

# Le cas du courtier en bourse on line (Cotel)

## 1. Étude de cas

### 1.1. Présentation du contexte

Cotel est une société financière on line (brokers on line), filiale du Groupe Bancaire de France (GBF). Créée en 1995 à Paris pour couvrir essentiellement le marché boursier français, elle a ensuite ouvert des succursales à Francfort (fin 97, début 98) puis à Londres et Madrid (fin 99, début 2000). Le siège central reste établi à Paris où l'on trouve à la fois la division France de l'entreprise et le holding regroupant l'ensemble des sièges.

À sa création en 1995, Cotel était une petite filiale de la société *Trade-bourse*, elle-même filiale boursière de GBF. Trade-bourse est un courtier en bourse classique proposant des produits dérivés à des clients essentiellement institutionnels. Internet permettant d'étendre le courtage boursier vers les particuliers, une filiale "on line" a donc été créée. À sa création, Cotel était une petite structure qui recourait aux services et au support de Trade-bourse, y compris les services de la DRH. L'explosion du marché boursier des particuliers via internet a entraîné la sortie de Cotel du giron Trade-Bourse. En mars 2001, Cotel est devenue filiale directe de GBF qui en détient 75 % des parts, les autres 25 % étant cotés en Bourse. Sa vocation est de mettre la bourse à portée de tous et de permettre à tout un chacun d'agir en temps réel sur différents marchés financiers.

Le développement de la société a connu la même courbe exponentielle que le développement des marchés boursiers, ce qui a conduit l'entreprise à grandir extrêmement vite. Le siège de Paris, par exemple, est passé de 40 personnes en novembre 1999 à 140 au début de l'année 2001. Fortement influencée par la santé des marchés boursiers, l'activité de l'entreprise est actuellement en net ralentissement et son personnel en diminution. Cette variation d'effectifs soudaine est en réalité représentative des cycles d'activité très courts du monde de l'internet et du secteur boursier nécessitant des vitesses de réaction très rapides.

Début 2001, l'ensemble du groupe comptait environ 300 personnes, dont 140 en France, une centaine en Allemagne, une quarantaine en Angleterre et autant en Espagne. Des 140 personnes travaillant à Paris, 105 étaient directement affectées à la division France et les autres aux activités du holding.

### 1.2. Organisation du travail

#### 1.2.1. Description de l'activité

Les activités de Cotel restent essentiellement des activités de *front* et de *middle office*. Le back office, c'est-à-dire la gestion des comptes client, est assuré par GBF, qui possède un centre informatique de gestion et de tenue de comptes dans l'Est de la France.

Les activités de front office (marketing, vente, site transactionnel) et de *middle office* (ouverture de comptes, transfert des ordres) sont assumées en partie en interne et en partie en externe. Les principaux fournisseurs de services auxquels Cotel fait appel sont :

- des agences web pour la conception des sites (charte graphique, architecture, bases de données, etc.) et leur hébergement (en tout ou en partie) ;
- la société Transact pour la conception, la gestion et l'hébergement du site transactionnel ;
- la société Consult pour la conception et l'implantation du système de gestion des clients – *Customer Relationship Management CRM* –, Vantive.

Alors qu'au démarrage de l'activité en ligne en 95, Cotel avait externalisé la quasi-totalité des tâches et fonctions reliées aux systèmes d'information et aux réseaux, on assiste actuellement à une volonté de "réinternaliser" certaines de ces tâches.

Cotel France possède deux sites Internet. Le premier est un site vitrine, grand public, dont une partie est gérée, mise à jour et développée en interne et une autre partie reste confiée à une agence web. Le second site, transactionnel et accessible uniquement aux clients de Cotel, est géré par le sous-traitant Transact qui a laissé à l'entreprise un espace réservé à la diffusion d'informations. Cet espace est largement exploité par Cotel pour offrir et même vendre des informations à valeur ajoutée à ses clients (conseils boursiers, informations financières, etc.). La société a développé un système de devise virtuelle, le Cotapoint, qui permet d'acheter des services sur le site, notamment des conseils boursiers ou des analyses. Les cotapoints, dont la valeur est calculée sur la base de 1 euro = 100 cotapoints, sont obtenus gracieusement lors de l'ouverture d'un compte, de certaines transactions, d'opérations marketing ou peuvent simplement être achetés.

Enfin, la gestion et la mise à jour du logiciel de CRM, Vantive, ont également été rapatriées au sein de la société, de même que la fonction de helpdesk sur le site transactionnel de Transact.

Les raisons invoquées pour expliquer ces différentes internalisations sont les mêmes, volonté de maîtriser les outils en interne pour diminuer la dépendance vis-à-vis des prestataires extérieurs, nécessité de diminuer les coûts ("il fallait payer 6 000 FF pour modifier un bouton sur le site public"), d'augmenter la vitesse de réaction ("on ne pouvait pas se permettre d'attendre une ou plusieurs semaines pour une petite amélioration facile techniquement du site"), etc.

Comme on le verra dans l'analyse de la structure organisationnelle, les fonctions reliées aux "TIC" sont éparpillées dans différents services de la société. Par conséquent, le rapatriement des différentes tâches de gestion et de mise à jour des outils informatiques s'est fait au sein de services et d'équipes différentes.

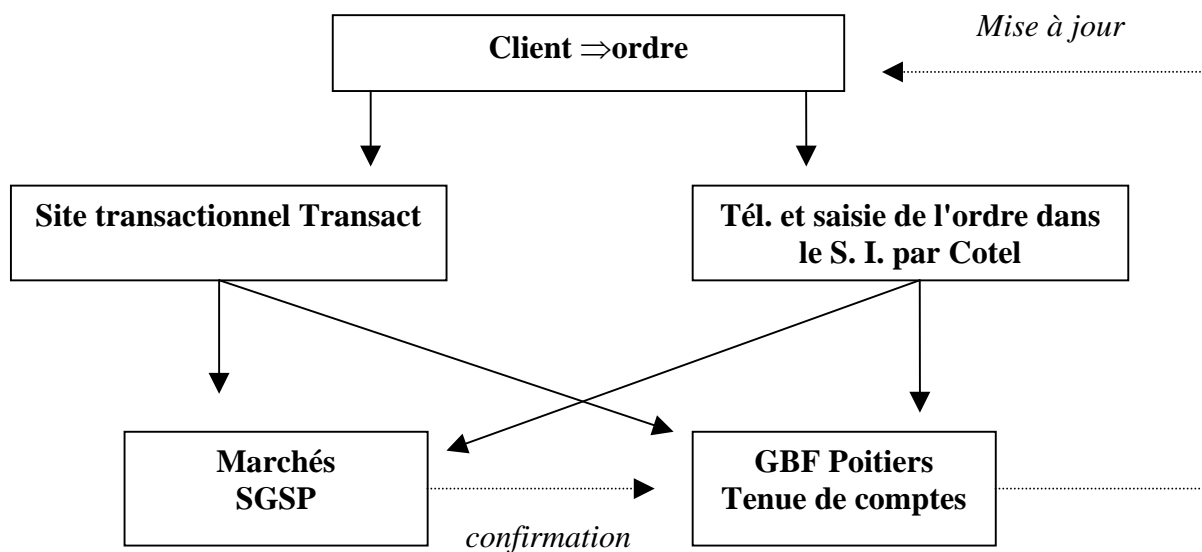
### ***1.2.2. Le passage des ordres***

Le particulier intéressé par les services de Cotel ouvre un compte à la société et y dépose un minimum de 1 000 FF. Lorsque son compte est ouvert, le client reçoit un avis lui indiquant son numéro d'identification et son mot de passe lui permettant d'accéder au site transactionnel de Cotel, de gérer son compte et de passer ses ordres. Il peut aussi se procurer (service payant) le CD-Rom contenant un logiciel développé par Cotel, GTS, et permettant de travailler off et on line. Internet et le logiciel GTS ne sont pas les seuls canaux permettant de passer des

ordres. Le minitel, la TV interactive, les GSM de 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> génération, les WAP et le téléphone traditionnel sont d'autres canaux mis à disposition de la clientèle.

L'avis de confirmation d'ouverture de compte indique également au client le nom de l'agence virtuelle à laquelle il est rattaché et le nom de son chargé de clientèle. Ce système mis au point il y a environ un an a pour objectif de "personnaliser" la relation avec le client et de gérer de façon plus efficace et plus étroite les 65 000 clients que compte actuellement la société. Lorsque le client a un problème avec son compte ou l'utilisation d'un des outils informatiques lui permettant d'accéder à son compte ou à passer des ordres, il appelle son chargé de relation clientèle de l'agence désignée. Le service de relation avec la clientèle est organisé comme un call center, avec des heures d'ouverture allant de 8 h 00 à 22 h 00 et une permanence dans chaque agence virtuelle. Ce call center fait à la fois office de helpdesk technique (activité auparavant exercée par le développeur du site transactionnel, la société Transact) et de support à la clientèle (informations de première ligne sur les produits et les transactions, gestion des réclamations, etc.). Lorsque les problèmes techniques ou informatiques posés sont trop complexes, le chargé de clientèle s'adresse à la DDO (direction des opérations) pour ce qui concerne la tenue de comptes et le routage des ordres, et au service informatique pour ce qui concerne l'utilisation des différentes interfaces.

Le schéma suivant représente le processus de passage des ordres chez Cotel.



Les principaux flux illustrés précédemment sont automatisés, seul le passage d'un ordre par téléphone donne lieu à l'intervention d'un chargé de clientèle qui entre l'ordre dans le système d'information. Cette procédure sera bientôt automatisée et le chargé de clientèle aura accès au site transactionnel comme un client.

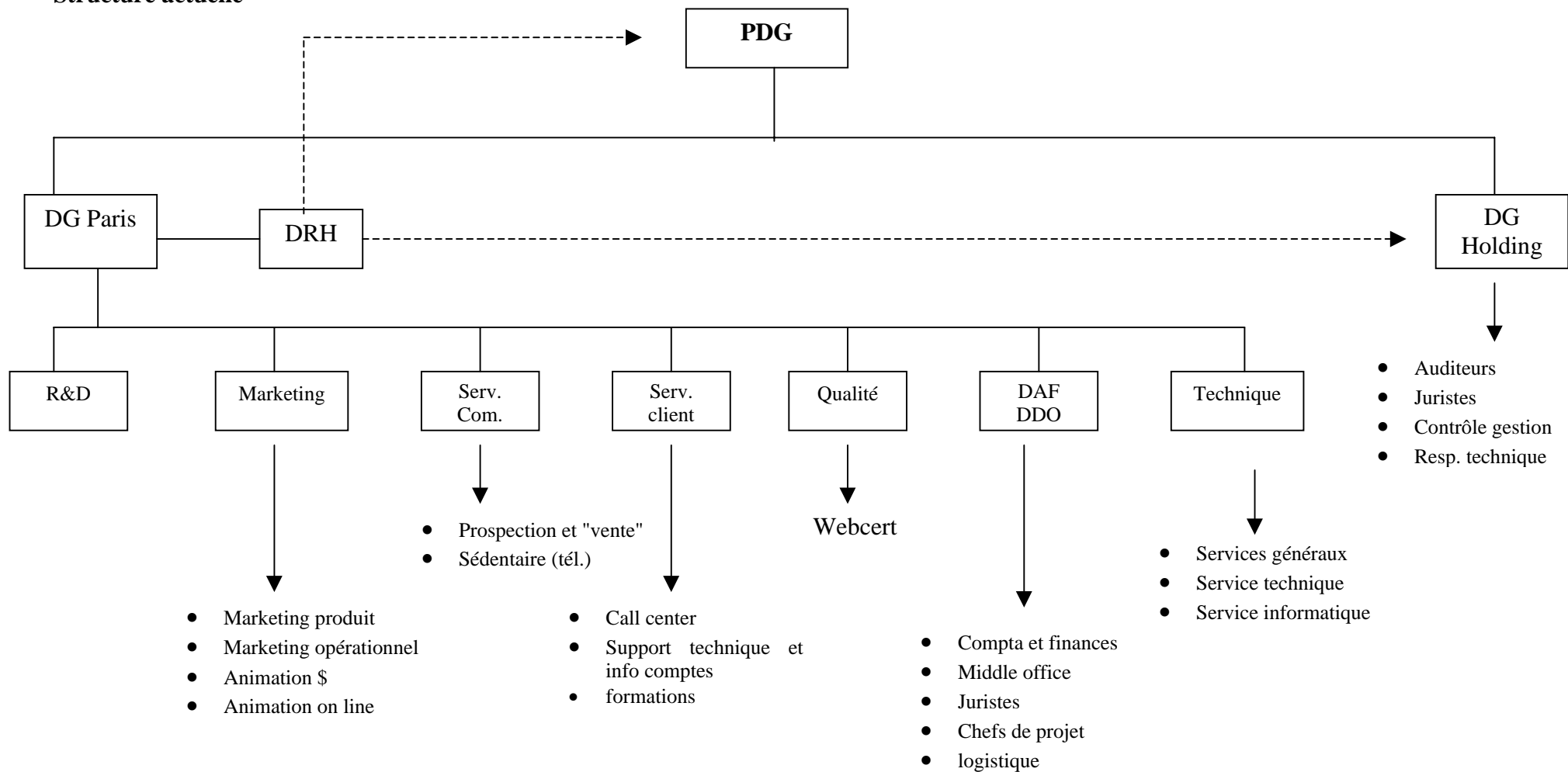
### *1.2.3. La structure organisationnelle*

Même si elle fait partie du groupe GBF, Cotel a fonctionné davantage comme une société de la nouvelle économie dont elle partage certaines caractéristiques : manque de structuration, participation active du personnel au projet de société, fonctionnement par essai - erreur, choix stratégiques à court terme fortement influencés par les marchés, développement rapide, taux de réactivité important, etc.

Ces caractéristiques ont créé un contexte de travail peu structuré où toutes les initiatives sont permises et les idées bienvenues pour autant que leur auteur se charge de les mettre en œuvre, où chacun définit sa fonction et fait évoluer son poste.

L'introduction de la société en Bourse a correspondu à une période d'intense activité et de croissance extrêmement rapide marquée par des engagements massifs de personnel. Cette phase de croissance que l'on peut qualifier d'anarchique a été suivie par une phase de stabilisation, marquée par un tassement de l'activité et par une volonté de s'organiser en interne. Ces efforts de structuration et de rigueur se sont traduits par des engagements moins importants et plus sélectifs. Actuellement, l'entreprise subit les effets du ralentissement important des marchés boursiers. Une certaine morosité et une insécurité règnent parmi le personnel qui diminue (départs volontaires). Au moment des derniers entretiens, le personnel était fortement secoué par des déclarations de presse faisant état d'une intention de GBF de céder cette filiale.

## Structure actuelle



#### ***1.2.4. L'organisation du travail du personnel "TIC"***

Comme le montre la lecture de l'organigramme de la société, les effectifs "TIC" sont éparpillés dans différents services et cellules qui sont peu coordonnés et ils éprouvent parfois de la difficulté à travailler ensemble. Ils relèvent de trois directions différentes : le marketing, les affaires financières et la direction technique. À ce personnel directement concerné par les TIC, s'ajoute celui de la DDO dont le travail de middle office (ouverture des comptes et routage des ordres) fait appel à une bonne connaissance et maîtrise des différents outils informatiques (mise à jour des différents systèmes et bases de données à chaque opération). Le personnel TIC se répartit comme suit :

##### *- La cellule d'animation on line (AOL)*

Rattachée au département marketing, cette cellule était auparavant fusionnée avec l'équipe chargée de l'animation financière. L'éclatement de l'animation en deux cellules distinctes est consécutif au départ du responsable de l'animation et aux problèmes relationnels entre les personnes chargées des contenus (animation financière) et celles chargées de leur exploitation sur le Web (animation on line).

La cellule d'animation on line (AOL) comprend un responsable, un webmaster, un webdesigner et un responsable des partenariats sur Internet. Celle d'animation financière comprend trois personnes dont un responsable. L'arrivée dans la cellule AOL d'une personne affectée à la recherche de fournisseurs d'informations à valeur ajoutée et à la conclusion de partenariats ajoute à la tension entre les deux équipes et à la difficulté de délimiter les champs de compétences de chacun. En principe, les informations obtenues par les partenariats sont destinées au site privé car elles sont à forte valeur ajoutée (conseils financiers, boursiers, analyses, etc.). Celles fournies par la cellule d'animation financière sont diffusées sur le site vitrine car elles sont plus génériques. Malgré cela, l'avenir de la cellule d'animation financière semble compromis, ses membres ayant de la difficulté à développer des contenus pertinents et ciblés.

La fonction de la cellule AOL est de tenir à jour, de développer et d'animer les parties des sites Internet de la société (site grand public et site "privé" transactionnel) laissés accessibles à Cotel par les prestataires externes. Elle est en contact étroit avec les autres équipes du service marketing, avec les équipes du service informatique, surtout celle en charge des réseaux, avec les chefs de projet de la DAF et les consultants externes.

##### *- le service informatique*

Rattaché au département technique, le service informatique a été créé en janvier 2000 par son responsable actuel et comprend aujourd'hui une quinzaine de personnes. Le service a grandi très vite en raison de la croissance des activités l'an dernier et de l'augmentation des développements internes. Même si un certain nombre de nouveaux projets ont été développés en interne, il reste encore beaucoup de développements faits en dehors et les relations avec les prestations externes sont nombreuses.

Tous les membres du service ne sont pas nécessairement des informaticiens de formation, certains sont "venus au métier seuls", par passion, intérêt et capacité d'autoapprentissage.

Le service informatique est un prestataire interne de Cotel France, mais il lui arrive de travailler également sur quelques projets au niveau du groupe. Son personnel est réparti en quatre pôles :

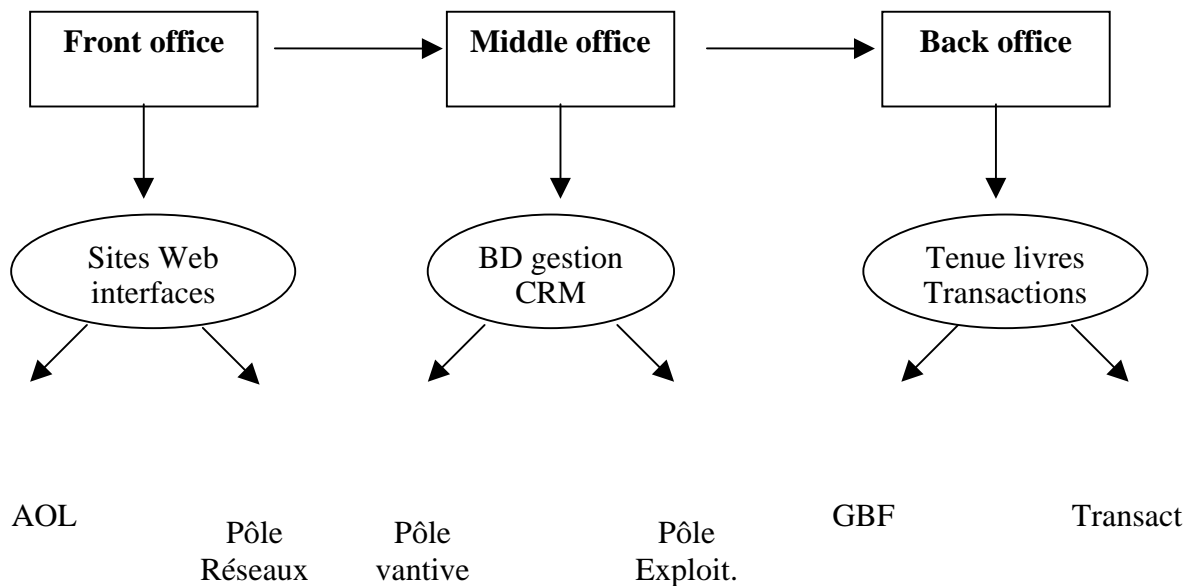
- un pôle Vantive qui gère le logiciel de CRM, commun au site de Paris et de Londres ;
- un pôle Réseaux qui coordonne et supporte les développements Internet (cellule AOL), s'occupe de l'Intranet et gère les réseaux (problème de sécurisation) ;
- un pôle Informatique de gestion, exploitation des systèmes et support aux utilisateurs internes ;
- un pôle Développement avec des programmeurs.

*- les chefs de projet*

Cotel compte actuellement deux chefs de projet qui appartiennent à un pôle Logistique et Projets présent dans la DAF (direction des affaires financières). Leur rôle est de coordonner l'ensemble des intervenants et des services concernés par un projet de développement ou de réorganisation (développement d'un nouveau produit à intégrer dans les systèmes, création d'une nouvelle base de données, etc.). Ils traduisent les besoins aux informaticiens, testent et valident les solutions proposées, ils s'assurent du respect des délais et des spécificités du cahier des charges. Ils ne dirigent pas d'équipe de façon constante, mais ils interviennent en transversal sur l'ensemble des métiers de Cotel (sites Internet, CRM et tenue de livres). Ces chefs de projets se sont réparti la nature des dossiers à traiter, l'un étant davantage axé sur les projets de développement impliquant les partenaires externes et les activités de back office, l'autre étant plutôt sur des projets de structuration et d'organisation internes de l'information.

Les chefs de projet assurent la maîtrise d'ouvrage d'un projet, le rôle du service informatique étant d'assurer la maîtrise d'œuvre avec assistance éventuelle à la maîtrise d'ouvrage.

L'articulation entre les différents services et les niveaux d'intervention concernés par les TIC peut se schématiser comme suit :



### 1.3. La Gestion des Ressources Humaines (GRH)

Etant une société financière, Cotel ne dépend pas de la même convention collective que la GBF. Le cadre dans lequel s'organise la gestion des ressources humaines est donc différent. La grande majorité du personnel français est engagé sur CDI, on y trouve aussi quelques CDD et quelques stagiaires.

La structure actuelle est relativement récente et pose une série de problèmes de GRH. Il faut préciser que le développement rapide de la société a entraîné des changements d'organisation qui n'ont pas toujours été précédés d'une réflexion suffisante et que Cotel se cherche encore en tant que structure organisationnelle.

Les principaux problèmes posés peuvent se résumer ainsi :

- la structure est plus verticale qu'auparavant, ce qui a pour effet d'éloigner certains cadres du pouvoir ;
- les champs de compétence ont été redéfinis et subdivisés, ce qui a occasionné des pertes de pouvoir pour certains ;
- le nombre de postes à responsabilité est limité et ne permet pas à tous ceux qui ont été engagés massivement en même temps d'évoluer de la même façon au sein de la société, ce qui crée des frustrations ;
- l'existence de postes "doublon", soit de la coexistence dans différents services de postes similaires, pose des problèmes de chevauchement, voire de concurrence entre fonctions.

Ces problèmes s'ajoutent à des caractéristiques communes à l'ensemble du personnel de Cotel et qui méritent d'être soulignées :

- *La jeunesse du personnel*

La moyenne d'âge du personnel est de 28 ans et Cotel compte beaucoup de jeunes managers. Ceci pose une série de problèmes non seulement au niveau des capacités managériales de ces jeunes mais aussi au niveau de la gestion de leur carrière (ces jeunes arrivés rapidement à des postes de responsables aspirent à poursuivre leur évolution sans avoir nécessairement la maturité voulue). Ce jeunisme est dû à l'embauche massive de jeunes au moment de l'expansion rapide des activités de Cotel et à la difficulté de recruter massivement et rapidement des personnes plus expérimentées.

Ce jeunisme pose aussi un problème de dénomination des postes ; l'entreprise hésite à nommer directeur ou responsable un jeune de 23 ou 25 ans alors que cette dénomination a une signification importante en droit social.

- *L'individualisme "exacerbé"*

La grande tendance à l'individualisme constaté par les managers de Cotel est à mettre en relation avec le jeunisme du personnel. Elle reflète un phénomène de société particulièrement observable chez "les mordus d'Internet". Le personnel est décrit comme "vivant chacun dans sa bulle", avec peu de réflexes de communication et peu d'attitude ou d'habitude de travail en commun (on vient ou on ne vient pas, on ne prévient pas, on ne respecte pas les horaires, etc.). Cet individualisme se traduit aussi par une faible notion du travail bien fait, accompli jusqu'au bout. Ce phénomène est amplifié par le fait qu'une bonne partie du personnel présente le même profil, caractéristique d'un jeune âge, et par l'absence de personnel plus âgé permettant de relativiser, de véhiculer d'autres valeurs au travail, etc.

L'engagement d'un responsable des Ressources Humaines en 2000 a marqué le point de départ d'une véritable gestion des ressources humaines. Jusque-là cette fonction était assumée par la direction de l'entreprise avec un système de gestion largement informel et une administration du personnel (gestion des contrats, des payes, etc.) prise en charge par Trade-Bourse. La DRH essaie maintenant d'organiser et de formaliser ce système (homogénéisation des salaires et des statuts fin 2000, par exemple). Cependant, les efforts de formalisation se heurtent à la grande mouvance de la structure Cotel, au caractère rapide et éphémère des cycles (cycle de croissance soutenue pendant 18 mois, cycle de ralentissement sensible depuis 6 mois).

### ***1.3.1. Le recrutement***

Cotel a connu deux vagues successives de recrutement, dont les modalités sont étroitement liées au contexte dans lequel elles ont eu lieu.

La première vague qui va de fin 99 à fin 2000 a correspondu à la période de forte croissance de l'entreprise, dont le point culminant fut l'introduction en Bourse en mars 2000. À cette époque, la société (qui n'avait pas de DRH) a recruté massivement du personnel jeune, peu expérimenté (beaucoup de premier emploi) et qui répondait en gros à deux critères :

- des "têtes bien faites", niveau général de base Bac +4 ou même Bac +5, sinon des compétences solides en technologie Internet ;
- une volonté de participer à l'aventure "Cotel", une grande capacité d'implication, la disponibilité, le dynamisme et la créativité nécessaires à cette aventure.

La poursuite de ces deux objectifs sans réelle politique de recrutement par manque de temps et de ressources a conduit à certaines dérives dont les principales sont :

- le manque de sélectivité dans les embauches ;
- l'engagement de personnel "surqualifié" pour certains postes (commerciaux ou chargés de clientèle de niveau Bac +4) ;
- l'importance du personnel jeune et inexpérimenté même à des fonctions de management.

La deuxième vague de recrutement a débuté fin 2000 et s'est malheureusement vue stoppée par le ralentissement des marchés boursiers. Elle s'est voulue plus sélective (niveau de type de qualification correspondant mieux au poste à pourvoir) et davantage axée vers la recherche de personnel plus âgé, plus posé et possédant déjà une expérience de travail dans un contexte plus traditionnel.

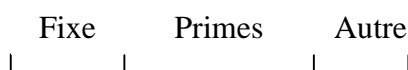
### ***1.3.2. La rémunération***

Le système de rémunération de Cotel comprend les éléments suivants :

- un fixe garanti sur 13 mois
- une prime (trimestrielle, semestrielle ou annuelle)
- un intéressement et une participation aux résultats
- des stock-options.

L'ensemble du personnel peut jouir des mêmes prérogatives, à l'exclusion des stock-options qui n'ont pas été accordées à tout le monde. Cependant on constate des différences dans la répartition de la rémunération entre partie fixe et partie variable.

La politique salariale a évolué avec l'entreprise. Lors de la période d'embauche massive (de fin 99 à fin 2000), le package salarial était constitué comme suit :



Le salaire fixe garanti, relativement faible par rapport à la partie variable, était fonction des éléments suivants :

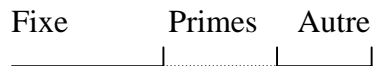
- l'urgence de recruter
- la force de négociation
- la valeur sur le marché
- le poste à pourvoir
- le niveau de qualification.

Dans certains cas, notamment l'embauche de personnel dont la qualification ou le statut professionnel ne correspondait pas à des catégories bien établies, le fixe garanti restait relativement bas, mais la personne se voyait offrir une prime minimale garantie quels que soient ses performances ou les résultats de l'entreprise. Dans ce système, l'octroi des primes n'était pas formellement relié à un système organisé et outillé d'évaluation du personnel mais plutôt à la recherche de formes de rémunération alternative permettant d'améliorer les salaires,

de favoriser l'implication du personnel et de le faire participer au succès. La forte croissance de Cotel et ses résultats excellents jusque fin 2000 expliquent cette façon de procéder.

À partir de 2001, un effort de classification des fonctions et des salaires a été entrepris et le fixe garanti a été basé sur le niveau de qualification, les exigences du poste et le degré d'expérience de la personne. La politique de bonification a été revue dans la mesure où toutes les primes vont maintenant de zéro à l'infini et sont, dans tous les cas, fonction des performances individuelles et des résultats de l'entreprise.

Le schéma salarial a donc évolué et se présente comme suit :



Avec le ralentissement des activités et les mauvais résultats obtenus au premier semestre 2001, la part des primes dans la rémunération a tendance à diminuer de plus en plus, créant un sentiment de frustration auprès des anciens dont le fixe, plus bas, devait être compensé par une prime minimale garantie.

Jusqu'à cette année, les trois quarts du personnel jouissaient de primes trimestrielles. Cette situation vite devenue ingérable a cédé la place à un système de primes semestrielles, sauf pour les commerciaux dont les primes sont restées trimestrielles et pour certains postes de managers passés en primes annuelles.

La révision de ce système de primes est bien évidemment source de tension, les échéances s'allongent et leur octroi n'est plus automatique. Une partie du personnel n'a pas eu de primes en 2001.

Parallèlement à la révision du système de bonification, un effort de mise à plat des postes et d'homogénéisation des salaires a été entrepris. Pour certains postes comme les commerciaux ou les chargés de clientèle, les salaires ont été complètement homogénéisés et ce quel que soit le niveau de qualification. Au service commercial, les salaires de base restent bas, mais sont compensés par des primes trimestrielles. Au service de relation clientèle, trois niveaux ont été déterminés : le nouvel embauché à l'essai, le chargé de clientèle confirmé dans son poste et le responsable d'agence virtuelle. Cet effort d'uniformisation se poursuit dans d'autres services même s'il est certain que certains postes donnent lieu à des salaires davantage individualisés (postes de management ou certaines fonctions spécifiques).

### ***1.3.3. La formation***

De façon générale, la politique de Cotel est de favoriser au maximum l'autoformation et l'apprentissage sur le tas. Un effort de formation particulier a été réalisé dans le cadre de la certification qualité de l'entreprise. Les mesures prises pour obtenir ce certificat basé en grande partie sur la qualité des sites Internet et du service à la clientèle (minimaliser le temps de traitement d'une demande, augmenter la vitesse de réponse au téléphone, etc.) visaient principalement deux services, le service commercial et le service de relation clientèle. Des formations de base ont été mises au point et sont destinées à toute nouvelle personne qui entre dans ce service. Elles comprennent un volet technologique (connaissance des outils de communication à disposition du client, connaissance des outils internes, dont le CRM), un volet technique sur les produits boursiers et un volet relationnel (gestion du stress, de la relation à distance, etc.) De façon régulière, des formations plus spécifiques sont organisées

en interne et souvent animées par un membre du service sur l'un ou l'autre produit ou nouveauté reliés au monde de la Bourse.

Dans les autres services, les formations sont le plus souvent organisées à la demande de la personne et à son initiative. L'entreprise n'a pas encore mis au point un système de développement des compétences prévoyant des plans de formation individualisés.

Les différentes personnes exerçant des fonctions reliées au TIC (animateurs on line, chefs de projet ou informaticiens) passent une partie importante de leur temps libre à se former sur les nouveautés, soit sur base de documentation, manuels d'utilisation, etc., soit par contact avec des personnes plus qualifiées. De façon générale, il semble que les métiers du Web soient fortement basés sur ces deux modes d'apprentissage.

#### ***1.3.4. Les définitions de fonction***

Jusqu'il y a peu, les personnes engagées ne recevaient qu'une définition vague de la fonction à exercer. Le message de la société était qu'il appartenait à la personne de dessiner sa fonction et de la faire évoluer.

Depuis lors, un effort de définition des principales fonctions a été réalisé avec l'aide de consultants externes et la participation de tous les acteurs concernés. Il a servi lors d'un entretien annuel d'évaluation avec le personnel et a permis de définir des fiches de fonction. Elles ne couvrent pas encore toutes les fonctions présentes au sein de la société et le processus se poursuit. Ces fiches comprennent le titre donné à la fonction, la description des principales tâches, les objectifs et les compétences requises pour l'exercice de la fonction. Elles sont évolutives et certaines ont déjà fait l'objet de modification.

#### ***1.3.5. Les carrières***

Le jeunisme du personnel de Cotel fait que la plupart des personnes interrogées sont encore au début de leur carrière. Malgré cela, on constate une forte hétérogénéité des parcours professionnels et une tendance à la mobilité.

*- les animateurs en ligne*

Patrick a terminé des études de design industriel en 1997. Après avoir travaillé comme administrateur réseau dans le collège qui l'a diplômé, il rejoint l'équipe de Cotel en 1999 pour y assumer la fonction de Webdesigner. "J'ai vu dans le Webdesign l'opportunité de faire valoir ma double compétence en dessin et en informatique". Autodidacte de l'informatique et des technologies de réseau, Patrick n'est pas convaincu de poursuivre dans cette voie et souhaite retourner à terme dans son métier de base, enrichi de son expérience de travail sur Internet.

Paul est arrivé chez Cotel en février 1999 comme chargé de relation clientèle à la table Bourse. C'est un passionné d'Internet et des marchés boursiers dont le parcours académique est marqué par une alternance de formations (Doc. AES, BTS Action commerciale puis maîtrise en sciences de gestion) et de stages en entreprise (sociétés bancaires et financières).

Durant ces stages, Paul découvre les connexions Internet à haut débit et exploite cette découverte pour apprendre et maîtriser une série d'outils. "Mon idée au départ était de créer ma propre boîte sur Internet dans le domaine de la finance. Une nuit, alors que je rejoignais un forum de discussion, j'ai surpris un échange entre le directeur de Cotel et un client mécontent, son discours m'a plu et j'ai décidé de postuler...". Après un an de travail à la table Bourse, Paul rejoint la cellule d'animation en ligne qui vient d'être créée, pour en prendre la responsabilité en avril 2000.

Marc est le dernier venu à la cellule AOL. Il a été engagé chez Cotel en juillet 2000 à la fin de ses études en sciences économiques et politiques. Il surfe abondamment sur Internet depuis 96 et souhaitait créer une start-up une fois ses études accomplies. "Je n'avais pas assez de relations et d'expérience à ce moment-là, j'ai préféré rejoindre d'abord une dotcom bien établie...". Marc a été engagé comme chef de projet pour la réalisation d'un site financier européen. Ce projet a été abandonné en raison de la baisse d'activités boursières et Marc a rejoint la cellule d'animation en ligne au début de l'année. Il y développe une activité nouvelle, la recherche et la conclusion de partenariats stratégiques sur Internet.

#### *- les chefs de projet*

L'arrivée de Marie chez Cotel en janvier 2001 comme chef de projet marque un tournant dans sa carrière. Cette diplômée d'une école de commerce, spécialisée en affaires internationales, droit et fiscalité des entreprises, a d'abord fait carrière au sein de grands groupes financiers. Elle s'y est spécialisée dans l'analyse des risques et y a exercé différentes fonctions, dont la plus longue fut un poste d'analyse du crédit pendant 4 ans dans un siège à l'étranger. "Lorsque le cabinet de consultance en Ressources humaines m'a parlé de Cotel, j'ai été attirée par la nouveauté et une expérience de travail dans le domaine des NTIC. C'est mon premier emploi non opportuniste ou occasionnel". Marie est satisfaite de son choix même si elle avoue que son métier actuel fait appel à beaucoup plus de technicité qu'auparavant.

Quentin appartient aujourd'hui à la même cellule chefs de projet que Marie. C'est un des plus anciens salariés de Cotel, puisqu'il y est entré en juin 1998. "À cette époque, nous n'étions que 25 au total !". Après un BTS en comptabilité achevé en 1988, Quentin est manager chez Quick pendant 18 mois, puis fait un passage dans l'immobilier avant de rejoindre la société Trade-Bourse en 1991 comme chargé de relation clientèle. Lors de la création de Cotel, il est responsable du middle office chez Trade-Bourse et accepte de passer dans la nouvelle filiale où il devient responsable adjoint au support client. Il suit et participe activement au développement rapide de la société et à la création de différents services. En juin 2000, il se trouve à la tête du service de relation clientèle, de la table Bourse et du service qualité. Suite à une réorganisation interne, ces services sont dûment constitués et reçoivent chacun un responsable. C'est à ce moment que Quentin passe dans le pôle des chefs de projet pour assumer la responsabilité de tout ce qui touche à la partie logistique et au routage des ordres. "Je travaille par missions. Quand j'estime que la mission est terminée et que les choses sont bien en place, je passe à autre chose."

#### *- les chargés de relation clientèle*

Après un cursus classique d'expert-comptable, Philippe, attiré par la finance, décide de faire un troisième cycle dans une école de Paris (cours axés sur les marchés). Durant cette formation, il fait un stage chez BNP au middle office. C'est à l'issue de ce stage qu'il est engagé chez Cotel comme chargé de relation clientèle. Il a connu et suivi de près l'intense augmentation des activités de la société et a participé à l'organisation du service de relation clientèle dont l'effectif a quadruplé en un an. Depuis l'été 2000, il assume la direction de ce service qui a été structuré en agences virtuelles.

Économiste de niveau Bac +5 (sciences économiques et DEA en économie internationale), Alexandre a travaillé dix-huit mois comme chargé de relation clientèle dans une agence de province du Crédit agricole. Son arrivée chez Cotel en novembre 1999 est due à plusieurs facteurs. "Je souhaitais travailler à Paris et sortir du cadre strict et posé de la banque classique. J'ai été attiré par la politique salariale très individualisée de Cotel et par son dynamisme, au départ je ne savais pas qu'il s'agissait d'une dotcom !". Alexandre entre donc chez Cotel comme chargé de relation clientèle et s'investit beaucoup dans l'organisation du service en agences virtuelles. Il est responsable d'une de ces agences depuis juillet 2000. Il se voit encore pour quelques années au sein de la société car il estime avoir encore beaucoup à développer et à améliorer.

#### *- les informaticiens*

Responsable depuis janvier 2000 du service informatique de Cotel, Roland possède un doctorat en mathématiques et informatique ainsi qu'un diplôme en informatique industrielle. C'est par l'intermédiaire d'un chasseur de têtes qu'il est entré chez Cotel à la fin de ses études en 1998. Il entre dans la société comme administrateur système. "Je n'ai pas fait d'informatique pure mais je suis passionné d'ordinateurs depuis l'âge de 15 ans". Il a contribué à la mise sur pied du service informatique dont il assume la direction depuis sa création officielle en janvier 2000. Il dirige actuellement un service de 15 personnes réparties en 4 pôles.

Cédric fait partie du pôle "Réseaux" du service informatique. Il est arrivé chez Cotel en 2000 au terme d'un parcours peu classique. Il entame un "doc AES Sub d'Eco" option gestion qu'il abandonne en 93. Pendant deux ans, il gagne sa vie comme délégué commercial dans une société d'aliments canins. En 1995, il crée une start-up de vente d'informations économiques (veille robot sur Internet), dont il vend ses parts après un an et demi d'activités. Il part alors pour l'Afrique où il exercera différents métiers pendant quatre ans : consultant informatique, publiciste, réalisation de produits multimédias, etc. La dégradation de la situation politique en Afrique l'oblige à rentrer en France où il se met à travailler comme consultant free-lance en optimisation des flux d'information. C'est un chasseur de tête qui lui propose en 2000 de rejoindre l'équipe informatique de Cotel. "J'ai été séduit par la qualité des relations humaines chez Cotel et la grande ouverture d'esprit. Je suis dans un secteur où peu de personnes peuvent juger des résultats de ce que je fais, il faut donc une grande confiance". Cédric reconnaît être un hacker, un libre penseur, il apprend en autodidacte (50 % de son temps) et n'hésite pas à "démonter" les programmes et applications pour parvenir jusqu'au code source. Il est, avec l'administrateur réseau, le seul membre du service informatique qui n'ait pas de formation dans le domaine. Engagé pour "mettre de l'ordre" dans tous les développements web (internet et intranet), il prévoit avoir terminé cette mission dans un an, un an et demi et se dit prêt à changer d'environnement si la société ne lui propose pas de nouveaux défis.

- la qualitiennne

Joëlle est diplômée en sciences politiques. Après une courte expérience de gestion de patrimoine, elle entre chez Cotel, au service commercial en 1997 où elle reste deux ans. "À mon arrivée, nous étions une quinzaine au total, les équipes étaient donc réduites et très polyvalentes, on touchait un peu à tout". Dans ce contexte, Joëlle a pu participer activement au développement de nouvelles offres de service et a géré des projets commerciaux. Elle quitte le service commercial pour un congé de maternité et à son retour, la direction lui propose de prendre en charge le service qualité pour s'occuper du projet de certification Qualité "Webcert" et de l'intranet (aspect contenu). Joëlle s'est beaucoup formée sur le tas, elle a reçu le soutien du service Qualité de la GBF et d'un auditeur de l'AFAQ. Elle a également bénéficié d'une formation d'auditeur Qualité "ICA". Elle participe à un groupe de réflexion de l'AFAQ sur l'avenir du métier de qualitiennne, métier qu'elle souhaite continuer à exercer au sein de la société ou ailleurs.

#### **1.4. Regard des acteurs sur l'évolution des logiques professionnelles**

La plupart des acteurs rencontrés nous ont fait part de leur vision sur l'évolution de leur métier.

##### *- les animateurs en ligne*

Les animateurs en ligne participent pleinement à la définition du métier qu'ils exercent, responsable d'animation en ligne, Web designer, chargé de partenariats stratégiques sur le Web, et dont la caractéristique commune est qu'il fait appel à de la bi-compétence, sinon multi-compétence. Ils ont conscience d'être dans de l'émergent, d'exercer un métier qui se différencie difficilement de leur passion pour Internet et reconnaissent la valeur ajoutée marchande de leur double ou multiple compétence. Ils considèrent Internet non comme un nouveau métier en soi mais bien comme un nouvel outil qui participe à et propage une culture différente (ouverture, globalisation, rapidité, réactivité, volatilité, etc.). Cette culture reste mal perçue et connue, non intégrée dans les cursus de formation. Ils se sentent pour la plupart « à cheval sur plusieurs métiers » et se considèrent souvent comme un lien entre deux cultures (informatique et Web, marketing et Web, finance et Web, etc.). Ils sentent une professionnalisation de certains métiers reliés au Web et une intégration de la culture Internet dans des métiers traditionnels. Cette tendance va conduire certaines fonctions actuelles, comme celle de Webmaster, d'un rôle « d'homme orchestre » (capable de développer un site Web simple en assurant à la fois le design, le contenu et la programmation) à un rôle de « chef d'orchestre » (coordonnant l'ensemble des intervenants sur les différents métiers impliqués dans la réalisation d'un site Web). Considérant que le cœur de leur métier est l'information, ils pressentent le développement de nouveaux métiers dans la gestion de l'information (structuration, hiérarchisation, organisation, optimisation des flux, etc.).

##### *- les chefs de projet*

Ces derniers se voient et sont considérés par leurs collègues comme des rouages essentiels du développement d'une activité nouvelle, comme la Bourse en ligne. Ce sont eux en effet qui réalisent l'interfaçage entre tous les éléments intervenant dans la mise à disposition d'un nouveau service ou produit sur le Net. Ils doivent à la fois comprendre les rouages de l'activité financière et appréhender les logiques marchandes et de consommation du Web pour pouvoir exprimer des besoins cohérents et compréhensibles pour les informaticiens qui développent les applications. Une connaissance technique approfondie des interfaces de communication avec le client final et des différentes applications de support à l'activité interne (CRM, Systèmes de Back office, site transactionnel, etc.) devient prépondérante dans leur cas. La complexité de la fonction de chef de projet chez Cotel repose moins sur le contenu des produits (ces derniers sont simples et ne font pas appel à des modélisations mathématiques complexes) que sur la capacité à interconnecter différents systèmes et/ou applications informatiques.

### *- les chargés de relation clientèle*

Le métier qu'ils exercent chez Cotel se distingue à la fois du métier de conseiller en Bourse et du métier de chargé de relation clientèle au sein d'une banque classique. Les différences constatées tiennent surtout au contexte dans lequel l'activité s'exerce et ont pour conséquence de mobiliser de plus en plus de compétences périphériques au métier de base. La prise en charge à distance change la relation avec le client. Elle s'établit plus difficilement, ne repose plus uniquement sur une confiance donnée *de visu* et nécessite une bonne connaissance des produits financiers et boursiers. Le succès d'une société comme Cotel repose sur le volume traité puisqu'elle s'adresse en priorité aux particuliers. Les chargés de compte traitent donc des volumes beaucoup plus importants que dans l'activité classique (2 500 comptes en moyenne pour 800 dans le domaine traditionnel). Ils ne font pas du conseil à proprement parler mais plutôt de l'assistance technique, de la résolution d'incidents ou de problèmes et de la vulgarisation. L'existence d'interfaces technologiques (elles sont de 7 types différents depuis le minitel ou la TV interactive jusqu'au site Web) requiert l'organisation d'un help desk technique comme support à l'utilisation des outils. Dans le cas de Cotel, ce help desk a été internalisé et confié au service de relation clientèle. Enfin, la société constate que ses clients sont de plus en plus autonomes : ils gèrent leurs comptes à distance, routent des ordres et interviennent en direct sur les marchés boursiers. Pour ne pas perdre le contact avec ses clients, continuer à développer l'offre de produits, fidéliser les clients « internautes », souvent plus volages que les clients traditionnels, et éviter de devenir un centre de réclamation, le service de relation clientèle propose à ses clients des actions de vulgarisation portant sur les marchés boursiers et de formation aux différents produits offerts par la société.

Dans un tel contexte, le chargé de relation clientèle mobilise de multiples compétences dans l'exercice de son métier. À côté des compétences sociales et techniques de base qu'il doit renforcer et adapter au marché de la Bourse en ligne (gestion du stress, capacité à transcender l'interface technique, connaissance de produits spécifiques, de la fiscalité, etc.), il doit développer des compétences commerciales (proposer de nouveaux produits, élargir le portefeuille), technologiques (maîtriser suffisamment les outils de communication pour aider le client dans leur utilisation) et pédagogiques (animer des séminaires à l'intention de la clientèle).

### *- les informaticiens*

Au sein du service informatique, nous avons rencontré deux profils contrastés, qui se positionnent différemment dans l'organisation et n'envisagent pas l'évolution de leur métier de la même façon. D'un côté, les informaticiens de formation et de métier, dont la fonction et l'activité ne connaissent pas de changement radical du fait qu'elle s'exerce dans une entreprise de la nouvelle économie. De l'autre, les nouveaux venus à l'informatique, les spécialistes du Web et des réseaux pour lesquels l'activité est nouvelle et le regard plus proche de celui des membres de la cellule d'animation en ligne. Pour les premiers, responsables à la fois de développements internes, d'informatique de gestion, de support et de maintenance des applications internes (en bref du back office), les changements induits par l'économie des réseaux, importance des flux d'information à traiter, taux de réactivité élevé, interconnexion entre des systèmes, etc., constituent une évolution quasi « naturelle » de leur métier tout comme le fut le passage des cartes perforées aux terminaux intelligents. Ils considèrent l'informatique comme un métier évolutif par essence et donc un métier qui fait évoluer les organisations. Ils reconnaissent cependant que leur capacité à s'adapter à un nouveau contexte et à pouvoir y développer leur activité dépend de la présence de « traducteurs », de personnes à la frontière entre les besoins et l'offre technique. Les seconds

ont un regard sur leur métier bien plus proche de celui des animateurs en ligne dont ils partagent la forte culture Internet.

*- la qualitiennne*

La personne responsable du service Qualité chez Cotel participe à un groupe de travail du MFQ sur l'évolution du métier de qualitiennne. Elle a tenu à nous faire part de ses questionnements sur le sujet. La maîtrise de la qualité des sites Internet et des entreprises de la net économie entraîne-t-elle l'émergence d'un nouveau métier, le e-qualitiennne, ou va-t-elle simplement entraîner une évolution du métier actuel ? En effet, les compétences « classiques » requises par le métier de qualitiennne doivent être complétées par la maîtrise de compétences techniques (maîtrise des systèmes d'information) et l'intégration de la culture Web. Cette exigence s'ajoute à l'évolution du métier imposée par les nouvelles normes (notamment la maîtrise des processus) et par les directions d'entreprise (notamment le fait que le service qualité doit devenir un centre de profit) et risque d'entraîner un changement radical dans la fonction. Le débat ne s'arrête pas là, les qualitiennnes ont conscience aussi du développement d'un champ nouveau, celui de la gestion de l'information et de l'organisation de l'ensemble du système d'information. Qui va investir ce champ et exercer ces nouveaux métiers ? Le qualitiennne, l'informatiennne ? La question reste ouverte.

## **2. Analyse des logiques professionnelles**

### **2.1. Le rapport au groupe professionnel**

#### *- les animateurs en ligne*

Les animateurs en ligne se réclament tous de la culture Internet dont ils sont porteurs au sein de l'entreprise. Sans que l'on puisse véritablement parler de champ professionnel dans le cas du Web, ils s'identifient davantage à cette mouvance qu'à un champ professionnel bien établi, même dans le cas où leur formation initiale les y prédestinait (économiste, designer industriel). Ils adhèrent et véhiculent les valeurs de cette culture, ouverture d'esprit, liberté de pensée, créativité, refus ou dépassement des normes établies, etc., qui est marquée par le partage et l'accès pour tous à l'information (découverte d'un nouveau programme, d'une nouvelle application ou d'un nouveau moteur de recherche). Ils reconnaissent tous posséder et « cultiver » la multi-compétence et sont conscients de la valeur marchande de cette caractéristique. Cette forte polyvalence ne facilite pas l'appartenance à un champ professionnel structuré.

#### *- les chefs de projet*

Bien qu'ayant connu des parcours différents et possédant une formation initiale différente (BTS en comptabilité pour l'un, et haute école de commerce pour l'autre), les chefs de projet présentent la même caractéristique au niveau professionnel. Ils expriment une difficulté à se situer dans le champ professionnel de départ sans pour autant clairement s'identifier à un autre champ. Ils reconnaissent cependant que le champ de l'informatique devient de plus en plus prépondérant dans leur cas mais ils ne s'en sentent pas totalement partie prenante. L'acquisition de compétences techniques et technologiques prend le pas sur la maîtrise des contenus (les produits financiers et boursiers, l'analyse de risque, etc.), de même que la capacité, d'ordre manageriale, à gérer et coordonner une équipe le temps d'un projet. Ces exigences amènent les chefs de projet à développer la multi-compétence.

#### *- les chargés de relation clientèle*

Dans le cas des chargés de relation clientèle, l'appartenance à un champ professionnel est plus claire ; ils s'identifient au champ bancaire (commerce de l'argent). Même si le métier de base est modifié par le fait qu'il s'exerce à distance et influencé par le recours de plus en plus important à la technologie, il n'y a pas dans leur cas de changement fondamental. Les personnes rencontrées nous ont fait part cependant de la nécessité, bien plus grande dans le cas d'une activité à distance via les réseaux, de maîtriser des compétences autrefois distinctes. Les compétences commerciales et relationnelles classiques doivent être complétées par une bonne maîtrise des outils informatiques, à la fois internes (système de CRM, bases de données, intranet) et externes (interfaces de communication et de transaction avec le client), ainsi que par des compétences pédagogiques (support à l'utilisateur externe allant jusqu'à l'animation de séminaire) et techniques (help desk).

### *- les informaticiens*

Nous avons vu précédemment qu'il existait deux profils distincts parmi les informaticiens rencontrés chez Cotel (voir point 1.4). Le premier, informaticien de formation et de métier reste clairement dans une logique de profession et un champ professionnel bien définis, l'informatique. Ses compétences sont valorisées au sein de l'entreprise pour autant que des personnes, considérées comme « traducteurs », puissent établir le lien entre les besoins des utilisateurs (tant externes qu'internes) et l'offre de développement technique. Le second, qui appartient au petit noyau de spécialistes réseaux, est beaucoup plus proche de la logique professionnelle des animateurs en ligne dont il partage la forte adhésion à la culture Internet et le caractère multi-compétent.

### *- la qualitiennne*

L'appartenance au champ professionnel de la qualité ne fait pas de doute pour la qualitiennne de Cotel même si sa formation de base (sciences politiques) et ses débuts chez Cotel (au service commercial) ne l'y prédestinaient pas. Elle a suivi des formations spécifiques en gestion de la qualité et a été certifiée par un organisme reconnu. Cette personne nous a fait part cependant d'une tendance de plus en plus grande dans le métier d'évoluer vers de l'intégration de compétences nouvelles, notamment dans la maîtrise des processus et des systèmes d'information. L'exercice de son métier dans une entreprise dont l'activité s'effectue en ligne accentue la nécessité de développer des connaissances techniques (outils informatiques et réseaux).

## **2.2 Le rapport à l'organisation**

Encore en développement et soumise à des cycles d'activité courts, Cotel cherche toujours une structure organisationnelle optimale. L'organisation du travail dans la société a été marquée par la succession de deux phases de fonctionnement dont on peut résumer les caractéristiques comme suit :

<b>Phase 1 (99-2000)</b>	<b>Phase 2 (2001)</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Croissance "euphorique"</li><li>• Principe d'innovation</li><li>• Forte polyvalence</li><li>• Embauches massives</li><li>• Forte externalisation du système d'information (SI)</li><li>• SI sous-dimensionné</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Stabilisation, décroissance</li><li>• Principe d'organisation</li><li>• Recentrage sur les métiers</li><li>• Embauches sélectives</li><li>• Tendance à « ré-internaliser »</li><li>• SI redimensionné</li></ul>

Par ailleurs, le développement d'une activité nouvelle (que beaucoup d'acteurs internes considèrent comme un « métier nouveau ») suppose un contexte général d'incertitude, qui se reflète dans l'organisation du travail : forte autonomie, faible définition des postes de travail, recours aux prestataires externes, recherche de la polyvalence, etc.

Dans un tel contexte, voici les types de rapport à l'organisation développés par les principales personnes interrogées.

#### *- les animateurs en ligne*

Imprégnés de la culture Internet dont ils apprécient la liberté de manœuvre, les animateurs en ligne participent activement à la définition de leur fonction. Ils sont les premiers à l'exercer, en précisent les contours, la positionnent dans l'organisation. Ils se considèrent comme les représentants, les défenseurs de la culture Internet face à des collègues qui ne la perçoivent pas et qui restent attachés à une culture traditionnelle. Même si au départ leur fonction ne le prévoit pas, ils leur arrivent très souvent de traduire les propositions des services commercial et de marketing en langage compréhensible sur Internet, et adapté à la cible et au contexte d'échange sur les réseaux. Ils sont avant tout acteurs d'innovation dans la société même si cette caractéristique n'est pas présente avec la même intensité chez tous.

#### *- les chefs de projet*

Davantage acteurs d'organisation, les chefs de projet occupent une position particulière dans l'entreprise. Leur appartenance à la DAF est en grande partie fortuite et leur place définitive dans la structure encore en discussion. Cette situation exprime bien à quel point il est difficile de les positionner. Véritable interface entre tous les services et personnes intervenant dans la réalisation d'un projet, ils participent également à la définition de leur fonction et sont sujets à une très forte autonomie dans son exercice.

#### *- les chargés de relation clientèle*

La participation de Cotel à la mise en place d'un certificat de Qualité pour des activités en ligne, le Webcert, a contribué à organiser et structurer le service de relation clientèle. Au contraire d'autres services, les fiches de poste y sont bien définies, les salaires y ont été harmonisés et une procédure d'évaluation définie et appliquée. Le travail est réparti entre des agences virtuelles qui ont chacune un responsable. Les personnes que nous avons rencontrées dans ce service ont participé à son organisation et continuent à proposer des améliorations. Elles se situent donc dans un département davantage structuré où les marges de manœuvre sont plus réduites et où l'organisation est orientée et tendue vers la satisfaction du client.

#### *- les informaticiens*

Acteurs d'organisation, les informaticiens font partie d'un service récemment créé, janvier 2000, dont la structure demeure relativement floue. Le rapport à l'organisation est surtout particulier pour la personne du pôle réseaux, plus proche des animateurs en ligne. Engagée avec la mission d'organiser, de coordonner et d'ordonner les développements Web, elle participe pleinement à la définition de sa fonction et en dessine l'évolution. Elle jouit d'une forte autonomie renforcée par la grande maîtrise technique qu'elle est la seule à posséder.

#### *- la qualitiennne*

Également acteur d'organisation, la qualitiennne est passée d'une fonction de mise en œuvre et de test d'une procédure de certification de Qualité à une phase de consolidation et de « maintenance » du système. Sa position dans l'organisation ne subit pas de changement et ses rapports à l'organisation diffèrent peu de ceux de ses principaux collègues.

### **2.3 Le rapport au marché du travail**

Nous n'avons pas constaté de rapport particulier au marché du travail pour tous les types de personnes rencontrées. Seuls deux groupes méritent notre attention à ce sujet : les animateurs en ligne auxquels nous joignons l'informaticien responsable des réseaux et les chefs de projet.

*- les animateurs en ligne (y compris le responsable des réseaux)*

Conscients de la valeur marchande de leur bi-compétence ou multi-compétence et de la valeur ajoutée de leur maîtrise et de leur expérience d'Internet, les animateurs en ligne ont de la difficulté à intégrer des classifications existantes, à plus forte raison s'ils ne possèdent pas une formation de base bien identifiée. Souvent courtisées par les chasseurs de tête, ces personnes avouent faire rapidement le tour d'un problème et sont sans cesse à la recherche de nouveaux défis. Ils sont prêts à une grande mobilité sur le marché du travail pour satisfaire ce besoin. Passionnés d'Internet et pour certains de Bourse, ils ont tendance à envisager leur activité professionnelle comme une extension de cette passion et ils n'établissent pas de limite claire entre le travail et les loisirs.

*- les chefs de projet*

Les chefs de projet semblent éprouver plus de difficulté à percevoir la valeur de marchande de cette expérience. Ils considèrent que la plus value est davantage due au fait d'exercer cette fonction dans une entreprise de la Net économie qu'à la fonction elle-même. Ils restent également attentifs au marché de l'emploi, surtout dans un contexte de rétrécissement de l'activité, mais ils restent incertains sur leur capacité à transférer leur logique professionnelle sur le marché du travail.