

CONNAISSANCE ²² DE L'EMPLOI

LE 4 PAGES DU **CENTRE D'ÉTUDES DE L'EMPLOI**, N°22, NOVEMBRE 2005

Start-up, start-upers, internet, entrepreneutes, ces termes ont connu heure de gloire, bannissement, banalisation ou bien oublié. Un espace-temps de moins de dix ans aura ainsi porté puis dénié les acteurs du multimédia et de l'internet, ce secteur qui, lors de son émergence, a fait figure de révolution numérique, économique et managériale. Cette révolution technologique s'est en effet accompagnée d'une gestion des ressources humaines qui n'est pas sans poser question.

Nos observations de ce qui allait constituer la « bulle internet » ont débuté en 1998. Elles nous permettent d'analyser comment, dans un milieu où l'innovation a été associée au mirage de la nouvelle économie et aux espoirs de croissance, les acteurs ont appréhendé leur rapport au travail et leurs relations professionnelles. Dans ces entreprises complexées par la notion d'autorité, sur-responsabilisation et sur-investissement des salariés ont été paradoxalement encouragés, palliant les déficiences du collectif et les ambiguïtés d'un pouvoir qui s'est exercé sans s'assumer.

La bulle internet en France : une révolution managériale en marche ?

EMMANUELLE SAVIGNAC

Université Paris III

ANNE-MARIE WASER

Université de Rouen

Les révolutions techniques ou technologiques favorisent l'émergence de « bulles » car elles libèrent des espoirs, réveillent des désirs de changements profonds qui touchent la société, les modes de relations entre individus, les institutions et leurs dirigeants. L'éclosion puis l'épanouissement de la « bulle internet », dès 1997, jusqu'à son éclatement, mi-2001 en France, prennent place dans une conjoncture de transformations importantes du monde du travail (précarité, flexibilité, intensification des tâches) mais aussi des techniques de communication et des modes de capitalisme financier. Notre étude, s'appuyant sur des entretiens réalisés à plusieurs reprises entre 1998 et 2003 (cf. encadré), tend à mettre en lumière ce dont les « pionniers » du multimédia et de l'internet puis les « suiveurs » se sont saisis, comme ce dont ils se sont dessaisis.

Des idéaux transcendant règles et crise de l'emploi

Le commerce des promesses

Alors qu'en 1997 la France affiche 12,7 % de chômeurs, les primo-arrivants sur le marché du travail n'ont le choix que de se conformer, s'ils parviennent à les intégrer, aux univers des grandes entreprises ou des administrations qu'ils perçoivent comme rigidifiées dans des routines et des archaïsmes. Une autre voie consiste à se lancer dans l'aventure d'un secteur émergent, l'internet, où quelques succès américains, *Netscape* ou *Amazon*, marquent les esprits et donnent un formidable espoir.

Dans ce secteur où on ne dispose, en France, que de peu de visibilité sur les produits, marchés, métiers et technologies, l'embauche démarre en 1997, lorsque certains « artisans du net » décident de créer une SARL ou lorsque les grands groupes ouvrent un département « recherche et développement » et des activités internet. Promis à un avenir riant, synonyme de performance technologique, managériale et financière, les porteurs de projets sont à financer dans l'attente d'une récolte rapide des dividendes d'un milieu à la temporalité emballée, car sensé être issu de la loi de Moore¹. La promesse associée innovation, nouvelle économie et nouvelle croissance, flatte un ego national (inventivité et qualités créatrices de la *French Touch*) et est créditée par le pouvoir politique, via la loi sur l'innovation de 1999². La démultiplication des investisseurs et des projets déplace l'investissement vers la spéculation, largement encouragée par l'influence des banques d'affaires. Selon celles-ci, les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) seraient un secteur à part nécessitant un investissement *a priori*, afin de permettre aux entreprises de se développer rapidement et d'emporter le succès de l'entrée en bourse d'un *Netscape*.

Ainsi, au rythme des levées de fonds, les effectifs de certaines *start-up* de notre échantillon passent en deux ans de trois ou cinq salariés à cinquante, voire cent vingt salariés. Les nouvelles recrues rejoignent des équipes débordées travaillant sur des projets très peu définis, puisque c'est en les élaborant avec des outils en perpétuelle évolution qu'ils prennent forme.

La part de richesse supposément à venir, achetée par les investisseurs, est bel et bien une promesse, car rien ne permet d'anticiper réellement la croissance ni de connaître l'issue des conflits de répartition (Giraud, 2001). La réalité économique, sociale et technologique (coût, maturité des équipements et des publics) est comme effacée par l'espoir de l'accès universel au savoir, au télétravail, à l'information... Comme s'ils conjuraient l'incertitude liée à l'attente du succès, investisseurs et investis convertissent des indicateurs aisés à produire mais de faible pertinence (fréquentation des sites) en actifs financiers, jouent sur la dissymétrie d'informations et indiquent des chiffres d'affaires surévalués pour mieux croire et contribuer à faire croire que le succès est possible. À titre d'exemple, l'introduction en bourse d'un distributeur de livres *via* internet laisse perplexes son directeur logistique :

« C'étaient des chiffres hallucinants ! On a vraiment douté du professionnalisme des banquiers. On m'a dit de dire qu'on envoyait aux clients beaucoup plus de paquets tous les jours... »

Le succès n'est pas tant que l'entreprise produise des biens innovants qui inonderaient un marché mais qu'elle soit rachetée le plus cher et le plus rapidement possible. Pour entrer en bourse, il faut grossir, embaucher sur tous les continents, dépenser vite afin de donner à voir une intense activité de recherche ou de production. Les salariés, rassurés par les levées de fonds et les effets d'annonce, travaillent comme ils l'entendent : ils prescrivent et contrôlent leur propre travail.

Les critiques portant sur les indicateurs de l'activité, les modèles économiques de la nouvelle économie (le financement par la publicité notamment), les façons de travailler, les relations professionnelles, les rapports aux institutions et au pouvoir sont étouffées. Ceux qui ont du mal à croire au succès sont écartés.

LA DÉMARCHE SUIVIE

La recherche présentée ici repose sur plus d'une centaine d'entretiens d'entrepreneurs, *managers* et salariés appartenant à onze entreprises françaises : sept entreprises *pure players* (dont l'activité est 100 % internet), créées entre 1995 et 1999 à Paris ou en province ; deux départements internet ou multimédia de grands groupes ; deux sociétés multimédia (logiciels de loisirs et jeux en réseau) introduites en bourse. Les « pionniers » sont depuis 1994 sur des projets liés à internet, alors que la diffusion de cette technologie émerge à peine dans les entreprises, les universités et les administrations françaises. Les « suiveurs », entrepreneurs et salariés, attirés par l'ouverture des vannes financières, les possibilités d'emploi et le *hype* médiatique (battage publicitaire), viendront plus tardivement entre 1998 et le printemps 2001, moment où la « bulle internet » éclatera en France, après le krach du *Nadasq* américain de 2000.

Nous étions déjà sur le terrain du multimédia et de l'internet, lorsque ce secteur a commencé à produire massivement des biens pour le grand public. Nous avons rencontré nos interlocuteurs à plusieurs reprises entre 1998 et 2003, soit avant, pendant et après l'éclatement de la bulle. Nous avons organisé des forums avec des salariés (cadres ou non) afin que, autour de thèmes comme les relations professionnelles ou les critères de professionnalité, ils expriment leur expérience et la croisent avec celles des autres. En cela, notre étude (Savignac, Waser, 2003) se distingue de celles réalisées *a posteriori* qui, s'appuyant sur des faits déjà établis, ignorent parfois les moments de doute et d'hésitation où les accords se font, se défont et se refont.

Renversements en série et carnavalisation du travail

Même si les *Beauty Contests*, concours d'évaluation propres au secteur, tentent de poser peu à peu les jalons d'une régulation par la définition de compétences et de critères de professionnalité, la course en avant et l'euphorie pionnière guident, pendant l'éclosion de la bulle, la vie interne des entreprises. « Occuper des parts de marché » et « innover » deviennent un *credo* dont l'opacité (quelle stratégie, quel marché, quelle part, quelle innovation) se couple avec l'inexpérience des acteurs. S'y ajoute le brouillage issu de la vitesse des technologies, de l'absence de critique, de l'influence des modes et des mannes de l'investissement : mettre en place des « tuyaux », puis du contenu, puis des services, puis du *BtoB* (*Business to Business*), après avoir pensé faire du *BtoC* (*Business to Consumers*).

Dans un mouvement généralisé de renversement des valeurs et de carnavalisation du travail, travailler devient s'épanouir, licencier devient restructurer, un plan de licenciement devient un plan de « volontariat », être au chômage devient gaillardement « rebondir », la flexibilité devient la souplesse et disposer d'un statut précaire revient à être réactif et mobile. Les « pots », les fêtes et les parties de jeu en ligne participent au ré-enchantement du travail et des relations professionnelles ; ils doivent transcender investissement professionnel, *management*, motivation et organisation du travail. La cooptation largement pratiquée contribue à créer des ambiances « amicales ».

Le droit du travail est littéralement bafoué par l'idéal de jeunesse et de liberté qui séduit jeunes et moins jeunes. La lutte pour la défense des protections sociales est perçue comme un frein à la compétitivité internationale ou comme une question obsolète. Un entrepreneur, PDG de 20 ans, justifie ainsi le travail et les horaires librement consentis dans son entreprise en dénonçant le rapport des inspecteurs du travail venus constater la présence, à 19 heures, de salariés dans les locaux :

« Si quelqu'un veut travailler parce qu'il aime travailler, pourquoi lui interdire ? » Un autre déclare à la presse : « Les 35 heures, c'est un truc fait par les vieux pour les vieux... »

Le discours sur le caractère indolore du travail est d'autant plus séduisant qu'il coïncide avec une période de durcissement des conditions de travail et d'inquiétude quant à l'emploi.

Comme dans tout carnaval, la transgression n'est pas fondamentalement agie (Bakhtine, 1970). Les actions mêmes du jeu trouvent rapidement leurs limites : pas de provocation sur les salaires, les contrats ou les orientations de l'entreprise. Les règles sont implicites. Gare à ceux ne disposant pas de la capacité à les identifier, comme le précise ce salarié de 28 ans d'une entreprise de jeux vidéo :

« On a le droit de dire : "Mon patron a un *tee-shirt* sale." Il y en a des tas qui vont rigoler. Ça veut dire que cette espèce d'énergie qui, en général, sert à dire : "Non, là je ne suis pas d'accord, j'ai envie de travailler comme ça." ou bien : "J'aimerais bien rentrer chez moi à 8 heures ce soir et pas à minuit.", eh bien, elle passe dans du défoulement, ce qui protège la direction. »

Quand le *management* horizontal bascule vers le *management* à l'affect

Hormis certains entrepreneurs et quelques cadres ayant choisi une approche traditionnelle de leur métier dans de rares structures d'esprit artisanal, la plupart d'entre eux ne peuvent avoir recours à l'autorité, vécue comme dépassée et trop ouvertement coercitive. En cela, ils s'accordent parfaitement avec le « *management horizontal* », caractéristique des firmes utilisant les NTIC, qui se traduit par une absence de gestion des relations humaines et une sur-responsabilisation des individus.

Les entrepreneurs s'appuient sur leur charisme ; les directeurs de département ne dirigent pas, ils produisent et synthétisent, au mieux, l'ensemble des productions autonomes. Les cadres oscillent entre matérialisation du pouvoir et refus de l'autorité, entre bénéfices issus de leur statut et rejet de la responsabilité que cela engage. Ils doivent, pour garantir leur propre évolution, fédérer autrement : séduction, recours à des techniques rassembleuses (mais aussi stigmatisantes) plus indirectes comme le rire ou la « vanne », rebaptisée « humour » en déni de sa charge agressive et du rapport de pouvoir dont elle est porteuse (la « vanne » étant majoritairement descendante dans ces entreprises...). L'implicite des règles adopte donc le plus souvent ce canal : « Tu prends ton après-midi ? », pour désapprouver un départ à 19 heures. Les cadres tissent des liens interpersonnels et instrumentalisent les autres en sachant faire évoluer la situation de telle sorte que ces derniers ne puissent rompre le cycle d'échanges dans lequel ils donnent plus qu'ils ne prennent. La rupture devient injustifiable, car elle suppose un passage en force, un acte de rébellion ou de violence qui poserait celui qui la générerait en situation de faute (Chateauraynaud, 1999).

Pris dans le *process* du réseau qui interdit sa défection au risque de voir l'ensemble des acteurs du projet pour lequel il travaille en pâtir, le salarié se sur-engage. La structure d'entreprise se décharge sur lui de toute astreinte à la gestion des ressources humaines ou à la représentation des personnels : rares sont, dans notre échantillon, les services « ressources humaines » et les délégués du personnel, sans parler des syndicats. Solliciter une augmentation de salaire dans une logique de *management* à l'affect revient à demander de l'argent à un « ami » : une jeune salariée de société de jeux vidéo se voit ainsi répondre par son supérieur hiérarchique que, s'il le pouvait, il lui donnerait de l'argent de sa poche, mais qu'il ne le peut pas et que, de toute façon, elle a un copain qui gagne sa vie et qu'elle n'est donc pas en situation de besoin.

La masse de travail quotidienne des salariés évite que des problèmes ne se posent d'entrée et que des conflits éclatent. Absence de communication interne, de réunions pour débattre ou même comprendre les objectifs de l'entreprise et des départements, d'évaluation du travail réalisé : tout doit se passer de façon fluide dans ce monde d'autonomie et de créativité, où chacun a sa vision sur les moyens de faire vite et sur les objectifs.

Les forces de rappel : Les sanctions tombent

Au début de l'année 2001, après les levées de fonds et les augmentations de capital, les investisseurs deviennent majoritaires. Ils recrutent des *managers* afin de restructurer les entreprises. Le krach américain leur laisse peu de temps pour réussir une introduction en bourse ou pour liquider. Des sanctions injustifiées tombent sur les salariés ainsi que sur les entrepreneurs ayant perdu la majorité, comme l'indique cette ingénieure de 41 ans, directrice commerciale d'une agence *web* :

« C'était du jour au lendemain. Je ne m'y attendais pas du tout. J'étais la première des premières charrettes. Et Alex [le PDG fondateur] m'a dit tout simplement : "Je tombe et tu tombes avec moi. Tu dois partir, c'est toi la responsable commerciale. On ne fait pas le chiffre d'affaires qu'on devait faire à la fin du mois, c'est de ta faute." Je n'y croyais pas. D'abord, parce qu'on ne m'a jamais donné d'objectifs, et si on ne m'a jamais dit quels sont mes objectifs, qu'on ne me dise pas maintenant que je ne les ai pas atteints ! »

Les restructurations sont vécues comme des coups de massue par des salariés désorientés qui sont, du jour au lendemain, confrontés à un discours ultralibéral, à des indicateurs de performance et à des *managers* à qui les investisseurs n'ont laissé que trois ou quatre mois pour redresser l'entreprise.

Les critiques que le milieu de l'internet s'était adressé à lui-même sans effet trouvent, en 2001, un violent et soudain écho. Un suivi rigoureux des temps de travail et des tâches effectuées fait son apparition, marquant ainsi un changement de culture radicale, comme le précise le directeur des opérations de cette entreprise de services hébergés :

« Les vendeurs ne savaient pas ce qu'ils allaient vendre à leur client, ni quand le produit serait terminé (...). Trop souvent, les dé-

veloppeurs prennent des initiatives au niveau du développement d'un produit sans en référer à personne et sans s'interroger sur le besoin du client. (...) Énormément de projets n'ont jamais été finis. Et personne ne savait qui s'occupait de ces projets. »

Les nouveaux dispositifs mis en place dans l'urgence obligent les développeurs à renseigner les tableaux de bord et à préciser leur degré d'avancement pour chacun des projets sur lesquels ils sont impliqués. Ces derniers ne peuvent plus passer à l'étape suivante sans avoir obtenu une validation de leurs développements. Le directeur des opérations veille à la formation des développeurs qui, pour la plupart, en sont à leur premier emploi :

« C'est à ce prix que nos produits parviennent finis, idéalement sans *bugs*, chez nos clients, en temps et en heure. C'est à ce prix que l'entreprise gagne en visibilité et renommée. »

De restructurations en liquidations, certains salariés entrent en crise : « On est passé à côté d'une nouvelle façon de travailler » et avouent, alors que l'ordinateur était synonyme de nouveaux mondes à créer, « avoir le même rapport à ma machine qu'avec ma machine à laver la vaisselle ou mon frigo ». D'autres continuent de fermer les yeux pour préserver le bénéfice risqué de croire dans *un pays joyeux des enfants heureux*³. Et d'autres encore s'interrogent non pas sur la richesse des expériences de ces quelques mois passés dans la bulle internet, mais sur la valeur même de leurs expériences vécues par certains comme une « imposture ». Car, comme l'indique cette directrice de cabinet de recrutement spécialisé dans le secteur :

« ... Il y a tout un travail à faire avec ces gens-là, c'est de leur faire comprendre que ce qu'ils pensaient être une vraie plus-value dans le cadre de leur expérience, en fait ce n'en est pas une et que l'aspect multi-tâche de leur expérience ne les a pas effectivement focalisés vers de l'apprentissage et de la capitalisation de connaissances. »

3. Intitulé du site *Ubi Free*, syndicat virtuel d'*Ubi Soft* né en réaction aux propos de son PDG parus dans un article de *Libération* en 1998.

références

Bakhtine M., 1970, *L'œuvre de François Rabelais et la culture populaire au Moyen Âge et sous la Renaissance*, Gallimard.

Boltanski L., Chiapello E., 1999, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Gallimard.

Chateauraynaud F., 1999, « La figure du pervers », in *Les relations d'emprise. Une pragmatique des asymétries de prises*, Document de travail, en ligne sur <http://prospero.dyndns.org:9673>

Clot Y., 1999, *La fonction psychologique du travail*, PUF.

Gadrey J., 2000, *Nouvelle économie, nouveau mythe ?*, Flammarion.

Giraud P.N., 2001, *Le commerce des promesses. Petit traité sur la finance moderne*, Seuil.

Paugam S., 2000, *Le salarié de la précarité*, PUF.

Plihon D., 2001, *Le nouveau capitalisme*, Flammarion.

Savignac E., Waser A.M., 2003, *Start-up. Les rois éphémères*, collection TechnoCité, Descartes & Cie.

Les actualités du Centre d'études de l'emploi sont en ligne sur le site www.cee-recherche.fr

La lettre électronique flash.cee vous informe régulièrement des principales activités du Centre d'études de l'emploi et vous signale ses dernières publications

Pour la recevoir par courriel vous pouvez vous inscrire sur la page d'accueil du site

CENTRE D'ETUDES DE L'EMPLOI

29, promenade Michel Simon
93166 Noisy-le-Grand Cedex
Téléphone : 01 45 92 68 00
Télécopie : 01 49 31 02 44
Mél : cee@mail.enpc.fr
<http://www.cee-recherche.fr>

Directeur de publication : Pierre Ralle
Rédactrice en chef : Marie-Madeleine Vennat
Maquettiste : Marie Ferré
Abonnements, diffusion : Jean-Claude Peiretti
Contact presse : Anne Evans

Imprimerie : Louis-Jean
C.P.A.P. : 3070 ADEP
Dépôt légal : 692 - novembre 2005
ISSN : 1776-2715