

**NOUVELLES CARRIÈRES NOMADES ET DÉFIS DU MARCHÉ DU TRAVAIL;
UNE ÉTUDE DANS LE SECTEUR DU MULTIMÉDIA**

Note de recherche réalisée par

Diane-Gabrielle Tremblay Professeure et directrice
de la recherche, Télé-Université

Note 2003-2

De la Chaire Bell en Technologies et organisation du travail

Direction de la recherche
Télé-Université
Université du Québec

Nouvelles carrières nomades et défis du marché du travail; une étude dans le secteur du multimédia

Diane-Gabrielle Tremblay,
Professeure , Télé-université
4750 avenue Henri Julien, Montréal, Canada H2T3 E4
tél : 514-843-2015
fax : 514-843-2160
email : dgtrembl@teluq.quebec.ca

Article paru dans la Revue de Carriérologie, vol 9, no 1-2, 2003.

Diane-Gabrielle Tremblay est professeure et directrice de la recherche à la Télé-université. Elle est également cotitulatrice de la Chaire Bell-Téluq-Enap en technologies et organisation du travail. Elle a publié dans nombre de revues prestigieuses : Revue de gestion des ressources humaines, Economies et sociétés, Technologies de l'information et société, Gestion, Labour and Management in Development, Géographie, économie et société, etc. Elle mène des recherches sur le télétravail, les communautés virtuelles de pratique, le travail en équipe et les nouvelles formes d'organisation du travail en général, ainsi que sur l'articulation emploi-famille, et sur les réseaux d'entreprises et l'innovation.

abstract

Over the last few decades, many other countries have found themselves in a context characterized by increasing globalization of production and exchange of goods, services and capital, as well as by the spread of the knowledge-based economy. The Knowledge Economy implies a redefinition of the economic sectors and a far-reaching transformation of the labour market, particularly in terms of job mobility and career development. Careers are increasingly fragmented, with people having to move through a number of projects, jobs and firms during their lifetime. This constitutes a considerable challenge for careers and learning, since learning used to be provided by the firm within internal labour markets. Now, especially in sectors such as multimedia, characterized by extreme mobility between firms, but also by a need for permanent learning, the challenge for individual careers and for firms to capture the strategic advantages presents itself in a new perspective. In our view, these new careers, described by some as "nomadic" , are an important dimension of the New Knowledge Economy. Over the last 2 years, we have conducted a research focusing on people working in the multimedia industry (in particular in the Cité du Multimédia in Montreal. Our paper will describe the new visions of networks and careers that were presented to us by workers in the multimedia sector, but also by their employers, who must preoccupy themselves with the preservation of the competitive advantage of their firm, by trying to harness the knowledge of workers in a context of nomadic careers. We conducted interviews with some 60 workers in 18 firms and with a dozen employers or head of firms.

Résumé

Au cours des dernières décennies nombre de pays se sont trouvés dans ce que nous appelons l'économie de la connaissance ou du savoir. Ceci implique une redéfinition des secteurs

d'activité économique et une transformation importante du marché du travail, surtout en termes de mobilité en emploi et de développement de carrière. Les carrières sont de plus en plus fragmentées, les gens se déplaçant d'un projet à l'autre, passant d'un emploi ou d'une entreprise à l'autre au cours de leur vie. Ceci constitue un défi important du point de vue de l'apprentissage et du développement de carrière individuelle, puisque ceci ne permet pas de développer l'apprentissage au sein de marchés internes du travail, à l'intérieur de l'organisation. Dans les nouveaux secteurs comme le multimédia, caractérisés par une très grande mobilité inter-entreprises, mais aussi par une obligation d'apprentissage permanent, le défi est grand pour les carrières individuelles, comme pour les entreprises qui doivent tenter de capturer les avantages concurrentiels issus des connaissances de leurs salariés. Ces nouvelles carrières nomades sont à nos yeux une dimension fondamentale de la nouvelle économie des connaissances. Au cours des 2 dernières années, nous avons mené une recherche auprès de personnes travaillant dans le secteur du multimédia. Notre article décrit les nouvelles visions des réseaux et des carrières qui nous ont été présentées par les travailleurs de ce secteur, mais aussi par leurs employeurs, préoccupés par le développement des connaissances collectives de leur organisation dans le contexte des carrières nomades. Nous avons réalisé des entrevues avec une cinquantaine de travailleurs et une douzaine d'employeurs ou de gestionnaires d'entreprises.

1. Introduction

Au cours des dernières décennies, le Canada, comme nombre d'autres pays, s'est retrouvé dans un contexte caractérisé par ce que plusieurs appellent l'économie de la connaissance ou du savoir. Ceci renvoie à une transformation importante du marché du travail, particulièrement en ce qui concerne l'apprentissage, la mobilité et le développement de carrière. Les carrières sont de plus en plus fragmentées, les gens ayant à passer par un nombre de plus en plus élevé d'emplois, de projets et d'entreprises au cours de leur vie, en particulier dans des secteurs comme le multimédia.

Dans ce contexte, nous nous sommes intéressée aux transformations que cela pouvait engendrer dans les carrières des individus ainsi que dans leurs modes d'apprentissage et de formation. En effet, la formation et l'apprentissage paraissent cruciaux dans les secteurs de la nouvelle économie qui doivent innover de manière continue. (Beck, 1992; CST, 1998, a,b)

La nouvelle économie des connaissances a des impacts importants sur la façon d'envisager le développement des compétences de l'organisation, et c'est particulièrement vrai pour le secteur du multimédia, un secteur où le travail est organisé en projets (" project-based ", selon De Fillippi et Arthur, 1998), impliquant une forte mobilité des employés; c'est pourquoi nous nous sommes intéressée à ce secteur, puisqu'il est en quelque sorte l'idéal-type des entreprises de la nouvelle économie des connaissances. En effet, dans ces secteurs fondés sur les " projets ", l'intelligence de l'entreprise est fonction de la qualité des " réseaux de compétences " qui la constituent et non pas des compétences de chacun des employés (Le Boterf, 1994, p. 140). Dans ce contexte, les individus développent leurs compétences et l'industrie semble aussi développer ses compétences à travers la mobilité, mais il est souvent difficile pour les entreprises de s'approprier des compétences et, de ce fait, de développer l'apprentissage organisationnel si nécessaire à l'innovation (Foray et Lundvall, 1995; Feutrie et Verdier, 1993). Les fournisseurs et sous-traitants sont de plus en plus intégrés au réseau des compétences de l'organisation, ce qui pose

des défis importants du point de vue de la confidentialité de certains travaux, mais tout autant du point de vue du développement des compétences individuelles et collectives. Ainsi, tant les jeunes qui s'intègrent sur le marché du travail que les personnes qui vivent une transition de carrière doivent tenir compte de ces nouvelles réalités du marché du travail, largement déterminées par le développement de la nouvelle économie de la connaissance.

Dans ce nouveau contexte, en effet, " la qualification et l'efficacité collective de l'entreprise dépendent largement de sa capacité à mettre en commun des savoir-faire différents, à gérer la complexité et l'hétérogénéité du savoir qui y est distribué " (Le Boterf, 1994, p.140).

Dans notre recherche, nous nous sommes intéressée aux changements que cela implique pour la carrière individuelle et pour la gestion des compétences dans l'organisation. Du côté de la carrière individuelle, nous avons voulu tenter de voir comment les salariés peuvent apprendre et développer leur carrière dans le nouveau contexte (souvent non syndiqué) dans lequel ils travaillent et avec la mobilité qui les caractérise (Brown et Duguid, 1991; Rabasse, 1999). Du côté de l'entreprise, on peut se demander comment elle peut mieux gérer la complexité et l'hétérogénéité des savoirs nécessaires à l'innovation et à la production multimédia, comment certaines entreprises peuvent arriver, malgré la forte mobilité présente dans le secteur, à se constituer un capital de compétences et à être régulièrement - sinon perpétuellement - innovatrices. Du côté des syndicats, on peut se demander si ces nouveaux modes de carrières nomades, de développement de portefeuilles de compétences constituent un modèle appelé à dominer le marché du travail et à s'interroger sur le rôle des syndicats dans ce contexte.

2.Problématique globale de la recherche

Les entreprises du multimédia, par leur accent sur les projets (Le Diberdier, 1998; Leslé et Macarez, 1998), questionnent un bon nombre des principes et théories dominantes en matière de management (De Fillippi et Arthur, 1998), comme en économie du travail, notamment en ce qui concerne les avantages des marchés internes fermés qui permettent de développer des compétences individuelles et des carrières individuelles au sein des organisations (Tremblay et Rolland, 1998). Dans la théorie des organisations, on considère que les entreprises cherchent à développer les compétences de leurs employés afin de s'assurer des " compétences clés " ou ressources-clés et être ainsi mieux en mesure de concurrencer les autres entreprises du secteur. Cela peut s'avérer difficile dans un secteur où l'activité repose sur des projets et que les travailleurs peuvent être tentés de se déplacer d'une entreprise à une autre pour profiter de projets plus intéressants pour eux sur le plan de l'apprentissage et de la carrière.

Par ailleurs, on reconnaît de plus en plus que pour développer une carrière, il faut connaître les " trucs du métier ", mais qu'une bonne part de l'apprentissage des " trucs du métier " se fait par l'observation et l'apprentissage informel, souvent davantage que par des programmes de formation formels. C'est particulièrement le cas dans les secteurs fondés sur la réalisation de " projets ", comme les secteurs du cinéma, de la télévision et de la vidéo (Jones, 1993, 1996; Jones et De Fillippi, 1996), mais aussi ceux de l'informatique et du multimédia notamment. Dans les théories de management stratégique, on postule que ce " temps improductif ou perdu " (apparemment perdu en apprentissage informel !) se traduira par un rendement sur les apprentissages qui revient à l'employeur. Cependant, dans le contexte d'entreprises basées sur des projets, ces bénéfices tirés de l'apprentissage informel profiteront souvent à d'autres projets

et d'autres employeurs ou entreprises. C'est donc là un autre défi sur lequel nous souhaitons nous pencher dans notre recherche. Comment les individus peuvent-ils bâtir leur carrière dans un tel contexte ? Ont-ils effectivement intérêt à être mobile ou nomade? Et comment les entreprises peuvent-elles survivre et innover dans un tel contexte ?

Les nouvelles carrières nomades s'opposent en effet au modèle de la carrière verticale ascendante, que l'on retrouvait dans le modèles des marchés internes du travail, plus précisément du modèle des marchés internes fermés (Tremblay, 1997, Vernières 1982), et qui était bien encadré par une entreprise unique et, souvent, par un syndicat unique. Ces nouvelles carrières nomades posent des défis nouveaux aux individus comme aux organisations.

3. Les carrières nomades

Les carrières ont traditionnellement été analysées davantage dans le contexte du marché interne du travail, ou dans le contexte de la grande entreprise hiérarchique et souvent syndiquée où, que l'on soit col bleu ou col blanc, l'on " monte " dans la hiérarchie pour faire carrière. Les mobilités horizontales et autres mobilités ont fait l'objet de moins d'attention, entre autres parce qu'elles sont traditionnellement vues comme une absence de promotion et donc de carrière, et aussi peut-être parce que les organisations syndicales ont fortement imposé le modèle de l'échelle ou du marché interne fermé comme exemple type de la carrière (Tremblay et Rolland, 1998). Au cours des dernières années toutefois, le concept de carrière a évolué (Cadin, 1998). Ainsi, un certain nombre de théoriciens des carrières ont commencé à mettre en évidence une vision différente des carrières, certains parlent même d'un paradigme nouveau, qui vient contester le paradigme dominant de la carrière hiérarchique ascendante; il s'agit du courant des " boundaryless careers " (Arthur et Rousseau, 1996), que l'on a traduit par les carrières " nomades " (Cadin et al., 1999).

Il faut noter que c'est à partir d'une réflexion sur la transformation des organisations qu'émerge la réflexion sur la transformation des carrières. En effet, on s'est d'abord intéressé aux " boundaryless organizations " (thème du congrès de 1993 de l'Academy of Management, comme le notent Cadin et al. 2000). Puis, ayant observé qu'émergeaient de nouvelles formes organisationnelles comme les entreprises-réseaux et autres formes différentes de la grande organisation hiérarchique, on a commencé à s'intéresser aux effets de ces transformations sur les individus et leurs carrières.

Cela s'inscrit en continuité avec les travaux de Miles et Snow (1996), qui ont été parmi les principaux, sinon les premiers auteurs, à systématiser la réflexion sur les liens entre la forme des organisations et les types de carrières. Si d'autres auteurs se sont penchés sur les formes des organisations, au premier rang Chandler, peu d'auteurs en gestion s'étaient penchés sur l'évolution des formes d'emploi et de carrières dans ce contexte. Du côté des économistes et des sociologues, on avait bien sûr mis en évidence la montée de la précarité d'emploi associée aux nouvelles réalités du marché du travail, mais encore là, peu d'auteurs avaient fait le lien entre forme de l'organisation et type de carrière, d'où l'intérêt des travaux de Miles et Snow (1996).

Comme le notent Cadin et al. (2000 : 77), Miles et Snow (1996) montrent " qu'à chaque forme organisationnelle correspondent des caractéristiques de carrières spécifiques et pour renverser le déterminisme dominant des carrières par les organisations, ils mettent en place un au-delà de la forme " réseau " (la forme cellulaire) où c'est la carrière qui détermine l'organisation ou plutôt

les exigences d'intensification des apprentissages qui conduisent à redessiner l'organisation". Ceci semble bien pouvoir s'appliquer au secteur du multimédia, comme nous le verrons plus loin.

Le concept de compétence est important dans la vision des carrières nomades, comme dans les travaux sur les nouvelles formes d'organisation du travail. En effet, alors que les pratiques de relations industrielles et de gestion du personnel traditionnelles reposaient sur la notion de poste de travail, elle-même imbriquée dans une vision taylorienne de l'organisation, la notion de compétence s'impose dès lors qu'il s'agit de modèles de production flexibles ou d'entreprise-réseau (Cadin et al., 2000).

Cette vision s'inscrit aussi dans les nouvelles visions de l'innovation. Alors que les visions traditionnelles mettent l'accent sur l'importance du service de R et D d'une grande organisation pour développer des innovations, les nouveaux secteurs d'activité reposant davantage sur des PME (comme la biotechnologie, le multimédia, etc.) mettent en évidence le fait que d'autres formes organisationnelles peuvent conduire à l'innovation (Tremblay et Rolland, 1998). Ainsi, les nouvelles théories de l'innovation (Le Bas, 1995) mettent l'accent sur le fait qu'il est aussi possible d'innover par le biais de ce que certains ont appelé la "pollennisation", c'est-à-dire l'échange de connaissances et d'expériences conduisant à un processus d'innovation. De ce fait, "la circulation des idées et des personnes active l'innovation à l'instar de l'insecte qui butine de fleur en fleur". (Cadin et al., 2000)

Dans le courant des carrières nomades, les compétences sont vues sous un angle particulier et largement redéfinies. Ainsi, selon Cadin et al. (2000), trois composantes seront distinguées pour rendre compte des conditions de carrière dans un contexte d'économie de la connaissance. À l'instar du courant dit "Resource Based Strategy"¹, qui identifie trois composantes de la firme (les compétences clés ou "core competencies", les réseaux de partenaires et l'identité organisationnelle), le courant des carrières nomades distingue trois composantes de la compétence, qui sont continuellement en interaction:

"1-*Knowing how*, qui correspond aux connaissances, aux capacités, voire aux routines acquises;
2-*Knowing whom*, qui fait intervenir les relations privilégiées, réseaux sociaux et contacts;
3-*Knowing why*, qui prend en compte les intérêts, les passions, les valeurs et la construction identitaire." (Cadin et al. 2000).

Nous reprenons ici une citation d'un texte français; nous pourrions traduire *knowing how* par le savoir faire, mais il est plus difficile de traduire aussi succinctement les deux autres concepts, et c'est sans doute pourquoi l'auteur français reprend l'expression en anglais. Nous pourrions traduire le deuxième concept par "le fait de connaître les bonnes personnes"² et nous pourrions traduire le troisième par le fait de "savoir pourquoi" on fait les choses, ce qui renvoie au sens qu'ont ces choses pour nous.

¹ Sans vouloir abuser de l'anglais, il reste que certains concepts ou théories sont connus en anglais et difficilement traduisibles; c'est pourquoi nous nous permettons de faire référence à ces concepts ou théories en anglais, tout en donnant le sens en traduisant par la suite.

² Ici encore, la traduction est plus longue et ne rend pas le caractère synthétique de la théorie des 3 "Knowing", bien connue ainsi dans le monde de la gestion. Un évaluateur du texte considérerait que nous abusons de l'anglais, mais il faut reconnaître qu'outre le fait que la théorie est connue ainsi en anglais et aussi en France, le caractère synthétique de l'expression anglaise rend ici très bien un sens plus large, que l'on a de la difficulté à traduire.

Un autre aspect important de ce courant mis en relief par Cadin et al. (2000), c'est qu'il envisage les carrières à partir de divers espaces sociaux, communautés de pratiques (Sharp, 1997; Lueg, 1999) ou communautés informelles, alors que les chercheurs en gestion et en relations industrielles ont toujours eu tendance à analyser les carrières en fonction des intérêts et des impératifs des organisations. Cela est peut-être normal puisque l'on qualifiait généralement de "carrière" les mobilités ascendantes dans de grandes hiérarchies et que celles-ci étaient généralement régies par un ensemble de règles négociées par les syndicats et patrons, qui avaient tendance à limiter leur analyse au cadre de l'organisation.

La nouvelle vision dépasse donc ce centrage sur l'organisation, pour ouvrir la compréhension des carrières, mais aussi des apprentissages et des constructions d'identités notamment, à bien d'autres communautés informelles auxquelles les individus sont associés et dans lesquelles se transmettent des informations, des façons de voir, des manières de penser, des trucs du métier, ou encore des possibilités d'emploi (Cadin et al. 2000). C'est dans le cadre de travaux sur des réseaux d'entreprises, surtout des réseaux de PME que ce type d'échanges et de transferts ont été observés, notamment dans le cadre de la Silicon Valley (Saxenian, 1995; Cadin et al. , 2000).

Nous finirons cette présentation du concept de carrières nomades en exposant un schéma qui résume le noyau théorique et les concepts clés qui y sont associés, nous inspirant toujours des travaux de Cadin et al. (2000 : 79). Ce schéma montre que les individus développent des expériences diverses (professionnelles, bénévoles et personnelles en particulier), qui se traduisent en compétences de carrière, ou des éléments qu'ils peuvent exploiter pour développer leur carrière. Ces compétences se transforment elles-mêmes en capital de carrière et ce capital sera exploité par les individus dans diverses arènes institutionnelles (une entreprise donnée, un métier ou une carrière nomade, une industrie en particulier ou plusieurs et, plus globalement, au sein de la société).

(POUR LA PUBLICATION, METTRE DES FLÈCHES ENTRE CHACUN DES CONCEPTS – ELLES NE SONT PAS DANS LE FICHER)

COMPÉTENCES DE CARRIÈRE
(" knowing how, whom, why ")

EXPÉRIENCES
(professionnelles, bénévoles,
personnelles)

CAPITAL DE CARRIÈRE
(humain, social, culturel)

ARÈNES INSTITUTIONNELLES
(compagnie, métier, industrie, société)

Ici, la notion d'expérience est considérée non seulement en termes d'acquis, mais aussi en termes de Knowledge management, comme le proposent Nonaka et Takeuchi (1995). Ces auteurs montrent que la création de savoir exige des phases successives d'intégration de connaissances,

d'explicitation des éléments tacites, puis de réintériorisation de l'explicite (Tebourbi, 2000; Cadin et al. 2000). Les auteurs s'entendent pour dire que l'individu n'a pas toujours conscience des savoirs qu'il a acquis dans le cadre de ses expériences passées.

Les théoriciens des carrières nomades divisent les divers acquis tel que mentionné précédemment en " Knowing how, whom and why ". Le capital de carrière résultera ensuite d'une accumulation de compétences de carrières, telles que nous venons de les définir. Le concept de capital humain est bien connu des économistes (Tremblay, 1997; Tremblay et Rolland, 1998), mais les théoriciens des carrières nomades le voient dans un sens plus large. Plusieurs utilisent la métaphore du portefeuille de compétences pour souligner la liberté de l'acteur, le fait que celui-ci fait sans cesse des choix, que ceux-ci soient conscients ou non. Ces choix se traduisent ensuite en des " effets compétences " issus des expériences vécues. On le constate donc, selon Cadin et al. (2000) toujours, il s'agit d'un flux circulaire partant de l'expérience, pour constituer des compétences de carrière, qui donneront lieu à un capital de carrière, qui prendra sens dans des arènes institutionnelles données.

Voilà l'essentiel des éléments théoriques concernant les carrières nomades dont nous nous sommes inspirée dans la recherche et sur lesquels nous pourrions apporter quelques résultats issus de l'analyse de nos entrevues avec des travailleurs du secteur du multimédia. Nous considérons que ces éléments issus du secteur du multimédia sont illustratifs d'un certain nombre de secteurs où l'on voit aussi se développer des emplois temporaires, à contrat, à durée déterminée, bref des emplois fondés sur des durées de projet limitées et sur la mobilité pour le développement de la carrière individuelle.

4. Objectifs et méthodes de recherche

Dans la perspective de ce que nous avons énoncé plus haut, nous avons voulu connaître les parcours individuels des employés du multimédia pour déterminer s'ils sont effectivement aussi mobiles qu'on le dit, puisque certains affirment que cette mobilité des travailleurs de la nouvelle économie pourrait n'être qu'un mythe. Nous nous sommes ainsi penchée sur les sources et modes d'échange et d'apprentissage, les modes de travail collaboratif en vigueur dans le milieu de travail, ainsi que les facteurs qui favorisent le travail collaboratif, la gestion et le développement des savoirs collectifs, de même que l'appropriation et la création de techniques nouvelles ou de produits innovateurs.

Nous avons aussi voulu identifier les sources d'apprentissage individuel et organisationnel ou collectif (du groupe) et le mode de gestion des connaissances de chacun grâce à une certaine étude du processus de travail, que nous avons demandé aux individus de nous expliquer.

Enfin, nous avons voulu tenter de déterminer comment l'organisation peut s'assurer de développer au maximum l'apprentissage individuel et collectif, en vue d'innovations et d'une meilleure performance de l'organisation, ainsi que d'une meilleure gestion et appropriation des connaissances des individus, dans le contexte de la nouvelle économie des connaissances (Storper, 1995, Stern, 1995). Nous considérons que les liens entre la gestion des connaissances et les interactions sociales déterminent largement la performance et, de ce fait, la survie des organisations; l'analyse de ces deux dimensions ainsi que des éléments évoqués plus haut constitue donc notre programme de recherche.

Notre recherche repose ainsi sur deux dimensions fondamentales, à savoir les carrières nomades (Cadin et al., 2000) d'une part et le développement des compétences collectives d'autre part (Le Boterf, 1994).

Dans le présent article, nous traiterons surtout de la première dimension, soit les carrières nomades, mais la dimension du développement des compétences sera aussi abordée, bien que moins centralement.³ Nous ferons d'abord une présentation de ce concept de carrière nomade et le situerons dans la théorie des nouvelles carrières, puis nous exposerons les liens que l'on peut faire avec l'autre dimension de la recherche, avant de passer aux résultats observés sur ce plan, soit l'existence de carrières nomades dans le secteur du multimédia, mais la mise en évidence d'autres modèles de carrière, et nous présenterons le mode de fonctionnement de ces nouvelles carrières qui se distinguent de celles des marchés internes fermés qui étaient largement régulés par les syndicats.

Mais d'abord, mentionnons que sur le plan méthodologique, nous avons réalisé des études de cas dans 18 entreprises, où nous avons réalisé des entrevues avec des travailleurs du multimédia, mais aussi avec des chefs d'entreprises ou gestionnaires dans la mesure du possible (ce fut possible dans 12 cas). Dans la majorité des entreprises, nous avons fait des entrevues avec 3 ou 4 employés; dans deux cas, nous n'avons pu faire qu'une entrevue, l'un parce qu'il s'agissait d'une très petite entreprise (2 personnes), l'autre parce que des difficultés internes à l'organisation ont empêché la poursuite des entrevues. Notons qu'il s'agit ici d'entrevues auprès d'individus sur leur parcours d'emploi, leurs modes et leurs sources d'apprentissage, leurs interactions sociales, leur mode de travail et de développement des connaissances, leur appréciation du travail collaboratif ou en équipe. Au total, nous avons réalisé une soixantaine d'entrevues à ce jour, ceci incluant les entrevues de 12 gestionnaires.⁴

Dans le cas des entrevues auprès des responsables des organisations, il s'agissait de tracer le profil de ces organisations, de connaître leur propre profil de carrière, leur mode de gestion des connaissances et des ressources humaines, ainsi que les résultats attendus de leurs employés sur le plan de la performance, des apprentissages, de la carrière et de la mobilité

5. La taxonomie et les résultats

Comme le notent Cadin et al. (2000), le courant des carrières nomades renvoie à un paradigme interactionniste constructiviste. De ce fait, on considère les deux dimensions, objective et subjective de la carrière. On tente ainsi de mettre l'accent sur les représentations, la construction de sens, les motivations des gens dans leur parcours de carrière, ce qui conduit à retenir une méthode qualitative et des entretiens semi-directifs. Compte tenu de notre objet de recherche, nous avons adopté une démarche d'entrevues semi-dirigées, et pour notre questionnaire, nous sommes inspirée de celui utilisé par Cadin et al. (2000), à la suite d'échanges que nous avons eus avec l'auteur à ce sujet, en vue de développer une étude comparative Québec-France sur le secteur du multimédia. Nous avons ajouté au questionnaire initial de Cadin et al. (2000) des

³ Au sujet du deuxième concept et de l'analyse qui y est associée, voir Tremblay (2002).

⁴ Nous tenons à remercier le programme des Centres d'excellence canadiens (donc le CRSH et le CRSNG) qui a permis le financement de cette recherche.

éléments touchant nos intérêts propres, principalement en ce qui concerne l'apprentissage et le développement des compétences⁵.

En ce qui concerne plus spécifiquement les carrières, les travaux passés de Cadin et al. (2000), qui portaient sur une population plus large et non seulement un secteur, ont conduit à une taxonomie regroupant cinq catégories de carrières (Dubar et Demazière, 1997, cité in Cadin et al. 2000). Nous nous sommes aussi inspirés de cette méthode pour analyser nos propres entrevues, certains de nos cas servant ainsi d' "attracteurs", ou d'idéal-type pour une catégorie. Chacune des catégories définies se définit à la fois par des facteurs objectifs (le nombre de changements d'emplois et d'entreprises, la nature des changements, etc.) et par des facteurs subjectifs (les identités professionnelles, la relation au travail et à l'entreprise), toujours selon Cadin et al. (2000).

Nous présentons rapidement les différents groupes de cette taxonomie pour ensuite décrire les résultats de nos entrevues dans le secteur du multimédia et classer nos divers interviewés selon leur type de carrière et leur identité professionnelle. (selon Cadin et al., 2000)

Le premier groupe est constitué des *carrières organisationnelles classiques* que l'on qualifie de *sédentaires* : leur carrière se déroule en majorité dans une même organisation, avec une alternance de mobilités verticales et horizontales dans des domaines apparentés, en fonction des occasions qui se présentent. (Nous verrons que certains directeurs de PME du multimédia ont d'abord eu ce type de carrière avant de rapidement décider de "se lancer en affaires").

Le deuxième groupe réunit les *migrants*, ou ceux qui se promènent dans un périmètre organisationnel. Ils ont toujours travaillé dans la même entreprise, mais ont vécu des changements d'environnement ou de métier plutôt radicaux.

Le troisième groupe réunit les *itinérants*, ou ceux qui sont dans la logique de métier. En économie du travail, on parle aussi des sous-systèmes d'emplois de métiers (voir Tremblay, 1997; Osterman, 1987). La carrière de ces personnes est axée sur un métier ou un secteur d'activité défini; ces personnes changent fréquemment d'employeur pour pouvoir gagner en responsabilités. Il s'agit souvent de professionnels, informaticiens en particulier, mais il pourrait aussi s'agir d'ouvriers.

Le quatrième groupe est constitué des *frontaliers* ou ceux qui font l'aller-retour entre l'organisation et le marché, c'est-à-dire qu'ils vont entre le statut de salarié et d'indépendant. Ils présentent une autonomie plus grande par rapport à l'employeur que les catégories précédentes. Ces personnes s'appuient sur des ressources organisationnelles (relations, clients, etc.) dans la construction de leur carrière. Cadin et al. (2000) mettent aussi les compétences techniques au nombre des ressources organisationnelles, mais dans le multimédia, étant donné le mode de développement des compétences, il nous est apparu préférable de les considérer comme des ressources personnelles. De ce fait, nous considérerons les personnes qui utilisent des ressources personnelles comme les compétences techniques dans leur carrière comme faisant plutôt partie du groupe des nomades, dans la mesure où elles ne sont pas très attachées aux organisations et se déplacent sur le marché du travail avec leur portefeuille de compétences personnelles.

⁵ Que nous abordons un peu dans cet article, mais qui sont développés plus en détail ailleurs : voir Tremblay (2002).

Enfin, le cinquième groupe se compose des *nomades* ou ceux qui s'affranchissent des frontières organisationnelles. Dans l'étude de Cadin et al., il pouvait s'agir de personnes qui avaient longtemps été en chômage, qui ont des appartenances organisationnelles de courte durée et sont souvent en statut de travailleur autonome.

Nous verrons que nos travailleurs du multimédia se trouvent plutôt dans les trois dernières catégories. Par ailleurs, nous avons voulu élargir la catégorie des nomades pour tenir compte des personnes qui se trouvent dans une organisation à un moment donné, mais qui sont prêtes à bouger facilement et rapidement si le poste actuel ne présente plus de défis.

En effet, nos entrevues ont permis de constater que la majorité des travailleurs du multimédia se trouvent dans les groupes des nomades ou des frontaliers. Ce sont pour la plupart des personnes qui sont peu attachées aux organisations, et encore moins intéressées par la représentation syndicale, mais davantage préoccupées par les défis que présente leur travail. Ainsi, les projets et les expériences professionnelles servent à développer des compétences de carrière et des réseaux professionnels ("knowing how, whom and why") qui leur permettent de disposer d'un capital de carrière qui les rend largement "indépendants" sur le marché du travail, ou du moins le croient-ils. Il faut noter qu'au moment de nos entrevues, fin 2000-début 2001, on était à la veille des grandes difficultés des secteurs des télécommunications et des technologies de l'information en général, de sorte que la plupart des travailleurs du domaine étaient assez optimistes face à leur avenir⁶. Dans ce contexte, nous avons rencontré peu de travailleurs autonomes, mais le nombre de ceux-ci pourrait croître suite aux difficultés du secteur. Or, si peu de ceux que nous avons rencontrés sont des travailleurs autonomes, en raison même du choix que nous avons fait de faire des études de cas de PME et TPE, forme dominante d'entreprise dans le secteur (Leslé et Macarez, 1998; Price Waterhouse Coopers, 1998) ils ont tout de même le profil qui leur permettrait de l'être. De plus, certains l'ont été ou projettent de le devenir si jamais leur poste ne fournit plus les défis recherchés...ou s'ils perdent leur emploi.

Comme nous l'avons indiqué plus haut, nous considérons les personnes qui utilisent des ressources personnelles comme les compétences techniques dans leur carrière comme faisant plutôt partie du groupe des nomades, dans la mesure où elles ne sont pas très attachées aux organisations et se déplacent sur le marché du travail avec leur portefeuille de compétences personnelles.

Pour mieux comprendre le type de travail, le mode d'apprentissage et la classification de carrière que nous avons réalisée pour ces travailleurs du multimédia, il convient de se pencher sur un certain nombre d'éléments précis sur lesquels nous avons interrogé les individus. Cela nous donne aussi une vision intéressante des nouvelles carrières qui émergent dans les nouveaux secteurs économiques. Notons par ailleurs que certains syndicats s'intéressent à la syndicalisation de ces groupes, apparentés au secteur du cinéma et de la vidéo, regroupant des travailleurs autonomes récemment syndiqués ou regroupés dans des associations. Notre enquête jette un

⁶ Nous prévoyons faire de nouvelles enquêtes d'ici quelques années et il sera intéressant de comparer la situation; nous ne pensons pas qu'il y aura un changement majeur de perspective, puisque plusieurs travailleurs du secteur ont déjà connu des difficultés d'emploi par le passé, et y sont vraiment parce qu'ils ont une passion pour le contenu de leur travail mais tout dépendra de l'évolution du secteur et de l'économie en général.

éclairage sur les intérêts de ces travailleurs et, par conséquent sur les objets auxquels doivent s'intéresser les syndicats qui souhaiteraient éventuellement les syndiquer, objets qui sont relativement différents des objets traditionnels de négociation (classifications, salaires, etc.).

Précisons que nous avons choisi de “laisser parler les acteurs”, considérant qu'il était ici préférable de laisser une large place aux interviewés eux-mêmes pour raconter leur histoire, plutôt que de résumer l'ensemble des éléments entendus en un ensemble d'informations et d'arguments que nous aurions entièrement reconstruits. (Hill et Meagher, 1999).⁷

5.1. Les nomades et leurs réseaux d'insertion

Comme de nombreux jeunes qui sont entrés sur le marché du travail dans les années 80 et 90, les jeunes du multimédia ont souvent fait quelques emplois précaires, dans divers secteurs parfois, avant de se réorienter vers les emplois du multimédia (Price Waterhouse Coopers, 1998) et de décider d'y faire carrière.

Ainsi, une jeune femme de 23 ans, A, a vécu une reconversion radicale, à l'image des nomades :

“ j'ai d'abord fait une formation dans le domaine de la restauration, après mon certificat du secondaire, puis j'ai travaillé deux ans dans le secteur de la restauration. En 1999, je suis allée faire un stage au gouvernement fédéral – un stage pour les personnes qui désirent changer de carrière et qui n'ont pas de formation spécifique. C'est une amie qui m'en a parlé. C'était principalement des tâches de bureau, mais j'ai fait beaucoup d'informatique (bureautique). Avant je ne savais même pas comment ouvrir et fermer un ordinateur avant d'arriver dans mon stage. En 2000, j'ai obtenu mon emploi ici...et je n'ai aucune intention de partir! ”⁸

Un autre, jeune homme de 32 ans (T), indique : “ J'ai commencé dans la construction, à cause de contacts personnels, mais j'ai lâché la construction car je n'aimais pas ça du tout. Ensuite, j'ai fait de la musique et j'ai changé encore car c'était trop difficile de percer dans le milieu artistique. J'avais des responsabilités (une femme, un enfant), j'avais donc besoin, pour eux, de plus de sécurité et de plus de stabilité. Ma blonde m'a encouragé dans mes démarches de changement de carrière, j'ai pris un certain temps de réflexion pour voir ce que j'aimais, ce que je voulais faire, et j'ai plongé en informatique. Ici, je suis entré par un stage dans l'entreprise. ”

De fait un certain nombre de personnes ont fait des détours par d'autres métiers (mécanicien, coopération internationale, enseignement, etc.) ou par des petits boulots avant d'entrer dans le domaine de l'informatique. La reconversion a généralement exigé une formation supplémentaire, puis un stage, et ce stage est souvent source d'insertion dans le domaine de l'informatique. Les

⁷ En effet, le matériel qualitatif peut être traité de deux manières. Les chercheurs peuvent résumer les éléments entendus en un ensemble d'arguments, ou ils peuvent conserver les mots des interviewés pour raconter leur histoire. Ici, nous utilisons les deux méthodes, mais en laissant une place importante aux interviewés. Cela permet de conserver une forme de transparence méthodologique entre les divers niveaux de ce qui est avancé, soit “ l'histoire racontée par les chercheurs ” et “ celle des interviewés ”. (Hill et Meagher, 1999). Comme nous avons réalisé un nombre important d'entrevues, elles peuvent être considérées assez représentatives de la réalité, bien qu'il ne s'agisse pas d'une enquête statistique stratifiée.

⁸ Nous avons parfois, comme ici, procédé à de très légères reformulations du texte, mais sans jamais en modifier le sens, ni même l'allure générale.

contacts personnels jouent aussi souvent et, un peu moins souvent, les contacts proprement professionnels.

Un nombre plus limité est entré sur le marché du travail en créant son emploi de travailleur autonome, et deux personnes conservent le statut de travailleur autonome à contrat dans l'entreprise où ils sont actuellement, tout en se considérant "employés". Cependant, cette combinaison de travail autonome tout en étant considéré comme employé pour l'entreprise est plutôt rare (2 cas). Par ailleurs, certains conservent des petits contrats par ailleurs, surtout lorsque l'entreprise actuelle ne leur fournit pas du travail à plein temps. Le passage par le travail autonome, après une situation de chômage notamment, est toutefois relativement fréquent, même si ce n'est pas majoritaire.

Si les trois cinquièmes des travailleurs interviewés se classe dans le groupe des nomades, parce qu'ils ont fait des petits boulots, des reconversions radicales, sont passés par le travail autonome et recherchent souvent plus d'autonomie et de défis dans leur travail, un certain nombre doivent être considérés plutôt comme des itinérants, leur logique d'action étant largement fondée sur une logique de métier.

Ainsi, une femme de 36 ans serait classée dans le groupe des itinérants, puisque ses changements d'emploi sont fondés sur la logique de métier. Elle a occupé quatre emplois en informatique, avant de trouver celui-ci, qu'elle a trouvé grâce à son réseau professionnel, alors que son emploi précédent avait été trouvé par un contact personnel :

" Par un contact, dans l'autre entreprise où je travaillais avant, je travaillais avec B. , le fondateur et président de l'entreprise; lorsqu'il a acheté cette compagnie, il est venu me chercher pour m'offrir de travailler avec lui dans son entreprise; j'ai tout de suite accepté... "

Un jeune homme dans la trentaine, C, serait aussi dans la catégorie des itinérants du métier : " j'ai terminé ma formation initiale en 1991, puis j'ai eu un travail de recherche et d'analyse en ergonomie du logiciel de 1993 à 1999, et j'ai obtenu cet emploi en 1999. "

Deux autres hommes âgés de 36 et 37 ans (S et R) sont aussi itinérants. Ils ont eu des mobilités dans le secteur de l'informatique, essentiellement à partir de contacts personnels et sur la base d'une logique de métier. Ils cherchent plus de responsabilités, des projets nouveaux, du travail en équipe. S est passé par le travail autonome après une période de chômage et pourrait donc se classer parmi les nomades, mais sa logique d'action est fortement teintée de la vision professionnelle.

5.2. Une mobilité souhaitée pour aller chercher des défis

Les travailleurs du multimédia et de l'informatique cherchent des défis, des projets créatifs, stimulants. Si certains sont venus à l'informatique par suite d'une période de chômage, ou de difficultés de percer dans d'autres domaines (la musique, le cinéma), ou encore pour y rechercher une plus grande stabilité financière et professionnelle (plus rare), une petite majorité a choisi ce secteur dès la formation initiale et c'est encore plus vrai si l'on inclut les trajectoires des

gestionnaires⁹. Les mobilités ultérieures dans le secteur ont été motivées en très grande majorité par la recherche de défis, d'autonomie, de liberté, de valorisation dans le travail, de marge d'autonomie, d'initiative, autant de mots employés fréquemment par les personnes interviewées.

Comme le dit C (homme dans la trentaine) : “ Il faut que j'aie des défis intellectuels, que je puisse m'amuser dans mon travail. Pour que je reste dans un emploi, il faut que je puisse satisfaire ces deux conditions; sinon, je change illico! ”

Pour sa part, B.(femme , 36 ans) nous a dit : “ pour le moment je cherche surtout à me réaliser plutôt que d'insister sur l'aspect pécunier ”.

Quelques-uns ont connu le chômage ou une entrée difficile dans un secteur (musique, cinéma) et recherchent alors plus de stabilité financière, mais c'est une minorité, puisque la plupart sont entrés sur le marché du travail sans chômage ou grandes difficultés, bien que cela se soit parfois traduit par des petits boulots et des reconversions radicales dans certains cas.

Quelques-uns disent avoir souhaité un travail plus collectif, un travail d'équipe, une organisation moins hiérarchique; ils veulent “ s'affranchir de la grande organisation ” pour reprendre les mots de K et L. Pour G, outre les défis à rechercher, c'est la hiérarchie de l'entreprise traditionnelle qu'il faut fuir : “ J'ai quitté mon emploi car c'était ennuyant; l'entreprise était très hiérarchisée, il y avait peu de possibilités de communication entre les membres de l'organisation (les employés) et l'employeur, chacun travaillait à sa petite affaire, individuellement, c'était l'inverse de l'entreprise dans laquelle je travaille présentement...J'ai maintenant l'impression d'être reconnu comme un vrai professionnel dans mon domaine. Savoir que j'ai une influence à l'interne, qu'on tient compte de mes idées et de mes suggestions. J'ai l'impression de participer au développement professionnel des autres personnes de l'entreprise”

La plupart des personnes interviewées sont jeunes et sont entrées directement dans une PME, mais quelques-uns ont parfois quitté une grande entreprise, comme K : “ Le moment le plus important de mon parcours c'est lorsque j'ai décidé de quitter l'entreprise X. Il y avait une mentalité là-bas; je pense qu'ils n'ont pas nécessairement compris que les gens n'entrent plus chez X pour passer toute leur vie dans la boîte comme ça se faisait auparavant. Mais parce que c'est une entreprise de prestige, les boss sont restés dans cette mentalité là...Quand j'étais chez X, j'ai eu des discussions avec mon boss, je lui disais : écoute, ce que je ne veux pas dans ma carrière, je ne veux pas m'en aller par là, je veux aller de l'autre côté. Il me répondait que je devais me conformer à la façon de faire de X...Moi, je le sais, aussitôt que quelqu'un trouve un job plus intéressant, surtout en informatique, on ne peut pas le retenir. Il met son CV sur internet et ça lui prend deux semaines pour trouver un job ailleurs. ”

L est aussi critique de la grande entreprise hiérarchique, et ce, même s'il n'est pas parmi les plus jeunes travailleurs et qu'il a déjà travaillé dans une grande organisation : “ Ce sont de grosses machines, de vieux trucs. On m'envoyait des interfaces en “ mainframe ” que je devais convertir en Windows : ça n'avait pas d'allure et je ne pouvais rien dire. Quand je finissais le travail, il fallait convaincre le premier boss et lui fait la même chose avec le sien. Ça passait par

⁹ On a alors plus de la moitié des 60 personnes interviewées qui ont choisi le grand secteur de l'informatique dès le départ, mais certains ont fait des détours pour y revenir.

d'innombrables paliers avant d'arriver au client final et à chaque étape , on risquait de me renvoyer le produit pour que je le retravaille. Ça, je n'ai pas aimé, de ne pas avoir de contacts, loin de mon client comme ça. J'étais trop jeune pour supporter ça... Ah! Oui, je préfère les petites entreprises aux grosses... ”

Si les individus ne recherchent pas nécessairement le travail autonome, la majorité souhaite donc s'affranchir des frontières ou hiérarchies organisationnelles et trouver des défis importants dans son travail; ceci est vrai pour les plus âgés (que l'on trouve surtout chez les gestionnaires ou chefs de projets) comme pour les plus jeunes. Comme la plupart des entreprises étudiées sont des PME où le travail collectif est valorisé et la hiérarchie plutôt absente, les motifs de mobilité qui ont amené les gens dans ces organisations et font qu'ils y restent ont trait à la présence de projets et de défis intéressants, à la souplesse de l'organisation et à la flexibilité des horaires de travail. Ici encore, bien que nous ayons surtout des travailleurs jeunes dans le secteur du multimédia, les plus âgés (la quarantaine) partagent généralement cet avis.¹⁰

5.3. Le recours aux réseaux de mobilité (“ knowing whom ”)

Nous avons pu constater que la mobilité professionnelle est généralement recherchée lorsque les individus sentent que leur développement personnel et technique est bloqué, que les projets qui leur sont confiés manquent de défis, que leur désir d'autonomie est étouffé.

La mobilité se réalise souvent par l'utilisation de réseaux personnels, qui l'emportent un peu sur les réseaux professionnels, quoique les deux se fondent parfois dans certains cas. Ainsi, P. nous dit : “ J'avais surtout un réseau personnel, plus que professionnel, mais beaucoup de mon réseau personnel datant de cet emploi se retrouve dans mon emploi actuel. Avec le temps, les études et le travail ont fini par se mélanger, le réseau personnel et professionnel aussi. ”

Une jeune femme de 28 ans souligne ainsi l'importance du réseau personnel, malgré l'insertion dans un réseau professionnel, entre autres par les études en informatique, passage obligé pour tous : “ J'avais envie de faire autre chose, après la comptabilité, le travail de réceptionniste, une formation en sociologie... et j'ai décidé d'aller en informatique. J'en ai parlé beaucoup avec mon chum avant de faire le saut et il m'a toujours encouragé à continuer. J'ai choisi le domaine informatique par intérêt personnel. Ensuite, j'ai obtenu un poste comme programmeur dans cette entreprise, par un contact personnel. ”

Un jeune homme dans la trentaine, C, nous indique que les chasseurs de tête peuvent se substituer au “ knowing whom ” dans le secteur du multimédia : “ J'ai quitté mon emploi précédent parce que je m'ennuyais, je n'avais plus de challenge et je voulais du changement. J'ai fait affaires avec une compagnie de chasseurs de têtes. Ce nouvel emploi jusqu'à maintenant semble m'apporter ce que je cherchais alors, soit des défis intéressants à relever... ”

Une femme de 30 ans (F), récemment sortie de HEC, s'est intégrée sur le marché du travail en créant son emploi comme travailleuse autonome, puis s'est intégrée dans un poste salarié par

¹⁰ Sur l'âgisme et le vieillissement de la main-d'œuvre en milieu de travail, voir Bellemare, Poulin et Tremblay (1998).

contact personnel. Elle dit que le marché et la circulation de l'information poussent à la mobilité : " tout le monde se connaît dans ce secteur d'activité. Il y a de plus beaucoup de mobilité du personnel, plusieurs personnes changent d'emploi pour d'autres entreprises, donc il est important de conserver ses contacts. Un jour nous pourrions vouloir également changer d'emploi. Il y a plus d'offres que de demandes. "

Le site personnel apparaît comme une autre source de mobilité et plusieurs affirment qu'ils utiliseraient internet s'ils devaient à nouveau changer d'emploi. Ainsi, plutôt que de chercher l'entreprise idéale, G. a créé son site et c'est l'entreprise qui est venue à lui : " C'est la compagnie qui m'a découvert par mon site personnel et qui m'a fait venir en entrevue; je travaillais encore à ce moment dans l'autre compagnie. "

La plupart des travailleurs du multimédia interviewés sont jeunes, de sorte qu'ils n'ont pas nécessairement subi de nombreux blocages à ce jour, mais cette crainte est présente dans toutes les têtes et c'est le premier motif mis de l'avant pour les changements d'emploi passés ou pour l'avenir. La plupart jugent que la mobilité est facile après quelques années dans le métier, puisque tout le monde se connaît, que tous connaissent les entreprises, que l'information peut circuler rapidement (entre autres via internet). Bref, les réseaux de connaissances sont déterminants pour la carrière dans le domaine du multimédia, comme dans le film, qui avait été étudié par des auteurs américains (Jones, 1996; De Filippi et Arthur, 1998); comme le notaient ces derniers, le " knowing whom " est assez développé dans le domaine.

Conclusion : sur les carrières et les réseaux de mobilité

Il ressort de nos entrevues que les travailleurs du multimédia sont essentiellement des nomades, mais il y a aussi des itinérants. Comme nous avons procédé par entrevues dans des PME et non auprès des travailleurs autonomes, ces derniers ne sont pas nombreux, mais on voit malgré tout que cette réalité est présente dans le milieu, puisque plusieurs sont passés par ce statut et certains combinent ce statut et un contrat dominant dans l'entreprise où ils se trouvent, si celle-ci n'arrive pas à leur fournir un emploi à plein temps : c'est parfois le cas en début d'insertion dans le domaine ou en période de difficultés de l'entreprise. Il reste que si l'on étudiait l'ensemble des travailleurs du multimédia, le nombre de frontaliers, qui passent du statut de salarié au statut d'indépendant et inversement, serait plus élevé. Cela doit être gardé à l'esprit dans le portrait du domaine.

Nous avons vu que nombre de personnes sont passées par d'autres activités, fort variées (mécanique, musique, cinéma, restauration, comptabilité, enseignement, etc.) et ont fait une reconversion radicale vers le secteur de l'informatique. Il faut dire que les possibilités d'emploi dans le domaine et le chômage élevé au Québec en général dans les années 90 ont certes fait de ce secteur de l'informatique et plus particulièrement du multimédia, en développement, un secteur " attracteur " sur le marché du travail.

Plusieurs ont occupé de petits boulots, surtout lorsqu'ils sont passés par d'autres secteurs, et malgré l'âge moyen assez jeune des personnes du domaine, on peut considérer que la majorité des gens se classeraient parmi les nomades, du fait de ces petits boulots, des reconversions radicales et de la présence du travail autonome dans les parcours.

Les quelques itinérants, par contre, sont entrés dans le domaine de l'informatique et n'ont bougé qu'en fonction de leur logique de métier, c'est-à-dire pour rechercher de meilleures conditions de travail, plus de responsabilités, d'autonomie, de défis.

Les motifs à l'origine des mobilités professionnelles dans le domaine du multimédia ou de l'informatique sont par ailleurs essentiellement les mêmes pour tous : recherche de défis, d'autonomie, de liberté, de valorisation, etc., comme l'indiquent des études sur d'autres secteurs fortement fondé sur l'organisation par projets, (De Fillippi et Arthur, 1998; Jones et De Fillippi, 1996, Hendry, Arthur et Jones, 1995). Il semble donc que cette recherche de défis caractérise de plus en plus les nouveaux entrants sur le marché du travail, du moins ceux qui entrent dans les secteurs de la nouvelle économie du savoir. La recherche d'autonomie et de liberté est quelque chose que l'on retrouve aussi chez les télétravailleurs de tous âges (Tremblay, 2002, 2001), de sorte qu'on ne peut dire qu'il s'agit d'une valeur nécessairement réservée ou plus fréquente chez les jeunes. La possibilité d'aménager son temps de travail est aussi une aspiration importante au Québec, surtout dans un contexte où les heures sont longues, comme c'est souvent le cas dans le multimédia, et où il n'y a pas de mesures de réduction du temps de travail au Québec (Tremblay, 2001a; Tremblay et Villeneuve, 1998).

L'entrepreneuriat est attirant pour certains, mais comme nous ne traitons ici que des employés (et non des responsables d'entreprises, que nous avons interviewés par ailleurs), nous ne pouvons développer longuement sur cette dimension; notons cependant que l'entrepreneuriat attire plusieurs, surtout ceux qui ont eu une certaine expérience dans la grande entreprise et ont été déçus de celle-ci.

Nous avons évoqué le fait que le chômage était élevé au Québec dans les années 90 et avant les années de reprise et les programmes de soutien à la création d'emplois dans la Cité du multimédia, l'environnement était plutôt incertain, y compris pour les personnes dans le domaine de l'informatique, même si ce secteur est parmi ceux qui ont le moins souffert des années de récession et de chômage. Il faut noter par ailleurs que bien qu'il y ait un certain nombre d'histoires "à succès" dans le domaine du multimédia et de l'informatique, ces secteurs de la nouvelle économie sont des secteurs volatils et la dépendance de certaines entreprises à l'égard de la Bourse se traduit parfois par des problèmes de financement et des problèmes d'emploi ou de licenciements. Dans cet environnement économique incertain donc, les réseaux personnels et professionnels (*Knowing whom*) apparaissent importants pour les gens du multimédia, comme pour ceux du film (Jones, 1996, De Fillippi et Arthur, 1996). Les réseaux de relations personnelles sont fortement sollicités pour fournir des informations sur les emplois disponibles, et c'est souvent par ce biais que se fait l'intégration en emploi. Par ailleurs, on note la présence du réseau personnel plus immédiat, voire familial, dans le soutien aux reconversions radicales qu'ont vécues certains vers le secteur de l'informatique.

En ce qui concerne le *Knowing why*, ou la mise en sens de ses expériences de travail, on peut dire que la plupart des travailleurs du domaine sont centrés sur les défis de l'emploi. On note un fort désir d'autonomie et de responsabilisation dans le travail, un désir de pouvoir exprimer sa créativité et son esprit d'initiative chez les travailleurs du multimédia. Le noyau identitaire est donc largement centré sur cette autonomie et ces défis professionnels, bien que plusieurs soulignent l'importance de la vie personnelle et familiale, lorsque nous leur demandons de

s'exprimer sur ce qui est plus important pour eux, dans leur vie. Leur image de soi repose malgré tout largement sur les possibilités de réalisation et de développement dans le travail.¹¹

On constate par ailleurs que les réseaux personnels et professionnels comptent aussi beaucoup pour le développement des compétences, qui est bien sûr étroitement lié au développement des carrières (Tremblay, 2002). La diversité des expériences des travailleurs nomades du multimédia favorise chez eux l'acquisition de compétences de carrière multiples, qui se transformeront en capital de carrière (humain, social et culturel) que ces personnes feront valoir sur le marché du travail et dans leurs réseaux professionnels, à l'instar de ce qu'observaient Cadin et al. (2000) pour les nomades français. On pourrait faire certains parallèles avec le modèle japonais d'organisation du travail, surtout sous l'angle de la recherche de polyvalence et de diversité d'expériences de travail (Tremblay et Rolland, 2000, 2000a, 1998).

Pour conclure, nous pensons que ces nouvelles carrières nomades dépassent le secteur du multimédia à proprement parler. D'autres auteurs ont déjà montré que cela existait dans les secteurs du cinéma, de la vidéo et de la télévision, et nous croyons que cela caractérise une partie du secteur des technologies de l'information, tout au moins les petites et moyennes entreprises du secteur des technologies de l'information. D'autres recherches devraient être réalisées sur d'autres secteurs, notamment sur des PME innovatrices dans d'autres secteurs de la nouvelle économie pour déterminer si, comme nous le pensons, ces carrières nomades caractérisent l'ensemble des secteurs de la nouvelle économie du savoir qui reposent sur des PME (biomédical, PME dans les technologies de l'information, etc.). Nous avons pour notre part contribué à montrer l'importance des carrières nomades dans les petites entreprises du multimédia, mais il faudra aussi voir comment les carrières individuelles et les entreprises évolueront au fur et à mesure que le secteur deviendra plus mature et que certaines entreprises grossiront, alors que d'autres disparaîtront peut-être.

REFERENCES

Arthur, Claman et DeFillippi (1995) "Intelligent enterprise, intelligent careers", *Academy of Management Executive*, vol 9, n° p 7-20.

Beck, N. (1992). *Shifting Gears; Thriving in the New Economy*. Toronto: Harper Ed. 192 p.

Bellemare, D. , L. Poulin Simon et Diane-Gabrielle Tremblay (1998). *Le paradoxe de l'âgisme dans une société vieillissante; enjeux et défis de gestion*. Montréal: Ed. St-Martin. 265 p.

Bidet, J. et Texier, J. (1995). *La crise du travail*. Paris: PUF. 264 p.

¹¹ Dans un autre article sur cette recherche (Tremblay, 2002), nous développons davantage sur le *Knowing how*, qui renvoie davantage à l'acquisition de compétences professionnelles.

- Brown, J.S. et Duguid, P. (1991). Organizational Learning and Communities of Practice; towards a unified view of working, learning and organization. *Organizational Science*. 2/1. 40-57.
- Cadin, L. Bender, A.F., Saint-Giniez, V. Pringle, J. (2000). Carrières nomades et contextes nationaux. *Revue de gestion des ressources humaines*. Paris : AGRH. Pp. 76 96.
- Cadin, L. (1998). *Les carrières nomades dans les industries de l'audio-visuel et des médias*. Document non publié. Paris, 12 p.
- Cadin, L. (1997) "Faut-il sortir la GRH de ses frontières ?" In *Dedans-Dehors*, Besson, P. (eds), Paris, Vuibert.
- CST (Conseil de la science et de la technologie-1998). *L'innovation, une exploration sectorielle*. Québec: Conseil de la science et de la technologie, Gouvernement du Québec.
- CST (Conseil de la science et de la technologie-1998). *Les emplois dans l'économie de l'innovation*. Québec: Conseil de la science et de la technologie, Gouvernement du Québec (Document de suivi au Sommet sur l'économie et l'emploi- tiré du site Web du CST).
- CST (Conseil de la science et de la technologie-1998). *Des formations pour une société de l'innovation*. Québec: Conseil de la science et de la technologie, Gouvernement du Québec.
- De Terssac, G. et D.-G. Tremblay (2000, sous la dir.). *Où va le temps de travail ?* Toulouse : Editions Octares.
- DeFillippi, R. et Arthur (1996) "Boundaryless Contexts and Careers : a Competency-Based Perspective" In *The Boundaryless Career : A New Principle for a New Organizational Era*, Arthur, M.B. et Rousseau, D.M. (eds), New York, Oxford University Press
- DeFillippi R. et Arthur (1998) "Paradox in Project-Based Enterprise : The Case of Film-Making", *California Management Review*, vol 40, n° p 125-139.
- Degenne, A. et Forsé, M. (1994). *Les réseaux sociaux; une analyse structurale en sociologie*. Paris: Armand Colin. Collection U.
- Doeringer, P.B. et Piore, M.J. (1971). *Internal Labour Markets and Manpower Analysis*. Lexington: DC Heath and co.
- Dubar, C., (1991). *La socialisation*, Paris: Armand Collin.
- Feutrie, M. et Verdier, E. 1993. Entreprises et formations qualifiantes. Une construction sociale inachevée, *Sociologie du travail*, vol. XXXV, no. 4.
- Fitoussi, J.P. et P. Rosanvallon (1996). *Le nouvel âge des inégalités*. Paris: Seuil. 232 p.

- Foray, D. et Lundvall, B.-A. (1995). The Knowledge-based Economy: From the Economics of Knowledge to the Learning Economy. In OCDE (1995). *Employment and Growth in the Knowledge-based Economy*. Paris: OCDE. 11-32.
- Gibbons, Limoges, C., Schwartzman, S., Scott, P. and Trow, M. (1994). *The new Production of Knowledge. The dynamics of science and research in contemporary societies*. London/Thousand Oaks/New Delhi: Sage Publications.
- Guérin, G. & Wils, T. (1992). Sept tendances-clés de la nouvelle GRH. *Gestion*, 18(1), pp. 22-33.
- Guilhon, B. Huard, P. Orillard, M. Zimmerman, J.B. (1997). *Economie de la connaissance et organisations. Entreprises, territoires, réseaux*. Paris: L'Harmattan.
- Hendry, Arthur et Jones (1995) *Strategy through People : Adaptation and Learning in the small-medium enterprise*, Routledge.
- Hendry et Jenkins (1996) "The new psychological work contract : antecedents and consequences", *Journal of Managerial Psychology*, vol 11, n° p 4-8.
- Hendry et Jenkins (1997) "Psychological contracts and new deals", *Human Resource Management Journal*, vol 7, n° p 38-45.
- Hill, E. et G. Meagher (1999). Doing " Qualitative Research " in Economics : Two Examples and some Reflections. Milton Keynes : Open University Discussion Papers in Economics No. 16.
- Jones , L. et Moore, R. 1993. Education, Competence and the Control of Expertise, *British Journal of Sociology of Education*, vol. 14, no. 4.
- Jones, C. (1993) *Toward an understanding and theory of network organizations*, Ph. D. Dissertation, University of Utah.
- Jones, C. (1996) "Careers in Project Network : The Case of the Film Industry" In *The Boundaryless Career. A New Employment Principle for a New Organizational Era*, Arthur, M.B. et Rousseau, D.M. (eds), New York, Oxford University Press
- Jones et DeFillippi (1996) "Back to the Future in Film : Combining Industry and Self-Knowledge to Meet the Career Challenges of the 21st Century", *The Academy of Management Executive*, vol X N° 4, n° p 89-103.

- Jones et Lichtenstein Peiperl, M. 1998. *Careers as Strategy in Professional Services : Evidence from Architects. Career Realities Conference* . London Business School.
- KPMG (1999). *Gestion de la transition à la nouvelle économie*. Montréal: KPM. 23 p.
- Le Diberdier, A. et F. (1998). *L'univers des jeux vidéos*. Paris: La Découverte.
- Leslé, F. et N. Macarez (1998). *Le multimédia*. Paris: PUF. Coll. Que Sais-je ? 126 p.
- Lueg, C. (1999). Where is the Action in Virtual Communities of Practice ?.
- OCDE (Organisation de coopération et de développement économique- 1996). *Transitions to Learning Economies and Societies*. Paris: OCDE.
- OCDE (Organisation de coopération et de développement économique- 1996). *L'économie fondée sur le savoir*. Paris: OCDE.
- Price Waterhouse Coopers (1999). *Profils de compétences de huit professions stratégiques dans le domaine du multimédia*. 70 pages.
- Rabasse, F. (1999). *Production de compétences collectives dans les entreprises de traitement et de diffusion de l'information*. Document de recherche. Paris: Centre national des arts et métiers. 22 p.
- Rabasse, F. (1998). *Influences des nouvelles technologies de la communication sur les organisations*. Communication au congrès de l'Association de gestion des ressources humaines (AGRH). 23 p.
- Shart, J. (1997). *Communities of Practice : A Review of the literature*. 12 mars 1997.
- Soete, Luc, (1996) Economic and Social Implications fo Knowledge-based Society, in Hewit, P., *The Implications of knowledge based growth for micro-economic policies*, Calgary, University of Calgary Press.
- Stern, D. (1995). Human Resource Development in the Knowledge-based Economy; Roles of Firms, Schools and Governments. in OCDE (1995). *Employment and Growth in the Knowledge-based Economy*. Paris: OCDE. 189-203.
- Storper, M. (1995). Institutions of the Knowledge-Based Economy. in OCDE (1995). *Employment and Growth in the Knowledge-based Economy*. Paris: OCDE. 255-283..

- Tremblay, D.-G. (2002). Informal Learning Communities in the Knowledge Economy. *Proceedings of the 2002 World Computer Congress*, Elsevier Press, International Federation for Information Processing. Montréal, le 27-29 août 2002.
- Tremblay, D.-G. (2002). Le télétravail : ses impacts sur l'organisation du travail et la conciliation emploi-famille. *Recherches féministes*. Vol. 14 no 2. Québec : Presses de l'université Laval.
- Tremblay, Diane-Gabrielle, (2001), Le télétravail : les avantages et inconvénients pour les individus et les défis de gestion des ressources humaines. *Revue de gestion des ressources humaines*. Paris, septembre 2001. Pp. 1-14.
- Tremblay, D.-G. (2001a). L'aménagement et la réduction du temps de travail au Québec : l'état des programmes et des débats, ainsi que les positions syndicales et patronales. Dans *Chroniques internationales de l'IRES*. Paris : Institut de recherches économiques et sociales. No 68, janvier 2001, pp. 40-46.
- Tremblay, D.-G. et D. Rolland (2000). Labour regime and industrialisation in the knowledge economy; the Japanese model and its possible hybridisation in other countries. *Labour and Management in Development Journal*. No 7. Brisbane : The Australian National University. <http://www.ncdsnet.anu.edu.au>
- Tremblay, D.-G. et D. Rolland (2000a). L'organisation à la japonaise: ses sources de succès et sa transférabilité à l'extérieur du Japon. Dans *Organisation et Territoires. Réflexion sur la gestion, l'innovation et l'entrepreneuriat*. Été 2000. Pp. 29-44.
- Tremblay, Diane-Gabrielle et David Rolland (1998). *Modèles de gestion de main-d'oeuvre; typologies et comparaisons internationales*. Québec: Presses de l'université du Québec. 415 p.
- Tremblay, Diane-Gabrielle et Daniel Villeneuve (1998). *L'aménagement et la réduction du temps de travail: les enjeux, les approches, les méthodes*. Montréal: Éditions St-Martin. 362 p.
- Tremblay, D.-G. (1997). *Économie du travail; les réalités et les approches théoriques*. Montréal: Éditions St-Martin. 586 p.
- Vickery, (1999). Economies du savoir: les politiques pour les entreprises et l'industrie. *L'observateur de l'OCDE*. no 215. janvier.