

ANALYSE D'OUVRAGE

Gaëlle MONTEILLER

A propos du livre de Pierre VELTZ
« LE NOUVEAU MONDE INDUSTRIEL »

Editions Gallimard

Le *nouveau monde industriel* de Pierre Veltz décrit l'inddence sur l'entreprise des grandes transformations sociétales actuelles. L'auteur s'intéresse notamment à la notion d'"efficacité" qui semble se substituer à celle plus traditionnelle de "productivité". Cette "efficacité" devient collective : elle relève désormais de l'organisation, regardée sous l'angle de la qualité des interfaces et des réseaux qu'elle instaure. Parallèlement, l'individu devient moins générique, reconnu pour ses compétences originales et sa capacité humaine à s'intégrer à la dynamique collective, où disparaissent les liens sociaux durables. Enfin, les schémas hiérarchiques pyramidaux perdent de leur splendeur au bénéfice de schémas en réseaux destinés à concilier puissance et souplesse. La France, dont toute l'organisation institutionnelle et économique est fondée sur le modèle pyramidal, apparaît particulièrement bousculée par ces évolutions.

L'ouvrage commence par un parcours historique des différents univers de production qui se sont succédés ou superposés depuis le Moyen Age. Ce parcours montre notamment que les schémas d'efficacité développés au cours des années se sont toujours organisés autour de principes d'action cohérents et stables, cependant très éloignés de calculs théoriques d'optimisation, réalisés uniquement dans des situations singulières, généralement de crise.

L'auteur propose d'appréhender les organisations de production par la mise en perspective des schémas d'efficacité rationnels avec la dimension sociale et relationnelle des rapports humains. Ces deux aspects sont indissociables et profondément imbriqués l'un dans l'autre ; ils constituent ensemble ce que l'auteur appelle un "modèle d'organisation". Il ne s'agit toutefois que de "cadres de référence ouverts", de "noyaux communs structurants", s'inscrivant

dans des univers institutionnels particuliers. Ces modèles se caractérisent par un type de division du travail, des formes de coordination et de coopération et un référentiel de valeur.

Après l'expérimentation de différents modèles, tels le travail artisanal en corporation ou la sous-traitance commanditée, ce n'est qu'à partir de la fin du XIX^{ème} siècle que se propage un mouvement plus profond de rationalisation industrielle qui a profondément changé notre monde. Taylor a introduit la notion d'opération élémentaire objectivable, individualisable et impersonnelle, pour décrire l'activité industrielle. L'étude scientifique objective des temps et des gestes nécessaires pour accomplir une tâche devenait la base d'élaboration des salaires au rendement. La mise à plat des gestes et des processus de travail en vue de la rationalisation devenait le moyen d'élever le gain de l'ouvrier dans la perspective économique plus globale de l'élévation des volumes de production. Plusieurs autres notions apparaissent alors : la productivité des machines, la gestion des flux, la qualité...

L'idéal analytique, comme noyau intellectuel et imaginaire du modèle taylorien, implique que le modèle de coopération soit compris dans le modèle de l'opération avec un enchaînement séquentiel des opérations élémentaires induisant régularité et automaticité théoriques. La séparation de la conception et de l'exécution s'est diffusée plus lentement mais aussi sûrement. De façon plus essentielle, un nouveau système de valeur unique est apparu : le temps d'activité comme unité unique de compte, technique et économique, qui change la relation salariale et étalonne la valeur d'échange du travail.

La configuration industrielle taylorienne reste très présente alors que de nouvelles dimensions en minent les fondements. D'abord contesté dès les années 1960 pour ses effets sociaux destructeurs, le système apparaît dans les années 1980 peu adapté aux nouveaux contextes concurrentiels qui, au-delà de la réduction nécessaire des coûts, imposent également une performance accrue sur d'autres plans tels que la qualité, les délais, le niveau de service...

L'épuisement du potentiel d'efficacité technico-économique du système de Taylor trouve son origine dans trois évolutions majeures de notre société : la mutation très rapide des techniques, la mondialisation et l'émergence de nouveaux acteurs financiers.

Beaucoup de repères disparaissent : la multiplication des connexions entre domaines scientifiques jusqu'à ce jour bien délimités conduit à l'émergence d'un univers technologique mouvant ; la montée en puissance des interdépendances entre les différents marchés mondiaux bouscule l'univers concurrentiel et fait tomber les protections traditionnelles des grands groupes nationaux ; enfin, l'entrée des fonds de pension dans le capital des entreprises européennes, soucieux d'une rentabilité élevée et surtout régulière, a des conséquences inquiétantes, temporisées néanmoins par la capacité des gestionnaires de ces fonds à analyser les potentiels de rentabilité industrielle à long terme.

Ces nouvelles données de l'environnement économique entraînent une accélération générale des vitesses de réaction, aux innovations technologiques, aux évolutions du marché, et une complexification des systèmes (élargissement des échelles géographiques, accélération des avancées technologiques, diversité accrue des produits, couplage du produit et de son usage...).

Le client devient le centre des préoccupations. L'entreprise doit être "agile", selon le nouveau terme à la mode. Toutefois l'agilité reste difficilement compatible avec la puissance indispensable pour affronter la concurrence mondiale. Aussi, alors que la recherche d'une fiabilité et d'une flexibilité toujours plus grandes conduit à l'accroissement de l'automatisation, la valeur du travail de l'homme se déplace vers la richesse des relations qu'il peut établir aussi bien à l'intérieur de l'entreprise que dans son écoute du client. La communication interne et externe, dans une logique d'amélioration continue, apparaît alors comme une source potentielle d'efficacité, nouvelle et considérable. Cette communication se déploie néanmoins dans des processus très formalisés.

La mesure de l'efficacité devient alors problématique ; en dehors des actions routinières et individualisables, la notion de productivité n'a plus de sens. La source de valeur d'un individu devient intrinsèque, liée à son expérience, à son réseau relationnel...; la durée du travail effectif devient du secondaire. Ces difficultés d'évaluation des performances de l'entreprise ou de l'individu se retrouvent au niveau du contrôle de gestion ou de la comptabilité analytique, qui, face à l'importance croissante des coûts indirects, n'est plus un outil fiable d'aide à la décision des dirigeants. De nouvelles méthodes (ABC,...) ne permettent de prendre en compte que partiellement un certain nombre de coûts cachés (coût de la diversité, coût des investissements immatériels,...).

Cependant, au-delà de cette difficulté d'évaluation des coûts, se pose le problème plus crucial de la relation entre coûts et valeur créée, qui n'est mesurable qu'*a posteriori*. L'efficacité n'est plus une valeur objective et son appréhension peut être multiple : évaluation industrielle, commerciale (ex-post) ou financière. Le benchmarking constitue, en substitution aux normes de référence disparues, un moyen d'évaluer la performance interne ou externe.

Dans ce nouvel univers en mouvement perpétuel, le seul repère parfaitement objectivé reste l'argent et les résultats monétaires.

Face à l'absence de normes de performances *a priori* et à la nécessité d'une réactivité très forte, les entreprises s'orientent de plus en plus vers l'assignation d'objectifs, contrôlés *a posteriori*, à des entités autonomes souvent pilotées par le marché.

La mise en place d'entités autonomes fonctionnant en réseau est indépendante de l'organisation juridique du réseau : elle peut s'effectuer à l'intérieur d'une même entreprise, regrouper un réseau de fournisseurs autour d'un client unique, prendre la forme d'alliances technologiques ou commerciales,... Quels que soient les statuts des cellules autonomes, de grandes tendances s'observent néanmoins : une décentralisation orientée vers le marché, des relations contractuelles entre les unités et leurs prescripteurs ainsi qu'entre les unités elles-mêmes, le caractère souvent plurifonctionnel des unités mises en réseau. L'enjeu essentiel est de concilier les économies d'échelle avec la proximité et la rapidité exigés par les marchés.

Le phénomène d'externalisation hors du périmètre juridique de l'entreprise des activités non stratégiques s'intègre parfaitement à cette logique de mise en réseau. Les avantages sont multiples pour les firmes : économie de capital, réactivité plus grande et diffusion et mutualisation des risques.

Le développement des organisations flexibles, véritable bouleversement structurel, ne répond pas à l'ensemble des problèmes. Il fait notamment porter aux individus la charge de l'incertitude économique et introduit par ce biais de profondes anxiétés dans la société. En effet, cette évolution s'accompagne sur le marché du travail d'une certaine précarisation de l'emploi (augmentation des CDD, de l'interim, de l'emploi à temps partiel), de la disparition progressive de l'emploi stable traditionnel lié au suivi d'une carrière jalonnée d'étapes normalisées. Face à l'apologie de l'autonomie, de l'initiative, les choix des dirigeants dictés par les lois des marchés suscitent incompréhension. De même, les liens sociaux, autrefois très forts, disparaissent au profit de liens fonctionnels, révisables. Enfin, les cellules autonomes confrontées à une compétition permanente supportent difficilement la faiblesse d'un membre.

En conclusion, l'auteur insiste sur l'ambivalence des principales évolutions décrites, l'érosion apparente du lien social, la montée de l'autonomie ou l'exaltation de la communication. Selon lui, "il n'y a pas lieu d'être totalement pessimiste ou totalement optimiste quant à ce changement..." Il convient plutôt "de comprendre, d'évaluer les changements dans leur complexité réelle."