

**IMPACTS DES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET
DE LA COMMUNICATION SUR L'ECONOMIE,
L'ENTREPRISE ET LES NOUVELLES FAÇONS DE CREER
DES RICHESSES**

Denis Ettighoffer
Président Eurotechnopolis Institut

**Montréal
Colloque CEFRIO
du
2 & 3 Mai 2000**

Introduction: L'entreprise et le travail au siècle des réseaux

Les Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC) ont quitté les lieux spécialisés pour se diffuser dans les entreprises et se généraliser dans l'ensemble de la société. Elles contribuent à transformer nos façons d'utiliser nos ressources matérielles et de savoir-faire, mais aussi notre rapport au temps, à l'espace et au réel grâce à la simulation. En façonnant une nouvelle civilisation, les NTIC avec la Télévie et le Télétravail, déstabilisent et bouleversent nos organisations traditionnelles.

Sous la pression du marché et avec la complicité des ordinateurs et des réseaux, la boîte noire qu'était l'entreprise s'est ouverte. Les organisations des entreprises modernes sont désormais caractérisées par une forte interdépendance industrielle, sociale et économique. Et le brassage des hommes, des valeurs et des compétences va bien au delà des enceintes des entreprises.

Cette transformation du travail et de la gestion des savoir-faire est consécutive à l'explosion des organisations en réseaux et à l'avènement des communautés d'entreprises fonctionnant en mode coopératif. Le travail se parcellise en de multiples projets, en de multiples tâches, partagées avec de plus en plus de gens éparpillés géographiquement, souvent extérieurs à l'entreprise. Désormais caractérisées par une forte interdépendance industrielle, sociale et économique, les entreprises deviennent des « co-entreprises » en multipliant des télétransactions de toutes natures, plus ou moins formelles. Ces nouveaux comportements de coopération-compétition sont la conséquence logique du coût croissant du capital, de la matière grise, du commercial ainsi que de l'obligation de réactivité aux spécificités des marchés internationaux par une flexibilité totale.

La conception des produits et des services, avec beaucoup de valeur ajoutée incorporée, devient systémique, c'est à dire qu'elle fait appel à des partenariats croissants entre entreprises pour gagner rapidement des marchés et diversifier des fabrications. Une stratégie d'alliances, parfois éphémères, invente un nouveau capitalisme. On préfère s'entendre sur un projet commun en partageant l'expertise et en économisant ainsi d'énormes ressources financières. Quitte à rester de féroces compétiteurs sur certains marchés. Des coopérations de toutes natures, plus ou moins formelles, s'établissent entre les firmes, entre les centres de recherche et les universités. Elles naissent du besoin de partager des nouveaux savoirs mais aussi de partager leurs énormes coûts cumulés. Et seuls des réseaux électroniques de coopération interdisciplinaires sont en mesure de contribuer à la diffusion de l'innovation, à la « cross-fertilisation » qui incube de nouveaux concepts ou les inventions à venir.

Un chambardement considérable des habitudes de pensée et d'action et d'action accompagne l'installation progressive des réseaux et des ordinateurs. Nous sommes en train d'assimiler lentement leurs effets dévastateurs sur les organisations traditionnelles et l'emploi. Ca et là, la

communauté internationale bruisse d'hypothèses nouvelles sur le capitalisme, sur la gestion des ressources, sur les emplois. L'évolution considérable, depuis plus de dix ans, de la part consacrée aux investissements immatériels, par exemple, perturbe les idées que l'on se faisait de la rentabilité du capital, de la productivité du travail. D'une logique économique de production fondée sur l'accumulation de capital matériel propre aux entreprises néo-tayloristes de la seconde vague, nous passons à une logique économique de co-production fondée sur l'accumulation collective de matière grise, de capital immatériel, spécifique cette fois de l'Entreprise Virtuelle de la troisième vague. *Les entreprises passent d'une logique de gestion des capitaux à une logique de gestion de capital immatériel*

Alors que notre classe ouvrière disparaît dans une économie désormais dominée par les services, sous l'influence et grâce aux NTIC, le travail et les entreprises sont en train de se transformer en modifiant par contrecoup les structures du tissu économique et la redistribution des emplois, *en constituant les fondements du « post-salariat »*. Sous l'influence des NTIC, une mutation radicale modifie les anciens repères du monde du travail et les façons de créer des richesses nouvelles. Grâce aux « networks » les idées et les savoir-faire deviennent des moteurs de l'économie. Des réseaux électroniques qui favoriseront l'industrialisation et la diminution du coût des services en créant de nouveaux besoins marchands et donc de nouveaux emplois. L'efficacité comme l'intelligence devient collective, le télétravail devient coopératif, alors qu'avec le « temps partiel pluriel » émerge une génération de travailleurs polyactifs. La mutualisation des compétences devient une clé de la gestion des ressources humaines et celles des ressources partagées la clé de la solvabilité d'un marché des services caractérisé par l'extrême atomisation de l'offre et de la demande.

Nomades électroniques, dans un monde sans frontières, les travailleurs à distance inventent le travail du futur. Ils deviennent aussi les acteurs d'entreprises virtuelles, ressortissant d'un « network » composant une communauté virtuelle qui aura ses propres lois en matière d'emplois, de commerce et de partage des richesses. Malgré les difficultés, malgré les conflits et les incompréhensions avec les anciens systèmes, sous l'influence croissante des réseaux d'ordinateurs, le monde du travail et de l'économie du XXI^e siècle est en pleine mutation, en pleine renaissance.

Ma contribution à notre réflexion m'amènera d'abord à considérer comment se transforme le travail, l'entreprise, la création de richesses et enfin l'emploi des ressources humaines au siècle des réseaux. Sans prétendre bien sûr, épuiser le sujet.

1 - Dématérialisé, le travail s'affranchit du temps et de l'espace

Le travail et la valeur ajoutée se sont dématérialisés. Les applications des NTIC sont à l'origine d'une multiplication d'activités dématérialisées incorporant l'intelligence dans la mémoire et les programmes des ordinateurs. Un projet quelconque fait désormais intervenir de nombreux partenaires parfois très éloignés, ou encore extérieurs à l'entreprise : ce petit monde, on s'en doute, ne peut cohabiter en permanence en un même lieu physique, ce d'autant que les entreprises doivent multiplier leurs localisations de proximité avec leurs marchés et leurs clients. En fait, on s'aperçoit que les économies d'échelle sont désormais dans les réseaux.

Le travail et la valeur ajoutée - devenue une coproduction - quittent les lieux de production traditionnels dans l'entreprise et s'installent dans les réseaux. L'unité de lieu devient subsidiaire, elle se « déspecialise ».

1.1 Branché, le cadre - nomade électronique - doit apprendre à travailler à distance et en réseau

Le temps de travail d'entreprises, employant notamment un secteur tertiaire important, s'émiette et s'affranchit du présentéisme et du cadre rigide des horaires manufacturiers. Il n'est pas un indice de productivité. Les cadres dans leur majorité gagnent en flexibilité de leur emploi du temps grâce à l'utilisation des réseaux qui leur permettent de rester en contact avec leurs équipes tout en travaillant en dehors de l'ambiance parfois stressante et inefficace du bureau. Surtout, il s'agit d'optimiser les chaînes de valeur ajoutée entre de nombreux partenaires extérieurs à l'entreprise. Aussi, les NTIC vont avoir un rôle important à jouer dans la coordination des intelligences et des savoir-faire. Les entreprises multiplient leur communication avec l'extérieur : celle-ci représente 85% des liaisons pour les petites entreprises et 15% pour les grandes firmes qui communiquent principalement en interne. On constate l'augmentation du travail en groupe et des réunions. Selon une étude d'Apple Computer France, une majeure partie des projets (jusqu'à 80%) est prise en charge par des groupes de 4 à 25 personnes maximum. Aussi, les techniques encore en plein évolution de travail coopératif à distance (ou Groupware) seront incontournables. Elles permettent de faire intervenir des compétences autant que de besoin sur un projet ou un problème donné sans les mobiliser en permanence.

Des ingénieurs et des chercheurs du monde entier travaillent ensemble. General Motors fait appel à des stylistes italiens, à des concepteurs allemands, à des analystes de la valeur au Japon. Les grandes sociétés japonaises s'implantent en Europe afin de réduire les délais de conception - élaboration - fabrication - commercialisation des produits, afin aussi de s'intégrer aux projets de recherches occidentaux dans les domaines de pointe. Dans cette culture réseau, la conscience du service rendu à la collectivité de l'entreprise donne simplement à la tribu professionnelle une extension spatiale inusitée, spécifique désormais de notre génération d'hommes terminaux. Le management et l'animation à distance des ressources de l'entreprise font partie des nécessaires adaptations de

l'entreprise au XXIème siècle. *Elles font de nous des « nomades électroniques » !*

Pour les entreprises, les vrais actifs, garantie de leur développement, sont le génie et l'expertise de leurs représentants capables d'inventer et de résoudre dans le monde des problèmes spécifiques ou complexes : aux raisonnements anciens des conquêtes territoriales doit se substituer celui du rayonnement et de la compétitivité par les savoirs. Pour le monde du travail, la fin des « effets frontières » traditionnels – temps et espace – fait que nous passons d'une logique de distribution du travail à celle de l'échange des savoirs, du bassin d'emplois au « réseau de compétences ». Des possibilités et des partenariats nouveaux sont en cours d'exploration, qui déstabilisent les modèles « ouvriéristes » qui conditionnent encore nos façons de concevoir le monde du travail, l'organisation traditionnelle des ressources des entreprises et des applications des NTIC.

1.2 Les réseaux permettent aux entreprises d'organiser leurs ressources différemment

Les entreprises en réseau par leurs caractéristiques de réactivité et de flexibilité constitueront incontestablement un des modèles d'organisations les plus dynamiques du XXIème siècle. Il rompt avec les modèles de conformité (et de conformisme) où chaque entreprise cherchait à perpétuer son fonctionnement plutôt qu'à s'adapter aux évolutions rapides de son environnement. La thèse de l'entreprise réseau comme celle de l'entreprise virtuelle implique des alliances stratégiques. Elles sont la conséquence logique du coût croissant du capital immatériel, de l'obligation de réactivité au marché par une flexibilité totale. Sous l'influence des réseaux, nous passons de la culture tribale, physique, des organisations cloisonnées à la « diaspora » d'entreprises : *l'entreprise du futur est une co-entreprise !*

C'est dans l'artefact des réseaux électroniques que se constituent les organisations polycellulaires et holomorphes (la partie représente le tout) maillées par les NTIC où se situe l'Entreprise Virtuelle. Interactives, les cellules s'auto-organisent en fonction des opportunités de rencontre entre de nouveaux besoins et de nouveaux produits. Ces produits « systémiques », c'est à dire issus de la coopération momentanée de plusieurs entreprises, sont de plus en plus nombreux sur le marché. D'ores et déjà, les nouveaux produits de la grande distribution sont à 82% le fruit de coopérations éphémères. Un besoin apparaît quelque part, un spécialiste a perçu ce besoin, il lancera un produit « systémique » en travaillant en partenariat avec d'autres entreprises et beaucoup de télécommunications. Au lieu de créer des emplois salariés, les entreprises généreront d'abord mieux les compétences de leurs personnels, ensuite elles utiliseront de plus en plus de partenaires co-traitants qui pourront être très éloignés les uns des autres : *elles achèteront de la compétence à façon !*

A la place d'une économie dominée et concentrée par d'importantes sociétés représentant un pays donné, nous trouverons un ensemble de PME internationales opérationnelles, voire de TPE (Très Petites Entreprises),

tournées vers le marché, capables d'une forte réactivité et qui multiplieront les occasions d'utiliser la « sono mondiale » que sont les télécommunications pour développer leurs affaires. Aussi, plus que jamais, le Télétravail et le télé-enseignement en mode virtuel, à peine naissant, vont continuer à croître en favorisant le travail en groupe et à distance. Toutes les initiatives qui contribueront au développement des organisations virtuelles répondent à un but unique : réduire le coût des services et améliorer par contrecoup la rentabilité du capital matériel et immatériel. En optimisant aussi l'utilisation des Ressources Humaines alors que se développent les pratiques du travail en compétences partagées... Ce qui va avoir des impacts à la fois sur le tissu industriel et surtout sur la distribution des emplois.

La déspecialisation des lieux de travail est un gisement de flexibilité caché des organisations

Quatre Français sur dix disposent chez eux d'un meuble-bureau qui leur sert exclusivement à travailler, remplir des papiers ou rédiger du courrier. Les cadres supérieurs et professions libérales ont presque tous leur bureau (87%). Mais c'est aussi le cas de la majeure partie des artisans, commerçants et patrons de petites entreprises. Les agriculteurs viennent ensuite, et pas si loin derrière, puisque 56% d'entre eux en sont équipés pour gérer leur exploitation.

Un deuxième bureau : c'est bien de cela qu'il s'agit. Car si 90% des Français ayant un bureau s'y installent occasionnellement pour remplir des papiers administratifs, et si 49% d'entre eux y étudient, 31% exercent chez eux leur activité professionnelle durant six heures et demi par semaine (une journée de travail quasi entière). Dans la tranche la plus active, celle des 25-49 ans, cette proportion grimpe à 50%.

Plus d'un tiers de ces travailleurs à domicile dispose d'un équipement informatique (50% chez les cadres et professions libérales) et 1% des Français sont déjà équipés d'un micro-ordinateur connecté avec leur entreprise. En fait, toutes les conditions sont réunies pour l'émergence d'une nouvelle catégorie socioprofessionnelle : le télétravailleur. Les chiffres cités prouvent que la volonté est là, et même beaucoup plus : l'entreprise virtuelle est désormais en France une réalité un peu plus que virtuelle. Les obstacles, notamment psychologiques, subsistent. Les mentalités, on le sait, évoluent moins vite que les techniques. Mais le « home office » est désormais chose assez répandue pour pouvoir prétendre faire école.

II - Le coût de l'emploi dans les services, facteur clé de l'externalisation

Durant la période 1960/1990, l'emploi dans les activités de production aux Etats-Unis a diminué en passant de 25% à 16% de la population active alors que l'emploi total, lui, a doublé. Simplement ces emplois se sont déplacés vers le secteur des services et notamment des services à valeur ajoutée. Après le secteur tertiaire qui suivait celui du secteur ouvrier, lui-même successeur du secteur agricole, l'avènement d'un « secteur informationnel » est consécutif à la complète transformation du tertiaire en une dizaine d'années caractérisée dans de nombreux secteurs des services par une main d'œuvre à forte intensité de connaissance. On en imagine aisément l'impact sur la masse

salariale et la perte de compétitivité consécutive à la demande de qualifications plus coûteuses.

En France, en quelques vingt ans – entre 1970 et 1990 – la population des cadres a plus que doublé, en passant pour l'essentiel de la production aux services tertiaires : études, développement informatique, commercial. Dans un secteur qui représente désormais 70% des actifs, dont 45% travaillent sur des ordinateurs, la structure du tertiaire s'est complètement transformée.

La poussée de matière grise modifie la composition des populations actives dans les entreprises en situation de forte concurrence.

La forte poussée des ingénieurs et techniciens :

<i>En pourcentage</i>	<i>1980</i>	<i>1990</i>	<i>Projection 2000</i>
Ingénieurs / Cadres	11,6	19,7	32
Administratifs	15,9	14,8	10
Techniciens	14,7	20,1	27
Agents maîtrise	6,1	2,4	1
Ouvriers	51,7	43	30

Exemple de l'évolution des effectifs d'Alcatel Business Systems

Ces données concernent les cinq sites industriels et de développement d'ABS. A l'horizon 2000, les ingénieurs, cadres et techniciens représenteront près des deux tiers des effectifs de l'entreprise, contre seulement un peu plus du quart en 1980. Dans les mêmes temps, la part des agents de maîtrise, ouvriers et techniciens aura chuté de trois quarts à 41%.

« Il y a vingt ans, la production d'une ligne téléphonique occupait six personnes. Dans un proche avenir, moins d'un salarié sera nécessaire pour effectuer le même travail ».

- *Source Entreprise et Télécommunications*
-

Dès 1982, les actifs représentaient dans le tertiaire 12,5 millions de personnes dont 2 millions de cadres. Dans le secteur bancaire, par exemple, les employés sont passés, entre 1979 et 1989, de 42,7% à 23,4% alors que la maîtrise intermédiaire passait de 43,9% à 58,7% et les cadres de 13,4% à 17,9%. Une évolution qui se poursuit. On en devine aisément les conséquences sur les coûts salariaux.

Le tertiaire étant un gros consommateur de main d'œuvre, il contribuera à justifier les importants investissements informatiques consentis par les firmes. Las, aucune économie salariale ne fut démontrée eu égard aux besoins concomitants de ressources humaines à forte intensité de connaissance. La structure de l'emploi bouge, mais vers une demande de meilleure qualification, plus coûteuse, en faisant progressivement l'économie d'emplois moins qualifiés. Aujourd'hui ces cadres banalisés sont chers, et d'autant plus qu'en sus des coûts salariaux, ils pèsent désormais sur les frais

généraux qui incluent de plus en plus de bureaux et de nombreux équipements bureautiques.

2.1 Réduire les frais généraux en utilisant le télétravail

Les sièges sociaux se sont mis à subir une d'amaigrissement et l'encadrement a souffert à son tour des efforts de structuration et des gains de productivité voulus par les entreprises. Lorsque les firmes ne « dégraissent » pas leurs effectifs ou lorsqu'elles ne cherchent pas à se délocaliser pour réduire les coûts du travail et des espaces bureaux, elles vont favoriser des formules comme le « hot desking », ou bureau tournant, afin d'améliorer le ratio standard d'occupation des locaux, ou encore favoriser « le travail en dehors de l'entreprise », chez les clients et parfois l'utilisation d'un bureau à domicile (le BAD). Ce télétravail occasionnel est encouragé aujourd'hui chez DEC ou IBM, par exemple. Ce changement est possible car les NTIC permettent l'accès à des gisements nouveaux de réduction des coûts grâce au redéploiement des espaces de travail et de ressources humaines notamment par le Télétravail.

Une seconde raison va justifier la démassification des entreprises : les firmes vont devoir se déconcentrer pour préserver ou améliorer leur intermédiation avec leurs clientèles. En « éclatant », l'entreprise favorise son implantation sur le terrain chaque fois que possible. Le « local touch » est devenu une obligation afin de fournir des services de proximité, toujours en réduisant les coûts d'infrastructures et les frais généraux. Services qui nécessitent et nécessiteront de plus en plus la proximité avec les clients, la capacité à réagir vite à leurs attentes et à leurs demandes. Avec la profonde transformation des modes de vie et de consommation, les entreprises vont devoir accentuer leur présence auprès des clients. L'atomisation des cellules marketing-vente, assistance, relation clientèle, oblige les entreprises à négocier un déport des emplois vers le terrain. Et à trouver des solutions pour éviter une explosion de frais fixes. Ce redéploiement des emplois est destiné à médiatiser et à stimuler la consommation des biens et des services de l'entreprise. Tâche d'autant plus importante que ces derniers services sont sophistiqués et justifient une forte relation interpersonnelle. Le maillage ou tissage d'un réseau fin à l'intérieur des zones de chalandise devient indispensable pour maintenir les positions conquises sur les marchés traditionnels et conserver les zones d'influence de l'entreprise. Les télétravailleurs nomades vont augmenter.

2.2 On passe d'une logique d'embauche à une logique d'achat de compétences

On assiste à un recentrage des organisations sur leurs métiers fondamentaux avec satellisation croissante des compétences qui leur sont occasionnellement nécessaires, organisées en réseaux. Alors que la baisse des coûts des services de matière grise sera favorisée par le partage des compétences. Cette organisation des emplois via les réseaux offre en outre la possibilité de faire intervenir un plus grand nombre de collaborateurs, extérieurs ou non, lors de la réalisation d'un projet. Le travail en équipe via les réseaux (le groupware) va se développer et se sophistiquer avec le retour des « guildes » professionnelles, des possibilités et des partenariats nouveaux

sont à explorer par le biais du télétravail et des applications des NTIC qui favorisent la création de communautés virtuelles d'origines professionnelles.

Cette recherche d'une flexibilité toujours plus grande amène les entreprises à favoriser chaque fois que possible la conversion des coûts fixes en coûts variables. Elles externalisent leurs activités et des ressources non stratégiques en les remplaçant par des achats de prestations et de services à l'extérieur. Au lieu de créer des emplois salariés, les entreprises gèreront d'abord mieux les compétences de leurs personnels, ensuite elles utiliseront de plus en plus de partenaires co-traitants qui pourront être très éloignés les uns des autres. Avec un fait nouveau et dérangeant, l'appel à une entreprise individuelle peut être moins coûteux que certains salariés : le travailleur indépendant entre en concurrence avec les salariés. Cette substitution, qui favorise aussi le développement spectaculaire des emplois temporaires ou à temps partiel, est d'autant plus rapide qu'elle permet une baisse rapide et importante des masses salariales dans les services : - 30% entre 1992 et 1993 aux Etats-Unis dans le secteur privé. Un mouvement qui prend parfois une ampleur spectaculaire lorsque l'on sait que le plan de réorganisation de la Bank America de Californie - 28000 personnes - prévoit d'externaliser 81% du personnel, qui en majorité travailleront moins de 20 heures par semaine.

Ce qui favorise le travail à distance et l'augmentation des services spécialisés confiés à de très petites entreprises (TPE). Ce phénomène contribue à une délocalisation rampante des emplois mais aussi à une dynamique récente du travail indépendant à valeur ajoutée et du développement des petites entreprises individuelles, issues de la démassification du tertiaire et de l'éclatement de certaines organisations. Des personnels qualifiés s'adaptent en se mettant à leur compte dans des « micros entreprises ». Les messageries contribuent à la coordination d'activités avec plusieurs « employeurs » pour un seul travailleur, à moindre coût logistique. De nouvelles formes hybrides d'organisation du travail apparaissent qui modifient l'analyse des coûts salariaux et des frais généraux supportés par les entreprises en remettant en cause le statut des cols blancs salariés. Une approche qui déstabilise les modèles « ouvriéristes » qui conditionnent encore nos façons de concevoir le monde du travail. Nous allons vers une différenciation croissante, une fragmentation des modes de travail traditionnels.

3 - Une transformation structurelle est en cours prépare le post-salariat

Le monde du travail n'a pas encore correctement perçu l'impact des ordinateurs et des réseaux sur les modes d'emplois des ressources humaines. Dans cette nouvelle logique de co-production fondée sur l'accumulation collective de matière grise, de capital immatériel - très sensible au coût du travail - notre population active se transforme et redistribue ses emplois car les coûts du travail dans les services sont devenus aussi un facteur clé de la concurrence entre les différents modes d'emploi en France.

Schématiquement on peut dire que le monde du travail est en train de passer d'une logique de demande d'emploi à une logique d'offre de services. De nouvelles formes d'organisation du travail apparaissent, qui modifient le marché du travail en remettant en cause le statut du salarié, alors que nous assistons à une redistribution structurelle des emplois. Une « main d'œuvre » qualifiée, co-traitante avec une ou plusieurs entreprises, se partage entre plusieurs occupations professionnelles.

Ces transformations ont essentiellement trois conséquences :

- Un *fort développement des micro structures* ou TPE
- Favorisant celui *d'un nouveau type de travailleurs indépendants, « salarié libéral »*
- Qui aboutira à *l'avènement d'une génération nouvelle de (télé)travailleurs polyactifs*

3.1 Le fort développement de micros structures est en train de transformer le tissu des entreprises et l'emploi

Trois millions deux cent vingt et un mille entreprises étaient installées en France en 1991 : sur quatre entreprises créées, deux le sont dans les services, la troisième dans le commerce. Une tertiarisation croissante qui reflète bien l'externalisation de certaines fonctions et la percée des services de matière grise. Près de 4,3 millions de personnes dans les TPE, dont la moitié emploie ...zéro salarié, qui représentent 23% du PIB, sont fortement implantées dans les services. Alors que la part des indépendants (entreprises personnelles et professions libérales) représente déjà 52% de l'ensemble des entreprises, cette part est encore plus élevée dans le secteur des services : 56%. La création des micros entreprises est aujourd'hui le secteur le plus dynamique : 93% d'entre-elles sont des TPE qui ont de zéro à 10 salariés. Ces 93% d'entreprises employant moins de 10 salariés, sont mal connues, nombre d'entre elles sont des sociétés de services qui s'installent dans des niches à forte valeur ajoutée en ayant accès à une clientèle internationale grâce aux NTIC.

Les " micros entrepreneurs " sont déjà 8 millions à la tête d'une affaire aux Etats-Unis. Ils sont chaque jour 1400 à se jeter à l'eau, générant 2300 milliards de dollars de CA, contre seulement 72,8 milliards en 1994. Contrairement à la France, les micros entrepreneurs sont considérés aux Etats-Unis comme une force vive de la nation. Ils représentent une force politique et économique organisée et reconnue. En France, les micros entrepreneurs seraient déjà entre 700 000 et 1,2 millions. Les relais politiques restés sur des modèles économiques classiques considèrent encore avec une certaine condescendance ces entrepreneurs à domicile (EAD).

Pourtant, la " carte de visite " de ces TPE montre que le mouvement est puissant car il correspond à des aspirations fortes : la volonté de se soustraire à l'univers angoissant de la grande entreprise, le désir de retomber sur ses pieds après une perte d'emploi, l'aspiration à mener une vie

plus équilibrée, loin des métropoles, l'ambition de réussir par soi-même sans pour autant sacrifier sa vie personnelle :

- ◆ Ceci explique l'importance croissante des femmes entrepreneurs. Elles constituent une population qui monte faute de s'insérer dans les modèles traditionnels du management d'entreprises. Au Canada, elles sont à l'origine des deux tiers des créations d'entreprises. Une étude du " European Women's Management Development Network " estime que lors du changement de siècle, les femmes seront 50% à diriger des PME contre 3% dans les années 60 . Elles portent aux services Internet un intérêt d'autant plus important qu'elles peuvent en faire une Entreprise A Domicile.
- ◆ 70% des EAD ont plus de 3 ans d'existence, il s'agit donc bien d'une tendance qui s'installe. Ce marché des SoHo dans le domaine de l'informatique communicante est estimé à 70 milliards de dollars aux Etats-Unis.
- ◆ 58% des Entrepreneurs A Domicile ont entre 25 et 44 ans ; 42% sont salariés, VRP ou autres ; leur localisation se répartit approximativement par quart entre l'agglomération parisienne, les villes de + de 100 000 habitants, les villes entre 2000 et 100 000 habitants et les villes de moins de 2000 habitants (46% dans les villes en deçà de 100 000 habitants).
- ◆ Les entrepreneurs à domicile ne sont pas identifiés au sein du monde des artisans et professions libérales. La seule indication précise se lit dans une étude réalisée par l'observatoire d'Alptis, une caisse d'assurances lyonnaise pour les indépendants : deux catégories de cette population ont explosé : les patrons employant plus de 10 salariés (+ 34,5%) et les libéraux (+ 63%), composés des professions de santé, experts-comptables, conseils financiers, ingénieurs, urbanistes, consultants et autres professions intellectuelles. Début 1997, la mission services du secrétariat d'Etat aux PME a dénombré plus de 30 000 informaticiens à domicile.

Un signe ne trompe pas. Les TPE ou " small business " intéressent les grandes entreprises d'informatique, de bureautique et de distribution. Certaines se préparent déjà à modifier leurs stratégies marketing à l'intention de cette nouvelle clientèle. Le marché des entreprises à domicile est devenu porteur : leur taux d'équipement en bureautique et informatique est à mi-chemin entre celui des particuliers et celui des PME. Infrastructures télécoms, aménagement du territoire, services de proximité, éducation, immobilier devront compter avec cette nouvelle génération de travailleurs indépendants. Aux Etats-Unis la création d'entreprises a concerné 541 000 emplois en 1996: une étude récente du Centre des Impôts américain montre" que 78% des emplois créés entre 1977 et 1990 l'ont été par des entreprises familiales.

Selon l'Electronics Industry Association (EIA) aux Etats-Unis, un tiers des nouvelles entreprises créées dans les années 1987-1988 sont installées à domicile: 12 à 16 millions d'américains ont ainsi installé leur entreprise à la maison. Une révolution permise par la baisse du coût des équipements. « L'US Small Business Administration » estime de son côté que chaque

semaine 12000 américains décident de créer leur propre affaire. Ce phénomène du « Home Working », conjoncture aidant, a atteint l'Europe et la France en particulier sous la dénomination de EAD: Entreprise A Domicile.

3.2 Le développement d'un nouveau type de travailleur indépendant

Je l' ai désigné, faute de mieux, du terme de « salarié libéral », au statut mouvant, au gré des circonstances, entre l'intérim, le salariat et la profession libérale et plutôt dans la tranche des seniors et souvent "nomades électroniques" ou télétravailleurs (Les canadiens estiment que 25% des télétravailleurs de l'an 2000 seront des télétravailleurs autonomes) . Chantal Cumunel, Présidente de l'APEC, les désignaient comme des " salariés libéraux " dans le " Travail au XXIè siècle "

La situation de la France en matière de TPE ou de micro entreprises est anormale.
Entre 1973 et 1990, les professions indépendantes au Royaume-Uni sont passées de 1 748 000 à 3 029 000 millions (augmentation de 73,28%) alors qu'en France les professions indépendantes sont passées de 2 111 000, en 1973, à 2 102 000 en 1990, soit une baisse de 0,42%. En 1995, nous avons déjà attiré l'attention des pouvoirs publics sur ce sujet dans " Le Travail au XXIème siècle " en mettant en lumière l'existence des travailleurs polyactifs. La secrétaire d'Etat aux PME, au commerce et à l'artisanat vient de rappeler opportunément cette observation: si la situation du travail indépendant en France était identique à celle de la Grande-Bretagne, nos TPE passeraient à 3,4 millions. Le déficit de notre création d'entreprises est sans doute la pire des choses qui puisse arriver à notre nation. Le nombre de nouvelles entreprises créées ne cesse de diminuer depuis dix ans. Avec un déficit de création de 11% sur la période 91/96 comparativement à 87/90, le problème de notre hexagone est de refuser, au nom du " salariat " (faussement) sécurisant, de mettre la création d'entreprise au centre du débat de notre société et d'en faire le défi des années à venir pour nos jeunes générations.

L'impérative nécessité pour le tertiaire de gagner en productivité va favoriser l'utilisation d'expertises partagées situées parfois dans des sites spécialisés qui travaillent à distance grâce aux télécommunications, à l'exemple des services médicaux spécialisés à distance. L'émergence d'un nouveau type de population active, cadres externalisés, partenaires privilégiés co-traitants avec une ou quelques entreprises est un fait désormais courant : formateurs, attachés de presse ou journalistes, consultants de direction, experts de toutes sortes, fonctionnant en « temps partagé » (job sharing) ou assistants intérimaires, ils sont en train de donner sa légitimité à l'intérim des cadres et une nouvelle chance, par le biais de ces missions intermittentes à des cadres expérimentés mais trop âgés, atypiques ou même trop chers pour s'inscrire dans les voies traditionnelles de l'embauche.

La progression de ces travailleurs indépendants, nouveaux partenaires des entreprises, devient significative. Au Québec, 52% des créations d'emplois nouveaux est le fait du développement du travail indépendant. Ils étaient surtout d'origine agricole dans les années 1960, ils sont maintenant en majorité dans le secteur des services dont la croissance s'avère la plus importante. Ils représentent aujourd'hui 14% des effectifs et la tendance à

l'appel aux travailleurs indépendants est considérée par l'OCDE comme devant avoir une incidence croissante sur la population active en Europe. L'emploi indépendant, hors secteur agricole, représente actuellement 19,8 millions de personnes dans la CEE, dont 2,109 millions en France et 3,028 millions en Angleterre qui est le leader européen, aussi, pour l'utilisation du temps partiel.

Selon les études de la Commission des Communautés Européennes, le secteur des services représente 62,8% de l'emploi total en France – 59,8% dans la Communauté – secteur où se situent encore des gains nets d'emplois qui se distribuent entre les salariés et les professions indépendantes, professions qui sont potentiellement consommatrices mais aussi fournisseurs de services ...à distance.

Une évolution prodigieuse est en cours, le marché du travail fabrique toujours de la demande d'emplois, mais ce ne sont plus les mêmes. Moins stables, « débarrassés » des avantages non monétaires dont parlait François de Closet dans son livre « Toujours plus » (Grasset 1982), soulagés de certaines charges sociales, mais toujours aussi avides de compétences, savoir-faire et de services nouveaux de toutes sortes. Avides, oui, mais payés selon consommation, pas en emplois fixes. Service d'abord, emploi plus tard. Et services qui doivent s'adapter à des formes variées d'organisation du travail, y compris le soir et en fin de semaine, mais dont bon nombre n'offrent plus la sécurité du salariat. En d'autres termes, la progression des emplois de services s'accompagne d'une diminution relative du salariat¹ et d'une précarisation croissante de ces "post-salariés".

Le BTP préfère utiliser des artisans plutôt qu'embaucher. Des entreprises de taxis ont obligé leurs chauffeurs à s'inscrire en tant que travailleurs indépendants. Ces derniers financent eux-mêmes leur protection sociale tout en louant leur véhicule à leur ancien employeur propriétaire de la patente. Des sociétés de télé-acteurs emploient des vacataires en les obligeant à devenir travailleurs indépendants. La sous-traitance devient, avec la perte du statut de salarié, une tendance forte du redéploiement des emplois. Même la reprise de l'activité économique ne créera – en dehors des emplois créés artificiellement par la fonction publique et parapublique – que très peu d'emplois salariés classiques. Les nouvelles logiques du monde du travail sont d'être un offreur de services. Logique que connaissent bien désormais les nombreux cadres et salariés soutenus par des organisations d'aide à la mobilité.

3.3 L'avènement d'une génération de télétravailleurs polyactifs

¹ Les actifs salariés représentaient 13,5 millions début 1992, année où les effectifs ont subi une première baisse de quelques 259 000 personnes (entre juillet 1992 et juin 1993, les emplois salariés perdus représentaient 266 000 emplois). Pertes dues en partie à la croissance considérable des départs en pré-retraite (+18%) avec un total de 175 000 personnes en 1992 (Les Echos du 13/08/93). Mais ces pertes sont dues surtout à la disparition de la classe ouvrière à laquelle s'est substitué un ensemble de métiers du tertiaire qui subissent de plein fouet la pression des coûts sur les services.

Bénéficiant des flexibilités offertes pour les réseaux qui nous libèrent – au moins partiellement – des contraintes des territoires, notre génération découvre ce que sera une partie des travailleurs du futur : *une génération de travailleurs polyactifs*. Des hommes et des femmes qui conduiront simultanément plusieurs carrières à la fois, qui multiplieront leurs sources de revenus.

L'usine a façonné les ouvriers « mono-fonction », puis les employés et la maîtrise utile à une tâche spécialisée et une seule. Une époque qui a conforté le travailleur dans un rôle unique, en lui donnant une vision logique et linéaire de l'homme au travail. L'éducation elle-même forge des hommes qui doivent « rester à leur place ». La carrière est faite d'une progression reconnue dans le conformisme, c'est à dire dans la capacité à imiter les comportements des élites, de la hiérarchie, plutôt que dans l'utilisation des compétences et des motivations des hommes. Le temps de travail est contraint car standardisé, ignorant la complexité et la diversité du monde, la notion même du travail reste binaire : en avoir ou pas. Cet homme « unique » constitue aujourd'hui une population majoritairement en danger car confrontée aux turbulences de l'économie, du marché du travail qui rendent tout incertain, précaire. Elles remettent totalement en cause, au delà des conjonctures du moment, les structures du monde du travail. Monde qui doit avec effroi abandonner le dogme de l'emploi à vie. La mutation en cours du marché du travail est caractérisée par la fin du salariat classique, par le redéploiement des emplois qui créent une nouvelle race de travailleurs : *les polyactifs*.

Le marché du travail exclut de plus en plus de salariés « normaux ». D'ores et déjà, quelques 30% de la population active française et 40% de l'américaine et de la britannique sont le fait de métiers exercés à temps partiel, de façon temporaire. Au début de l'année 1993, plus de 90% des emplois créés aux Etats-Unis étaient temporaires ou à temps partiel². Idée que renforce Jaclyn Fieman dans un récent numéro de Fortune³ qui prévoit qu'à la fin du siècle, 60 millions d'américains – la moitié de la population active – sont condamnés à devenir intérimaires⁴. Les salariés à temps plein représentent 60,3% de la population active contre 76,1% en 70⁵), le marché du travail voit une quantité croissante de gens en situation de mener des transactions nombreuses et variées pour retrouver une activité rémunératrice. Les chiffres alarmistes sur le salariat traditionnel traduisent surtout la lente érosion d'une forme traditionnelle des emplois au bénéfice de formes plus fluides du travail, travail hybride entre public et privé, entre salariat et indépendance ou encore entre mono et multi emplois... Bref, un produit nouveau adapté à la transformation d'un marché du travail devenu international. Peter Drucker, dans son ouvrage « Management for the

² Les Echos du 22/02/94 (un constat que nous faisons aussi en France en 1994)

³ Fortune, n°2, 1994

⁴ Dès le milieu des années 1980, l'Institut Economique allemand WSI, annonçait qu'en l'an 2000, la population active serait segmentée en 25% de travailleurs permanents qualifiés, 25% de travailleurs périphériques peu qualifiés à statut précaire, enfin 50% de travailleurs occasionnels, marginaux, chômeurs ou demi-chômeurs.

⁵ L'Entreprise, mars 1994

future », sorti en 1993 aux Etats-Unis, prédit l'avènement du salarié pluridisciplinaire ainsi que la généralisation du travail intérimaire. En favorisant la « polyactivité », le travail du futur sera caractérisé par une multiplicité de situations. Le « temps partiel pluriel » va engendrer des façons de travailler de plus en plus différenciées. On pratiquera des activités et non un métier, on gèrera non pas une carrière mais plusieurs cursus de compétences, sur plusieurs lieux de travail et non un seul.

Cette progression, que les américains désignent sous le terme de multi-jobs, représente déjà 7% de la population active. Elle est la conséquence structurelle du glissement du travail salarié vers la recherche d'activités indépendantes du travail traditionnel. Une partie de ce mouvement est incontestablement due aux compressions du personnel des grandes entreprises, aux nouvelles précarités du monde salarié, mais elle a aussi pour objectif de compenser la baisse de revenus des familles ou de créer un système de sécurité des revenus. S'il ne faut pas sous-estimer la volonté d'indépendance de nombreux micros entrepreneurs, beaucoup de ces indépendants redeviendront des salariés à la première occasion. Cela se traduit pour certains des cyberentrepreneurs par une recherche de revenus de complément plutôt que de créer son propre emploi. Nous devons garder à l'esprit que cette recherche de revenus de complément (parfois par des seniors qui n'ont pas eu de bonnes conditions de retraites⁶), si elle contrarie l'idée d'une migration franche entre différents statuts de travailleurs, montre aussi que l'on peut créer sa micro entreprise tout en restant salarié dans son entreprise. Ce que confirme notre enquête auprès des créateurs de services en ligne et l'analyse de François Hurel, délégué général de l'Agence pour la Création d'Entreprise (APCE), qui souligne " l'engouement pour de très petites structures, très souples caractérisant le développement en France de la notion de " self employment " déjà très ancrée dans les pays anglo-saxons ". " On crée ainsi son propre travail, que l'on cumule parfois au début avec un emploi salarié. L'idée que l'on peut exercer plusieurs activités différentes dans sa vie est en train de faire son chemin ".

Dans ce contexte nouveau, le travailleur polyactif en s'appuyant sur quelques compétences qui lui sont propres, va conduire des politiques opportunistes en déployant ses multiples talents en de multiples occupations pour gagner correctement sa vie. Ces travailleurs auront en commun de gérer au gré des circonstances et avec plus ou moins de bonheur, une politique de revenus personnels. Cet objectif majeur va multiplier, pour les salariés, les occasions de travail partiel pour une ou plusieurs entreprises simultanément, comme le font déjà les professions libérales. D'ores et déjà des cadres polyactifs se proposent en missions de services à temps partiel, quitte à multiplier le nombre d'employeurs.

Les télécommunications seront un allié de ces travailleurs indépendants, souvent polyactifs. En modifiant fondamentalement la nature même de l'économie, du commerce et du marketing, l'Internet permet à tout individu de devenir un producteur de services en ligne. Cette révolution fait apparaître des millions "d'invités inattendus dans le e.business : les micros

⁶ En Angleterre, 50% des nouvelles entreprises l'ont été par des personnes de plus de 50 ans

entreprises individuelles et familiales". La multinationale individuelle est née ! L'Internet se remplit de petites entreprises qui découvrent qu'il leur est possible de créer une multinationale individuelle, d'individus qui fourmillent d'idées et tentent d'y faire fortune, de familles qui y trouvent des compléments de revenus ou, plus simplement, un excellent prétexte pour courir le monde virtuel en attendant de le faire pour de vrai!" C'est un nouvel âge pour le marketing " one to one " : une multitude d'individus proposeront des micros services et les vendront des milliers de fois aux internautes du monde entier.

3.4 Au siècle des réseaux avec le post salariat on redécouvre la création d'activité

Mettant en relation deux aspects de la métamorphose actuelle de notre société, le post-salariat en réseau laisse entrevoir des pistes d'évolution favorables: la polyactivité du a la précarité économique croissante favorisent le développement de micros activités devenues solvables grâce à Internet. Près de la moitié (40%) des responsables de sites ayant répondu à une enquête récente⁷ font appel à leurs proches pour leur " business " et *les trois quart considèrent cette activité en ligne comme un appoint à leur activité principale.*

Un business rentable.

"Plus de la moitié sont déjà, directement ou indirectement, bénéficiaires, et la proportion monte à plus de deux tiers avec ceux qui répondent "bientôt". La moitié des cyberentreprises ayant répondu ont déjà des employés et 17% de celles qui n'en ont pas encore envisage d'embaucher. Les autres travaillent, pour une majorité d'entre eux, "plutôt occasionnellement". Ils sont tous bénéficiaires dans leur activité".

Les réseaux électroniques permettent de fournir ces services à moindre coût. Comme pour le "business to business " où les entreprises échangent des services dans des univers professionnels en général homogènes, ces affaires se développent dans des communautés virtuelles, entre des gens qui se font confiance, partagent langues et valeurs. Les achats en ligne sont aussi utilisés pour adhérer à des valeurs véhiculées par ces communautés ainsi que pour partager et encourager les passions de chacun. A l'exemple de cet ancien vendeur de nourriture pour animaux qui draine désormais sur son site " Animal Connection ", tous ceux qui partagent sa passion pour les dauphins. Il gagne sa vie ainsi. Une vraie révolution du "e.business" est là.

3.5 La multinationale individuelle est une micro-activité à durée limitée

Les activités offertes sur le web sont en effet extrêmement hétérogènes: "L'opportunisme est la règle. On essaie, ça marche ou ça marche pas. Pas de problème on essaiera avec autre chose. Les entreprises à durée limitée

⁷ Etude réalisée pour le compte de la Caisse des Dépôts et Consignation qui donnera lieu, en septembre prochain, à un ouvrage un peu particulier : le livre sera accompagnée d'une base de connaissance qui contiendra plus de 500 fiches répertoriant les principales micro-activités existantes aujourd'hui. www.ebusinessgeneration.com

doivent être rapidement rentables. Il ne s'agit pas ici de VPC électronique, mais de la façon la plus astucieuse de gagner un peu d'argent grâce à une activité en ligne". Les recettes de la réussite semblent théoriquement assez simples : un bon produit ou service qui apportent des "plus" significatifs, confort dans l'acte d'achat ou réponse à un réel besoin. Le secret ? "Une sorte de réaction en chaîne d'opportunités faisant vibrer des millions de personnes qui veulent voir reconnaître leurs talents en direct par ceux qu'ils espèrent avoir comme publics ou clients. Lorsque Marc Refabert raconte comment de chef des ventes d'équipements de bureaux chez Ricoh, il est devenu vendeur de fromage français sur le Net, il avoue que cette idée lui est venue par hasard. La recherche d'un service similaire n'ayant pas abouti, il va avec quelques amis lancer FGF "French Gourmet Fromage" et tenter l'aventure du commerce sur Internet en créant www.fromages.com qui vend des plateaux préparés dans le monde entier, livrés sous 48 heures avec DHL". Son entreprise est toute virtuelle : "Nous n'avons pas de compte courant clients, puisque tout nous est réglé par carte bancaire. Pas de stock puisque notre maître affineur prépare les envois à partir de son magasin. Même le bureau est virtuel puisque je peux tout faire à distance, avec téléphone et ordinateur portables". Gageons qu'il n'y passe pas non plus tout son temps, l'autre grande caractéristique de ces entrepreneurs opportunistes qui viennent faire des affaires sur Internet, étant souvent le temps partiel.

Une culture de l'opportunité et de la recherche de revenus de compléments

"Les cyberentrepreneurs installent des activités qui peuvent être éphémères sur des niches très spécialisées impensables ailleurs que sur le Net. Ils sont 37,6% à exercer dans le cercle familial et amical, 74,9% ont répondu ne pas faire de leur site leur activité principale mais plutôt une activité d'appoint, pour voir".

Avec les téléactivités nous assistons à l'émergence de modèles économiques nouveaux favorables à la création d'activités et d'emplois. Aussi devons-nous faire face à l'anachronisme consistant à reprendre les recettes classiques de soutien aux créations d'entreprises pour les " cyberentrepreneurs ". Ces derniers sont soumis à des conditions d'activités ignorées des pouvoirs publics dont les représentants sont absents des lieux virtuels où se fait l'actualité de l'e.business generation. Ces cyberentrepreneurs, qui sont souvent en situation de créer ainsi leur propre emploi, veulent des services plutôt que des conseils. D'où notre proposition de "créer pour les micros activités en ligne de véritables " pépinières ou incubateurs virtuels " avec le concours des universités et des écoles et sponsorisés par des collectivités et des grandes entreprises. "

En conclusion,

Le salariat est récent, il s'agit d'un statut qui évolue lui aussi comme bien d'autres choses. Le post-salariat introduit la notion de migration entre des statuts différents. On ne fait plus seulement plusieurs métiers dans sa vie, on en pratique plusieurs simultanément y compris dans des contextes statutaires différents. Ce n'est pas vraiment nouveau, on connaît l'épouse qui se partage entre le statut de commerçante et de salarié ou l'ingénieur salarié

qui se partage avec son autre statut d'agriculteur. Ce phénomène d'emplois hybrides va se multiplier grâce à Internet. Pour les gens entreprenants s'ouvre la possibilité d'être, en plus de leurs statuts traditionnels, des cybercommerçants, des cyberentrepreneurs de services en ligne. Faut-il qu'ils soient considérés comme des traîtres au monde salarial parce qu'ils ont choisi de créer et d'assumer seuls, en toute indépendance, leur emploi ? Le monde politique, les administrations, les syndicats doivent considérer que les travailleurs indépendants font parti du monde du travail et qu'ils doivent pouvoir compter sur la solidarité de tous face aux vicissitudes de leurs activités.

Le monde du travail doit absolument modifier ses attitudes et ses habitudes afin de tirer le meilleur parti des évolutions en cours. Il ne s'agit pas seulement de favoriser la diffusion des nouvelles technologies de l'information et de la communication. Il s'agit d'inventer la vie et des façons de faire des affaires adaptées aux développements des téléactivités, de la télévie, de favoriser la création d'EAD ou de micros activités en ligne en respectant leurs spécificités, car il est rapidement évident que l'on ne doit soutenir les micros activités en ligne, le "*self employment* ", de la même manière que la création d'emplois.