

# L'efficacité n'est plus ce qu'elle était

## LE NOUVEAU MONDE INDUSTRIEL

par Pierre Veltz  
Editions Gallimard, 274 pages,  
17 euros.

Le schéma taylorien est devenu obsolète. Plus que la productivité, l'entreprise recherche un système en réseau exigeant de l'initiative et de la souplesse, aboutissant à des emplois atypiques ou précaires.

Si est un livre de sociologie que devraient lire les salariés, dont l'essentiel de la vie se déroule dans l'entreprise, c'est bien celui que Pierre Veltz consacre à l'avènement d'un « nouveau monde industriel ». A l'opposé des vastes fresques macro-sociales, c'est à l'analyse micro-sociale des bouleversements de l'activité de travail quotidienne que s'intéresse un auteur, dont on peut tester à chaque page la familiarité avec le monde de l'entreprise. Alors que la pression de leurs tâches imposées empêche souvent les intéressés de prendre conscience des changements qu'ils vivent, le recul que prend Pierre Veltz met en évidence l'existence d'une véritable révolution dans la place que tient l'acte de travail dans notre société.

Pour comprendre cette révolution, il est nécessaire de voir à quel point nous continuons à être mar-

qués par l'héritage du taylorisme. Celui-ci a véhiculé l'idée que, pour peu qu'on le rationalise, le travail pouvait atteindre une efficacité toujours plus grande. Et c'est cette course à une organisation toujours plus rationnelle qui a guidé, jusqu'à il y a peu de temps, l'effort de modernisation. Le choc ne peut être que traumatisant lorsque l'on découvre maintenant que « l'efficacité n'est plus ce qu'elle était ». La performance de la firme ne dépend plus uniquement de la productivité des individus, de l'intensité de l'énergie qu'ils consacrent à accomplir leur tâche programmée. Pour répondre à la demande de clients toujours plus diversifiés, face à une concurrence exacerbée, l'entreprise ne doit plus seulement abaisser ses prix de revient mais proposer une gamme de produits plus variée, offrir des services nouveaux, raccourcir ses délais de prestation. Or tout cela exige tout autre chose qu'une meilleure productivité du travail ou le respect d'un programme rationnel. Il y faut de l'initiative, de la souplesse, de la flexibilité. Il y faut surtout de la cohérence entre tous



ceux qui, de l'opérateur au commerçant, forment la chaîne continue qui garantit la qualité du service rendu. L'efficacité « se déplace de l'individu au collectif ». Cette mutation bouleverse le sens du travail. L'opérateur est confronté à des exigences souvent contradictoires : maintenir un rendement

élevé mais soigner la qualité, être autonome mais solidaire avec les autres services, exceller dans son métier mais acquérir une polyvalence, etc... Alors que la comptabilité analytique s'avère impuissante à mesurer l'efficacité globale d'un service, on ne sait plus à partir de quels critères évaluer la compétence d'un collaborateur, sur quelle base fonder sa rémunération.

### « Liens de type Lego »

Deuxième face de cette évolution : l'entreprise elle-même n'est plus ce qu'elle était. Dans le schéma taylorien, l'entreprise était structurée comme une pyramide où chaque échelon programait et contrôlait l'activité de l'échelon inférieur. Cette belle simplicité est devenue

obsolète. On a, dès lors, été amenés à réhabiliter le modèle de la PME pour constituer des unités de taille réduite chargées de trouver elles-mêmes leur meilleur mode d'efficacité. Les entreprises se sont dirigées vers un nouveau modèle : celui du réseau. L'ancienne forme de l'entreprise se dissout alors dans « une nébuleuse de contributeurs, stables ou éphémères ». L'ambition de ces entreprises en réseau est de concilier la souplesse des petites équipes et la puissance des grandes structures, la liberté des individus et l'efficacité des disciplines de masse.

Il est évident que les relations du salarié avec ce nouveau type d'entreprise changent fondamentalement de nature. Les liens forts et durables qui reliaient les salariés à la firme font place à des contrats plus ou moins éphémères et à des engagements réciproques précaires. Pierre Veltz parle ici « de liens de type Lego », fonctionnels mais qui se défont facilement. L'illustration la plus spectaculaire est la multiplication des emplois atypiques et l'extension du travail précaire. Se refusant à porter un jugement de valeur sur la mutation en cours, Pierre Veltz prend acte de l'absence d'un modèle de remplacement. Le basculement vers un monde différent est inéluctable mais n'est perçu que de manière éclatée et fragmentaire qui laisse son issue incertaine.

JEAN DUBOIS