

Mini scénarios Thème 3 : Organisation du travail

MS 1 Plus de gestion moins de management

En résumé

Ce mini scénario mise sur la poursuite d'une stratégie de réduction des coûts de production (industrielle ou servicielle) et de gain de productivité. Il s'appuie sur le triptyque :

- *optimisation de l'organisation du travail,*
- *flexibilité et réactivité accrues à la demande client,*
- *plus grande autonomie et responsabilisation des salariés pour assurer une polyvalence des tâches.*

L'encadrement, réduit à sa plus simple expression, évolue vers une logique gestionnaire de contrôle des coûts et d'optimisation des ressources, tandis que le service RH "fournit les compétences" au coup par coup en utilisant au mieux le cadre réglementaire.

Depuis deux décennies au moins, les entreprises ont restructuré leurs organisations en vue d'améliorer la flexibilité et le rendement. Nous faisons l'hypothèse qu'elles continueront dans ce sens pour les deux décennies à venir.

A grands traits, les axes de transformation entrepris et réalisés depuis 20 ans ont consisté en divers évolutions : le développement du travail d'équipe et l'autonomie ; le développement de la polyvalence, de la rotation de postes et d'emplois ; la contraction de la hiérarchie (la réduction du nombre de niveaux de gestion) ; la communications ; l'établissement de liens plus étroits avec la clientèle, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise ; la participation plus active des salariés dans la détection et la résolution des problèmes ; la prise en charge partielle de la fonction maintenance (premier niveau) ; la mise en place de diverses techniques de contrôle et gestion de la qualité.

Dans ces nouvelles formes d'organisation du travail, les entreprises responsabilisent davantage leurs employés en leur demandant de prendre des décisions, de résoudre des problèmes, de communiquer avec leurs collègues et leurs clients, et, de façon générale, d'effectuer une plus grande variété de tâches.

La flexibilité demandée tant au niveau du temps (modulation du temps de travail par exemple) que des tâches (éventail des compétences requises, rotation d'emplois, polyvalence) est particulièrement exigeante vis-à-vis des qualifications et des conditions de travail. De plus, les technologies informatiques de fabrication et de gestion impliquent une hausse des exigences professionnelles parce qu'elles intègrent des tâches cognitives de plus en plus complexes.

Pour les 20 ans à venir, poursuivant les tendances actuelles, le lean manufacturing et/ou lean management devraient s'imposer dans tous les secteurs :

En effet, les recherches empiriques constatent que la juxtaposition de plusieurs formes d'organisation du travail (OST, toyotisme...) avec des évolutions de contexte confèrent à ce modèle une place prédominante.. En symbiose avec une financiarisation de plus en plus exigeante de l'économie, cette forme organisationnelle met l'accent sur la minimisation des ressources utilisées, pour la production des quantités de biens ou de services à un moindre coût par l'élimination des activités de production qui n'ajoutent aucune valeur aux produits.

Les process industriels, serviciels sont optimisés, en lien avec le développement d'une gestion en flux tendu. L'organisation des secteurs de production en ligne de produit/service, et non plus en métier, banalisent le facteur travail.

Multiplication, émiettement des formes d'emploi, rétribution des compétences requises versus qualifications, précarisation des statuts et des emplois, flexibilité de la main d'œuvre, individualisation des rémunérations ont fait éclaté le socle des « trente glorieuses ».

Avec des lignes hiérarchiques réduites qui s'éloignent de la production et des métiers au profit d'un management de contrôle des résultats, la fonction d'encadrement perd une certaine légitimité de métier. Le déroulement de carrière liée à des mobilités nécessaires (géographiques et fonctionnelles) de plus en plus rapides s'inscrit dans la capacité à coordonner « une amélioration continue » et à rendre possible la production d'un résultat avec des ressources minimales (notamment en emplois). Le manager-coordonateur gère des entrées et sorties de personnel, tient des tableaux de pilotage d'activité. Il est en lien avec l'administration des RH à laquelle il fait des demandes de ressources au coup par coup en fonction de l'activité.

La fonction RH qui avait acquis une certaine professionnalité liée à la complexification de la législation, des modes de gestion (GPEC, contrats de travail, formation...), de la vie des entreprises (fusion, PSE...), **n'a pas pu conquérir un statut de premier plan en termes de pouvoir réel au sein des entreprises.** L'absence de reconnaissance du capital humain dans les problématiques stratégiques de l'entreprise réduit la GRH à une fonction gestionnaire et administrative, focalisée sur l'intégration des contraintes économiques (marché, actionnariat) et réglementaires. En cohérence avec les contraintes de la production et la performance de l'entreprise, la fonction RH est focalisée sur la gestion de l'emploi dans un souci de réduction des coûts et d'utilisation optimale des évolutions réglementaires et juridiques.

Micro-scénario 1				
Plus de gestion et moins de management				
Hypothèses Variables	H1	H2	H3	H4
V10 Organisation de la production	Renforcement de la prescription procédurale (néo-taylorisme)	Développement du Lean management et du contrôle de résultats	Généralisation de la contractualisation entre acteurs pour ne piloter que par les résultats	Organisation souple basée sur des coopérations de « sens » et de « métiers »
V11 Formes d'emploi et contrats de travail	Disparition du socle des Trente glorieuses et émiettement des formes d'emploi	Développement de la sécurisation des parcours professionnels	Vers une dualité entre salariés « sécurisés » et salariés « précaires »	
V12 Place de l'encadrement dans l'organisation	Management polyvalent orienté vers la coordination (avec perte d'expertise sur le(s) métier(s) managé(s))	Management par les résultats orienté vers le contrôle technocratique	Management orienté vers le soutien psychologique	Management orienté vers le travail et les situations de travail
V13 La gestion des ressources humaines	GRH gestionnaire et administrative, focalisée sur l'intégration des contraintes économiques et réglementaires	GRH centrée sur le développement et l'animation du capital humain, des métiers et des compétences	A-grh (= pas de GRH) : logique commerciale « d'achat » des RH comme une ressource banale	GRH territoriale, dans une logique d'alliance et d'intelligence collective

MS2 Un sport collectif de compétition

En résumé :

Ce mini scénario met en avant des modes de gestion centrées sur l'individualisation :

- *individualisation du travail avec un renforcement de la fragmentation des organisations du travail en petites équipes performantes et compétitives.*
- *individualisation des conditions d'emploi avec un glissement vers la contractualisation commerciale évaluée sur le "livrable" en coût, qualité et délai.*

Dans ce cadre, le "manager-coach" prend toute sa place à l'instar de l'entraîneur sportif, il est en charge de la bonne santé physique et psychologique et du moral de chaque membre de son "team". Les "athlètes" sont repérées et accompagnées pour réussir. Les "winners" arrivent à faire cohabiter esprit d'équipe et réussite individuelle.

Dans les 20 ans à venir, le « culte de la performance » se généralise à toutes les formes d'activité et d'organisation de la production, qu'elles soient industrielles ou servicielles (bien au-delà des cadres, commerciaux ou secteurs « high tech »). Le rapprochement idéologique de plus en plus étroit avec le domaine naturel de la performance qu'est le sport, va s'amplifier.

La métaphore du sport collectif de compétition tient de plus en plus lieu de référence aux approches de management, tandis que s'affaiblissent les mouvements de pensée sur l'organisation du travail : cette dernière - de moins en moins perçue comme un facteur de l'efficacité individuelle - cèdera le pas à l'action directe sur les individualités perçues comme additionnables. L'heure est déjà à une fragmentation des organisations, simplement conçues comme la coexistence de petites équipes, stables ou temporaires (développement des fonctionnements en mode projet), fondées sur des proximités de métiers et de compétences, et structurées par l'objectif de « gagner » (d'où une exacerbation des situations de compétition, externes et aussi internes avec d'autres collectifs dans l'entreprise).

Cette logique conduit à accélérer la désagrégation des références d'emploi issues de la période des 30 glorieuses. **La plupart des contrats de travail deviennent des « contrats » adaptés à la mission de chaque contributeur du projet.** En fait des contrats limités au temps des projets, au temps des produits, au temps des prestations de services, ...mais aussi des contrats dont la rémunération est elle-même variable et adaptée au type de contribution (au temps passé, à la performance atteinte, à la mission réalisée, ...). Le lieu de travail est aussi élargi et variable. La flexibilité se situe plus dans le contrat de travail que dans la polyvalence : chacun devant être un athlète dans son domaine.

Dans ce contexte, **le rôle des managers de proximité s'affaiblit sur les dimensions de métiers, de coordination et d'interface avec les autres activités de l'entreprise.** Il se développe, par contre, sur les dimensions d'animation d'équipe, de motivation et, plus encore, sur une fonction de coaching intégrant le soutien psychologique nécessaire pour que les salariés intègrent dans la durée une forte pression sur les résultats. Les risques psycho-sociaux sont ainsi pris en compte de façon dominante par une approche psychologique individualisante. Par ailleurs, les entreprises importantes développent des offres de services multiples destinées à faciliter la vie hors-travail des salariés (garde d'enfants, prestations domestiques, ..) pour garantir une implication optimale dans leur activité professionnelle.

Du côté de la gestion des ressources humaines, l'enjeu est de sélectionner de façon exigeante les meilleurs profils et de développer des compétences métiers très ciblées. L'aspect positif est que l'entreprise développe une véritable gestion des compétences et valorise les progressions professionnelles, mais le revers de la médaille réside dans le développement corrélatif de mécanismes de sélection et d'exclusion des personnes les moins armées pour s'inscrire dans cette recherche de « l'excellence ». La centration sur le résultat plutôt que sur le geste professionnel développe l'esprit mercenaire qu'il faudra faire cohabiter avec l'esprit collectif : la fragilité constatée de certains sportifs et de certaines équipes, ainsi que le nombre

de « laissés pour compte » dans cette quête de la supériorité, rend compte de la difficulté de l'entreprise.

Micro-scénario 2				
Un sport collectif de compétition				
Hypothèses	H1	H2	H3	H4
Variables				
V10 Organisation de la production	Renforcement de la prescription procédurale (néo-taylorisme)	Développement du Lean management et du contrôle de résultats	Généralisation de la contractualisation entre acteurs pour ne piloter que par les résultats	Organisation souple basée sur des coopérations de « sens » et de « métiers »
V11 Formes d'emploi et contrats de travail	Disparition du socle des Trente glorieuses et émiettement des formes d'emploi	Développement de la sécurisation des parcours professionnels	Vers une dualité entre salariés « sécurisés » et salariés « précaires »	
V12 Place de l'encadrement dans l'organisation	Management polyvalent orienté vers la coordination (avec perte d'expertise sur le(s) métier(s) managé(s))	Management par les résultats orienté vers le contrôle technocratique	Management orienté vers le soutien psychologique	Management orienté vers le travail et les situations de travail
V13 La gestion des ressources humaines	GRH gestionnaire et administrative, focalisée sur l'intégration des contraintes économiques et réglementaires	GRH centrée sur le développement et l'animation du capital humain, des métiers et des compétences	A-grh (= pas de GRH) : logique commerciale « d'achat » des RH comme une ressource banale	GRH territoriale, dans une logique d'alliance et d'intelligence collective

MS3 Primauté des rapports contractuels

En résumé :

Le principe de gestion des relations "clients fournisseurs", né des relations avec les prestataires externes, a été importé au sein même des organisations et s'est généralisé à l'ensemble de l'entreprise. Il devient le principe de base de la gestion de toutes les relations au sein de l'entreprise du niveau macro (entreprise/unité de production) au niveau micro (équipe/individu). On assiste à une généralisation d'une contractualisation de type "commerciale" où s'imposent les logiques de normalisation, certification, évaluation, recours juridique ainsi que les principes d'appel d'offres, de mise en compétition ou de "moins disant". Dans ce contexte, le recrutement et la gestion optimisée des compétences sont confiés au service achat qui développent une expertise pour garantir des "relations mutuellement bénéfiques"¹ entre l'entreprise et ses fournisseurs.

Dans ce mini-scénario, **les relations d'emploi entre les entreprises et les travailleurs, ainsi que les relations de travail, au sein d'une organisation, seront régies par un principe de contractualisation, fondée sur le principe des relations « clients-fournisseurs »**. L'entreprise devient une plateforme ouverte en termes de communications et de coopérations, tant internes qu'externes (notions qui tendent à se confondre d'ailleurs) : elle base son attractivité entre autres sur les avantages individuels, et privilégie les nouvelles formes d'emploi et de travail au service de sa compétitivité et de ses résultats : travail nomade, contrats d'activité, sous-traitance, incitation à l'auto-entrepreneuriat.

L'ensemble des processus de production intra-entreprise sera partitionné en unités de plus en plus indépendantes.

Sur le plan économique et financier ces unités de production fonctionneront en centre de profit. Qu'elles faiblissent et dérogent à la règle de l'équilibre financier et elles périliteront pour être remplacées par de nouvelles unités plus compétitives. Peut-être verra-t-on naître des contrats d'assurance contre de tels risques passagers, contrats qui se substitueront au système de solidarité et de lissage actuel par répartition !

Sur le plan du fonctionnement même de l'organisation, les relations de coordination s'établissent sur la base de commandes et de prestations de type client-fournisseur. Dans ce scénario, la certification par un organisme extérieur neutre (!) – certification perçue comme une assurance - acquière une place prépondérante, tant du côté des compétences des travailleurs, comme atout, voire comme condition indispensable pour accéder au marché de l'emploi, que du côté des entreprises, pour sécuriser et encadrer les prestations attendues et contractualisées. Si la notion de coopération est toujours portée au pinacle (dans la limite des marges laissées par les contrats commerciaux), la notion de controverses autour du travail, elle, a totalement disparu.

La fonction RH demeure, mais le service RH a disparu. Cette fonction RH a été transférée au service achat, qui gère les personnes et les compétences comme des ressources matérielles ou servicielles. Les notions de « débutants », de « parcours d'intégration », de « d'apprentissage », de « de motivation » disparaissent peu à peu au profit de la mesure du résultat. Cette fonction RH est devenue une super-gestionnaire informatisée des partenariats et des contrats d'activité. Le contrat de travail, sur le modèle actuel de l'externalisation des compétences, sera remplacé par un contrat commercial de prestation que l'on nommera, par référence au passé récent, contrat « de partenariat ». Mais l'évaluation du travail ne portera que sur la conformité des résultats. C'est un management par le contrôle technocratique des résultats qui dominera, avec à la clé, en cas de désaccord, des sanctions juridiques de type « correctionnelle » et non pas « prud'homale ».

Micro-scénario 3
Primauté des rapports contractuels

Hypothèses	H1	H2	H3	H4
V10 Organisation de la production	Renforcement de la prescription procédurale (néo-taylorisme)	Développement du Lean management et du contrôle de résultats	Généralisation de la contractualisation entre acteurs pour ne piloter que par les résultats	Organisation souple basée sur des coopérations de « sens » et de « métiers »
V11 Formes d'emploi et contrats de travail	Disparition du socle des Trente glorieuses et émiettement des formes d'emploi	Développement de la sécurisation des parcours professionnels	Vers une dualité entre salariés « sécurisés » et salariés « précaires »	
V12 Place de l'encadrement dans l'organisation	Management polyvalent orienté vers la coordination (avec perte d'expertise sur le(s) métier(s) managé(s))	Management par les résultats orienté vers le contrôle technocratique	Management orienté vers le soutien psychologique	Management orienté vers le travail et les situations de travail
V13 La gestion des ressources humaines	GRH gestionnaire et administrative, focalisée sur l'intégration des contraintes économiques et réglementaires	GRH centrée sur le développement et l'animation du capital humain, des métiers et des compétences	A-grh (= pas de GRH) : logique commerciale « d'achat » des RH comme une ressource banale	GRH territoriale, dans une logique d'alliance et d'intelligence collective

MS4 Intelligence collective interne et externe

En résumé :

Ce mini-scénario fait l'hypothèse que le développement humain reprend une place de choix dans l'entreprise. Le travail est central : l'individu est attendu sur la qualité de sa production personnelle ("son œuvre"), le métier et la maîtrise du geste professionnel sont premiers. Chaque professionnel est reconnu comme un interlocuteur privilégié pour participer à une production collective. Le management a en charge d'organiser le travail pour que le salarié donne le meilleur de lui-même, assurer le transfert de compétence et de coordonner l'ensemble des productions.

Si le professionnel est responsable de son parcours dans son métier et sur un territoire, l'entreprise, quant à elle, est responsable de produit de la compétence « au sein de » et « pour » son environnement métier et territoire.

Dans les 20 prochaines années, les entreprises auront intégré la relation entre performance durable et développement humain : le salarié n'a certes pas nécessairement « besoin » de co-construire (de façon plus ou moins « manipulée ») le « projet de l'entreprise », ni sa stratégie mais il a besoin de contribuer à et de co-construire la définition de sa valeur ajoutée, du référentiel permettant d'évaluer la qualité de sa contribution et donc aussi du processus ou de l'organisation du travail entre lui et son environnement direct. Dans cette co-construction, la possibilité, pour le salarié, de débattre (controverse, ajustement mutuel,..) même si il n'a pas la capacité de concevoir l'intégralité de son processus ou de sa tâche individuelle est un facteur important de son développement ; les entreprises ou institutions qui le comprennent organisent ces « controverses » sur le lieu de travail et s'organisent pour les intégrer (organisation apprenante).

Dans ce scénario, les entreprises auront appris à développer **un nouveau type de management** qui devra pouvoir à la fois organiser ce débat co-constructif, accompagner des individus (coaching, légitimité, charisme), mais aussi apporter la structuration nécessaire pour faire le lien entre la contribution des personnes et le processus qui l'englobe (local - chaîne de production, agence - ou global - ligne d'activité ou entreprise). On change ainsi de paradigmes, et on passe des mythes de l'ouvrier soit obéissant, soit motivé seulement par la construction de la cathédrale, à celui de l'ouvrier qui, après échange avec l'architecte et son chef d'équipe, est motivé par l'exécution parfaite de la taille de la plus belle pierre, de la plus belle statue (celle qu'il signera), c'est-à-dire par la qualité du geste professionnel utile au projet de l'entreprise et à son propre projet professionnel. Le manager se préoccupe des situations de travail et de l'adéquation entre le salarié et son « quotidien » de travail. De cet échange « productif » émerge plus de satisfaction et une baisse des risques psychosociaux. Il en émerge aussi plus de réactivité et d'adaptation pertinente.

Le salarié devient plus acteur de son parcours qu'il conçoit comme un parcours à construire (expériences, apprentissages, formations,..) dans un univers « métier » plus global que le seul univers de son entreprise. La sécurisation de son parcours passe par une « stratégie personnelle de compétence » s'adaptant au « marché local des compétences » et donc à une vision plus territoriale que mono entreprise de son champ d'application (aires de mobilité).

L'entreprise a pris conscience et accepte de ne pas gérer les compétences seulement en son sein (GPEC) mais au sein d'un territoire (Gestion Territoriale des Emplois et des Compétences); elle raisonne donc aussi en termes d'employabilité, d'attractivité et de mobilité potentielle ; elle travaille « au sein de » et « pour » son « environnement emploi ». Conscientes de la limitation (pénurie, inadaptation,..) des ressources humaines (compétences et talents) sur leur territoire pertinent (local, département, région,..), les entreprises participent aux différents réseaux et institutions (MDEF, CTEF, CCI, Chambres professionnelles, Université, pôles d'activités, groupements multi employeurs,..) qui peuvent contribuer à améliorer l'adéquation entre les futurs besoins en compétences des entreprises, la construction de ces compétences et leur intégration dans les entreprises (apprentissage, forums métiers,..).

Si la GRH ou GTEC ne peut « gérer » les individus et les salariés, elle peut leur offrir une « cartographie » des parcours, des débouchés, des formations, des filières, c'est-à-dire leur ouvrir un nouveau champ des possibles. Les RH sont ainsi valorisées comme ressource collective en partie mutualisable de façon socialement concertée (logique gagnant-gagnant) et en partie comme un système complexe et « démographique » auquel elles doivent contribuer et s'adapter sans prétendre le « gérer » à la manière des ressources ordinaires passives.

Micro-scénario 4				
Intelligence collective interne et externe				
Hypothèses	H1	H2	H3	H4
Variables				
V10 Organisation de la production	Renforcement de la prescription procédurale (néo-taylorisme)	Développement du Lean management et du contrôle de résultats	Généralisation de la contractualisation entre acteurs pour ne piloter que par les résultats	Organisation souple basée sur des coopérations de « sens » et de « métiers »
V11 Formes d'emploi et contrats de travail	Disparition du socle des Trente glorieuses et émiettement des formes d'emploi	Développement de la sécurisation des parcours professionnels	Vers une dualité entre salariés « sécurisés » et salariés « précaires »	
V12 Place de l'encadrement dans l'organisation	Management polyvalent orienté vers la coordination (avec perte d'expertise sur le(s) métier(s) managé(s))	Management par les résultats orienté vers le contrôle technocratique	Management orienté vers le soutien psychologique	Management orienté vers le travail et les situations de travail
V13 La gestion des ressources humaines	GRH gestionnaire et administrative, focalisée sur l'intégration des contraintes économiques et réglementaires	GRH centrée sur le développement et l'animation du capital humain, des métiers et des compétences	A-grh (= pas de GRH) : logique commerciale « d'achat » des RH comme une ressource banale	GRH territoriale, dans une logique d'alliance et d'intelligence collective

MS5 Une organisation du travail gestionnaire et conservatrice

En résumé

Pour répondre au besoin de plus en plus prégnant de productivité, on assiste à une poursuite de la division du travail entre conception/gestion et production. Du coup, le monde salarié est divisé : les hauts potentiels jugés "à forte valeur ajoutée" d'un côté et une main d'œuvre d'appoint pour répondre aux besoins de flexibilité. Les premiers gagnent leur "galon" avec une formation de bon niveau, une expertise technique et une polyvalence en échange d'une certaine stabilité. La main d'œuvre opérationnelle, quant à elle, se voit proposer des contrats de courtes durée et/ou à temps partiels, via l'intérim ou encore sous forme de prestations commerciales. Le "travail à la tâche" est de retour.

Cette organisation du travail génère des tensions fortes entre les différentes populations de salariés et une dégradation du climat social.

L'entreprise gestionnaire et conservatrice puise ses fondements dans une lecture constamment renouvelée de la division sociale du travail pour s'adapter à un environnement en mal de rationalisation, de productivité et de flexibilité.

Les leviers de l'adaptation passent par l'introduction de nouvelles technologies, par la chasse généralisée du « gaspi », par la formalisation de procédures d'exécution et de contrôle elles-mêmes facilitées par le développement de l'informatique. Il s'agit autant de produire à moindres coûts pour « tenir » dans la mondialisation du travail, que d'assurer une qualité « certifiée » pour répondre aux exigences toujours renouvelées des consommateurs. Le maître mot est toujours « flexibilité » dans un monde où le standard et la norme rigidifient, au fond, la structure de production.

Pour s'adapter aux variations de production l'entreprise demande une main d'œuvre rapidement opérationnelle, chargée, dans le cadre de contrats précaires, d'absorber les pics de production sous la supervision d'un staff technique et hiérarchique de haut niveau, chargé de concevoir, préparer, prescrire et contrôler l'exécution du travail.

Il en résulte la coexistence dans l'entreprise de deux mondes très différenciés :

- **Un monde de production normé où le travail est souvent difficile, et pauvre** pour permettre d'assurer rapidement la demande, et est réalisé par une main d'œuvre précaire de bas niveau de qualification.
- **Un monde de recherche, de conception, d'organisation, de management, requérant, lui, un haut niveau d'expertise technique**, de polyvalence, de stabilité, où le travail est difficile mais enrichissant, et est assuré par une population diplômée et jeune.

Les outils classiques de la GRH se renforcent tant pour contrôler le processus, ceci au niveau du travail, que pour individualiser la performance par une part variable dans la rémunération, ceci au niveau de l'emploi. La gestion du temps s'effectue à la journée par rapport aux moments où la production est nécessaire. Le recours aux « temps partiels » et à « l'intérim » s'intègre dans une gestion permettant de maintenir une pression en favorisant le renouvellement des forces.

Cette stratégie trouve sa limite dans le cœur même de ses principes : **la tension entre un monde considéré "à faible valeur ajoutée" dont il faut toujours amoindrir les coûts, et un monde hautement qualifié qui s'éloigne du monde de la production en perdant ses propres valeurs et forces de cohésion.** La méfiance s'installe entre un personnel soumis à la précarisation et qui ne croit plus l'entreprise capable de lui assurer un travail dans une durée même courte, et un personnel stable qui peine à comprendre les résistances de l'autre monde face à des préconisations « riches » d'innovations techniques et organisationnelles (îlots polyvalents plutôt que travail à la chaîne, certification ISO plutôt que geste professionnel ...).

Ces entreprises gestionnaires et conservatrices superposent au principe de la division du travail un principe de la division de l'emploi : un monde de conception et un monde de production superposés à un monde de stabilisés et un monde de précaires. Elles intègrent une main d'œuvre flexible grâce à de nouvelles formes d'emploi, à côté d'une main d'œuvre

stable tant pour absorber les pics de production que pour maintenir une pression mobilisatrice. Elles s'appuient sur des ressources jeunes, diplômées, insérée dans un mode d'organisation valorisant la créativité, la polyvalence, la réactivité.

Ces entreprises peinent à maintenir un climat social favorable. Le ciment culturel propice aux coopérations et aux controverses sensées s'effrite au risque de faire écrouler ces fondements cachés de la performance.

Micro-scénario 5				
Une organisation du travail gestionnaire et conservatrice				
Hypothèses	H1	H2	H3	H4
Variables				
V10 Organisation de la production	Renforcement de la prescription procédurale (néo-taylorisme)	Développement du Lean management et du contrôle de résultats	Généralisation de la contractualisation entre acteurs pour ne piloter que par les résultats	Organisation souple basée sur des coopérations de « sens » et de « métiers »
V11 Formes d'emploi et contrats de travail	Disparition du socle des Trente glorieuses et émiettement des formes d'emploi	Développement de la sécurisation des parcours professionnels	Vers une dualité entre salariés « sécurisés » et salariés « précaires »	
V12 Place de l'encadrement dans l'organisation	Management polyvalent orienté vers la coordination (avec perte d'expertise sur le(s) métier(s) managé(s))	Management par les résultats orienté vers le contrôle technocratique	Management orienté vers le soutien psychologique	Management orienté vers le travail et les situations de travail
V13 La gestion des ressources humaines	GRH gestionnaire et administrative, focalisée sur l'intégration des contraintes économiques et réglementaires	GRH centrée sur le développement et l'animation du capital humain, des métiers et des compétences	A-grh (= pas de GRH) : logique commerciale « d'achat » des RH comme une ressource banale	GRH territoriale, dans une logique d'alliance et d'intelligence collective

MS6 Standardisation de la gestion et interchangeabilité des salariés

En résumé

Ce mini-scénario est centré sur le besoin des entreprises de bénéficier d'une grande flexibilité de fonctionnement, de minimiser les effectifs tout en disposant d'une main d'œuvre immédiatement opérationnelle. Pour s'assurer que les jeux de mobilité interne et externe des salariés ne nuisent pas à la productivité, on mise sur la standardisation des modèles d'organisation, de gestion, de management et de l'uniformisation de l'outillage qui en résulte. La Responsabilité Sociale des Organisations et les concepts qui en ont découlés, imposent la prise en compte de valeurs plus humaines, qui peuvent venir en contradiction avec cette recherche effrénée de productivité. Néanmoins là encore, des solutions normalisées sont proposées qui ont tendance à répartir les rôles dans l'entreprise : la performance assurée par les managers de la production, les garanties sociales par les services RH.

Inaugurée par les certifications Iso 9000, la stratégie d'atteinte de la performance passe progressivement de la bonne définition des produits, des résultats, à la bonne définition des moyens (l'organisation par exemple). Dans tous les secteurs de l'Entreprise, les modèles et les outils organisationnels se développent, s'informatisent, se standardisent : Iso 9000, 5S, 6M, lean, ERP, workflow, traçabilité, ... pour la production ; évaluations individuels, fiches de poste, définitions de fonctions, coaching, 360°, ... pour la GRH.

Cette tendance va se poursuivre. Avec de tels outils, les décideurs surchargés assureront leurs arrières : pas d'innovation à la source certes (le bench-marking régnant en maître), mais pas de risques non plus puisqu'on restera dans des standards, c'est à dire des solutions a priori efficaces, validées, incritiquables. Les facilités de communication permettront de diffuser largement et rapidement ces outils : la communication et l'essai étant eux-mêmes de plus en plus industrialisés et standardisés.

Lorsque apparaîtront de nouveaux antagonismes (par exemple, aujourd'hui, entre « éthique » et « performance » avec la RSO), ils se résolveront à travers des solutions qui se standardiseront aussi rapidement : la règle de la production au plus juste (effectif minimum) percute-t-elle les nouvelles exigences sociétales de l'entreprise citoyenne ? La solution prend la forme de nouveaux outils de sécurisation des parcours : mobilité interne puis externe « outillées », formation tout au long de la vie aidée et « outillée » ... L'Atelier pourra ainsi se concentrer sur la productivité, et la GRH sur le social. Ce qui nous intéresse ici c'est que les outils de ces arrangements sont et seront presque partout les mêmes.

La règle de l'économie des coûts passe aussi par la réduction de l'effectif d'encadrement, en particulier l'encadrement de proximité (le plus nombreux par effet pyramidal). Cet encadrement - historiquement encadrement de métier - se voit déjà « promu » encadrement de processus ou de produit, qui se traduit par un effectif à diriger plus important en nombre et plus divers en métiers. Cet encadrement surchargé se polarise sur la coordination et le contrôle - parfois le soutien psychologique - à défaut de maîtriser les métiers qu'il supervise. L'instrumentation de la coordination et du contrôle s'est opportunément développée (ERP, tableau de polyvalence, logiciel de programmation et de traçabilité, ...). Demain la maîtrise de la gestion passera par la maîtrise d'outils toujours plus standards. Le gestionnaire ne créera pas des modes de gestion adaptés à la situation, mais adaptera tant bien que mal des outils de gestion conçus ailleurs. La standardisation de la GRH et du management va prolonger la standardisation technique du début du 20^{ème} siècle et la standardisation organisationnelle de la fin du ce même siècle. Le formatage et la standardisation de l'Être humain lui-même est commencé, et aboutira dans les prochaines années.

Tous ces modèles, toute cette instrumentation organisationnelle et managériale, faciliteront l'interchangeabilité à tous les niveaux hiérarchiques de l'entreprise : en changeant d'atelier (polyvalence), ou d'entreprise (mobilité) le salarié ne sera plus dépaysé car il retrouvera un peu partout les mêmes outils de gestion du travail, si ce n'est la même culture. De même, l'entreprise se trouvera moins déstabilisée par des turn-over massifs, la

ressource entrante étant elle aussi calée sur des connaissances productives qui tendront à s'uniformiser. Seuls les primo entrants qui importent des représentations du travail non industriellement socialisées, poseront des problèmes. La fracture numérique risque de se doubler d'une fracture de la socialisation industrielle, la diversité des individualités des primo entrants ne trouvant pas en face d'elle une grande diversité de fonctionnement des structures.

Micro-scénario 6				
Standardisation de la gestion et interchangeabilité des salariés				
Hypothèses	H1	H2	H3	H4
Variables				
V10 Organisation de la production	Renforcement de la prescription procédurale (néo-taylorisme)	Développement du Lean management et du contrôle de résultats	Généralisation de la contractualisation entre acteurs pour ne piloter que par les résultats	Organisation souple basée sur des coopérations de « sens » et de « métiers »
V11 Formes d'emploi et contrats de travail	Disparition du socle des Trente glorieuses et émiettement des formes d'emploi	Développement de la sécurisation des parcours professionnels	Vers une dualité entre salariés « sécurisés » et salariés « précaires »	
V12 Place de l'encadrement dans l'organisation	Management polyvalent orienté vers la coordination (avec perte d'expertise sur le(s) métier(s))	Management par les résultats orienté vers le contrôle technocratique	Management orienté vers le soutien psychologique	Management orienté vers le travail et les situations de travail
V13 La gestion des ressources humaines	GRH gestionnaire et administrative, focalisée sur l'intégration des contraintes économiques et réglementaires	GRH centrée sur le développement et l'animation du capital humain, des métiers et des compétences	A-grh (= pas de GRH) : logique commerciale « d'achat » des RH comme une ressource banale	GRH territoriale, dans une logique d'alliance et d'intelligence collective

MS 7 Un fonctionnement tribal

En résumé

L'accent est mis ici sur le développement d'une logique protectionniste des entreprises qui s'organisent en communauté d'intérêt et de solidarité en réaction à l'environnement économique axé sur une compétition toujours plus exacerbée. Au sein de ces entreprises ou réseau d'entreprises, on voit se développer un modèle de GRH basé sur la sécurité de l'emploi en contre-partie de la loyauté au système. Pour garantir l'adhésion aux valeurs et sens de l'organisation ou du réseau d'organisations, on voit s'instaurer une sélection rigoureuse. L'évaluation des comportements, l'auto-contrôle et le contrôle sont de mise. Cette tendance "communautariste" est une protection pour les salariés-membres. Les "salariés ou travailleurs externes" sont par contre des variables d'ajustement et subissent des pressions importantes, une forte précarisation et des conditions de travail difficiles.

Les turbulences économiques répétées et soudaines, l'âpreté du jeu concurrentiel, les faiblesses de la régulation, accroissent les incertitudes et les risques de désagrégation ou d'atomisation des entreprises.

En corollaire, face à cette irrésistible dynamique d'éclatement, **des contre-courants émergent au sein des entreprises**, celles-ci s'organisant **en communautés d'intérêts et de solidarités organiques et régénérant ainsi des liens sociaux malmenés**. Il s'agit de construire à l'intérieur de ces « fiefs-communautés » un ordre social et fonctionnel source de cohésion et de synergie qui rassure les salariés-membres et les dynamise en développant des facteurs de coopération stables et motivants. L'entreprise s'organise ainsi sous une forme "néo-tribale" ou des groupes de personnes se retrouvent animées par un sens commun, unies dans leurs pratiques, organisées autour de processus facteurs de cohésion et de sécurité pour chacun. Autour de ces nouveaux "totems" de sens, de pratiques, de processus, se développent de nouveaux droits et devoirs.

Le travail au sein de ces "communautés" internes, repose sur des relations de confiance, et l'autocontrôle est de mise dans l'organisation du travail. Il s'agit de garantir pour ses membres la prospérité et la stabilité de son modèle organisationnel. Pour les membres de la tribu le contrat de travail signifie plus de sécurité, il exprime la solidarité entre membres. Dans la tribu, le management porte beaucoup d'attention au travail, son organisation, ses conditions d'exercice, il est particulièrement vigilant aux situations clefs, celles où se fondent, se régénèrent principalement les liens sociaux, sources de consistance et de développement du groupe. Il s'agit en permanence de développer les liens, conforter les équilibres et renforcer la cohésion, recadrer aussi si nécessaire les risques de dérives de certains.

La gestion des ressources humaines s'attache à l'ensemble des membres de la tribu. Elle sélectionne avec rigueur, est très attentive au processus d'accueil et au développement du potentiel de chacun au service du collectif. Elle valorise le capital humain, les métiers ou les compétences clefs, les talents. Elle est attentionnée à l'amélioration des conditions de vie au travail et à favoriser le travail en collectif, lieux de solidarités internes. Elle porte le sens commun, cherche à consolider les liens et l'ordre social.

A contrario, **vis à vis de l'extérieur, les attendus du travail sont strictement contractualisés**. Un cadre juridique et organisationnel définit précisément les résultats attendus, le système de contrôle et les clauses en cas d'écarts. Ainsi on voit se développer des contrats de travail qui s'apparentent au contrat de "type commercial" axés sur les résultats et le développement de sous-traitance réalisée par des travailleurs indépendant. Les frontières de la tribu sont bien marquées.

Par ailleurs, **en périphérie de ces tribus**, dans des ensembles moins organisés, **les formes d'emploi peu qualifiées se développent**, cumulant les contraintes de la précarité et de la paupérisation. Cette dualité est organisée pour fournir aux tribus les soupapes nécessaires face à un environnement très turbulent.

Micro-scénario 7
Un fonctionnement tribal

Hypothèses	H1	H2	H3	H4
V10 Organisation de la production	Renforcement de la prescription procédurale (néo-taylorisme)	Développement du Lean management et du contrôle de résultats	Généralisation de la contractualisation entre acteurs pour ne piloter que par les résultats	Organisation souple basée sur des coopérations de « sens » et de « métiers »
V11 Formes d'emploi et contrats de travail	Disparition du socle des Trente glorieuses et émiettement des formes d'emploi	Développement de la sécurisation des parcours professionnels	Vers une dualité entre salariés « sécurisés » et salariés « précaires »	
V12 Place de l'encadrement dans l'organisation	Management polyvalent orienté vers la coordination (avec perte d'expertise sur le(s) métier(s) managé(s))	Management par les résultats orienté vers le contrôle technocratique	Management orienté vers le soutien psychologique	Management orienté vers le travail et les situations de travail
V13 La gestion des ressources humaines	GRH gestionnaire et administrative, focalisée sur l'intégration des contraintes économiques et réglementaires	GRH centrée sur le développement et l'animation du capital humain, des métiers et des compétences	A-grh (= pas de GRH) : logique commerciale « d'achat » des RH comme une ressource banale	GRH territoriale, dans une logique d'alliance et d'intelligence collective