

Etude mandatée

**Knowledge Intensive Business Services (KIBS)**

Services à forte intensité de connaissances

KARIN HIRSCHFELD

ID TEXT . BERLIN

2007



UNI  
8-10 Avenue Reverdil  
CH - 1260 Nyon  
Tel.: +41 22 365 21 00  
Fax: +41 22 365 21 21  
Email: [contact@union-network.org](mailto:contact@union-network.org)  
<http://www.union-network.org>

UNI-Europa/IBITS/04-2007/0051

**SOMMAIRE**

---

|    |  |    |
|----|--|----|
| 1. | Services à forte densité de connaissances: une définition            | 6  |
| 2. | Croissance mondiale: le développement des KIBS                       | 9  |
| 3. | Petites entreprises, forte dynamique: structures du secteur des KIBS | 12 |
| 4. | Les moteurs de la croissance   | 16 |
| 5. | Tendances: quelle évolution pour les KIBS?                           | 21 |
| 6. | Travailler dans le secteur des KIBS: les entrepreneurs salariés      | 24 |
| 7. | Salariés des KIBS: nouvelles perspectives pour les syndicats?        | 32 |
| 8. | Bibliographie  | 35 |

## Knowledge Intensive Business Services

Les "services aux entreprises" occupent désormais une place prédominante dans l'économie, bien que cela soit rarement souligné. Qu'il s'agisse de réformes de l'administration publique, de projets de logiciels ou de restructuration de grandes entreprises, il n'est pas rare que des entreprises de consultants comme McKinsey ou Accenture fassent les grands titres de l'actualité, car les résultats de leurs conseils – souvent contestés – ont de profondes répercussions sur les stratégies et l'organisation de leurs entreprises clientes. De même, les activités de cabinets d'audits opérant à l'échelle mondiale, tels KPMG ou Ernst&Young exercent une influence qui pèse souvent sur l'opinion publique et sur le devenir de leurs clients. Enfin, autre élément tout aussi important, les groupes de publicité savent mettre en lumière l'image des entreprises et parviennent ainsi à faire acheter au consommateur des produits souvent insignifiant.

En quelques décennies, les services aux entreprises à haute valeur ajoutée ont pris une importance décisive dans l'économie – et cela bien au-delà de quelques événements spectaculaires et en dehors des terrains de jeu des très grandes entreprises. Un nombre croissant de ces professionnels offrent à leurs entreprises clientes une vaste gamme de prestations: de l'innovation des produits jusqu'aux expertises juridiques, et des études de marché à la gestion de la logistique.

Le secteur des services aux entreprises s'est développé de manière phénoménale dans de nombreux pays depuis les années 70. Cette expansion est à la fois celle des services professionnels traditionnels, comme la publicité, le conseil fiscal ou juridique et également celle des services liés aux nouvelles technologies, tels que les services de TI ou de gestion de l'énergie. L'expansion des services aux entreprises s'explique par des transformations à long terme, qui donnent à penser qu'elle se poursuivra de manière stable à l'avenir. La tendance à l'externalisation, par laquelle les entreprises confient l'exécution d'une partie de leurs fonctions à des prestataires de services aux entreprises (BPO) n'est pas le seul moteur de cette évolution. En effet, les besoins des entreprises en connaissances spécialisées sont en augmentation. Cela tient notamment au rythme rapide du développement des

## Knowledge Intensive Business Services

technologies et à l'internationalisation des entreprises – phénomènes qui concourent à augmenter la demande de connaissances externes.

Le secteur des services à forte intensité de connaissances affiche une dynamique qui contraste fortement avec le secteur de la production. Mais cela ne veut pas dire que ce dynamisme agisse comme un "repoussoir" pour le secteur de la production – c'est en fait tout le contraire qui se passe : les prestations de services stimulent fortement l'innovation et la compétitivité des entreprises industrielles – que ce soit par des solutions techniques innovantes, l'amélioration des processus de production ou par le marketing. Les services aux entreprises font partie intégrante de l'économie toute entière et témoignent des synergies qui existent entre les différentes branches d'activité de leurs clients.

Dans les services aux entreprises, ce ne sont pas seulement les grands opérateurs qui jouent un rôle important: le marché des services à forte valeur ajoutée se caractérise par une multitude de petites entreprises et de très nombreux professionnels indépendants. L'un des traits les plus marquants du monde du travail des KIBS réside dans le niveau relativement élevé de qualifications et de revenus, ainsi qu'une forte identification du salarié à son travail.

### 1 LES SERVICES À FORTE INTENSITÉ DE CONNAISSANCES: UNE DÉFINITION

---

Pour mieux comprendre les grandes lignes et les spécificités des KIBS (de l'anglais "Knowledge Intensive Business Services") il est judicieux d'examiner tout d'abord le groupe général auquel ils se rattachent, à savoir, celui des services aux entreprises. Ces services, qui s'ajoutent aux services commerciaux, aux services financiers et aux services de réseau constituent une catégorie qui pèse de plus en plus lourd dans le groupe des services aux entreprises - assurant l'exécution des processus de production, d'administration et de gestion des entreprises clientes. Aux activités à forte intensité de connaissances viennent également s'ajouter des services d'exécution, comme les services de sécurité et de nettoyage, pour former le groupe général des services aux entreprises.

Au cœur de ces services à *forte intensité de connaissances* se trouvent tout d'abord les activités liées aux technologies, telles que les services informatiques, la recherche & développement ou des prestations telles que les analyses et les essais techniques. Par ailleurs, les services traditionnels de conseil fiscal, juridique et de gestion entreprise, ou encore de conseil, de publicité ou marketing sont l'un des principaux piliers de cette branche d'activité. A cela s'ajoutent les fonctions délocalisées telles que le recrutement et la gestion de personnel, qui contribuent aussi à l'essor du secteur. Les centres d'appels se trouvent exactement à mi-chemin entre les services d'exécution et les services à forte intensité de connaissance. La gamme de leurs prestations va des activités de commercialisation très uniformisées jusqu'au conseil téléphonique qualifié.

## Knowledge Intensive Business Services

Dans la classification européenne en vigueur des catégories d'activités économiques (NACE 1.1.) les services à forte intensité de connaissances sont principalement repris dans les sections 72, 73 et 74 et incluent notamment:

---

### **Computer and related activities**

Hardware consultancy

Software consultancy and supply

Data processing

Database activities

Maintenance and repair of office, accounting and computing machinery

Other computer-related activities

### **Research and experimental development**

Research and experimental development on natural sciences and engineering

Research and experimental development on social sciences and humanities

### **Other business activities**

Legal activities

Accounting, book-keeping and auditing activities; tax consultancy

Market research and public opinion polling

Business and management consultancy activities

Management activities of holding companies

Architectural and engineering activities and related technical consultancy

Technical testing and analysis

Advertising

Labour recruitment and provision of personnel

Miscellaneous business activities n.e.c., including call centers

Dans la classification qui prévaut en Amérique du Nord, la NAICS, les KIBS sont principalement classés dans les groupes 54 (services professionnels, scientifiques et techniques) et 51 (services d'information)

Les domaines d'activité des KIBS ne sont pas encore suffisamment définis dans les statistiques. Les classifications internationales des activités économiques doivent subir des révisions en 2007, ce qui permettra de mieux prendre en compte l'importance croissante des nouveaux services et de les différencier avec plus de précision.

## Knowledge Intensive Business Services

En dépit de leur très grande diversité, ces activités ont toutes un point commun, celui de fournir des connaissances externes qu'elles transforment en prestations utiles pour leurs entreprises clientes. Ces prestations consistent souvent dans la production de savoir, par exemple avec la consultance, l'établissement de rapports ou de résultats de mesures, ou encore, sous forme d'organisation des processus de connaissance et d'information, comme c'est le cas dans les systèmes de TI.

Les KIBS se distinguent aussi par le fait qu'ils concilient à la fois des connaissances techniques et des connaissances spécifiques au client, et souvent aussi par une forte interactivité, qui suppose une étroite collaboration et un processus d'apprentissage commun entre le fournisseur et son client. La plupart des services à forte intensité de connaissances sont donc créés en "co-production" entre les deux parties. Les KIBS ont également en commun la puissance des compétences professionnelles et de l'expérience, qui se retrouve dans la structure professionnelle, avec une proportion importante de scientifiques, ingénieurs et spécialistes titulaires de qualifications de pointe dans des domaines spécialisés les plus divers (Miles *et.al.* 1995, p.28).

Dans la mesure où les fournisseurs de services KIBS travaillent en règle générale pour plusieurs entreprises clientes, ils jouent un rôle important dans la diffusion des savoirs parmi ces entreprises et favorisent ainsi les processus transsectoriels d'innovation (Kox u.a. 2007, P.33).

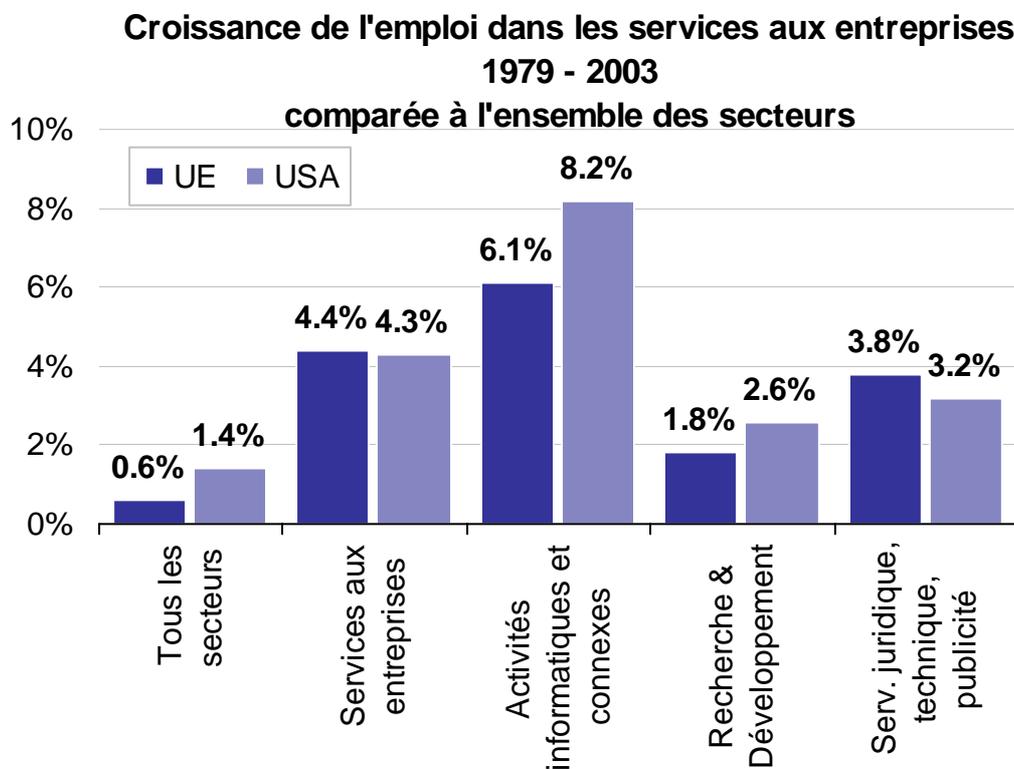
## 2 CROISSANCE MONDIALE: LE DÉVELOPPEMENT DES KIBS

---

Les services aux entreprises dans leur ensemble, et en particulier les services à forte intensité de connaissances ont progressé au cours des dernières décennies et jouent à présent un rôle important dans l'économie. Dès les années 50, ces services affichaient déjà aux Etats-Unis un taux de croissance très supérieur à la moyenne. Au début, cette croissance reposait surtout sur les services d'ingénieurs, de comptabilité, les services juridiques et la publicité (Toivonen 2004, p.42). L'expansion du secteur s'est poursuivie durant les années 70 et 80 et c'est durant cette période que les services de TI se sont installés à la pointe de cette évolution (v. Tschetter 1987, p.32). Si les Etats-Unis ont été les pionniers du développement des services aux entreprises, le secteur s'est également développé de manière spectaculaire dans d'autres pays. Des statistiques de l'OCDE révèlent que l'emploi dans les services aux entreprises au Canada dans les années 1990 affichait une croissance annuelle moyenne de 3,4%, contre 0,5 % dans l'ensemble de l'économie. Le Mexique, le Japon et les pays européens présentaient une évolution analogue : là encore, les taux de croissance des services aux entreprises - création de richesse et emploi - étaient nettement supérieurs aux chiffres de l'économie dans son ensemble (Toivonen 2004, pp.45 et suiv., d'après des statistiques de l'OCDE 2001).

Les chiffres relatifs à des branches d'activité spécifiques font ressortir la forte dynamique de développement des KIBS : entre 1979 et 2003, on a constaté dans l'UE des 15 une augmentation annuelle de l'emploi de 3,8 % dans les services de conseil juridique, les services liés aux technologies et les services de publicité, alors que le taux de croissance de l'économie générale durant la même période n'était que de 0,6 % par année. Cette forte croissance fut encore plus marquée dans les services informatiques, avec un taux de 6,1 %. L'évolution fut sensiblement la même aux Etats-Unis (Kox et al. 2007, P.6).

Certains services spécifiques tels que les services du personnel ou la publicité sont relativement sensibles à la conjoncture, comme on a pu le constater lors du ralentissement de l'économie au tournant du siècle. Les services d'informatique ont également plongé mais de manière temporaire seulement, pour se redresser peu de temps après. (Krantz 2002; Eurostat 2005, p.396).



Source: basé sur Rubalcaba 2007, Kox/Rubalcaba 2007

Avec l'apparition des technologies d'information et de communication (TIC) hautement performantes, les services à forte intensité de savoir ont trouvé un nouvel espace géographique pour s'étendre. Une gamme de plus en plus vaste de services s'est alors mise en place dans des pays lointains. Alors qu'au début, on a seulement délocalisé à l'étranger des services "simples" (tels que la saisie de données ou les transcriptions), des activités nettement plus complexes sont maintenant délocalisées massivement (soit dans des pays lointains, soit dans des pays voisins). Il s'agit par exemple des travaux d'analyse dans le domaine financier, des services de TI, des tâches de conception ou des travaux de rédaction (Smith 2004; Cathcart 2004). L'Inde en est l'exemple par excellence, puisque ce pays connaît une forte croissance non seulement dans les services de TI mais aussi pour toute une série d'autres services aux entreprises (Nayak 2006). D'autres pays d'Europe de l'Est, d'Asie, d'Amérique latine et d'Afrique lui ont emboîté le pas. Au final, il faut s'attendre à ce que l'existence des TIC et de réseaux performants contribue à augmenter encore le potentiel de délocalisation des services aux entreprises – y compris

## Knowledge Intensive Business Services

dans les pays lointains. Cette évolution dégage des opportunités pour les entreprises prestataires de KIBS, tandis que la concurrence internationale s'intensifie dans la prestation de services. Des données récentes de l'OMC signalent des taux de croissance à deux chiffres dans les exportations internationales de services depuis le tournant du siècle, montrant aussi que les services aux entreprises revêtent une grande importance dans le commerce mondial (OMC 2006, pp.185 et suiv.). Pour autant, il existe encore de nombreuses activités de KIBS qui nécessitent une proximité géographique du fournisseur de services et de ses clients: la fourniture de connaissances reposant sur l'expérience et de processus innovants, en particulier, exige une coopération personnalisée et le développement d'une relation de confiance. Tandis que l'externalisation à l'étranger gagne du terrain, une grande partie des initiatives de délocalisation continue de s'effectuer comme autrefois dans la même région, ainsi qu'il ressort d'une étude réalisée pour l'Europe (Huws et al. 2001, p.17, pp.51 et suiv.).

### 3 PETITES ENTREPRISES, FORTE DYNAMIQUE: STRUCTURES DU SECTEUR DES KIBS

---

#### **Périmètre du secteur et disparités régionales**

Durant l'année 2003, près de 15 millions de personnes dans l'UE des 25 travaillaient dans le secteur des KIBS, soit 7,4 % de l'emploi total. Les services à forte intensité de connaissances ont contribué pour environ 7,6 % du produit économique des pays de l'UE. Le secteur des KIBS de loin le plus important est celui des "services juridiques, de comptabilité et de gestion". Ses prestations incluent notamment le conseil juridique et fiscal, la comptabilité et les activités d'audit d'entreprises, les études de marché et le conseil en gestion.

Dans l'ensemble, on constate des variations considérables selon les pays et les régions. Au Luxembourg, au Royaume-Uni et aux Pays-Bas, plus de 10 % de la population active travaille dans le secteur des KIBS; en Lituanie et en Slovaquie en revanche, la proportion n'est que de 2 % environ (Huggins 2006a, p.6). En raison des disparités dans la classification statistique, on ne dispose pas de données exactement comparables pour les autres pays. Le Département du travail des Etats-Unis indiquait en 2005 qu'environ 5,2 % de la population travaille dans la catégorie des "services professionnels, scientifiques et techniques. (États-Unis, Département du travail 2006a).

Les KIBS présentent une forte tendance à la concentration régionale; la concentration de fournisseurs de KIBS est particulièrement marquée dans les métropoles. La proximité du client ou du sous-traitant, de même que la proximité des universités et des établissements de formation en est une explication. De plus, l'accès à du personnel qualifié exige aussi une implantation dans des zones urbaines (Huggins 2006a, p.10). La ville de Londres est par exemple présentée comme un véritable vivier de KIBS. Dans cette métropole financière, les entreprises du secteur de la consultance juridique sont parmi les principaux employeurs. Plusieurs grandes entreprises multinationales ont installé leur siège dans la "City" de Londres. Les entreprises de conseil juridique offrent des services en matière de droit financier, propriété intellectuelle, immobilier et règlement des litiges (de Castro 2006).

### Les petites entreprises majoritaires

Dans le secteur des KIBS, en dehors de quelques grandes entreprises opérant au niveau mondial, ce sont les petites entreprises qui sont majoritaires. Bon nombre d'entre elles desservent des créneaux locaux et nationaux, tandis que quelques-unes opèrent aussi sur les marchés internationaux.

Dans l'Europe des 25, près de la moitié de la création de richesse dans le secteur des services aux entreprises provient de petites et très petites entreprises. Dans certains domaines comme le droit, la comptabilité et les services de gestion, de même que les services liés aux technologies, la participation des petites entreprises à la création de richesse est même encore plus forte (Eurostat 2005, pp.355 et suiv.). Les entreprises unipersonnelles sont extrêmement nombreuses dans les services à forte intensité de connaissances: elles représentent environ 60 % de l'ensemble des entreprises d'Europe (Huggins 2006a, p.7). Il en va de même aux Etats-Unis, où les très petites entreprises sont largement répandues dans les branches de la publicité et du conseil en gestion. Ces domaines sont par conséquent jugés intéressants lorsque l'on souhaite démarrer une activité indépendante (Etats-Unis, Département du travail, 2005). La seule exception quant à la taille des structures concerne les entreprises de la recherche & développement, où dominant les grandes entreprises (Eurostat 2005, p.365).

Il est intéressant de souligner que diverses activités des KIBS – par exemple la publicité – infirment la règle selon laquelle plus les entreprises sont grandes, plus forte est la productivité du travail (relation entre la création de richesse et l'emploi). En fait, la productivité des petites entreprises est supérieure à celle de leurs grandes concurrentes, ainsi que le soulignent des documents européens (Eurostat 2005, pp.368 et suiv.).

Bien que l'on puisse observer dans certains domaines des tendances à la concentration – et à l'orientation vers des entreprises plus grandes, les petits prestataires de services vont probablement continuer à jouer un rôle significatif. Une sorte de "partage du travail" s'est souvent établi entre les petites et les grandes entreprises de KIBS: les grands prestataires de services desservent majoritairement des grandes entreprises – souvent d'envergure internationale, car de nombreux clients souhaitent des services uniformisés tout autour du globe. Quant aux petites entreprises, elles offrent leurs services à des partenaires de leur taille et dans le même pays (Toivonen 2004,

p.166). Mais là encore, la tendance évolue vers des services transfrontières – le plus souvent lorsque le fournisseur de services de KIBS suit ses clients à l'étranger.

### **Accélération des créations et fermetures d'entreprises**

Le secteur des services aux entreprises se caractérise par un taux de création d'entreprises très supérieur à la moyenne : en 2001 près d'un tiers de toutes les créations d'entreprises lui étaient imputables, ainsi qu'il ressort d'un rapport d'Eurostat couvrant plusieurs pays européens. Alors que les entreprises nouvellement créées représentent environ 8 % de l'ensemble des entreprises, le taux de "natalité" dans le secteur des services aux entreprises atteint presque 11 % - et jusqu'à 15 % dans le secteur de l'informatique. Cette forte dynamique de création d'entreprises dans le domaine des services de TI tient en particulier au rythme rapide de l'innovation technologique (Eurostat 2004, pp.48 et suiv.). Toutefois, la principale raison est qu'il n'existe que peu de barrières à l'accès au secteur des KIBS – le plus souvent, ces créations d'entreprises n'exigent pas de gros investissements techniques, et les obstacles administratifs sont relativement faibles dans des domaines comme la publicité et le conseil en gestion (à l'exception, toutefois, de l'architecture et de la consultance juridique). Bien souvent, la difficulté à trouver un emploi est une incitation puissante à la création d'entreprise – par exemple dans le cas de professionnels licenciés qui décident de se mettre à leur compte.

Mais il y a un revers de la médaille dans cette propension à créer des entreprises dans les KIBS, à savoir, que le "taux de mortalité des entreprises" est tout aussi élevé. De nombreuses entreprises ne survivent pas aux deux premières années d'activité et cela dans des proportions très supérieures à la moyenne. Tandis que les décideurs politiques portent une grande attention à "l'esprit d'entreprise", il leur est recommandé de s'intéresser aussi à la croissance et à la survie des entreprises de KIBS. (Eurostat 2005, P.44).

### **Synergie des compétences: des KIBS à tous les étages**

Dans certains domaines on observe une tendance à la coopération entre d'une part les fournisseurs de services KIBS spécialisés, et les "Intégrateurs de services" d'autre part (Toivonen 2004, pp.180 et suiv.). Cette intégration permet de prendre en compte la demande

## Knowledge Intensive Business Services

de solutions sur mesure pour le client, qui sont à la fois complètes et avantageuses. Tandis que les prestataires de KIBS "de base" se concentrent sur un domaine particulier des services et peuvent ainsi exploiter à fond les avantages de leur spécialisation, les coordinateurs se trouvent à l'interface avec le client, auquel ils proposent un "paquet" de services rassemblant les différentes prestations individuelles. Ce modèle de services à plusieurs niveaux existe par exemple dans l'externalisation des fonctions de RH et dans la publicité: on y voit un prestataire central de services qui fait appel à des sous-traitants spécialisés pour offrir aux clients des solutions globales (Benner 2002, p.110; Eichmann et al. 2005, p.91). Sur le marché international de l'externalisation, qui paraît souvent opaque et risqué aux donneurs d'ordre potentiels, ceux-ci peuvent se tourner vers des fournisseurs de "méta-KIBS". Ils prêtent leur concours aux clients qui souhaitent externaliser – tant pour les stratégies de délocalisation que pour le choix des sous-traitants et jusqu'à la gestion de projets et au contrôle de la qualité (Huggins 2006a, p.24).

## 4 LES MOTEURS DE LA CROISSANCE

---

Certains KIBS, par exemple la consultance juridique – qui existe depuis l'antiquité – ou d'autres – comme le secteur de la publicité – se sont solidement établis depuis le 19<sup>e</sup> siècle dans le paysage économique (v. Toivonen 2004, p.37 et suiv.). Entre-temps, les services à forte intensité de connaissances ont évolué pour devenir un secteur économique de haut niveau et d'une grande diversité. De par la croissance qu'il génère, ce secteur reste considéré comme un moteur de l'emploi. Sa forte dynamique tient à une série de facteurs exposés ci-dessous.

**L'externalisation:** l'externalisation d'activités auparavant exécutées en interne à l'entreprise est l'un des principaux moteurs du développement de KIBS différenciés. Cette évolution découle d'une tendance largement répandue dans les entreprises, qui entendent se recentrer sur leurs "cœurs de métier" et confier les autres activités à des spécialistes. Cette stratégie est avant tout motivée par le souci de réduire les coûts et d'exploiter les effets d'échelle obtenus auprès de prestataires extérieurs. De plus, le recours à l'externalisation permet aux gestionnaires d'organiser les diverses activités de manière flexible ou de les réduire – en particulier lors de périodes de pointe de courte durée ou pour des activités peu courantes. Le caractère imprévisible et la rapidité des fluctuations de la conjoncture ont un effet incitatif sur l'externalisation, qui apparaît comme une forme de coordination souple dans la mesure où elle permet d'organiser rapidement l'exécution d'une série de tâches dont l'accomplissement met fin à la relation de travail. Mais les entreprises attendent aussi une qualité de service et des avantages liés à l'innovation de la part du spécialiste qui a été chargé d'exécuter des activités complexes. Les prestataires de KIBS sont bénéficiaires de la délocalisation de travaux qui leur sont confiés par des entreprises de l'industrie autant que des services.

Les KIBS sont intégrés à presque toutes les phases de la chaîne de création de valeur, ainsi qu'il ressort de certains exemples de fonctions (v. Commission européenne 2004, p.20).

## Knowledge Intensive Business Services

| Fonction de l'entreprise | Services aux entreprises   |
|--------------------------|--|
| Gestion/ Administration  | Conseil en gestion d'entreprise<br>Services de conseil juridique<br>Audit économique, conseil fiscal, comptabilité |
| Personnel                | Embauche, sélection ("chasseurs de têtes")<br>Formation  |
| Production & Technique   | R&D, dessin industriel<br>Tests et contrôle de la qualité<br>Gestion de l'énergie, protection de l'environnement   |
| Gestion de l'information | Services informatiques, de communication et de TI  |
| Marketing & distribution | Études de marché<br>Publicité et relations publiques<br>Distribution<br>Service clientèle                          |

Les KIBS ne doivent pas seulement leur croissance à la délocalisation des emplois d'une entreprise (ou d'un secteur) à l'autre. L'expansion des services est largement conditionnée à *l'augmentation des besoins de connaissances spécialisées*. Une entreprise isolée n'est pratiquement pas en mesure de se doter en interne de toutes les compétences spécialisées dont elle a besoin. Cette réalité s'explique par les différents changements intervenus dans l'environnement technique, économique et social.

**Le changement technologique:** la rapidité et la complexité des innovations technologiques exigent une accumulation de connaissances qui dépasse très largement les capacités de l'entreprise individuelle. Les services informatiques en sont une bonne illustration – en rappelant que cette branche des KIBS, bien que récente, affiche un taux de croissance au-dessus de la moyenne. Pour exploiter pleinement le potentiel des TIC, beaucoup d'entreprises – principalement des PME – sont obligées de recourir à des compétences externes. Dans ce domaine, le changement va tellement vite qu'il est fortement recommandé de recourir à des spécialistes, qui maîtrisent à chaque fois les dernières innovations. Les KIBS dans le domaine des technologies, en particulier, sont réputés être un important vecteur d'innovation pour leurs clients.

**Concurrence et réglementation:** pour évoluer sur des marchés saturés et vendre des produits hautement différenciés, les entreprises ont de plus en plus recours aux prestataires de KIBS, qui leur procurent de solides connaissances sur les marchés, les besoins des consommateurs ou les potentiels d'innovation. De nombreux KIBS s'orientent aussi vers les processus internes des entreprises ou la gestion des connaissances de leurs entreprises clientes. En effet, les structures internes des entreprises deviennent de plus en plus complexes, le rythme des restructurations est très élevé tandis que la pression pour l'optimisation des processus est omniprésente. De plus, les modifications intervenant dans l'environnement juridique offrent aussi d'importantes perspectives aux fournisseurs de services externes qui sont souvent hyperspécialisés – par exemple dans le domaine de l'environnement, du droit du travail ou du droit commercial. Rares sont les entreprises qui peuvent se doter en interne de toutes les connaissances juridiques sur le droit des brevets, la réglementation fiscale, ou encore la réglementation régissant les émissions.

**La mondialisation:** le besoin de connaissances spécialisées augmente dès lors que les entreprises étendent leurs activités par-delà les frontières nationales. "Une entreprise moderne ne peut guère être compétitive et prospère dans l'économie mondiale si elle n'utilise pas les services aux entreprises" ("A modern company can hardly be competitive and successful in the global economy if it does not use business services") explique l'économiste Rubalcaba. Les services liés à la mondialisation jouent un rôle important en tant que passerelles entre l'entreprise et ses divers environnements locaux – par exemple, par les études de marché et la connaissance des modifications locales de produits, ou par des services juridiques ou linguistiques. Les KIBS facilitent alors l'adaptation de l'entreprise aux environnements dans lesquels opèrent ses filiales (Rubalcaba 2007).

### **Conseil en gestion d'entreprise: élargissement de la gamme de produits**

Les différents secteurs des KIBS ont évolué pour devenir des branches d'activités offrant une multitude de services parfois hautement spécialisés. Il suffit d'examiner le domaine de la consultance pour s'en convaincre. Le conseil en gestion d'entreprise traditionnel a donné naissance à toute une gamme d'activités aux multiples ramifications. Les entreprises clientes s'appuient sur ces services pour l'élaboration de leurs stratégies, lors de leurs restructurations ou en vue d'acquisitions. Une grande partie des créations d'entreprise

s'effectue avec l'aide de consultants. Les experts externes conseillent les entreprises sur des questions financières ou sur l'installation et la maintenance de systèmes informatiques. Beaucoup d'entreprises ont recours à des chasseurs de têtes pour le recrutement de leur personnel – en particulier les cadres et les cadres de direction. Des spécialistes indépendants se chargent d'effectuer des tests psychométriques pour les candidats à l'embauche, d'établir les décomptes de salaires ou conduire des enquêtes sur la satisfaction du personnel. Des salariés licenciés trouvent assez souvent un appui auprès d'agences d'aide à la réinsertion externe. Les obligations légales sont aussi un catalyseur efficace de la demande de conseil en RH – par exemple à propos de la loi américaine prescrivant l'inscription au bilan des provisions affectées aux retraites (Kennedy 2006). Rien d'étonnant, donc, au vue de l'étendue de l'offre, qu'une classification succincte des professions en Amérique du Nord contienne dans la rubrique "Services de conseil en gestion" pas moins de 88 sous-catégories.

Bien souvent, les fournisseurs de services KIBS parviennent à découvrir de nouveaux créneaux et à susciter l'apparition de besoins qui n'existaient pas auparavant. C'est ainsi qu'est apparu dans les pays européens depuis les années 1980 un segment de fournisseurs de services inédit, qui propose d'intégrer aux processus de communication internes à l'entreprise ou aux cours de formation, des approches empruntées au monde artistique, par exemple avec des méthodes utilisées dans le théâtre. Les premiers à proposer ces services étaient des conseillers d'entreprise et des formateurs, qui souhaitaient élargir l'éventail de leurs produits avec des éléments innovants, tandis que des acteurs de théâtre étaient en quête de nouveaux domaines d'activités. Au début, ce marché était très opaque, la qualité des produits n'apparaissait pas nettement et il régnait un scepticisme largement répandu face à ces méthodes d'un nouveau genre. En peu de temps, l'offre de techniques créatives s'est imposée comme un service qu'il fallait prendre au sérieux, et qui était autre chose qu'une mode passagère. Des entreprises comme Daimler-Chrysler ou Mövenpick, Hewlett-Packard et Lufthansa utilisent des méthodes empruntées au théâtre par exemple pour le développement personnel, la résolution de conflits ou la création d'une ambiance détendue lors d'événements organisés par l'entreprise.

**Internalisation ou externalisation ?** Même si le besoin de connaissances externes augmente, l'externalisation de services à forte intensité de connaissances n'oblitére en aucun cas l'emploi en interne de "travailleurs du savoir" spécialisés. Les grandes entreprises de production emploient de plus en plus de salariés à qualifications de pointe, qui accomplissent des tâches analogues à celles des entreprises des KIBS (Toivonen 2004, p.61). Dans de nombreuses entreprises, il existe un vivier de capacités internes qui mérite d'être souligné et qui fonction en parallèle avec les fournisseurs de KIBS. Qui plus est, loin de présenter des solutions qui s'excluraient mutuellement, les activités externes et internes sont complémentaires. En effet, pour tirer pleinement parti des prestations de services externalisés, les entreprises ont besoin d'un minimum de spécialisation interne. C'est ainsi seulement qu'elles sont en mesure de définir clairement les services sous-traités, d'en juger la qualité et d'en utiliser les résultats de manière efficace ("capacité d'absorption").

## 5 TENDANCES: QUELLE ÉVOLUTION POUR LES KIBS?

---

**„The sky is the limit” ...?** Les besoins importants de connaissances de pointe ont fait surgir toute une série de domaines d'activité pour les prestataires de services KIBS. La plupart des pronostics sur les services à forte intensité de connaissances se fonde sur l'hypothèse du maintien d'une croissance forte. C'est ainsi que l'institut Cambridge Econometrics prévoit dans l'UE des taux de croissance en hausse jusqu'à l'année 2010 dans les services informatiques et les services de professionnels – des taux considérablement supérieurs à ceux de l'économie en général (Cambridge Econometrics 2006, p. 3). Aux Etats-Unis, la croissance dans le secteur de la consultance est évaluée à 60 % jusqu'à l'année 2014, contre 14 % dans l'ensemble des secteurs (Etats-Unis – Département du travail, 2005). La dynamique dans les différents pays de l'UE soucieux de "rattraper leur retard" pourrait aboutir à des taux encore plus élevés que dans les pays occidentaux industrialisés – selon les données que prévoit ZenithOptimedia notamment dans le secteur de la publicité (Ashridge 2006). Le champ d'activité des KIBS va également commencer à intéresser les entreprises d'autres secteurs. C'est la raison pour laquelle des producteurs traditionnels d'électronique tels que IBM ou Hewlett Packard, Siemens ou Dell renforcent leur engagement dans les services de TI et la consultance.

**... ou l'expansion a-t-elle des limites ?** En dépit de tels scénarios de dynamisme effréné, se profile toute une série de risques qui pèsent sur la croissance. Ces risques pourraient contribuer dans certains domaines à un ralentissement de la croissance des KIBS (voire même une régression). Beaucoup redoutent que les entreprises se retrouvent "vidées de leur substance" et perdent leurs compétences – une crainte qui constitue un frein naturel à l'utilisation massive de services externalisés. Au-delà de la délocalisation d'activités à forte intensité de connaissances, on en revient toujours à la question de la réinternalisation des tâches. L'évaluation de la qualité de services à forte intensité de connaissances se heurte à des problèmes de mesure considérables, et le risque n'est pas insignifiant.

## Knowledge Intensive Business Services

Les clients ne peuvent pas savoir à l'avance quelle sera exactement la qualité du service et en même temps, elles n'ont guère de marge de manœuvre en cas de prestations médiocres. Les rapports évoquant des "consultants cowboys", des audits erronés ou des systèmes de TI à prix exorbitants sapent la confiance dans les prestataires de services de KIBS (PREST 2005). Les prestations de conseillers de gestion, en particulier, font l'objet d'un scepticisme déjà largement répandu. Les spécialistes de l'audit mettent aussi en garde, dans ce contexte, contre l'engagement de dépenses importantes dont l'utilité est loin d'être prouvée.

Se fondant sur les tendances observées à ce jour, les scénarios ci-après devraient permettre d'évaluer l'évolution probable de la situation mais ne sont que des hypothèses. "L'avenir des KIBS sera probablement fait d'un mélange des différents éléments" selon une évaluation prudente (PREST 2005, P.18). Dans les différents domaines de KIBS – selon les spécificités des sous-secteurs – on pourrait dans chaque cas envisager des évolutions différentes. Compte tenu de la conjoncture actuelle, qui a jusqu'à présent contribué à la croissance des KIBS, on peut dans l'ensemble s'attendre à la persistance d'une demande élevée.

Afin de promouvoir un développement durable du secteur des KIBS, des discussions sont en cours pour l'adoption, par exemple, de mesures destinées à garantir la qualité. Les entretiens portent notamment sur des normes et certificats de qualité internationalement reconnus (EFBRS 2005, p.15). L'objectif est d'accroître la transparence du marché et de donner confiance aux entreprises clientes (potentielles)

### **Les 20 plus grands fournisseurs de services de TI et de services aux entreprises**

(en référence au chiffre d'affaires, Europe occidentale 2005)

| <b>Rang</b> | <b>Fournisseur</b>    | <b>Origine</b> | <b>Croissance (04-05)</b> |
|-------------|-----------------------|----------------|---------------------------|
| 1           | IBM Global Services   | États-Unis     | 5.5                       |
| 2           | Accenture             | Etats-Unis     | 11.4                      |
| 3           | HP Services           | Etats-Unis     | 15.0                      |
| 4           | Capgemini             | France         | 15.4                      |
| 5           | Atos Origin           | France         | 1.6                       |
| 6           | EDS                   | Etats-Unis     | (1.3)                     |
| 7           | BT Global Services    | Royaume-Uni    | 14.0                      |
| 8           | CSC                   | Etats-Unis     | 1.4                       |
| 9           | Siemens Bus. Services | Allemagne      | 17.4                      |

## Knowledge Intensive Business Services

|    |                |             |       |
|----|----------------|-------------|-------|
| 10 | T-Systems      | Allemagne   | (7.1) |
| 11 | Fujitsu        | Japon       | 3.5   |
| 12 | LogicaCMG      | Royaume-Uni | 10.0  |
| 13 | Getronics      | Pays-Bas    | 37.9  |
| 14 | Capita         | Royaume-Uni | 11.1  |
| 15 | Deloitte       | Etats-Unis  | 11.6  |
| 16 | TietoEnator    | Finlande    | 19.4  |
| 17 | SAP            | Allemagne   | 8.6   |
| 18 | France Telecom | France      | 3.0   |
| 19 | Dell           | Etats-Unis  | 59.4  |
| 20 | Unisys         | Etats-Unis  | 4.3   |

(IDC 2006, p.4 "Services aux entreprises" = Conseils et BPO  
(externalisation des processus d'entreprise)

Il suffit de regarder le prestataire de services de TI et de services aux entreprises qui affiche le plus gros chiffre d'affaires en Europe, pour constater que la répartition traditionnelle des secteurs est en train de changer. Au sommet de la liste des prestataires de services KIBS se trouvent de nombreuses entreprises qui n'étaient jusqu'à présent connues qu'en tant que fabricants de matériel technique. Les services aux entreprises sont également devenus un secteur d'affaires important pour les entreprises de l'informatique et des télécommunications. C'est ce que confirme aussi l'éventail des prestations d'entreprises comme IBM ou T-Systems:

Outre le matériel et les services informatiques, l'offre d'**IBM** comprend un nombre croissant de prestations qui visent toute la gamme des fonctions des entreprises. On citera par exemple la gestion des finances et l'analyse financière, la formation et les services de RH. IBM apporte un soutien à ses entreprises clientes pour la gestion des relations avec les fournisseurs ainsi que pour la "gestion du changement" dans le cadre des processus de transformation. Le portefeuille du "constructeur d'électronique" comprend aussi un service de conseils sur la planification locale et l'accès à l'immobilier. Les services constituent désormais 50 % du chiffre d'affaires d'IBM, la part du matériel se situant à un peu plus de 30 %. (Spohrer et al. 2005, p.2).

Quant à la gamme de prestations de services de l'opérateur de télécommunications **T-Systems**, on observe une convergence croissante entre les différentes branches. Outre les solutions en matière de télécommunications et de TI, T-Systems fournit par exemple des services de BPO dans les domaines de la finance et de la comptabilité, gestion des réclamations, administration et services du personnel.

## 6 TRAVAILLER DANS LE SECTEUR DES KIBS: LES ENTREPRENEURS SALARIÉS

---

Les différences entre des professions telles que par exemple l'architecture et le conseil fiscal reflètent la grande diversité des conditions de travail et d'emploi dans chacune des branches d'activité des KIBS. Et pourtant, le "travail dans le domaine du savoir" a des points communs que l'on peut constater dans les entreprises du secteur. Les activités hautement qualifiées, sont le plus souvent rémunérées par des salaires au-dessus de la moyenne et laissent à chacun une importante marge d'initiative. L'identification à la fonction et l'aspiration à contribuer de manière personnellement responsable au succès de l'entreprise joue un rôle important chez les salariés. Pourtant, ce contexte comporte aussi des risques et des facteurs de stress tout à fait spécifiques.

### **Les structures de qualification : une forte concentration de qualifications de pointe**

Le niveau de formation des salariés des KIBS est relativement élevé. En Europe, dans les domaines des services informatiques, de la recherche et du développement ainsi que dans d'autres services aux entreprises, le nombre de personnes hautement qualifiées est beaucoup plus élevé que dans d'autres secteurs - qu'il s'agisse de l'agriculture, de l'industrie ou d'autres branches des services (Kox et al. 2007, p.22). Il en est de même aux Etats-Unis. Dans ce pays, 30 % des salariés dans les professions techniques, scientifiques ou encore dans les fonctions de conseil en gestion d'entreprise sont titulaires d'un Master, contre 10 % seulement dans l'ensemble de l'économie (Etats-Unis, Département du travail 2006b).

À l'exception des KIBS dans l'architecture ou la consultance juridique, l'accès au travail dans ce secteur ne rencontre guère d'obstacles *administratifs*. Des professions telles que la conception et le graphisme, la publicité ou l'informatique paraissent relativement ouvertes aux individus créatifs venant d'autres milieux – c'est ainsi qu'un ancien pasteur talentueux a pu accéder à un emploi de texter dans une agence de publicité (Huggins 2006c, p.9). Toutefois, les entreprises de KIBS ont fortement relevé leurs exigences de

## **Knowledge Intensive Business Services**

qualification des candidats. C'est ainsi que la consultance en gestion d'entreprise n'est le plus souvent accessible qu'aux universitaires; dans la publicité, on observe aussi une prédominance des universitaires parmi les membres du personnel (v. Eichmann 2005, p.95).

Au-delà des qualifications spécialisées, de nombreux employeurs des KIBS exigent de leurs collaborateurs de solides connaissances sur les activités des entreprises clientes. Étant donné que le quotidien est dicté par le travail de projet et par l'exigence d'une coopération intensive, les "qualifications douces" revêtent aussi une grande importance – par exemple les compétences de communication, la maîtrise des langues, la gestion du temps et la résistance au stress. Ce n'est pas pour rien que les entreprises de conseil sont connues pour soumettre les candidats à l'emploi à des situations d'interactivité les plus diverses et à des tests conçus pour mesurer leur résistance au stress.

### **Des salaires élevés - souvent des salaires de pointe**

Les employés du secteur des KIBS gagnent plus que dans la plupart des autres branches. Aux Etats-Unis, le niveau des salaires dans le secteur général des "services professionnels et services aux entreprises" est supérieur à celui des salariés d'autres branches (Etats-Unis, Département du travail, 2006a). Les salariés des services de "management, scientific and technical consulting services" perçoivent un salaire hebdomadaire de 826\$, contre une moyenne de 529\$ dans l'ensemble du secteur privé (Etats-Unis, Département du travail, 2005). La rémunération des salariés de la R&D est encore plus élevée : 1.006 \$ par semaine (Etats-Unis, Département du travail, 2006a). Même les spécialistes de l'informatique perçoivent dans la plupart des pays un salaire beaucoup plus élevé que les autres groupes professionnels. Dans de nombreuses entreprises des KIBS les primes de rendement venant s'ajouter au salaire de base jouent un rôle très important.

### **À l'autre extrémité du spectre : incertitude et emplois précaires**

Il existe aussi dans les KIBS des travailleurs dont la situation pécuniaire paraît beaucoup moins confortable. On compte parmi ces travailleurs de jeunes graphistes indépendants, des concepteurs de

sites Internet ou des architectes, très motivés mais peu payés en retour. Dans bien des cas, le travail ne procure pas une sécurité durable de revenu, et encore moins une sécurité sociale. Cette situation s'explique souvent par une planification insuffisante et un déficit de formation dans les domaines du marketing, du droit d'auteur ou d'autres aspects de la gestion d'entreprise, à quoi s'ajoute une forte dépendance vis-à-vis des entreprises clientes. Par ailleurs, les entreprises de KIBS travaillent généralement sur des projets assujettis à des délais et par définition ne sont pas durables, si bien que les salariés dépendants sont exposés à la précarité. Pour autant, les "jeunes créatifs" sont nombreux à opter pour cette voie car leur désir de s'épanouir professionnellement est plus fort que tout le reste (Eichmann et al. 2005, p.56 et suiv., 108). Dans de nombreuses métropoles, ce style de vie est cultivé sous l'étiquette "la bohème numérique" – un mélange très spécial de soucis existentiels et de succès, d'insécurité et d'indépendance.

### **Des entrepreneurs salariés: forte autonomie sur un marché ouvert**

Le travail dans le domaine du savoir revêt une autre caractéristique importante, à savoir le niveau élevé **d'autonomie et d'indépendance dans l'organisation du travail**. Étant donnée la complexité du travail, dans lequel intervient une part importante de capacité individuelle à régler les problèmes, il devient difficile de pratiquer une organisation rigide des processus de travail. "La créativité et la coopération" sont par conséquent des conditions décisives pour permettre à ces professionnels de trouver des solutions innovantes, ou pour traduire en langage clair et précis les souhaits formulés de manière confuse par des entreprises clientes (Flecker et al. 2006, p.50). Dans ce contexte, le travail à forte intensité de connaissances se caractérise alors par des structures décentralisées, des hiérarchies aplaties et une importante marge d'initiative laissée aux travailleurs. Pour autant, ce travail implique aussi une part importante de responsabilité personnelle et d'obligation de résultats, et également une grande diversité des tâches – autant de facteurs qui vont à l'encontre des aspirations à l'épanouissement professionnel de ces travailleurs à qualifications de pointe (Kadritzke 1997, P.134; Hurd u.a. 2003, P.11).

S'il est vrai que les formes bureaucratiques de coordination restent faibles, cela ne signifie en rien que le travail n'est pas contrôlé. L'organisation individuelle du travail est le plus souvent intégrée à

certaines formes de "**contrôle contextuel**" **indirect**. Ces méthodes consistent par exemple à imposer des contrats d'objectifs sévères, des budgets très serrés ou des comparaisons avec les résultats obtenus par d'autres sur le même marché. C'est donc aux travailleurs du savoir qu'il revient – dans certaines limites - de trouver eux-mêmes comment satisfaire à ces exigences. Le télescopage entre une large marge d'initiative et des contraintes (économiques) très dures constitue l'ordinaire de ces "entrepreneurs salariés" qui sont à la fois dépendants en tant que salariés et agissant néanmoins comme "des entrepreneurs" qui économisent sur la main-d'œuvre qu'ils n'ont pas (Voss 1998, pp.477 et suiv.).

Cette forme "d'entreprenariat", bien que disposant d'une large autonomie, comporte néanmoins des **contraintes et un stress considérables** par rapport à un statut d'employé. Les ressources internes le plus souvent limitées et les délais serrés, auxquels s'ajoutent souvent des exigences contradictoires, pèsent lourdement sur le collaborateur. C'est particulièrement le cas lorsque ces collaborateurs travaillent en coopération directe avec les clients – leurs désirs et leurs délais sont des ordres – et il leur est souvent difficile de se soustraire à ce pouvoir.

Un risque typique que contestent particulièrement les salariés hautement qualifiés – de même que les indépendants – est la tendance à des **durées de travail excessives**. La durée hebdomadaire effective de travail des personnels hautement qualifiés, ainsi qu'il ressort d'une étude allemande, dépasse d'en moyenne 7 heures la durée de travail conventionnée (Wagner 1999, p.260). Ils sont dans une large mesure responsables des modalités qu'ils ont choisies pour honorer les objectifs et les délais du projet - puisque les questions relatives à la durée de la journée de travail et aux congés relèvent toujours de décisions individuelles faites au dernier moment. Mais cette manière de procéder intervient souvent au détriment du temps libre. Dans ce contexte, la ligne de démarcation entre la vie professionnelle et la vie privée finit par s'effacer. C'est devenu une habitude: on passe des appels téléphoniques aux clients et aux collègues le soir ou le week-end, on rate toutes les fêtes familiales et l'on supprime le départ en vacances au dernier moment (à moins que ces vacances n'aient même pas été prévues). Les nouveaux moyens de communication tels que le "BlackBerry" viennent encore augmenter la pression des collaborateurs, qui doivent déjà être disponibles à tout moment; beaucoup sont incapables d'échapper à cette force qui les contraint à travailler au détriment de leurs loisirs.

## Knowledge Intensive Business Services

Lorsqu'il travaillent dans un contexte international, la gestion individuelle du temps devient encore plus difficile – soit en raison de fréquents voyages d'affaires, soit pour prendre part à des téléconférences avec des partenaires se trouvant dans d'autres fuseaux horaires.

Pour les spécialistes qualifiés, les exigences élevées notamment en période de pointe, ne sont pas seulement perçues comme une simple source de stress. Lorsque le délai d'achèvement d'un projet de logiciel approche par exemple, la pression augmente encore au point qu'il faut une force héroïque pour y résister – on entame "une course contre la montre qui semble perdue d'avance et en raison de l'état d'urgence collectif, on en arrive au travail de nuit et au dépassement des limites individuelles" pour atteindre le but (Paul 1999, p.86). Un article intitulé "Extreme Jobs – the dangerous allure of the 70-hour workweek" (les emplois de l'extrême – la dangereuse allure de la semaine de 70 heures) se réfère au "frisson de la carrière qui détruit tout sur son passage" – c'est-à-dire une vie professionnelle qui apporte une intense satisfaction et qui est en même temps marquée par des exigences (démesurées). Cet intense engagement professionnel présente un risque important de délabrement de la vie privée et de problèmes de santé (Hewlett et al. 2006).

### **Une approche mesurée? « Le travail est notre principale ressource »**

Il se dit que les collaborateurs des KIBS sont les principaux contributeurs au succès de ce secteur, dans la mesure où les services à haute valeur ajoutée reposent essentiellement sur leurs qualifications et leur motivation. Cela ne tient pas seulement au recrutement mais aussi à leur attachement. En effet, lorsque les travailleurs des KIBS quittent leur employeur, c'est un patrimoine considérable de connaissances et d'expérience qui se perd et que l'on ne peut pas reconstituer en peu de temps. D'ailleurs, le "capital-relation" entre l'entreprise de KIBS et ses clients repose dans une large mesure sur la relation personnelle : les solides relations de travail personnalisées entre les spécialistes et les clients sont par conséquent difficiles à remplacer.

Pour fidéliser un employé performant, beaucoup d'entreprises de KIBS s'efforcent non seulement de verser des salaires compétitifs mais aussi d'investir dans des avantages non monétaires.

C'est ainsi que des entreprises telles que PriceWaterhouseCoopers, UBS ou AmEx, pratiquent des politiques favorables à la famille à l'intention des collaborateurs talentueux – et surtout des collaboratrices. Ces mesures comprennent par exemple un service de conseil médical et des modèles flexibles de planification du temps de travail ainsi qu'un appui lors du choix de prestataires de services aux personnes (Huggins 2006a, P.17; Hewlett u.a. 2006, P.10).

En même temps, la pression de la concurrence et des économies de coûts s'intensifie dans bon nombre d'entreprises de KIBS, mettant en péril les fondements de "la relation conviviale" entre les salariés et les entreprises de services. Les restructurations fréquentes et les sévères mesures d'économie augmentent l'incertitude chez les personnels hautement qualifiés. La relation qui existait auparavant entre "la sécurité de l'emploi" et la responsabilité en contrepartie de la motivation et de l'identification à l'entreprise" est maintenant menacée. Le risque est que celle-ci finisse par se vider de ses fonctions (Kadritzke 1997, p.156) – notamment lorsque "une direction restreinte" prend des décisions de vaste portée qui, de l'avis des salariés, paraissent irréalisables (Kotthoff 1996).

### **Le rôle des techniques : industrialisation du secteur des KIBS ?**

Le travail de haut niveau, à forte intensité de connaissances, et le savoir-faire acquis par l'expérience sont des éléments difficiles à codifier et à définir dans des règlements détaillés. C'est pourquoi les spécialistes des services sont relativement protégés contre les tentatives de rationalisation. Pourtant, les KIBS ne sont pas fondamentalement immunisés contre la normalisation ou l'automatisation des activités – bien au contraire, puisque les limites du possible ne cessent d'être repoussées. Il faut par conséquent s'attendre, à terme, à une prévalence simultanée de modèles disparates d'évolution dans des domaines spécifiques du travail à forte intensité de connaissances.

Des tâches relativement complexes aujourd'hui peuvent être vouées à l'automatisation demain, dit un directeur du cabinet international d'avocats Simmons&Simmons, et préconise la vigilance face aux entreprises toujours en quête d'innovations basées sur les technologies : "On se plaît à penser que notre travail est tellement intellectuel qu'il ne pourra jamais être fait par une machine, mais si

## **Knowledge Intensive Business Services**

vous ne faites pas attention, vous êtes assis là (...) et la montée de l'eau atteint déjà la hauteur de vos chevilles" (Huggins 2006d, p.7). Les cabinets juridiques redoublent d'efforts pour codifier le savoir, d'où la progression des systèmes de gestion des connaissances.

- L'entreprise Simmons&Simmons souligne dans ce contexte que la répartition du travail des entreprises se transforme, les avocats étant à l'œuvre sur "le front des clients" tandis que les gestionnaires du savoir (dits "systématisateurs") recherchent et préparent en coulisse des données destinées à soulager le "frontoffice" (interface clients). En même temps, le projet de contrat modulaire automatisé a pour objectif d'accroître l'efficacité des services juridiques. On propose aussi, de plus en plus, des services en ligne standardisés, par exemple sur le thème du droit du travail. La comptabilité est une activité déjà relativement avancée en matière d'automatisation et de services par Internet. Ce système vise en premier lieu à réduire les coûts mais on étudie aussi les possibilités d'un service 24 heures sur 24 (Huggins 2006b, pp. 22 et suiv.). Ces nouveautés modifient d'une part les besoins de personnel et d'autre part, créent des options de remplacement dans les modes de répartition des activités au plan organisationnel et géographique, par exemple en vue de délocalisation.

Comme toujours, le noyau principal des activités de KIBS passe à travers les mailles étroites du filet des restructurations ou automatisations des processus de travail. Les activités complexes et de haut niveau exigent des processus créatifs et une résolution individuelle des problèmes, et supposent souvent une entente personnelle flexible avec les clients. Des services tels que la R&D ou l'architecture, le conseil en gestion d'entreprise ou la publicité ne sont que très partiellement exposés aux tentatives globales de rationalisation. Même dans le domaine du développement de logiciels, la notion de division du travail appliquée de manière absolue dans une "usine à logiciels" n'est pas pour demain, compte tenu des processus très complexes et dynamiques qu'implique ce travail (Paul 1999, p.80).

### **Le travail dans les KIBS - Une majorité de satisfaits**

Dans l'ensemble, il semblerait que la notion de "travail" en tant que tel n'existe pas dans le domaine des KIBS: d'une part, les différentes branches d'activité des KIBS sont très différenciées. De plus, il subsiste encore de fortes disparités à l'intérieur des branches

## Knowledge Intensive Business Services

d'activités individuelles – variant suivant la taille de l'entreprise, le statut de chacun des employés et les fonctions exactes auxquelles ils sont affectés.

Différentes études font état d'une **nette de satisfaction au travail** chez les employés hautement qualifiés. Ces spécialistes se considèrent pour la plupart comme des privilégiés (v. Fondation européenne 2007, p.80; Kotthoff 1996, p.437; Hurd et al. 2003, p.11). Une enquête conduite par les informaticiens allemands révèle que si 70 % des interrogés ressentent une forte pression, 90 % se disent satisfaits de leur travail (Eichmann et al. 2005, p. 17). Cela étant, la persistance de formes de travail à la fois attractives, exigeantes et en même temps plombées par la précarité devrait devenir un thème important de discussion. Beaucoup de professionnels très engagés reconnaissent cependant qu'ils ne se voient pas continuer pendant des années leur activité au même niveau aujourd'hui. Les femmes surtout occupant des emplois où les durées de travail sont extrêmement longues, s'interrogent sur la compatibilité du travail avec une vie familiale satisfaisante (Hewlett et al. 2006, p.10). Les indépendants en particulier sont exposés à de fortes pressions, et les problèmes de santé sont particulièrement importants dans ce groupe (Fondation européenne 2007, p.62).

### 7 SALARIÉS DES KIBS: DE NOUVELLES PERSPECTIVES POUR LES SYNDICATS?

---

Le domaine des services aux entreprises à forte intensité de connaissances offre aux syndicats un énorme potentiel de recrutement qui n'a jamais été exploité jusqu'à présent. Le taux de syndicalisation dans le secteur des KIBS est faible pratiquement partout. Aux Etats-Unis, le taux de syndicalisation ou de couverture par les conventions collectives chez les salariés de la catégorie "management, scientific and technical consulting services" n'est que de 2 % - contre 14 % dans l'ensemble des secteurs de l'économie (Etats-Unis, Département du travail, 2005). Les statistiques d'IBITS – le département d'UNI chargé des services aux entreprises et des services de TI – vont dans le même sens: environ 955 000 adhérents en Europe et 1,2 million au niveau mondial – un chiffre qui reste très en dessous du potentiel. De nombreux professionnels considèrent que la promotion de leurs intérêts viendra principalement des associations professionnelles. De plus, les employés des KIBS sont éparpillés dans une multitude de petites entreprises, ce qui pose aux syndicats un réel problème d'accès.

Pour atteindre les travailleurs des KIBS, les syndicats doivent surmonter le défi que constitue ce groupe cible très hétérogène en offrant **une palette d'offres différenciées**. La réglementation collective ne constitue que l'un des piliers de cette approche, étant donné que de nombreux personnels hautement qualifiés ne sont pas couverts par les conventions collectives – et cela est d'autant plus vrai pour les nombreux experts ayant le statut d'entreprise unipersonnelle. Malgré tout, un salarié sur cinq dans le secteur des services aux entreprises est un indépendant (Kox et al. 2007, p.21). Il existe une initiative que pourraient lancer les syndicats en faveur des personnels de KIBS – initiative qui pourrait leur être fort utile : leur offrir un soutien individuel pour faire face à la précarité du marché – soit sous forme de formation ou d'informations sur le secteur, de conseil en carrière ou de services facilitant la mobilité. Les indépendants qui ne peuvent pratiquement compter que sur eux-mêmes pourraient bénéficier d'une aide à la prospection de clientèle, à la négociation, à l'établissement de contrats, un conseil juridique ou des consultations sur la fiscalité (Bibby 2006). Un autre domaine important réside dans une approche orientée vers le marché, à

## Knowledge Intensive Business Services

l'image de la démarche adoptée par le Syndicat des travailleurs indépendants de New York : obtenir une assurance-maladie à tarifs abordables pour les indépendants – c'était l'un des grands objectifs de ce syndicat "axé sur l'adhérent-client", qui offre à présent de nombreux services et compte 37 000 adhérents rien que dans l'État de New York (Economist, 7.11.2006). Dans le contexte d'un travail sous haute pression et de risques pour la santé, l'offre des syndicats paraît judicieuse – également parce que cette formule renforce la pérennité des contacts avec la "main-d'œuvre en tant que ressource" – qu'il s'agisse "d'entrepreneurs salariés" ou de véritables entrepreneurs.

Pour approcher efficacement les spécialistes des KIBS, il faut leur montrer qu'ils sont perçus comme des experts compétents et **individuellement responsables**. Le discours inspiré de la lutte des classes les ferait plutôt fuir - ils ne sont guère enclins à s'identifier aux victimes du marché du travail. Le travail des syndicats devrait être perçu comme "différencié, modéré et bien informé". Une approche prometteuse consiste dans des formes de recrutement décentralisées, dans lesquelles les adhérents (potentiels) peuvent mettre à profit leur expérience personnelle. Par exemple, le syndicat autrichien GPA (Syndicat des employés du secteur privé) en coopération avec les parties prenantes, propose différents Forums pour les spécialistes, leur donnant ainsi la possibilité d'échanger des vues et de définir les thèmes qui les intéressent. Des groupes de discussion tels que "work@professional", "work@it" ou "work@flex", qui sont le résultat d'initiatives individuelles, définissent eux-mêmes leurs offres aux adhérents de manière indépendante. Les groupes d'intérêts sont représentés par des délégués siégeant dans les organes directeurs du GPA. La communication intensive via le site Internet accroît la portée de l'action de l'Organisation et attire aussi l'attention des salariés, qui n'auraient autrement aucun contact avec le syndicat

Au niveau de l'entreprise, une action menée durant les années 90 par les membres du conseil d'entreprise allemand d'IBM a eu un grand retentissement dans le public. L'action était centrée sur le thème du temps de travail non officiel, et du "travail sans fin", en s'appuyant sur les données d'expérience des spécialistes de TI. Des textes ont été publiés en respectant l'anonymat des personnes, qui décrivaient leur propre situation de travail, et des réunions ont été organisées autour de thèmes spécifiques déclenchant ainsi un processus qui a

## Knowledge Intensive Business Services

renforcé la prise de conscience des salariés quant aux durées excessives de travail, aux problèmes de santé et aux difficultés générales que connaissent ces salariés (Glißmann et al. 2000).

Il n'en demeure pas moins que les syndicats ont encore besoin de stratégies ciblées en faveur des personnels hautement qualifiés. En effet, malgré l'attrait que présente le travail dans les KIBS, il existe de nombreux problèmes et facteurs de stress, aussi serait-il bénéfique aux salariés de recevoir un soutien à cet égard. Étant donné que le nombre de salariés dans les KIBS est en augmentation, il serait d'autant plus judicieux de porter une attention accrue à leurs intérêts.

## 8 BIBLIOGRAPHIE

---

**Ashridge Virtual Resource Learning Center**, 2006: Advertising and public relations industry – August 2006

**Chris Benner**, 2002: Work in the New Economy. Flexible labor markets in Silicon Valley, Oxford

**Andrew Bibby**, 2006: Opening the doors wide to the self-employed, UNI-IBITS, Nyon

**Cambridge Econometrics**, 2006: The EU will be further from the goals of the Lisbon Agenda in 2010 than it was in 2000, Press Release, 20.11.2006

**Brian Cathcart**, 2004: Indian mutiny looms at Reuters, in: The Independent, 22.11.2004

**Gregorio De Castro**, 2006: EMCC dossier on Knowledge Intensive Business Services (KIBS), EMCC, <http://eurofound.europa.eu/emcc/content/source/eu06029a.html>

**The Economist**, 2006: Freelancers of the world, unite!, 7.11. 2006

**EFBRS - European Forum on Business Related Services**, 2005: Draft Report 2005

**Hubert Eichmann, Sybille Reidl, Helene Schiffbänker, Markus Zingerle**, 2005: Branchenanalysen zu Arbeit und Beschäftigung in Wiener Creative Industries: Architektur, Design, Film/Rundfunk, Software/Multimedia und Werbung, FORBA Forschungsbericht 1/2005, Wien

**Commission européenne, DG Emploi, Affaires sociales et Egalité des chances**, 2006: L'emploi en Europe 2006, Bruxelles

**Comité économique et social européen**, 2006: Opinion on Services and European manufacturing industries: Interactions and impacts on employment, competitiveness and productivity, CCMI/035, Brüssel

**Commission européenne**, 2004: Enterprise DG Working paper. Business-related services: A key driver of European competitiveness. An enhanced economic analysis, Brüssel

## Knowledge Intensive Business Services

**Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail**, 2007: Forth European Working Conditions Survey, Dublin

**Eurostat**, 2004: Business services – An analysis of structural, foreign affiliates and business demography statistics (Data 2001), 2004 edition

**Eurostat**, 2005: European business – Facts and figures, 2005 edition

**Jörg Flecker, Ulrike Papouschek, Stavros P. Gavroglou**, 2006: New forms of work organisation and flexibility in the knowledge-based society, in: Ursula Huws (Hrsg.): The transformation of work in a global knowledge economy: towards a conceptual framework, Leuven, P.45-62

**Richard B. Freeman**, 2002: The Road to Union Renaissance in the US, Harvard University

**Wilfried Glißmann, Angela Schmidt**, 2000: Mit Haut und Haaren. Der Zugriff auf das ganze Individuum, in: Denkanstöße. IG Metall in der IBM, Mai

**Martin Hartenstein, Fabian Billing, Christian Schawel, Michael Grein**, 2004: Karriere machen. Der Weg in die Unternehmensberatung 2005/2006: Consulting Case Studies, Wiesbaden

**Sylvia Ann Hewlett, Carolyn Buck Luce**, 2006: Extreme jobp. The dangerous allure of the 70-hour workweek, in: Harvard Business Review, December 2006

**Robert Huggins Associates**, 2006 a: Trends and drivers of change in the European knowledge-intensive business services sector: Mapping report, EMCC, Dublin

**Robert Huggins Associates**, 2006 b: Trends and drivers of change in the knowledge-intensive business services sector: Four scenarios, EMCC, Dublin

**Robert Huggins Associates**, 2006 c: EMCC case studiep. Change in the knowledge-intensive business services sector: Ogilvy & Mather Düsseldorf, EMCC, Dublin

**Robert Huggins Associates**, 2006 d: EMCC case studiep. Change in the knowledge-intensive business services sector: Simmons and Simmons, EMCC, Dublin

## Knowledge Intensive Business Services

**Richard W. Hurd, John Bunge**, 2003: Unionization of professional and technical workers: The labor market and institutional transformation, Cornell University

**Ursula Huws, Siobhan O´Regan**, 2001: eWork in Europe. The EMERGENCE 18-country employer survey, IES Report 380, Brighton

**IDC** 2006: Competitive Analysis, Top 50 Western European Service Players, 2005

**Ulf Kadritzke**, 1997: Die Grenzen professioneller Autonomie. Widersprüche moderner Unternehmenskulturen aus der Perspektive qualifizierter Expertenberufe, in: Ulf Kadritzke (Hrsg.): „Unternehmenskulturen“ unter Druck: neue Managementkonzepte zwischen Anspruch und Wirklichkeit, Berlin

**Kennedy Information**, 2006: The HR Consulting marketplace 2006-2010. Key data, trends and forecastp. Report Summary

**Hermann Kotthoff**, 1996: Hochqualifizierte Angestellte und betriebliche Umstrukturierung, in: Soziale Welt 47, P.435-449

**Henk Kox, Luis Rubalcaba**, 2007: Analysing the Contribution of Business Services to European Economic Growth, BEER Research Paper No. 9

**Rachel Krantz**, 2002: Employment in business servicep. A year of unprecedented decline, in: Monthly Labor Review, April 2002, P.17-24

**Ian Miles, Nikos Kastrinos, Kieron Flanagan, Rob Bilderbeek, Pim den Hertog, Willem Huntink, Mark Bouman**, 1995: Knowledge-intensive business servicep. Users, carriers and sources of innovation, PREST, University of Manchester

**Gayatri Nayak**, 2006: Not just IT, small services earn India big bucks, in: The Economic Times Online, 27.11.2006, [www.economicstimep.indiatimep.com](http://www.economicstimep.indiatimep.com)

**OCDE**, 2001: Services Statistics on Value Added and Employment

**Gerd Paul**, 1999: An der Wissensarbeiterfront? Das Beispiel der industriellen Softwareproduktion, in: Wilfried Konrad, Wilhelm Schumm (Hrsg.): Wissen und Arbeit: neue Konturen von Wissensarbeit, Münster

**PREST**, University of Manchester, 2005: Sector Futurep. The knowledge-intensive business services sector, EMCC, Dublin

## Knowledge Intensive Business Services

**Ralf Reichwald, Kathrin Möslein**, 1995: Wertschöpfung und Produktivität von Dienstleistungen? Innovationsstrategien für die Standortsicherung, Arbeitsbericht Nr. 6, TU München

**Luis Rubalcaba**, 2007: Business Services in the Global Economy: New Evidence from a European Perspective?, RESER Working Papers, 2007, No. 2

**Luis Rubalcaba**, 2007: The New Services Economy: Challenges and Policy Implications for Europe, à paraître

**Jim Spohrer, Paul P. Maglio**, 2005: The emergence of service science. Towards systematic service innovations to accelerate the coproduction of value, <http://www.almaden.ibm.com/asr/SSME/jspm.pdf>, Zugriff am 9.3.2007

**Rich Smith**, 2004: A passage to India, Motley Fool, 26.1. 2004

**David Smith**, 2004: No accounting for the new heroes of the UK economy, in: The Sunday Times, 23.7.2006

**Marja Toivonen**, 2004: Expertise as Business. Long-term development and future prospects of knowledge-intensive business services (KIBS), Espoo

**John Tschetter**, 1987: Producer Services Industries: Why are they growing so rapidly? Monthly Labor Review, Dezember, P.31-40

**US-Department of Labor/ Bureau of Labor Statistics**, 2005: Management, Scientific, and Technical Consulting Services, <http://www.blp.gov/oco/cg/cgs053.htm>, Zugriff am 9.2.2007

**US-Department of Labor/ Bureau of Labor Statistics**, 2006 a: NACIS 54-56: Professionals and business services, [www.blp.gov/iag/profbusservicep.htm](http://www.blp.gov/iag/profbusservicep.htm); Zugriff am 9.2.2007

**US-Department of Labor/ Bureau of Labor Statistics**, 2006 b: Scientific Research and Development Services, [www.blp.gov/oco/cg/cgs037.htm](http://www.blp.gov/oco/cg/cgs037.htm); Zugriff am 9.2.2007

**Günter Voss**, 1998: Die Entgrenzung von Arbeit und Arbeitskraft, in: Mitteilungen zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Nr.3, P.473-487

**Alexandra Wagner**, 2000: Arbeiten ohne Ende? Über die Arbeitszeiten hochqualifizierter Angestellter, in: Institut Arbeit und Technik: Jahrbuch 1999/2000. Gelsenkirchen, P. 258-275

**OMC**, 2006: International Trade Statistics 2006