

Pierre Veltz, socio-économiste

Au-delà d'Internet, la nouvelle révolution industrielle

Les entreprises perdent leurs repères. L'efficacité est de plus en plus complexe à définir et la productivité n'a plus grand sens. Abandonnant l'organisation pyramidale pour des systèmes en réseaux, les sociétés créent de nouveaux exclus

« Les notions d'ancienne et de nouvelle économie ont-elles un sens ? »

- Internet a certes généré un nouveau secteur d'activité et peut transformer les entreprises traditionnelles, mais le changement me paraît plus global. C'est un nouvel univers de travail et de vie qui apparaît sous nos yeux, comme à la fin du XIX^e siècle lors de l'émergence du taylorisme.

- **Comment caractériser ce changement ?**

- S'il faut résumer d'un mot, je dirais que l'efficacité n'est plus ce qu'elle était. Hier, il y avait une définition claire de la productivité. C'était le rapport entre le nombre d'objets produits et le travail nécessaire pour y parvenir. Aujourd'hui, cette notion est devenue confuse. Le volume produit n'est plus un critère suffisant : la qualité, l'innovation et la diversité qui sont devenues essentielles sont très mal mesurées tant au niveau macro que microéconomique. Au dénominateur, la situation est tout aussi floue. La performance est de moins en moins la somme des opérations individuelles et de leur efficacité. Elle dépend surtout d'aspects systémiques et des relations entre individus. Prenez l'exemple d'un métier peu qualifié comme les caissières de supermarchés. Bien sûr, la vitesse à laquelle elles travaillent est importante et mesurable mais l'aspect relationnel de leur travail constitue aussi une partie essentielle de leur performance. Pourtant, il n'est pas mesuré.

» Dans l'industrie, la bonne utilisation du capital et donc la fiabilité des outils technologiques complexes et fragiles sont de plus en plus déterminantes. Mais comment rendre la machinerie plus fiable ? Ce n'est pas la somme du travail des individus qui compte mais la qualité et la pertinence des communications nouées autour du système productif. Or, cette qualité de la communication ne figure pas dans les systèmes de gestion des entreprises. Les outils de contrôle de gestion sont donc de plus en plus à côté des sources réelles d'efficacité et de productivité.



- **N'y a-t-il pas une contradiction entre la performance de plus en plus collective et l'individualisation croissante des rémunérations ?**

- C'est un autre aspect du changement : le paradoxe autour de l'individu et du collectif. Si l'efficacité est relationnelle, elle est intrinsèquement collective. Pourtant, dans le même temps, l'individu revient en force non plus sous une forme abstraite et anonyme comme au temps du taylorisme mais, au contraire, à travers sa subjectivité. Ce qui importe aux entreprises, c'est ce qui distingue un salarié de ses collègues. Certains disent même que le management est l'art de prescrire la subjectivité. Il y a là une contradiction difficile à gérer et qui présente un grand risque : surexposer les personnes. Quand on ne sait plus définir des tâches de manière objective, la performance n'est plus définie par rapport à celles-ci. Elle met en jeu directement les personnes. D'où le surin-

vestissement de certains salariés, surtout les cadres, au-delà du raisonnable.

- **Le taylorisme semble disparaître dans l'industrie mais se développer dans les services. Comment expliquer cette contradiction ?**

- Si l'on regarde l'évolution des conditions de travail, il n'y a pas lieu d'être exagérément optimiste. Le nouveau monde est en rupture avec le taylorisme mais il n'y a pas d'amélioration globale des conditions de travail. Au contraire. De nouvelles formes de pression apparaissent surtout à l'exigence du client. Plutôt que distinguer industrie et service, je pense qu'il faut distinguer trois sphères d'activités : celles du front, celles de l'arrière et celles liées à la conception. Les premières concernent les métiers, de plus en plus nombreux, en contact avec les clients et les usagers. Paradoxalement, c'est là que se trouvent les formes de travail les plus dures et les

plus proches du taylorisme même si ces tâches comportent un aspect relationnel. Les métiers de l'arrière concernent les activités d'exploitation et de maintenance des systèmes-support. La fiabilité de ces grands outils impose des formes de travail de moins en moins tayloriennes dans la mesure où la performance est surtout relationnelle et liée à la capacité de maîtriser les événements et les aléas. Quant à la troisième catégorie, elle relevait hier de l'artisanat mais elle s'industrialise. Le travail des ingénieurs ou des hommes de marketing est davantage normé et cadré qu'auparavant.

- **La notion de temps de travail a-t-elle encore un sens ?**

- Si l'on fait un peu d'histoire, on se rend compte que le travail s'est organisé selon différents modèles : il y a eu les corporations au Moyen Âge, les réseaux d'artisans coordonnés par les marchands, l'usine taylorienne et, enfin, ce que j'appelle le nouveau monde industriel. Avant Taylor, le temps ne servait pas de monnaie pour mesurer l'activité et la valeur de la production. C'est Taylor qui, comme Marx, pense que le temps est le moyen d'évaluer la valeur des produits. Or cette idée du temps comme étalon de la valeur ne fonctionne plus. Ce qui compte, c'est la qualité de la coordination. C'est ce qui rend confus le débat sur les 35 heures. Il renvoie à deux notions différentes : un débat de société sur la place du travail dans la vie des salariés et un débat porté par les économistes qui font le lien entre temps de travail et productivité. Comme si le temps mesurait encore l'activité. Ce n'est pas le cas. D'où l'impossibilité de calculer les effets de la réduction du temps de travail sur l'emploi, alors que, par ailleurs, il y a des réserves énormes de performances qui n'ont rien à voir avec le

temps de travail mais dépendent de la qualité de l'organisation.

- **Le système d'organisation pyramidale des entreprises laisse peu à peu la place à un système en réseau. Y a-t-il un mode d'organisation optimal ?**

- Non. Il n'y a pas de modèle optimal. Les dirigeants expérimentent. La tendance est effectivement de passer de la pyramide au réseau et d'externaliser les tâches considérées comme ne faisant pas partie du cœur de métier. Beaucoup considèrent que la technologie est à l'origine de ce changement, mais il n'en est rien. La technologie permet aussi bien de centraliser une organisation que l'inverse.

- **Pourquoi alors cet attrait pour le réseau ?**

- Il y a trois raisons principales. Une direction d'entreprise maîtrise souvent mieux un fournisseur qu'un salarié, car elle dispose de moyens de pression plus efficaces. Par ailleurs, en cas de baisse d'activité, il est plus facile de se séparer d'un sous-traitant que de licencier une équipe. La troisième raison tient aux difficultés de mesurer les performances. Il est plus facile, moins coûteux et plus efficace de diriger une équipe ou un sous-traitant en lui fixant des résultats que d'effectuer soi-même la production en décrivant les moyens précis et méthodiques pour parvenir au même résultat. On passe d'une prescription analytique par les moyens à une prescription synthétique par les résultats. Et comme la performance est définie de manière itérative et progressive, le meilleur moyen de l'obtenir est de favoriser la concurrence soit en interne, en organisant la compétition entre les différents sites d'un même groupe, soit en externe en faisant appel au marché. C'est une logique industrielle profonde qui dépasse de loin la seule recherche de diminution des coûts. Cette logique régit de plus en plus le travail au sein même des entreprises. Les directions fixent des objectifs aux salariés : à eux de se débrouiller pour les remplir. C'est le retour du travail comme prestation de service.

- **Le réseau n'a-t-il que des avantages ?**

- Bien sûr que non. Il pose des problèmes à ceux qui le gèrent et à ceux qui en font partie. Par exemple, pour les gestionnaires, un réseau a besoin de loyauté pour fonctionner. Or les grands réseaux globaux favorisent les comportements individualistes de type mercenaires puisque les engagements des membres du réseau sont précaires et révisables. Mercenariat et loyauté vont rarement de pair. Le réseau pose aussi des problèmes aux salariés. Certains - les jeunes les plus qualifiés - se sentent bien dans cet univers excitant et propice aux apprentissages. Mais, pour beaucoup d'autres, le réseau est surtout vécu comme une dissolution du territoire de référence. On ne sait plus à quelle entité on appartient. Par ailleurs, la précarité des statuts qui découle souvent du réseau est source d'anxiété.

» Le problème est qu'on ne voit pas très bien quel pacte social et institutionnel peut se nouer autour du réseau. Les employeurs sont tentés de dire : vous avez davantage de liberté et en contrepartie on vous garantit votre employabilité et l'évolution de vos compétences, ce que les Anglo-Saxons appellent *Empowerment*. Mais ce compromis social n'est pas satisfaisant pour une majorité de salariés. D'où la nécessité de concilier la flexibilité qui est une vague de fond et, au moins, une sécurisation des trajectoires professionnelles. Cela est d'autant plus important que lorsqu'un gros paquebot coule, tout le monde le voit et la communauté s'organise mais quand c'est un élément de la flottille qui disparaît, personne ne s'en rend compte. Les destinées sociales deviennent invisibles. C'est ainsi que, par exemple, plus personne ne sait comment évolue l'emploi dans une industrie comme l'automobile. On sait comment varient les effectifs des constructeurs et de leurs principaux fournisseurs, mais au-delà, c'est le trou noir.

- **Le réseau peut donc provoquer des exclusions ?**

- Tout réseau est en effet susceptible de créer des formes nouvelles et subtiles d'exclusion. La définition et la répartition des tâches deviennent mouvantes et moins planifiées. Les pôles d'agrégation des savoirs et des compétences sont largement informels et laissent de côté certains salariés. C'est le cas, par exemple, de l'apprentissage de l'informatique dans les entreprises. Les collectifs de travail reposent de plus en plus sur la cooptation. C'est évidemment très crue pour les plus faibles. Les organisations hiérarchiques traditionnelles laissent une place aux « *bras cassés* ». Les équipes d'ouvriers pilotées par des méthodes imposées d'en haut protégeaient les plus faibles. Aujourd'hui, les mêmes équipes se construisent sur la base de la cooptation et sont pilotées par les résultats. Elles ont donc intérêt à exclure les moins performants.

- **Dans cette évolution, peut-on faire la part des choses entre ce qui dépend des changements technologiques et ce qui relève d'une idéologie managériale ?**

- Les idéologies managériales existent, mais les dirigeants sont souvent angoissés et se rassurent en adoptant le dernier discours à la mode. Mais les consultants accompagnent le changement plus qu'ils ne le provoquent. Les changements sont dus à des effets macroéconomiques comme la mondialisation et la financiarisation de l'économie mais ils sont aussi vécus, à la base, comme des solutions concrètes à des problèmes immédiats. C'est pourquoi on ne peut pas se contenter de dénoncer un modèle ultralibéral et faire l'économie d'une réflexion de fond sur les évolutions en cours. Ni paradis ni enfer, le nouveau monde industriel reste un chantier ouvert. »

Propos recueillis par
Frédéric Lemaître

Un ingénieur passionné par les sciences sociales

SES AMIS le qualifient de «*Monsieur-à-la-fois*». Agé de 45 ans, Pierre Veltz, directeur de l'Ecole nationale des ponts et chaussées (ENPC) depuis 1999, est à la fois ingénieur (Ecole polytechnique), sociologue (Ecole des hautes études en sciences sociales), économiste et géographe. Soucieux de rapprocher les ingénieurs des chercheurs en sciences humaines et sociales, Pierre Veltz, alors directeur de la recherche à l'ENPC, crée en 1985 le Laboratoire techniques territoires et sociétés (Latts). Aujourd'hui, ce laboratoire associé au CNRS regroupe 50 chercheurs, ce qui en fait l'un des principaux pôles de recherche en sciences sociales. Après avoir consacré plusieurs ouvrages aux rapports qu'entretiennent les entreprises et les territoires, ce chercheur éclectique a récemment publié *Le Nouveau Monde industriel* (Gallimard, 2000). Dans ce livre, il analyse les bouleversements qui affectent les organisations du travail en adoptant tantôt le regard de l'historien, tantôt celui de l'économiste ou du sociologue. N'appartenant à aucune école de pensée mais se référant constamment à d'autres chercheurs, Pierre Veltz cherche moins à convaincre des bienfaits ou des méfaits de la mondialisation qu'à comprendre et expliquer les changements en cours. Adeptes de la recherche-action, son livre s'inspire des travaux qu'il a menés dans plusieurs grandes entreprises. Sous une forme toujours mesurée et argumentée, il remet en question les critères de gestion aussi fondamentaux que l'efficacité et la productivité.

F. Le