

## ANALYSE D'OUVRAGE

par Hugues MOLET\*

---

A propos du livre de Jean Ruffier

" L'EFFICIENCE PRODUCTIVE <sup>33</sup>"

CNRS EDITIONS 1997

Cet ouvrage de J. RUFFIER repose sur 10 ans de travaux d'un groupe international de chercheurs . L'efficacité productive d'un Système Productif complexe est selon l'auteur ' le niveau d'aptitude obtenue dans la capacité à mobiliser les ressources humaines et non humaines pour produire des objets ou services dans des formes et coûts requis par la demande. '

L'efficacité est un jugement d'efficacité d'un système complexe portant sur le moyen terme, la complexité est une propriété d'un système qui ne peut être appréhendé par un seul expert.

Parler d'efficacité productive, c'est analyser les réussites et les échecs en matière de développement industriel et ceci au niveau international.

Quelle va être la démarche de l'auteur ?

Tout d'abord, il se pose la question des sciences qui pourraient être mobilisées pour aborder cette problématique : l'économie ? la sociologie ? la technologie ? En décrivant les fondements et les apports de chacune d'elles : sociologie des organisations, sociologie internationale, systémique, transfert de technologie, il montre que finalement aucune science ou aucune approche n'est satisfaisante pour répondre à sa problématique d'efficacité car d'une part elle ne se focalise que sur l'un des aspects du problème alors que l'efficacité est intrinsèquement socio-économico-technique et d'autre part, leurs auteurs sont trop loin des terrains concrets d'études pour comprendre ces interactions complexes.

---

\* Professeur Systèmes de Production à l'Ecole des Mines de Paris.

<sup>33</sup> Ce commentaire d'ouvrage a déjà été publié dans "Gérer et Comprendre"

Pour aborder sa problématique, l'auteur développe une première idée selon laquelle la difficulté de maîtriser le fonctionnement de "machines diaboliques" repose sur le fait que l'on doit associer un "construit humain", c'est-à-dire un ensemble de conditions organisationnelles et humaines s'appuyant sur des réseaux complexes d'informations, des compétences réparties, un capital technologique dont la maîtrise est beaucoup plus complexe que l'acquisition du simple savoir matériel.

A travers de nombreux exemples tirés de pays très différents (Brésil, Uruguay, Terre de Feu, ...), l'auteur va construire les trois piliers de l'efficacité productive :

- la remise en cause d'idées couramment admises
- la nécessité d'échanges solidaires d'informations
- la nécessité de "traductions" des langages d'experts

Le premier point concerne par exemple les relations entre niveau de développement ou de formation des acteurs et leurs performances industrielles : on serait tenté d'établir une corrélation indiscutable ; la réalité est plus complexe et l'auteur montre par un exemple d'automatisation dans une entreprise mexicaine que des personnels non diplômés ont réussi à atteindre des performances supérieures à celles d'autres usines de même nature en Europe avec un personnel beaucoup plus qualifié, ceci grâce à des réseaux informels d'entraide et de communications entre les différents acteurs.

Nous en venons ainsi au deuxième pilier de l'efficacité productive.

Tout système productif est devenu aujourd'hui trop complexe pour être maîtrisé ou piloté par un expert et par un ensemble de procédures. Le système tire son efficacité de deux raisons : il existe des acteurs qui veulent faire fonctionner le système et pour cela ils sont prêts à transgresser les règles pré-établies. L'opérateur a une connaissance non formalisée, il appartient à une "organisation clandestine", porteuse d'une efficacité qui n'est pas à portée d'un savoir formalisé.

Les exemples sont nombreux dans les pays en développement où les réseaux et groupes informels pallient le manque de savoir abstrait et par la création d'une solidarité collective, génèrent apprentissage, entraide et engagements.

Ces réseaux dépassent naturellement le seul cadre géographique de l'usine et s'étendent aux concepteurs, commerciaux, fournisseurs extérieurs à l'usine où l'investissement a lieu.

Cette idée de 'gestion souterraine' amène l'auteur à définir des "diagrammes de communications" entre les différents acteurs, parties prenantes du fonctionnement d'un système productif.

Ceci débouche naturellement sur le troisième pilier de l'efficacité : le système fonctionne par communications, échanges d'informations, circuits relationnels privilégiés mais se pose le problème de la cohérence entre ces réseaux d'informations : chacun en a une vision partielle et partielle, les informations se modifient, elles reposent sur des langages et des savoirs spécifiques comme ceux du concepteur et du producteur, ..., de là découle la nécessité d'un traducteur ; la traduction va avoir pour vertu de rendre compréhensible la vision des autres et de leur problématique : l'auteur décrit l'histoire du métro de Canton où le rôle de traducteur qu'il a joué, a permis l'explication de logiques, la recherche de consensus, la mise en évidence de nouveau besoin de compétences ...

Après avoir positionné ses principes d'efficacité productive par rapport à ceux de certaines approches actuelles de la productivité (Lean Production, Re-engineering et Kaizen), l'auteur propose une voie de recherche : celle de la mesure concrète de l'efficacité productive, qui est abordée mais de façon non satisfaisante par des indicateurs comptables ou des indicateurs physiques comme par exemple le taux d'engagement. Cela dit, l'auteur ne propose pas de méthodologie spécifique pour effectuer cette mesure

Cet ouvrage est agréable à lire notamment grâce aux nombreux exemples qui sont présentés et parfois analysés. La thèse sur le rôle des réseaux, des circuits informels, de la nécessaire traduction des savoirs en langage accessible, si elle n'est pas entièrement nouvelle, est intéressante car elle s'appuie sur des expériences concrètes : ce n'est pas une démonstration, comme l'auteur le dit lui-même, mais ceci réfute des idées généralement admises notamment sur le rôle de la formation et de l'automatisation dans l'efficacité.

Pour ma part, j'ai un peu regretté que le parti initial présent dans l'avant propos ne soit pas davantage développé : à savoir la notion d'efficacité mondiale et non celle de l'entreprise : on peut supposer que cette efficacité mondiale est la somme des efficacités individuelles mais ceci exclut des analyses plus globales en termes de réseaux d'entreprises ou de stratégies internationales.

Par ailleurs, le rappel des théories économiques ou sociologiques ne me semble pas apporter beaucoup d'arguments à la thèse centrale.

Dernier point, le plus important: cette absence d'outil de mesure de l'efficacité productive laisse un peu le lecteur sur sa faim (mais pouvait-il en être autrement ?)

Le point final de cette thèse est la réhabilitation de la connaissance non formalisée de chacun, celle de réseaux de fraternité dans les pays moins développés qui pallie les insuffisances techniques et surtout la démonstration du besoin d'une nouvelle catégorie de spécialiste : le spécialiste de l'intégration, de la traduction et des articulations des techniques éparses du "bien produire".