

ATELIER 5 : ENJEUX SOCIETAUX DU COMMERCE

présidé par Enrico COLLA (Négocia)

EVOLUTION DES TYPES D'ACTEURS LA REGENERESCENCE DES MARCHANDS

par Aline SCOUARNEC

Centre de Recherche en Gestion - Institut d'Administration des Entreprises - Caen

RESUME

Une vision rétrospective des pratiques de gestion des hommes, outre son intérêt historique, a également l'avantage d'apporter des éclairages intéressants aux pratiques contemporaines de gestion. Après avoir rappelé les temps forts de l'histoire du management, l'objet de cet article est de mettre en évidence les mutations qui affectent tant la structure organisationnelle que le modèle salarial classique, et qui génèrent des types d'acteurs nouveaux : les nouveaux marchands.

ABSTRACT

Viewing the practices of human management in retrospect, offers several advantages ; besides its obvious historical interest, it also brings contemporary management practices into new light. So, after recalling the most striking developments in the history of management, this article will aim at setting into relief current changes, both in the organisational structure and in the classical wage model of business, so generating a new type of resurgent actors : « The new merchants » .

1. L'HISTOIRE DU MANAGEMENT

L'évolution de l'environnement de l'entreprise peut se résumer comme une période d'internalisation de la main d'œuvre. De l'époque de l'artisanat à la production de masse, on constate une tendance à l'intégration du personnel dans des structures à taille gigantesque et à une gestion collective de ces personnels. Dans un souci d'explicitation des périodes qui ont marqué l'histoire du management, nous distinguons trois temps forts.

1.1. L'ère des Marchands

Du modèle féodal au moyen âge, on peut retenir que « *l'organisation, les rapports entre les différentes parties prenantes de ce régime ont des résonances très modernes, à notre époque où des formes variées de maillage, d'artisanat plus ou moins intégrées à l'entreprise se développent* » (Boyer, Equibey, 1991). La puissance de la civilisation antique peut s'expliquer par la force de l'initiative individuelle qui a permis de développer le commerce à l'échelle nationale et internationale. Des échanges de bois ou d'esclaves contre des soieries ou des épices, permettront à des marchands italiens d'assurer leur place au sein des échanges internationaux. Véritables plaques tournantes entre l'Orient et l'Occident, les grandes villes italiennes que ce soit Venise, Gêne ou Pise tiennent leur notoriété d'une activité commerciale soutenue. Au-delà des transactions de biens, c'est toute l'économie locale qui bénéficie et qui est rythmée par la venue de ces marchands itinérants. Il peut s'agir par exemple, d'un marchand de draps flamand qui vient aux foires de Champagne pour vendre ses produits et ramener chez lui des épices ou de la soie. Les prémices de l'industrialisation, qualifiées de « proto-industrialisation » ont permis aux marchands de s'organiser sous une forme, qui ressemble de près aux formes émergentes d'organisation actuelle du travail.

En effet, à cette époque, qualifiée de « Putting-out system », le modèle dominant qui se caractérisait par une flexibilité externe du travail, pouvait se définir ainsi :

- un noyau dur composé d'un entrepreneur marchand, travaillant en ville et s'entourant d'un personnel (en faible nombre), qualifié à temps plein.
- une périphérie composée de travailleurs occasionnels, recrutés en période de forte activité.

1.2. L'ère industrielle

Au cours de la seconde moitié du XVIII^{ème} siècle en Angleterre et au début du XIX^{ème} en Europe et en Amérique du Nord, on assiste à la prépondérance de l'industrie sur les formes anciennes de l'activité économique (agriculture et artisanat). Souvent qualifiée d'ère des grandes organisations, cette période a permis à quelques patrons d'entreprises d'accéder à la mythification (Ford, Renault, Citroën...). Symbole de modernité, la grande entreprise, véritable institution économique et sociale devient la référence. En période de croissance quasi continue, il est alors possible de recruter en masse et de garantir un pouvoir d'achat et un « emploi à vie ». Dans un tel contexte, il convenait de penser à une nouvelle forme d'organisation du travail. Le passage d'un système informel d'organisation de petites équipes à l'époque artisanale, à la définition de formes nouvelles de gestion de la main d'œuvre a permis de faire émerger un modèle dominant, dont les caractéristiques sont les suivantes :

- une organisation hiérarchisée
- une standardisation et uniformisation du travail
- une prépondérance de la « logique du poste de travail ».

On constate le passage d'une logique fondée sur le métier à l'époque artisanale à une logique plus impersonnelle fondée sur le poste de travail, élément central de l'organisation du travail. Le salarié, dans cette optique de travail prescrit, devient la variable dépendante : il doit s'adapter au poste de travail défini par l'organisation. De 1760 à 1914, les entreprises industrielles concurrencent de plus en plus les entreprises artisanales. Dès 1850, le « factory system » s'étend aux différents types d'industries. La fabrication des clous, par exemple, est concernée par les inventions technologiques et passe d'un effectif dispersé de 2,5 millions (en ateliers) à un effectif concentré (en manufactures) de 1,75 million. Le marchand de la période du « Putting-Out System » laisse la place à un nouvel acteur : l'entrepreneur. Avec lui, c'est toute la conception de l'organisation du travail qui évolue. Du statut d'indépendant on passe à un statut de salarié, de la compétence individuelle on passe à la compétence collective et finalement c'est la recherche de productivité qui prime sur la croissance de la production. La concentration de personnel dans les manufactures fait évoluer le cycle de la production et permet de distinguer ce nouveau capitaliste-entrepreneur, acteur émergent de cette phase d'industrialisation.

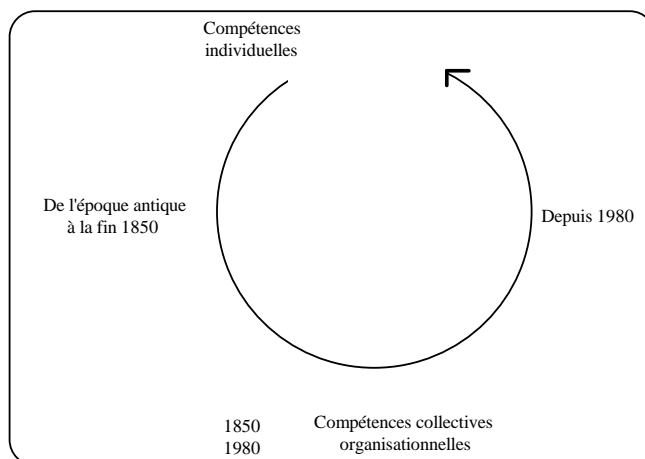
1.3. L'ère post-industrielle

Depuis la fin de la seconde guerre mondiale, la période des « trente glorieuses » (1945-1975) peut également se définir comme une période d'expansion caractérisée par le développement des échanges internationaux, une forte croissance de la demande et un environnement relationnel stable. Cependant, dès la fin des années 60 et jusqu'à 1985, on constate que les entreprises, afin de mieux répartir leur portefeuille financier, de réduire les risques, se lançaient dans des stratégies offensives de diversification. Le premier choc pétrolier de 1973 freinera cet élan et incitera les entreprises à engager des stratégies de recentrage sur leur(s) métier(s) de base. Le recentrage sur le ou les métiers, intègre aujourd'hui, avec une acuité croissante, des logiques de flexibilité et d'externalisation plus ou moins lourdes.

Le recentrage, c'est la focalisation de l'entreprise sur son ou ses métier(s) de base, par l'abandon ou le transfert d'activités jugées peu risquées ou peu rentables. C'est le cas, par exemple de Rhône-Poulenc, Thomson, Saint-Gobain, Lafarge, qui ont privilégié un ou deux métiers de base pour asseoir leur position concurrentielle et abandonner ainsi l'engouement extrême de nombreuses entreprises dans les années 70-80 pour les stratégies excessives de diversification. Dans le contextuel actuel, la diminution de l'incertitude - un des objectifs privilégiés de toute stratégie - est plus obtenue par un contrôle aussi complet que possible du ou des métier(s) exercé(s) prioritairement, que par une maîtrise financière des risques à partir de métiers dans lesquels l'entreprise n'a pas de compétences spécifiques remarquables. Le recentrage n'est pas à considérer comme le repli de l'entreprise sur elle-même ou le refus de toute possibilité de diversification, mais plutôt comme un recadrage de ce qu'elle sait faire, et surtout mieux faire que ses concurrents.

Le métier peut s'appréhender par le concept de « core competences » (par rapport à la notion antérieure de « core business »), se définissant d'abord comme un ensemble de compétences communes aux différents segments stratégiques, c'est-à-dire un groupe cohérent de technologies partagées. La firme doit alors assurer en permanence une veille stratégique qui lui permette de maintenir et/ou renouveler son avantage concurrentiel. Cette veille stratégique repose essentiellement sur l'adéquation entre les compétences de la firme et les changements nécessaires induits par l'évolution de l'environnement. Cette pratique de gestion de la compétence, valorisant l'implication, la responsabilisation au sein d'organisations flexibles, génère des stratégies de différenciation individuelle, qui selon Boyer (1996), favorisent les individus les plus compétents. Dans cette optique, et en reprenant les termes de Hamel et Prahalad (1989), on passe de la stratégie par adaptation (ou *strategic fit*) à la stratégie par intention (ou *strategic intent*). Nous retiendrons que l'évolution de l'histoire du management, comme l'illustre la figure ci-dessous, peut alors se résumer à un retour à la différenciation en fonction de ses compétences individuelles.

Figure 1 : Evolution de l'histoire du management



2. L'EVOLUTION DES STRUCTURES ET DES FORMES D'EMPLOI

L'impact de l'évolution du management sur la structure a pu se caractériser dans un premier temps par une complexification structurelle. En effet, de structure simple avant l'industrialisation, on est passé à des structures fonctionnelles, divisionnelles ou à des bureaucraties à l'ère de la grande entreprise. (Mintzberg, 1982). Aujourd'hui la tendance est aux structures plus souples, qu'il s'agisse d'entreprises allégées (Brilman, 1995), virtuelle ou en réseaux, etc.... Dès lors, le modèle salarial doit s'adapter à ces évolutions de structures.

2.1. Evolution des structures organisationnelles

Depuis quelques années, face aux exigences de réactivité (interne et externe), on constate une mutation de l'organisation, amenée progressivement à rompre avec le schéma classique de l'organisation qui consiste en la traduction des choix stratégiques en structures adaptées, déclinées en postes, emplois, fonctions ; l'idée étant de réaliser les activités nécessaires à l'atteinte des objectifs (Boyer, 1996). Autrement dit, la logique classique de l'organisation est une construction, que l'on qualifiera de descendante : en fonction des choix stratégiques, une structure est définie, l'organisation se décline en postes de travail. A la notion de postes définis succède alors une conception en terme d'équipes-projets, de groupes de travail autonomes, adaptables. On constate l'émergence d'une logique de construction ascendante : l'organisation se construit en fonction des compétences des différents acteurs, puis influe sur les choix stratégiques. La gestion des hommes se résume alors en la capacité à mobiliser des compétences et non plus en la capacité à décrire et à organiser des postes de manière cohérente au regard des objectifs de l'entreprise (Lawler et Ledford, 1992 ; Lawler, 1994). Si l'introduction de la notion de compétence, associée à une idée de recentrage sur la personne, peut être considérée comme une forme de réponse à l'obsolescence du poste de travail taylorien, elle ne permet pas de rendre compte des processus de complexification en œuvre dans les organisations.

Pour V. Marbach (1995), « si la conception de l'emploi est généralement révisée dans ce type de démarche dans le sens d'une plus grande flexibilité, ceci ne traduit pas un affaiblissement du déterminant organisationnel. Bien au contraire, on y observe le passage de structures stables à des architectures plus évolutives au sein desquelles les individus, encouragés à développer leurs propres stratégies de développement de carrière, contraignent les gestionnaires à des ajustements sinon constants, en tout cas fréquents, entre besoins et ressources ». Nous retiendrons que la problématique des gestionnaires de ressources humaines peut alors se résumer à une recherche d'équilibre entre l'organisation et les individus qui la composent (Boyer, 1996). L'hégémonie de la grande entreprise semble remise en cause par des structures plus souples, nécessitant des effectifs plus restreints et des types d'acteurs nouveaux. Nous mettons en perspective dans le tableau ci-dessous les trois grandes périodes de l'histoire du management et leur impact sur la structure organisationnelle à la lumière des travaux de Mintzberg (1982).

Figure 2 : Evolution des organisations adaptée de Mintzberg, 1982

	Période de l'artisanat à la proto-industrialisation	Période de l'industrialisation	Période post-industrielle
Taille de l'entreprise	petite	grande ou très grande	moyenne
Type de structure	simple	bureaucratie mécaniste ou professionnelle ou par division	adhocratie
Valorisation des compétences	individuelles	organisationnelles, sociales, collectives	individuelles et distinctives
Type d'acteurs	entrepreneurs, marchands	acteurs hiérarchiquement situés	experts professionnels « mercenaires » indépendants nouveaux marchands

Le terme d'adhocratie employé par Henri Mintzberg, illustre bien cette conception de l'organisation, qui en fonction des besoins, des projets se met en place, et dont la durée de vie est subordonnée à la durée du projet, de la mission. Le passage de structures stables à des structures plus évolutives génère de nouveaux types d'acteurs.

Si Alvin Toffler dans Le « Choc du Futur » (1987), considère que les adhocraties sont des rassemblements temporaires de professionnels mercenaires, attirés par le seul attrait du gain, l'image est certes choquante, elle n'en est pas moins réelle. En effet, si les structures sont plus souples, plus plates et nécessitent des effectifs moins nombreux, elles exigent des acteurs dont les qualités requises sont d'une nature différente de celles qui prévalaient à l'époque de l'industrialisation. C'est le cas par exemple du petit ou moyen entrepreneur qui devient un marchand capable de fournir une prestation intégrant toute sa compétence, répondant aux exigences transférées par le client, crédibilisant de plus en plus fréquemment la transaction par une certification de son propre processus. (Boyer, 1998).

2.2. Vers la fin du modèle salarial classique ?

Ce changement de stratégie a des effets sur le modèle salarial classique. Le nouveau modèle de gestion qui s'oppose au modèle de la qualification prône la responsabilisation et la dynamisation des salariés, valorise l'individu en tant qu'acteur du changement organisationnel. Finalement, ce qui est recherché au travers de ces modèles, c'est la modification du comportement au travail. Hillau (1987) a montré qu'on exigeait de plus en plus une « implication subjective dans la connaissance ». Les pratiques individualisantes, permettant souplesse et flexibilité, sont préférées aux pratiques liées à la qualification, plus rigides et collectives.

Pour Y. Schwarz (1990), on assiste à l'émergence d'une autogestion de l'individu au sein des organisations. La contrainte est au niveau de la capacité de l'individu à gérer une situation variable et multidimensionnelle. Certains auteurs, comme B. Galambaud (1994), iront jusqu'à dire que le modèle de la compétence contribue à l'exclusion sociale, dont la traduction bien connue est l'actuelle situation du marché de l'emploi et la précarisation tendancielle du travail. Autrement dit, le lien social est fragilisé. Pour Fouilleul (1995), on assiste à la multiplication des emplois atypiques, devenus une véritable variable d'ajustement. Renonçant à sa vocation intégratrice, socialisante, l'entreprise tend à devenir une machine à précariser (Boyer, 1996). Selon de Montmorillon (1997), cette recherche

de flexibilité peut prendre la forme d'une externalisation croissante de l'emploi ou d'une augmentation des emplois à temps partiel.

L'entreprise est alors amenée à gérer trois types de ressources humaines :

- les salariés permanents (compétences spécifiques, vitales à moyen et long terme) ;
- le travail temporaire (compétences non spécifiques, disponibles sur le marché du travail) ;
- l'achat de services (achat de résultats, marchandés sur le marché des services).

On distingue ainsi pour les gestionnaires de personnel, deux types de ressources humaines (l'achat de services étant géré directement par les services concernés) : le noyau dur constitué de personnel permanent, et la périphérie constituée de personnel vacataire, stagiaire, à temps partiel, à contrat à durée déterminée. Autrement dit, « les deux catégories de main d'œuvre sont l'objet de politiques différenciées à l'intérieur de la même entreprise, en fonction de leur importance stratégique plus qu'en fonction de leur appartenance à une catégorie socioprofessionnelle » (Terence, 1994). Nous retrouvons ici les caractéristiques du modèle salarial de l'ère des marchands.

Le temps de la Grande Entreprise est révolu, et avec elle, une partie des avantages sociaux qui lui étaient associés. C'est aujourd'hui au salarié de se prendre en charge et d'assurer lui-même son « employabilité », autrement dit, sa survie. Il est tentant de faire référence à Darwin et à la sélection naturelle et de considérer qu'une certaine forme de « Darwinisme social » serait en train d'émerger, qui permettrait la survie des plus compétents. La comparaison peut paraître exagérée, elle correspond cependant à une réalité sociale largement partagée. Les effets de l'externalisation s'exprime par une baisse des effectifs des grandes entreprises et corrélativement par une augmentation du nombre de prestataires extérieurs, indépendants et adaptables. Dans bien des cas, le droit commercial se substitue au droit du travail. La relation classique de travail entre un employeur et un salarié se transforme en une relation entre un donneur d'ordre et un prestataire de service.

Figure 3. : Modification de la relation de travail

Forme classique du salariat	Nouvelles relations de travail
DROIT DU TRAVAIL	Droit commercial
Employeur	Donneur d'ordre
⇓	⇓
Salarié	Prestataire de service

3. DES TYPES D'ACTEURS EMERGENTS

Dans un tel contexte, l'individu est confronté à des bouleversements qui affectent aussi bien son identité au travail, que ses relations de pouvoir voire même, ses possibilités de carrière. S'il convient de sonner le glas de l'entreprise intégratrice, il est alors nécessaire de s'interroger sur les mutations en cours dans les organisations qui font appel à des acteurs de plus en plus indépendants, responsables et gestionnaires de leurs compétences ; mais aussi sur les mutations sociétales qui bouleversent leur comportement de consommateurs.

3.1. Des identités en évolution

Si l'on regarde certains discours sur la compétence, on peut en effet constater que la gestion des compétences en tant que modèle intégrateur permet aux individus confiance, appartenance et coopération. Une autre lecture, plus critique permettra de mesurer l'enjeu social du modèle de la compétence et notamment de voir dans quelle mesure les individus sont renvoyés à leur « solitude d'individus responsables, autonomes et concurrents » (Dugué, 1994). L'identité professionnelle, basée sur la reconnaissance par le métier tend à disparaître au bénéfice d'un investissement quasi-affectif à l'entreprise, laquelle se trouve dépourvue de moyens de reconnaissance. R. Sainsaulieu, N. Alter ou C. Dubar ont établi des typologies de l'identité au travail. Nous résumerons ces typologies dans le tableau ci-après :

Figure 4 : Les typologies de l'identité au travail

Type d'identité	Caractéristiques
L'identité d'exclu de C. Dubar ou L'identité de retrait ou de fusion de R. Sainsaulieu	L'image de soi est totalement liée au travail ; L'individu est fragilisé et dépendant dans la mesure où il <u>est</u> son métier et son poste ; Si on lui supprime il perd sa dignité et la valeur de soi ; Toute transformation de l'entreprise représente une menace pour son identité personnelle.
L'identité bloquée de C. Dubar ou le pionnier lassé de N. Alter	C'est le cas de l'ouvrier dont la compétence dépend à la fois de différents savoir-faire techniques acquis sur le tas et à la maîtrise du fonctionnement interne de l'entreprise Ces ouvriers se retrouvent en concurrence avec des jeunes qualifiés, par exemple des techniciens ; C'est le cas de cadres pour qui la progression dans la hiérarchie n'est plus possible. La préférence allant au recrutement externe. On constate alors des phénomènes de lassitude, et les personnes se cantonnent dans des rôles prescrits.
L'identité de promotion de C. Dubar ou le pionnier de N. Alter ou l'affinitaire de R. Sainsaulieu.	Cette identité est la mise en adéquation des stratégies individuelles avec celles de l'entreprise ; Ces personnels s'adaptent aux politiques de Gestion des Ressources Humaines, à la flexibilité, mobilité, face aux menaces de l'entreprise ; la réussite de l'entreprise est le moyen de leur réussite professionnelle et sociale ; Ils évoluent par un enrichissement constant de leurs savoirs techniques, d'organisation et de gestion. Ils prônent la mobilité ;c'est la culture des autodidactes.
L'identité indépendante de C. Dubar ou le pionnier de N. Alter ou l'affinitaire de R. Sainsaulieu.	Cette identité n'est pas centrée sur l'entreprise mais sur des carrières indépendantes ; On refuse les responsabilités d'encadrement mais on recherche à s'attacher à des réseaux de collègues, à s'affirmer par des projets individuels en constante reformulation ; Il n'y a pas de conscience des solidarités internes. Ils vivent comme « décalés » par rapport à l'entreprise ; Ils sont autonomes, savent profiter de l'incertitude.

Nous sommes en accord avec Wittorski (1994), qui considère que l'analyse du travail met « *les opérateurs en situation de produire et de mobiliser dans le même temps de nouvelles capacités cognitives et transversales qui engagent le développement d'une flexibilité identitaire individuelle et collective au sens où les salariés construisent des outils mentaux et des démarches mentales de gestion et d'accompagnement du changement* ». La logique « compétence » et les différentes pratiques qui en découlent semblent accroître la demande d'implication du salarié. Il y a selon Livian et Terrenoire (1995) une demande d'accroissement de l'engagement de l'individu. Nous retrouvons cette idée chez de Terssac (1992), qui parle d'une augmentation « *des obligations implicites* ». Au-delà de ce constat, il est intéressant de relever que cette tendance vers une implication plus forte du personnel s'accompagne dans la pratique d'un risque plus grand d'exclusion. Il y a de fait modification de la relation contractuelle liant employé et employeur. Tout le système de classification, basé en partie sur les qualifications, protégeait l'individu dans la mesure où ce dernier trouvait sa place au sein de règles précises définissant et classant les métiers. Pour Kramarz (1991), si aucun métier clairement identifié n'est disponible, le travailleur veut dire son attachement non à son entreprise mais à ce qu'il fait.

L'enracinement professionnel repose sur le métier. Dadoy (1989) définit le métier comme « une formation, une carrière, un statut ». Dans son acception traditionnelle, le métier désigne la possession de compétences techniques et d'habiletés personnelles associées à une profession. Pour Boiral (1995), « *l'appartenance à un métier exprime la solidarité à une culture professionnelle et la fierté dans l'accomplissement d'un travail où l'homme n'est pas l'instrument d'un processus de production prédéterminé mais le principal artisan d'un ouvrage qui exige la maîtrise de connaissances pratiques et l'organisation autonome de méthodes de travail appropriées* ». Dès lors, la logique d'acteurs attendue sur le plan identitaire est source de différenciation. Dans la mesure où le « modèle de la compétence » prône des identités de promus ou d'indépendants, il convient de s'interroger sur le devenir des autres types identitaires, qui, dans la logique de Poste, étaient protégés par l'organisation.

Le retour à l'individualisme toucherait également les sphères du comportement du consommateur. Le consommateur occidental chercherait à exprimer sa singularité. Pour Hetzel (1996), les individus-consommateurs s'inscrivent dans un processus de « quête identitaire », d'affirmation de soi. Cela a pour effet de rendre de plus en plus floue la frontière entre le consommateur et l'entrepreneur. On constate une tendance à l'externalisation de certains services (cuisine, lavage, repassage...). Dès lors, comme le précise L. Boyer (1998) « le consommateur, au fur et à mesure qu'il externalise des productions, produit lui-même d'autres biens ou services ; il devient son propre entrepreneur, son propre marchand. » La logique du « Market yourself » : « assure la vente de toi-même » , pousse l'individu à valoriser son produit, c'est-à-dire, lui-même, à l'image du compagnon ou de l'artisan d'hier.

3.2. De nouvelles relations de pouvoir

A la lumière de la théorie des coûts de transaction et de la théorie des droits de propriété, l'évanescence des frontières organisationnelles et des statuts peut être mise en évidence. Un double mouvement apparaît :

Evanescence des frontières ➤ L'entreprise devient Marché

Evanescence des statuts ➤ Le salarié devient Marchand

J-M. Saussois (1997) précise que l'entreprise sert uniquement de support concret pour l'établissement de nombreux contrats. L'entreprise devient alors nœud de contrats (Demsetz, 1967). L'entreprise est représentée comme une combinatoire non hiérarchisée de rapports bi-contractuels assurés par des individus indépendants. La réalité de l'entreprise est celle de contractants libres qui viennent apporter des ressources de toute nature (finances, savoir, technique, notoriété). A ce titre, il n'y a pas lieu de distinguer, comme le font les économistes de l'organisation, l'entreprise et le marché. L'entreprise est de fait un quasi marché. » La référence à la théorie des droits de propriété revêt en l'occurrence un intérêt particulier dans la mesure où les individus seront considérés comme des possesseurs de compétences (leur propriété) qu'ils pourront mettre à disposition d'une entreprise. L'évolution de l'environnement de l'entreprise a des conséquences au niveau des relations sociales au sein des organisations.

Cependant pour Castro, Guérin et Lauriol (1994), « l'homologie entre des organisations sommées d'apprendre en permanence pour créer et protéger leurs avantages concurrentiels et des individus capables et volontaires pour la même démarche n'est absolument pas questionnée » . Cette évolution nous conduit à une interrogation des nouvelles formes de domination .

Dans la mesure où tous les salariés, à quelque niveau hiérarchique qu'ils se situent, peuvent être compétents, ils peuvent avoir un pouvoir par rapport à d'autres salariés qui n'auraient pas la ou les compétences et ce, indépendamment des positions hiérarchiques. Il convient d'admettre que le « déclin des métiers traditionnels, absorbés, phagocytés par la division du travail, par la standardisation des tâches, par l'automatisation des procédés et par la décentralisation horizontale des entreprises, a considérablement augmenté le pouvoir des experts » (Boiral, 1995). Ces experts sont définis par Prahalad et Hamel (1990) comme des « architectes de la connaissance » qui ont pour mission de développer à l'échelle de la firme toute entière une architecture stratégique des objectifs pour la construction des compétences. Une architecture stratégique est définie comme une carte routière pour le futur qui identifie quels types de compétences sont à développer.

Dans cette perspective, la nouvelle forme de domination prend la forme d'un dévouement à l'entreprise. Les références à la qualification, au métier, au diplôme, au statut, valeurs propres à l'individu et indépendantes de l'organisation dans laquelle il se trouve, semblent disparaître au profit d'une compétence le liant à une situation de travail ne lui assurant pas le même type de reconnaissance sociale. De Terssac (1992) note que « le passage de la notion de tâche à la notion de mission comme le glissement de la notion de poste à la notion d'espace de travail sont les deux phénomènes retenus pour illustrer cette évolution dans le mode de définition du travail » . Les conséquences pressenties, par cet auteur sont de deux ordres. Tout d'abord, il y a un assouplissement des règles formelles qui génère une plus grande autonomie. Les règles formelles sont moins nombreuses, moins contraignantes. Une place plus grande est laissée à l'initiative, aux zones d'incertitude. On constate alors une évolution de la relation hiérarchique, dans le sens d'une plus grande indépendance. Deuxièmement, cet assouplissement des règles formelles, générateur de plus d'autonomie, tend à accroître les « obligations implicites » , limitant ainsi la portée de l'autonomie.

Autrement dit, l'évolution du travail peut se résumer par une injonction paradoxale du type « sois autonome » . Pour Sainsaulieu (1977), « *pour toutes ces raisons internes et externes à l'entreprise, ce sont toutes les logiques culturelles d'acteurs précédemment analysées qui sont menacées par des crises d'identité collective liées à la perturbation de leurs anciens moyens d'apprentissage culturel dans le travail. Le métier, le statut, la carrière, l'esprit maison, le grade ne sont plus des valeurs sûres, quand les certitudes de pouvoir que ces positions recouvraient, sont remises en cause* » . Il apparaît alors que « l'appel aux compétences remet en cause les métiers, les savoirs professionnels, le contenu des activités au profit de fonctions transversales et que, s'il ébranle le modèle de la qualification qui a longtemps été étudié comme révélateur des rapports sociaux, il renforce, en fait, le processus de domination » (Dugué, 1994). Pour Alter (1992), les nouvelles formes de domination se traduisent par « un rapport obligé à l'initiative des opérateurs » .

Dans un tel contexte, les mécanismes classiques de coordination et de subordination laissent la place à la contractualisation. D'où l'intérêt de la théorie des coûts de transaction qui va permettre de mesurer l'impact de l'évanescence des frontières organisationnelles. L'entreprise n'est plus un lieu où se coordonnent les efforts « d'adultes consentants » mais un réseau de contrats bilatéraux. Celui qui « loue temporairement » à une entreprise sa compétence dont il reste le propriétaire, entretient un rapport contractuel d'une nature comparable à celle du rapport qu'il entretient lorsqu'il va acheter une machine à laver dans une grande surface. (Saussois, 1997). Comme le constate Fréry (1995), « *dans une certaine mesure, grâce aux ordinateurs et aux réseaux télématiques, on en revient aujourd'hui à une économie d'artisans indépendants où la performance ne vient plus nécessairement de la masse. La compétence prend de l'importance par rapport à l'appartenance à une entreprise.* ». Le développement des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) a permis de diminuer, voire de supprimer totalement, les coûts dus à l'éloignement géographique. Dès lors l'unicité de lieu qui était une des composantes essentielles du modèle salarial classique n'a plus raison d'être. C'est le cas de Benetton, qui grâce au système d'Echanges de Données Informatiques (EDI) a mis en place un système d'information en temps réel entre ses sous-traitants et ses 6500 licenciés. Un parallèle avec les marchands italiens de l'ère du « Putting-out » peut alors être fait.

C'est également le cas de l'industrie textile de Prato qui, comme en 1350, compte 60 000 actifs répartis dans 11 000 entreprises de taille très petites (8 900 ont moins de 10 actifs, 100 en ont plus de 50). Le district industriel est composé « d'un réseau de micro-firmes qui gravitent soit autour des grands lanifici, soit autour de personnages clefs « marchands drapiers » . Ceux-ci, au nombre de 400 pour l'ensemble de l'industrie textile de Prato, interviennent à la fois en amont et en aval du processus industriel proprement dit, qu'ils sous-traitent auprès des entreprises locales (Fréry, 1997).

3.3. Le développement du Nomadisme

La réduction du nombre d'échelons hiérarchiques, le « dégraissage » des services fonctionnels ou encore l'obsolescence du modèle salarial classique ont pour effet de remettre en cause le modèle promotionnel qui prévalait depuis près d'un siècle. Envisager sa carrière dans la même entreprise semble aujourd'hui révolu. L'héritage culturel fait que l'on considère comme normal d'envisager sa vie professionnelle via un contrat à durée indéterminée dans une entreprise donnée et de pouvoir ainsi construire sa vie personnelle sur des bases fixes. Dans un tel contexte, la stabilité l'emporte sur la mobilité, et la Logique de poste sur la Logique de compétence. Pour H.Landier (1995) « *Il ne va pas de soi de vivre dans la mobilité et d'assurer son avenir sur sa compétence, non sur l'existence d'un statut protecteur. C'est quelque chose que connaissent bien l'artisan ou le commerçant mais non le haut fonctionnaire, le dirigeant syndical ou l'employé du téléphone. Pour eux, la métamorphose du travail constitue quelque chose d'incompressible ou de scandaleux* » . La centralité du travail et par conséquent de l'entreprise qui permettait ce travail est en train de disparaître. La période des « Trente Glorieuses » avait laissé croire que le plein emploi était la norme, et de ce fait l'entreprise protectrice, professionnellement et socialement était hissée au rang d'institution. Le statut social était calqué, surtout en Europe, sur le statut professionnel. L'individu était son emploi. La socialisation de l'individu se faisait par l'école et ensuite par l'entreprise. Cette entreprise intégratrice et socialisante allait même jusqu'à imaginer des logements pour ses salariés, et des villages entiers pouvaient ainsi voir leur destin confié à une entreprise. Le secteur de la sidérurgie illustre bien cette tendance à la prise en charge par une entreprise d'une population donnée.

Ce fut le cas de la Lorraine par exemple qui a vu son destin associé à l'activité minière. Finalement, il y a eu amalgame entre l'emploi salarié et le travail. L'emploi salarié résulte de la nécessaire concentration de la main d'œuvre, imposée par l'industrialisation. Cependant le travail ne peut se résumer à l'emploi salarié.

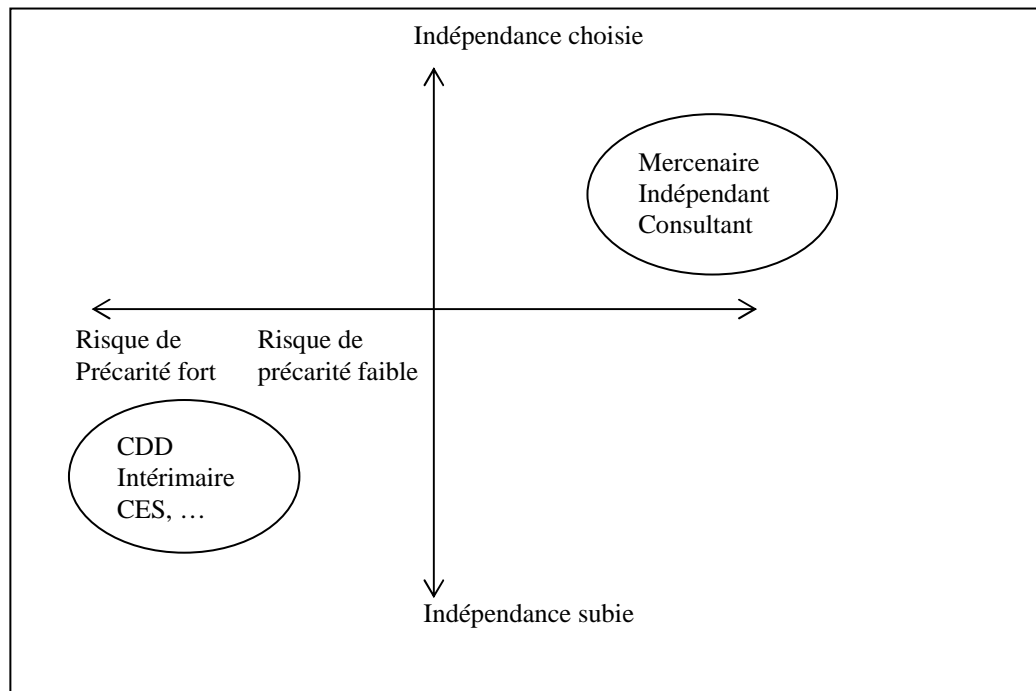
La tendance actuelle est à la « déssalarisation » et non à la fin du travail. Bien au contraire, de nouvelles formes de travail apparaissent, et qui, il convient de le rappeler, ne sont pas sans rappeler des formes qui existaient jadis. Différents auteurs se sont intéressés à cette évolution et ont mis en évidence l'émergence de carrières nomades (Boundaryless career). S'il est encore trop tôt pour annoncer la fin des carrières organisationnelles classiques, il faut cependant s'habituer à envisager d'autres formes de trajectoires organisationnelles.

Pour L. Cadin (1998), « l'approche trajectoire nomade fait apparaître des porteurs de compétences « idiosyncratiques », fruits de leurs parcours et des transferts divers qu'ils occasionnent. » Autrement dit, à l'image du marchand vénitien, le nouvel acteur qui émerge aujourd'hui dans les organisations est un migrant, porteur de compétences potentielles et à la recherche d'un contexte lui permettant de les mettre en œuvre. « Le nomade présente un intérêt pour l'entreprise susceptible de l'accueillir parce qu'il apporte une compétence singulière, mais transférable ; réciproquement il enrichit sa compétence dans l'interaction avec l'entreprise, à condition de pouvoir la transférer » (Cadin, 1998).

Les différents travaux relatifs à la théorie des carrières (Arthur, Rousseau (1996) ; Schein, 1978 ; Kanter, 1989 ; Nicholson, 1996) s'intéressent aux carrières organisationnelles. Aujourd'hui, il convient de penser soi-même sa carrière comme une trajectoire inter-organisationnelle, comme une façon de se garantir son « employabilité ». Le contexte actuel à l'image de ce qui se passait par exemple à l'époque de Venise, favorise l'initiative individuelle. Dès lors, en fonction de la capacité d'adaptation des acteurs, on peut distinguer les opportunistes des vulnérables. Les premiers, qu'ils s'agissent des mercenaires ou des experts professionnels tels que Toffler (1987) ou Mintzberg (1982) les ont définis sauront tirer profit de la situation. Ces « nouveaux marchands » selon Boyer (1998) sont de véritables porteurs de compétences en perpétuelle transaction marchande avec l'entreprise. Les seconds apparaissent beaucoup plus vulnérables. En situation précaire, ils multiplient des expériences de types stages, CDD, CES, ...

Il paraît possible d'esquisser une typologie des nouveaux marchands en croisant le risque de précarité et le degré de dépendance par rapport à la situation de travail.

Encadré 6 : Matrice risque de précarité et degré de dépendance par rapport à la situation de travail.



Le nomadisme s'exprime également en dehors de l'organisation, pour entrer dans la sphère de la consommation. Se positionnant en analyste de la valeur et revendiquant « tout pour rien » comme le précise O.Badot (1998), ce consommateur, qu'il s'agisse d'un nouveau marchand, d'un caméléon ou tout simplement d'un opportuniste, adopte la pratique du « zapping » .

En effet, pour Mermet (1996), « *le zapping est une attitude qui déborde largement l'usage de la télécommande pour changer de chaîne. Elle s'est répandue chez les consommateurs qui sont moins attachés aux types de produits, aux marques, aux enseignes de magasins ou même aux types de distribution* ». A tel point que certains auteurs comme Benoun et Héliès-Hassid (1995), se demandent si un nouvel espace de distribution n'est pas en train d'émerger ? Pour Demuth (1997), le fait de fréquenter régulièrement certains lieux de distribution regorgeant de signes, produits, marques... fortement symboliques aurait comme effet de construire des identités à la fois intenses et éphémères. Dès lors, la société sans cohésion s'apparente à « une addition d'actions individuelles qui se réduisent à des transactions marchandes » (Chalvon-demersay, 1994).

CONCLUSION

L'objet de cet article était de s'intéresser à l'évolution des types d'acteurs, et de dresser un parallèle entre les marchands de l'époque du « Putting-out System » et les « Nouveaux Marchands » qui émergent aujourd'hui dans des organisations aux contours de plus en plus flous. Opportunités pour les uns, vulnérabilités pour les autres, la contractualisation l'emporte aujourd'hui sur la subordination et la valorisation des compétences individuelles sur la garantie d'un statut protecteur et durable. Qui s'étonnera alors que de cette logique marchande émergent des comportements volatiles ?

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Alter N. (1992), *La gestion du désordre en entreprise*, L'harmattan.
- Arthur M. B., Rousseau D. M. (1996), *The boundaryless career, a new employment principle for a new organizational era*, New-York, Oxford University Press.
- Badot O., (1998), Devenir de la distribution, in *Le Marché demain*, Editions EMS, p. 147-157.
- Benoun M., Héliès-Hassid M-L., (1995), *Distribution : Acteurs et Stratégies*, 2^e Edition, Collection Gestion, Paris, Economica.
- Boiral O., « De la compétence tacite des opérateurs », *Métier et Management*, L'Agora, Hors série, octobre 1995.
- Boudon R. (1991), *L'Idéologie*, Fayard.
- Boyer L. (1994), L'évaluation du travail : poste, emplois, compétences, *Cahier de recherche du groupe ESC Normandie*, Le Havre-Caen, p. 108-132.
- Boyer L. (1996), La stratégie de recentrage des firmes, *Gestion 2 000*, 2, p. 105-116.
- Boyer L. (1998), Les nouveaux marchands in *Le marché demain*, EMS.
- Boyer L., Equilbey N., (1991), *Histoire du management*, Editions d'Organisation.
- Brilman J., (1995) *L'entreprise réinventée*, Editions d'Organisation.
- Cadin L. (1998), Faut-il changer de paradigme en théorie des carrières, *Gestion 2 000*, Bimestriel 5, p. 139-154.
- Castro J-L., Guérin F., Lauriol J. (1994), Coopération, confiance et compétence en management stratégique et des ressources humaines : Révolution inéluctable ou « révolution » impossible ? *Actes du colloque de l'AGRH*, p. 310-320.
- Chalvon-Demersay S., (1994), *Mille scénarios - une enquête sur l'imagination en temps de crise*, Editions Métailié
- Dadoy M., (1989) « le retour au métier », *Revue des affaires sociales*, n° 4, p. 69-102.
- Demsetz (1967), *Ownership, control and the firm*, Basic Blackwell, Oxford.
- De Montmorillon B. (1997), La gestion de l'emploi, *Encyclopédie de gestion*, Economica.
- Demuth G., (1997), *Rien n'est plus pareil ... et ça n'est pas un drame !*, Paris, Stock.
- Dubar C.(1992), *La socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles*. 2^e Edition revue. Armand Colin. Paris.
- Dugué E. (1994), La gestion des compétences : les savoirs dévalués, le pouvoir occulté, *Sociologie du Travail*, n° 3, p. 273-292.
- Fouilleul N. (1995), Quelques réflexions sur la table ronde, dossier compétences, *Performances techniques et humaines*, n°75-76.

- Fréry F. (1995), De l'entreprise intégrée à l'entreprise transactionnelle, *Entreprises et Histories*.
- Fréry F., (1997), La chaîne et le réseau, in *Dedans Dehors*, Institut Vital Roux, p. 23-53.
- Galambaud B. (1994), *Une nouvelle configuration humaine de l'entreprise*, Editions ESF, Paris.
- Hetzel P., (1996), Les entreprises face aux nouvelles formes de consommation, *Revue Française de Gestion*, n° 110, FNEGER, Septembre-Octobre, p. 70-82.
- Hillau B. (1987), *Compétence et sémiologie de l'action* in Analyse des contenus d'activité, Cereq, Paris, p. 101-111.
- Kanter R-M. (1989), Careers and the wealth of nations : a macro-perspective on the structure and implications of career forms , in Arthur M-B., Hall D-T., *Handbook of Career Theory*, Lawrence B-S., Cambridge University Press
- Kramarz F (1991)., « Déclarer sa profession » , *Revue française de sociologie*, XXXII-1, p. 3-27
- Landier (1995), *Dessine-moi une vie active*, Editions Village Mondial
- Lawler E. E. (1994), From job-based to competency-based organizations, *Journal of organizational Behavior*, 15, p. 3-15.
- Lawler E. E., Ledford G. E. (1992), Skill-based approach to Human Resource Management, *European Management Journal*, 10, p. 383-391.
- Livian Y-F., Terrenoire J. (1995), Modèle de la compétence et rapport salarial, *Performances humaines et techniques*, dossier Compétences, n° 75-76, p.13-17.
- Marbach V. (1995), Rémunération par la compétence, expériences américaines, *Personnel n° 357*, p. 40-44.
- Mermet G., (1996), *Francoscopie, comment vivent les français*, Paris, Larousse - Bordas
- Mintzberg H. (1982), *Structure des organisations*, Dunod.
- Nicholson N. (1996), Career System in Crisis : Change and Opportunity in the Information Age , The Academy of Management Executive, X, 4, p. 40-51
- Prahalad C. K., Hamel G. (1989), Strategic Intent, *Harvard Business Review*, p. 63-76.
- Prahalad C. K. Hamel (1990), The core competence of the corporation, *Harvard Business Review*, p. 79-91.
- Sainsaulieu (1977), *L'identité au travail*, P.U.F.
- Saussois (1997), L'entreprise à l'épreuve du dehors et du dedans, in *Dedans, dehors*, Institut Vital Roux, p. 3-22.
- Schwarz Y (1990)., De la qualification à la compétence in *La sociologie du travail et la certification du social*, PIRTTM / CNRS, Université de Toulouse, Le Mirail, T. 1, p. 177-179.
- Schein E-H. (1978), *Career Dynamics : Matching Individual and Organization Needs*, Reading, Mass : Addison-Wesley
- Terence (1994), *Encyclopédie des ressources humaines*, 1994.
- Toffler, A. (1987), *Le choc du futur*, Editeurs Denoël.