

Gérer et comprendre : une série des Annales des mines fondées en 1794

Annales des mines. Auteur du texte. Gérer et comprendre : une série des Annales des mines fondées en 1794. 1996-06.

1/ Les contenus accessibles sur le site Gallica sont pour la plupart des reproductions numériques d'oeuvres tombées dans le domaine public provenant des collections de la BnF. Leur réutilisation s'inscrit dans le cadre de la loi n°78-753 du 17 juillet 1978 :

- La réutilisation non commerciale de ces contenus ou dans le cadre d'une publication académique ou scientifique est libre et gratuite dans le respect de la législation en vigueur et notamment du maintien de la mention de source des contenus telle que précisée ci-après : « Source gallica.bnf.fr / Bibliothèque nationale de France » ou « Source gallica.bnf.fr / BnF ».

- La réutilisation commerciale de ces contenus est payante et fait l'objet d'une licence. Est entendue par réutilisation commerciale la revente de contenus sous forme de produits élaborés ou de fourniture de service ou toute autre réutilisation des contenus générant directement des revenus : publication vendue (à l'exception des ouvrages académiques ou scientifiques), une exposition, une production audiovisuelle, un service ou un produit payant, un support à vocation promotionnelle etc.

[CLIQUER ICI POUR ACCÉDER AUX TARIFS ET À LA LICENCE](#)

2/ Les contenus de Gallica sont la propriété de la BnF au sens de l'article L.2112-1 du code général de la propriété des personnes publiques.

3/ Quelques contenus sont soumis à un régime de réutilisation particulier. Il s'agit :

- des reproductions de documents protégés par un droit d'auteur appartenant à un tiers. Ces documents ne peuvent être réutilisés, sauf dans le cadre de la copie privée, sans l'autorisation préalable du titulaire des droits.

- des reproductions de documents conservés dans les bibliothèques ou autres institutions partenaires. Ceux-ci sont signalés par la mention Source gallica.BnF.fr / Bibliothèque municipale de ... (ou autre partenaire). L'utilisateur est invité à s'informer auprès de ces bibliothèques de leurs conditions de réutilisation.

4/ Gallica constitue une base de données, dont la BnF est le producteur, protégée au sens des articles L341-1 et suivants du code de la propriété intellectuelle.

5/ Les présentes conditions d'utilisation des contenus de Gallica sont régies par la loi française. En cas de réutilisation prévue dans un autre pays, il appartient à chaque utilisateur de vérifier la conformité de son projet avec le droit de ce pays.

6/ L'utilisateur s'engage à respecter les présentes conditions d'utilisation ainsi que la législation en vigueur, notamment en matière de propriété intellectuelle. En cas de non respect de ces dispositions, il est notamment passible d'une amende prévue par la loi du 17 juillet 1978.

7/ Pour obtenir un document de Gallica en haute définition, contacter utilisation.commerciale@bnf.fr.

G É R E R & C O M P R E N D R E

ÉCOLE NATIONALE
SUPÉRIEURE DES
MINES
BIBLIOTHÈQUE

1 bis/25-30
2^e coll.

JUIN 1996 • NUMÉRO 44

PRIX : 115 F

La multinationale
et ses actionnaires

Vers la semaine
de quatre jours ?

Courcelle-Seneuil,
pionnier oublié

Entretien avec
Pierre Tabatoni



SÉRIE TRIMESTRIELLE DES

**ANNALES
DES
MINES**

FONDÉES EN 1794

ISSN 0295-4397
ISBN 2.86911.471.0

Éditions
ESKA

Et si vous adoptiez une autre conception de la stratégie ?

Vous connaissez sûrement de ces dirigeants qui aiment l'urgence, l'illusion d'agir qu'elle procure, le sentiment qu'elle donne d'être utile, providentiel, indispensable...

Et vous-même ?

Au cours des douze derniers mois, quelle a été dans la conduite de votre entreprise ou de votre unité la part de l'imprévu : réactions à chaud, adaptation en temps réel, improvisation obligée ?

Pas facile d'en sortir, non ?

Car jamais il n'a été aussi difficile d'anticiper. Mais si vous pensez que ça n'en est que plus utile, nous pouvons vous y aider.

Notre apport : des méthodes pour penser l'avenir autrement, pour analyser les jeux d'acteurs, pour ouvrir le champ de vos contraintes et de vos possibles ; appuyées sur notre forte expérience de la conduite de changements difficiles, sur plusieurs années, dans de très grandes - ou de très petites - entreprises.

Pour vous, le résultat : une réconciliation de la stratégie et de l'action, l'apprentissage des logiques floues et des tactiques paradoxales, une clarification de vos choix potentiels, une aide permanente à la décision, et au final des projets et des virages réussis, particulièrement au plan social.

47, rue de Liège - 75008 Paris
Tél. : (1) 42 93 75 45

21, rue François Garcin - 69003 Lyon
Tél. : 72 61 91 91

39, bd Longchamp - 13001 Marseille
Tél. : 91 08 40 24

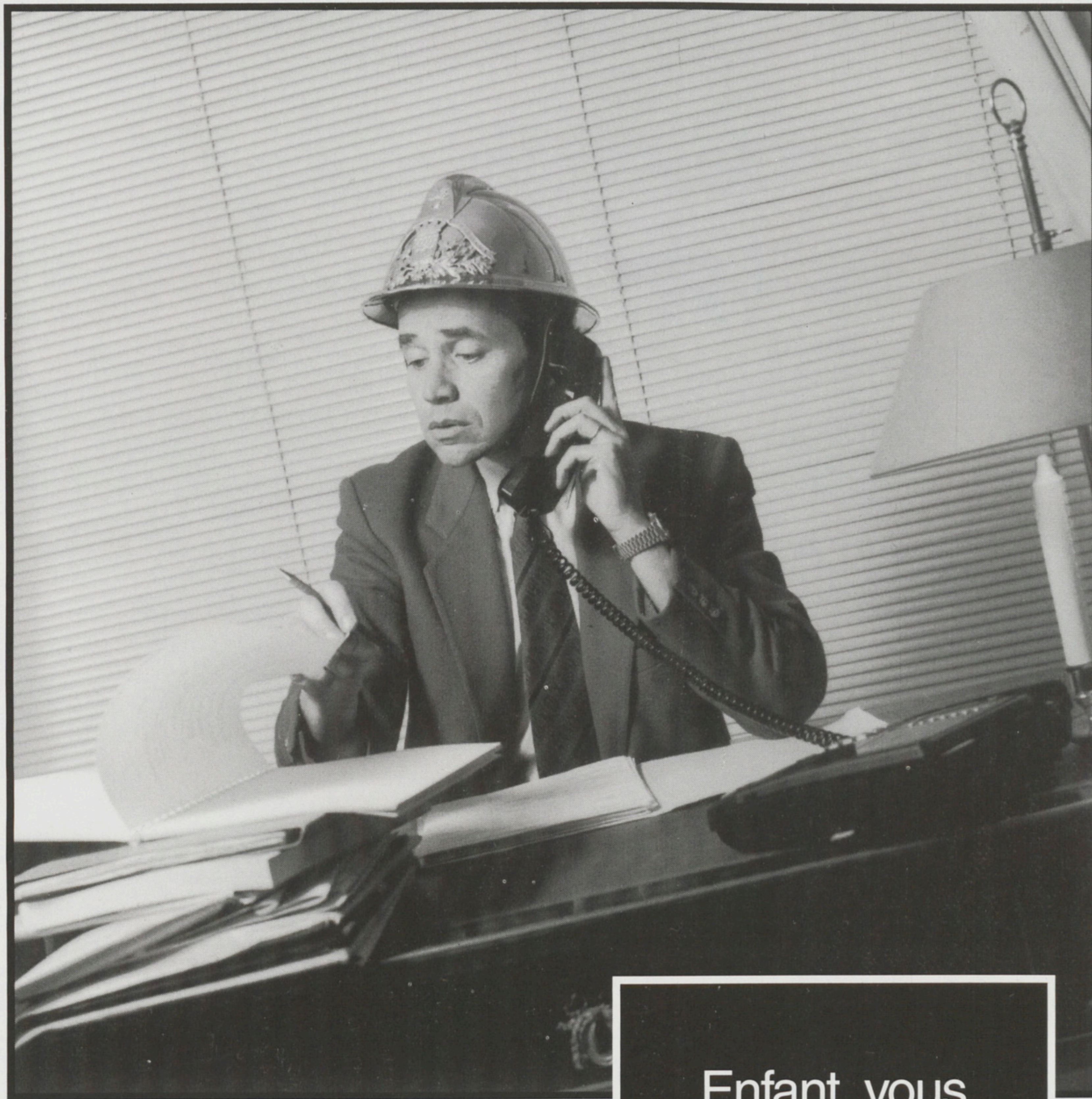


Photo : Castaño

Enfant, vous
vouliez vraiment
devenir pompier ?

Bruno De Courrèges Consultants

ÉDITORIAL

Gérer et Comprendre est une série des Annales des Mines,

créée à l'initiative de l'Amicale des ingénieurs au Corps des Mines,

réalisée avec le concours du Centre de recherche en gestion de l'École polytechnique

« **C**omme si tout grand progrès de l'humanité n'était pas dû à de l'utopie réalisée ! Comme si la réalité de demain ne devait pas être faite de l'utopie d'hier et d'aujourd'hui ! » s'écriait, le XIX^e siècle finissant, André Gide dans ses *Nourritures terrestres*. Le XX^e siècle s'achève, lui aussi, et Gérer & Comprendre, ce mois-ci, interroge quelques utopies d'hier et d'aujourd'hui.

Utopie d'avant-hier : Taylor voulait d'un monde d'où seraient bannis, grâce à la science, à l'organisation et à l'abondance, les antagonismes des hommes. L'a-t-on bien entendu et le taylorisme a-t-il réellement été ce qu'en rêvait Taylor ?

Utopie d'hier, à peine : Renault crée une usine virtuelle dont les maîtres-mots sont rationalité, productivité et coordination entre acteurs. L'utopie peut-elle se réaliser sans en être dénaturée ? Le projet Twingo, qui en est issu, donne aujourd'hui quelques réponses.

Utopie d'hier, mais d'aujourd'hui aussi : la bonne gestion, celle du praticien avisé que fut Courcelle-Seneuil ou celle qu'on enseigne à Harvard, créera la richesse. Mais le désir d'enrichissement à court terme – pour légitime qu'on le tienne – de l'actionnaire ne met-il pas en péril la bonne gestion de l'entreprise ? Bertrand Collomb s'interroge.

Utopie au quotidien : c'est par la qualité des hommes et de leur travail que l'entreprise prospérera. Mais que faire des hommes sans Qualité ? Quand les utopistes se cognent au réel, les hommes politiques tâtonnent et les entreprises attermoient.

Utopie pour demain : le travail salarié n'est pas tout, quatre jours y suffiraient bien ! Depuis que Gide a reposé sa plume, nous n'avons cessé d'y consacrer de moins en moins de notre vie. Comme honteux de cela pourtant, nous refusons cette évidence et glorifions, entêtés, les vertus du labeur. Vraiment, nos nourritures terrestres sont-elles toujours à ce prix ?

Gageons que ce débat est loin d'être clos et que Gérer & Comprendre saura vous proposer de nouvelles pistes de réflexion en convoquant dans ses pages, pour la rentrée, quelques nouveaux utopistes de talent.

Pascal Lefebvre
Secrétaire général du Comité de rédaction

Couverture :
W. SEIWERT,
Die
Arbeitsmänner,
Kunstmuseum,
Düsseldorf

4

LA RELATION AVEC LES ACTIONNAIRES DANS UNE MULTINATIONALE FRANÇAISE

La logique des marchés financiers fait émerger de nouvelles modalités de relations des entreprises françaises avec leurs actionnaires. Le PDG du Groupe Lafarge témoigne de cette évolution.



REFUS HEBDOMADAIRE
 LES EMPLOYÉS ne Travaillant pas LE DIMANCHE
 LES MAGASINS RESTENT OUVERTS
 TOUTE la JOURNÉE LA VENTE étant ASSURÉE par les PATRONS



44

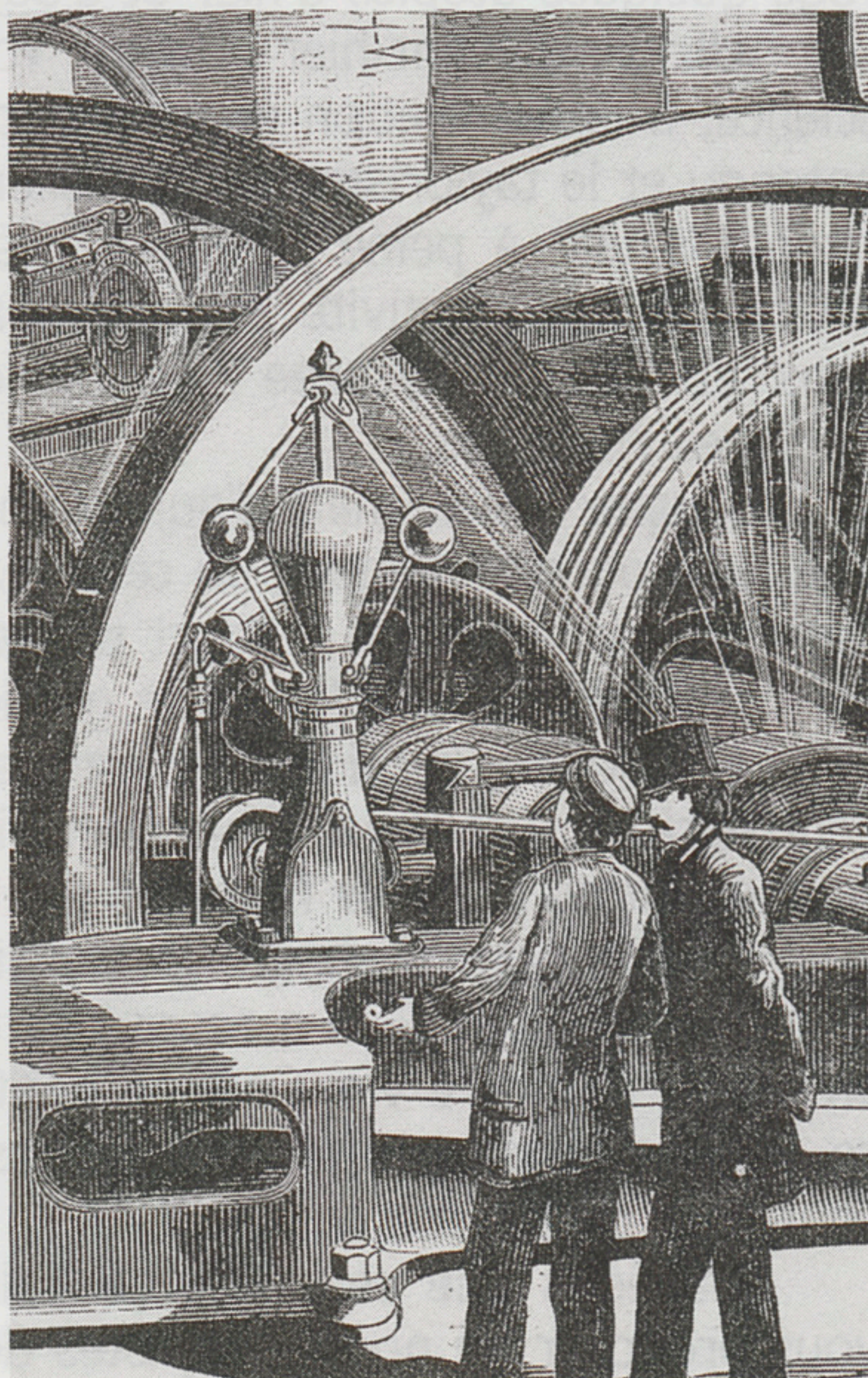
UN PIONNIER OUBLIÉ DE LA GESTION DES ENTREPRISES, COURCELLE-SENEUIL

Incontournable pendant plus d'un siècle et injustement oublié aujourd'hui, le Manuel des Affaires de Courcelle-Seneuil peut véritablement être qualifié de premier traité pratique de gestion des entreprises.

71

PIERRE TABATONI ET L'INTRODUCTION DE LA GESTION EN FRANCE

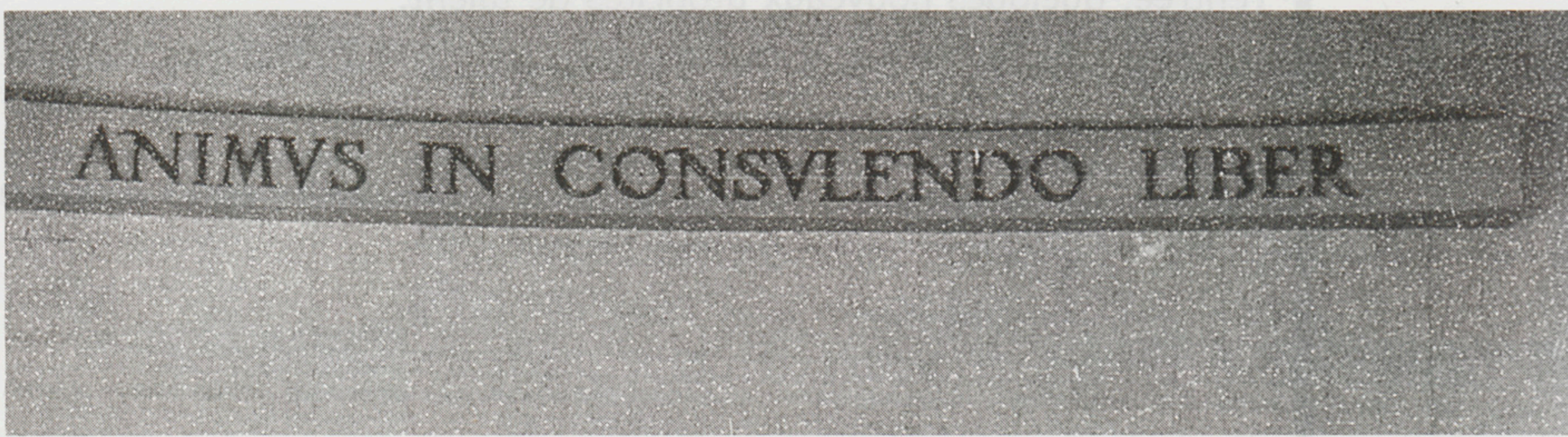
A l'origine des IAE, de l'Université de Paris-Dauphine et de l'Institut Européen de Recherche et d'Études supérieures en Management, Pierre Tabatoni s'est consacré au développement de l'enseignement supérieur de la gestion en France en symbiose avec la recherche.



22

LA SEMAINE DE QUATRE JOURS: UTOPIE OU RÉALITÉ?

Idée à la mode ou évolution inéluctable? Quels enjeux cache réellement, pour l'ensemble des acteurs concernés, la semaine de quatre jours à la carte?



RÉALISATION : Michel FENOGLIO, Conseiller artistique – Studio PLESS, Maquette de couverture – Nathalie HOUZÉ, Iconographe – Manne HÉRON, Conception maquette – Pascale ROYER et Bernard CRESTAN, Réalisation.

FABRICATION : AGPA Éditions, 19, rue du Grand-Moulin, 42029 Saint-Étienne Cedex 1. Tél. : 77 43 26 70 – Fax : 77 41 85 04.

ILLUSTRATIONS : Keystone : p. 2, 6-9, 11, 72, 77, 79, 83, 93. Harlingue-Viollet : p. 2., 23, 46-47. Coll. Viollet : p. 22, 24, 27-30, 48, 57, 85, 87-88, 92-93. Roger Viollet : p. 33, 53, 59, 91. Cap-Viollet : p. 74-75. Sygma : W. Karel : p. 12. P. Le Segretain : p. 55. C. Paris : p. 36. F. Pichal : p. 38-40. G. Goron : p. 41. © Schuiten/Casterman, p. 15, 19-21. Arte Phot : Bridgeman, p. 34, 43.

COUVERTURE : Magnum/E. Lessing : W. Seiwert, « Die Arbeitsmänner », Kunstmuseum, Düsseldorf.

PUBLICITÉ : Espace Conseil et Communication, 102, avenue Maurice-Berteaux, 78500 Sartrouville. Tél. : (1) 39 15 74 74.

TABLE DES ANNONCEURS : Entreprises et Histoire, 3^e de couverture. Éthique des affaires, 2^e de couverture – Gestion des Ressources Humaines, 4^e de couverture.

ANNALES DES MINES

FONDÉES EN 1794

ISSN 0295-4397

SÉRIE TRIMESTRIELLE
N° 44 - JUIN 1996

RÉDACTION DES ANNALES DES MINES

22, rue Monge - 75005 Paris
Tél. : (1) 43 35 59 10

François BARATIN

Rédacteur en chef

Dominique BLANC

Rédactrice en chef adjointe

de Réalités Industrielles

Danièle BARBIER

Rédaction,

Secrétariat général de la rédaction

des Annales des Mines

Bernadette DOMINIQUE

Secrétaire de rédaction

de Gérer et Comprendre

Béatrice BELLANGER

Secrétaire

GÉRER ET COMPRENDRE

Comité de rédaction

Michel BERRY

Coordonnateur

Centre de recherche

en gestion de l'École polytechnique

Marie-Josèphe CARRIEU-COSTA

Acer Consultants

Françoise CHEVALIER

Groupe HEC

Bernard COLASSE

Université de Paris-Dauphine

Hervé DUMEZ

Centre de recherche en gestion

de l'École polytechnique

Daniel FIXARI

Centre de gestion scientifique

de l'École des mines de Paris

Erhard FRIEDBERG

Centre de sociologie des organisations

Alain HENRY

Caisse française de développement

Claire HOCQUARD

Matra défense

Dominique JACQUET

Université Paris X Nanterre

Pascal LEFEBVRE

Secrétaire général

du comité de rédaction

Pierre MESSULAM

SNCF

Christian MOREL

Renault S.A.

Frédérique PALLEZ

Centre de gestion scientifique

de l'École des mines de Paris

Francis PAVE

Centre de sociologie des organisations

Louis-Georges SOLER

INRA

Pierre VIGNES

SNCF

Michel VILLETTE

Professeur à l'ENSIA

Comité de lecture

François BAFOIL

Olivier GIRAUD

Michel MATHEU

Guy MAUGIS

Paul MAYER

Gérard NAULLEAU

Gérard de POUVOURVILLE

Jacques SARRAZIN

François VALÉRIAN

ABONNEMENTS ET VENTES

Éditions ESKA, 5, avenue de l'Opéra,

75001 Paris

Directeur de publication :

Serge KEBABTCHIEFF

Tél. : (1) 42 86 56 00

Fax : (1) 42 60 32 69

Tarifs : voir encart p. 81-82

G É R E R COMPRENDRE

Témoignage

4

LA RELATION AVEC LES ACTIONNAIRES DANS UNE MULTINATIONALE FRANÇAISE
par Bertrand Collomb

L'épreuve des faits

13

HISTOIRE D'IRIS, L'USINE DU FUTUR
par Éric Pourchier

22

LA SEMAINE DE QUATRE JOURS : UTOPIE OU RÉALITÉ ?
par Bénédicte Vidaillet et Olivier Lluansi

34

FORMATION EN ALTERNANCE ET LUTTE CONTRE L'EXCLUSION
Une utopie en quête de traductions
par Marie-Alice Merle

Autres temps - autres lieux

44

UN PIONNIER OUBLIÉ DE LA GESTION DES ENTREPRISES, COURCELLE-SENEUIL
par Georges Ribeill

Débats

54

LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES FACE AUX CHANGEMENTS
Des contradictions du discours aux urgences du réel
par Gérard Warnotte

Mosaïque

61

RÉFORME ET INSTITUTION
par Philippe Bezes

LES SAVOIRS DANS L'ACTION GOUVERNEMENTALE
par Raphaël Spira

LES CONTES DE LA RAISON ORDINAIRE
par Hervé Laroche

QUEL AVENIR POUR L'EAU ?
par Chantal Schmitz

VERS UNE THÉORIE DE L'ENTREPRISE INTELLIGENTE ?
par A.P. Nobre de Morais

Témoignage

71

PIERRE TABATONI ET L'INTRODUCTION DE LA GESTION EN FRANCE
Entretien mené par Bernard Colasse et Francis Pavé

En quête de théories

85

TAYLOR : OBSERVATEUR EN QUÊTE D'UTOPIE ?
par Dominique Centlivre-Petit et Benoît Journée

Résumés étrangers

95

TÉMOIGNAGE

PAR
BERTRAND
COLLOMB

Président
Directeur
Général
de LAFARGE (1)

LA RELATION AVEC LES ACTIONNAIRES DANS UNE MULTINATIONALE FRANÇAISE

*En théorie, les
ont beaucoup de
que leurs homologues
dans les faits, le PDG
monarque, peu menacé
l'assemblée des
étonne souvent les
logique des marchés
de nouvelles modalités
entreprises françaises avec
et c'est la voie dans
engagé le*



*actionnaires français
pouvoir, plus même
anglo-saxons, mais
est une sorte de
par le contrôle de
actionnaires, ce qui
étrangers. Cependant la
financiers fait émerger
de relation des
leurs actionnaires
laquelle s'est
Groupe Lafarge.*

Les débats sur la *corporate governance* ont mis en évidence le problème des rapports entre les grandes sociétés et leurs actionnaires. Des événements récents ont ajouté à l'actualité de ces débats.

Le Groupe Lafarge, à travers son expérience internationale, a été confronté depuis longtemps à ces questions et je voudrais les aborder à partir de cette expérience.

Je montrerai que l'invi-

sible, l'impact latent des situations et des rapports de forces est souvent plus important que le visible. De ce fait, les attentes et les comportements des actionnaires ont, sur la stratégie de l'entreprise et son management, plus d'influence qu'on ne le pense généralement.

Le problème des relations entre l'entreprise et les actionnaires peut être abordé sous trois angles : l'aspect juri-

dique, en décrivant le cadre légal ; l'approche financière, à travers le fonctionnement des marchés ; enfin, l'analyse des comportements pratiques des dirigeants vis-à-vis des actionnaires.

(1) A partir d'une intervention au séminaire Vie des Affaires de l'Ecole de Paris du Management, 65^e séance, juin 1995. Propos mis en forme par Michel Berry.

LE RÔLE LÉGAL DE L'ACTIONNAIRE : L'EXCEPTION FRANÇAISE

Il importe tout d'abord de rappeler qu'en matière de droit des sociétés, le système juridique français se caractérise par des principes différents de la plupart de ceux des autres pays occidentaux, et notamment des Etats-Unis.

Intérêts de la société et intérêts des actionnaires

Pour le droit américain, une société est un contrat entre actionnaires. L'intérêt de la société et le leur ne font qu'un, dont les administrateurs sont les garants. Le droit français distingue au contraire les intérêts des sociétés de ceux des actionnaires : « l'intérêt social » des entreprises est défini par des règles fixées par le législateur, qui laissent aux actionnaires des marges de manœuvre limitées. Un actionnaire américain ayant ainsi, par exemple, voulu imposer à sa filiale française le respect d'une règle de non-vente à un pays étranger qui risquait de la mettre en faillite, les tribunaux ont jugé cette mesure contraire à l'intérêt social de l'entreprise, qui doit primer sur l'intérêt particulier de l'actionnaire. Un jugement totalement incongru aux yeux des Américains.

Le comité Viénot, créé par l'AFEP et le CNPF pour réfléchir sur la *corporate governance* des entreprises françaises, a vivement débattu de cette question. Certains, très proches des Américains, ont trouvé ce principe absurde et dépassé ; la majorité a estimé, en revanche, que la notion d'intérêt social traduisait bien une conception fran-

çaise, et même européenne, du rapport entre les sociétés et leurs actionnaires.

La SA : un cadre unique pour des contextes variés

Je n'aborderai ici que le cas des sociétés anonymes (SA) qui correspond au statut de Lafarge. Jusqu'à la création d'un statut de SA simplifiée, un seul régime légal régissait toutes les SA, quels que soient leur domaine et leur taille, que leur actionnariat soit dispersé ou non, qu'elles soient nationales ou internationales, ce qui aboutissait parfois à des situations proches de l'absurde. Par exemple, comme il faut au moins sept actionnaires pour constituer une SA, une filiale « à 100 % » doit prévoir au moins six actionnaires disposant d'une action, qui signent en général un document dans lequel ils s'engagent à la revendre à la première demande. De plus, en droit français, la notion de groupe n'existe pas ; chaque société est une entité indépendante.

La SA est une sorte de monarchie tempérée par un droit de révocation souple du monarque. L'Assemblée Générale (AG) a été conçue selon un modèle démocratique : une action donne une voix (principe tempéré récemment par des droits de vote doubles ou des limitations de vote). Elle peut révoquer à tout moment les membres du conseil, donc le président, qui doit obligatoirement être membre du conseil. Cela s'est d'ailleurs produit récemment. Cette représentation démocratique des actionnaires est plus forte en France que dans la plupart des autres pays, qui prévoient des dispositifs restreignant les votes à une partie du capital. Chez Philips, par exemple, sept actions seu-

lement sont assorties du droit de vote. Elles sont détenues par une fondation présidée par l'ancien président de Philips.

Le conseil d'administration est élu par l'AG et le président par le conseil. Celui-ci peut révoquer le président *ad nutum*, c'est-à-dire à tout moment et sans indemnités. Toute clause prévoyant des indemnités dans les contrats des présidents est réputée « contraire à l'ordre public », car susceptible de limiter la liberté du conseil. Dans la pratique, on trouve souvent des arrangements financiers, mais sans commune mesure avec les indemnités des patrons américains. Les patrons français ont donc un statut plus précaire que leurs homologues allemands, non révocables (mais nommés pour une durée limitée) et une situation personnelle plus vulnérable que les dirigeants américains, qui peuvent être eux aussi révoqués à tout moment, mais avec des indemnités considérables.

Le président doit obligatoirement être directeur général. Ce curieux principe de concentration des pouvoirs s'appelle le... *Führer Prinzip*. Il a été introduit en droit français en 1940, en réaction à certains scandales survenus avant guerre. A l'époque, les rôles de président et de directeur général étaient distincts, les présidents étant souvent nommés à titre purement honorifique. Quand on cherchait un coupable, les présidents arguaient qu'ils ne savaient pas ce qui se passait dans l'entreprise, et les directeurs généraux répondaient qu'il fallait s'adresser au président !

Pour remédier à cette impuissance, on a décidé de regrouper les responsabilités sur un seul homme, en introduisant un principe qui ne correspondait qu'à l'idéologie du moment. Car le droit allemand actuel est, lui, très collégial. La concentration des pouvoirs en France vient donc d'un principe

TÉMOIGNAGE

de droit allemand jamais appliqué en Allemagne et introduit en France pendant une période suspecte. Mais lorsqu'on veut le remettre en cause aujourd'hui, les juristes protestent comme si l'on s'attaquait à une cathédrale.

Les pouvoirs étendus du PDG et du conseil d'administration

Autre caractéristique tout aussi curieuse : le président et le conseil ont les mêmes pouvoirs, qui sont considérables. Je pourrais vendre 60 % des actifs de ma

société sans demander l'accord du conseil ni des actionnaires, alors qu'un patron américain ne peut pas faire un investissement de plus de quelques millions de dollars sans l'autorisation de son conseil.

En revanche, en droit français, l'approbation des actionnaires est nécessaire pour tout ce qui affecte le capital des sociétés (le nombre d'actions, leur répartition en différentes catégories ou la façon dont les dividendes sont répartis entre les actionnaires), ainsi que pour la modification de l'objet social de la société indiqué dans les statuts (comme celui-ci est généralement rédigé en termes très

généraux, une telle démarche reste toutefois fort rare). En droit américain, au contraire, le conseil peut changer les statuts et modifier le capital sans solliciter l'accord des actionnaires.

Bref, notre droit est atypique et les étrangers n'y comprennent rien. Lorsque nous passons des contrats avec des entreprises étrangères, elles nous demandent l'approbation de notre conseil pour des décisions qui ne le nécessitent pas. Mais nous leur donnons satisfaction.

Le droit et les pratiques : limiter les dérives

Les actionnaires français ont donc plus de pouvoir que les actionnaires américains, et les patrons français que leurs homologues étrangers, tout en étant plus vulnérables. Ce système juridique conduit bien sûr à des réalités différentes selon la structure du capital. Si la société n'a que quelques gros actionnaires, le conseil d'administration est le principal lieu de négociation. Si elle a un

actionnaire fortement majoritaire, on observe une ligne de subordination entre celui-ci et le management de la société. En fait, c'est dans les sociétés à actionnariat dispersé qu'on peut observer le schéma classique, souvent critiqué : le président propose à l'assemblée des administrateurs qui vont ensuite l'élire ; le conseil approuve plus qu'il ne contrôle ; les actionnaires présents à l'AG ne représentent que quelques pour cent des voix, le conseil ayant reçu 30 à 40 % des pouvoirs.

Dans ce cas, la clé du pouvoir se trouve entre les mains du conseil d'administration, car il est impossible de remettre en cause la gestion du président en AG, sauf *proxy battle*, c'est-à-dire sauf si un actionnaire recueille des pouvoirs pour s'opposer au président. A ma connaissance, cela ne s'est jamais produit en France. Aux Etats-Unis, au contraire, les *proxy battles* ne sont pas rares. On trouve même des cabinets spécialisés dans le recueil des pouvoirs. Mais il est tout de même rare que les opposants l'emportent.

Si le président a pour lui le conseil, il gouverne donc à sa guise. Cela explique la focalisation des débats en matière de

Le résultat par action est devenu un instrument de jugement essentiel de l'entreprise par les marchés financiers.

En droit français, l'approbation des actionnaires est nécessaire pour tout ce qui affecte le capital et l'objet social des sociétés.



corporate governance sur le rôle, la composition et le fonctionnement des conseils d'administration. En effet, les risques de dérive sont plus grands en France qu'aux Etats-Unis, où les actionnaires mécontents peuvent facilement assigner en justice un administrateur. Comme de tels procès se produisent depuis trente ans, il a bien fallu que les administrateurs établissent des règles de fonctionnement des conseils qui les garantissent contre ces risques.

LE POIDS DES MARCHÉS FINANCIERS

L'entreprise a besoin de capitaux qu'elle recueille sur le marché financier. L'actionnaire est alors un investisseur qui achète des actions, si les perspectives de la société lui paraissent favorables, et les vend, si ce n'est pas le cas. En France, l'analyse de ce marché permet de distinguer deux grandes périodes : avant et après 1980.

Le tournant des années 80

Avant 1980, les taux d'intérêts réels étaient souvent négatifs à cause d'une inflation élevée. Les marchés nationaux étaient compartimentés : les investisseurs n'avaient pas le droit d'acheter à l'étranger et leur choix se réduisait à des obligations à taux d'intérêts réels négatifs et aux actions. Les OPA étaient rarissimes : même si le cours des actions étaient bas, personne n'avait la mauvaise éducation d'annoncer qu'il voulait les racheter plus cher que le prix du marché. Les actionnaires n'espéraient donc qu'un niveau de performance modeste. J'ai été surpris, en

regardant l'histoire de notre société, qui a toujours eu une bonne image, de voir le faible rendement qu'elle a offert au cours des années soixante et soixante-dix : elle garantissait à peu près le capital en francs constants. Mais comme les actionnaires ne pouvaient trouver mieux, ils s'en satisfaisaient.

Depuis, tout a changé. Les investisseurs ont aujourd'hui l'embarras du choix : ils peuvent placer leur argent dans une grande variété de produits financiers et dans n'importe quel pays. Le poids des déficits publics et l'insuffisance de l'épargne disponible entraînent des taux d'intérêts réels très élevés. Bref, les investisseurs peuvent se tourner vers des placements sans risques très rémunérateurs. Et si le prix des actions baisse trop, le risque d'OPA menace. Dans la stratégie de l'entreprise, le cours de la Bourse est devenu un élément avec lequel il faut compter.

Un nouveau critère de gestion : le résultat par action

Qu'est-ce qui détermine la valeur d'une action ? Les travaux ne manquent pas pour tenter de le définir. La formule de Gordon-Shapiro l'estime à la valeur actuelle des dividendes futurs. D'autres estiment l'actif net de la société à la valeur actuelle des résultats futurs. Ces deux formules conduisent à des résultats différents mais, dans les deux cas, le résultat par action est un indicateur important. Le PER (multiple du résultat par action) dépend du taux d'intérêt des obligations, de la croissance attendue et d'une prime de risque estimée par les boursiers. On peut donc établir des modèles pour déterminer la valeur théorique de



l'action. Des banques publient des courbes comparant les performances effectives à ce qu'elles devraient être, compte tenu des tendances de fond du marché.

Le résultat par action est ainsi devenu un instrument de jugement essentiel de l'entreprise par les marchés financiers. Mais il n'est pas facile de faire comprendre l'importance de ce paramètre à des collaborateurs qui, en général, ont l'habitude de fonder leur jugement sur les résultats industriels ou sur le résultat net. Il y a sept ou huit ans, j'ai eu de longues discussions à ce sujet avec des cadres de Lafarge. S'ils comprenaient que l'entreprise devait se développer, ils ne voyaient pas pourquoi le résultat par action devait croître sans cesse. Ma réponse a été simple : si les résultats n'augmentent pas, les investisseurs ne viennent pas. Le message est à peu près passé aujourd'hui.

L'actionnariat dans l'entreprise

Cette vision nouvelle a plusieurs conséquences importantes sur le management, à commencer par le développement de l'actionnariat dans l'entreprise. Pour que l'objectif de destination des actionnaires se répercute à l'intérieur de l'entreprise, les Américains ont inventé un système d'intéressement des dirigeants en créant les *stock-options*, qui rendent leurs bénéficiaires automatiquement sensibles au cours de l'action. Les entreprises ont aussi fait d'importants efforts pour développer l'actionnariat des salariés, jusqu'à financer aux trois quarts des plans d'épargne en actions. Chez Lafarge, 80 % du personnel français est actionnaire, et on me parle maintenant du cours

de l'action chaque fois que je visite une unité du groupe. Nous allons poursuivre dans cette voie en développant l'actionnariat des salariés à l'étranger. Mais cette politique crée aussi des difficultés à cause de la volatilité des marchés financiers. En particulier, les gens ne comprennent pas que le cours puisse baisser quand les résultats de l'entreprise augmentent. Il faut donc faire de la pédagogie, en expliquant que les effets des résultats jouent surtout à moyen et à long terme.

L'impératif de création de valeur

L'un des critères importants pour juger de l'efficacité de sa stratégie réside dans la création de valeur des actifs nets car c'est elle qui fait augmenter le résultat par action. Les entreprises les plus sérieuses utilisent des indicateurs de rentabilité d'actifs, mais beaucoup sont loin d'avoir franchi ce pas. M. Haberer, alors président du Crédit Lyonnais, a ainsi pu affirmer que le résultat par action n'avait aucune importance pour une entreprise publique : la sienne allait très bien, car elle avait doublé ses actifs (par divers achats d'activités) pendant que son résultat avait augmenté de 30 %. Pourtant, le résultat par action avait diminué, ainsi que la rentabilité de ses actifs. La suite a montré quel indicateur rendait le mieux compte de la réalité.

Le bon tempo du recours au marché

Cette importance du cours de l'action a amené les entreprises à affiner les condi-

tions dans lesquelles elles recourent au marché. Il existe toutefois de fortes différences entre cultures. Les Anglais procèdent à des augmentations de capital en toutes circonstances, même quand les cours sont bas. Comme elles sont réservées aux actionnaires, les entreprises se disent qu'une augmentation de capital à bas prix est bonne pour eux, et que c'est une façon de répartir les dividendes. En revanche, les entreprises françaises doivent toujours être prudentes car, comme les américaines, elles ne limitent souvent pas les augmentations de capital à leurs actionnaires. Si les cours sont trop bas, l'opération risque de favoriser la dilution du capital par l'entrée de nouveaux porteurs ; s'ils sont trop haut, les faibles perspectives de plus-value risquent de décourager les investisseurs.

LES COURS DES ACTIONS EN THÉORIE ET EN PRATIQUE

Si ces modèles se vérifient probablement à moyen ou long terme, ils n'appréhendent pas les fluctuations du marché. Or, celles-ci sont incessantes et leur amplitude parfois importante.

L'entreprise et les joueurs

L'actionnaire peut sortir à tout moment du capital. S'il achète quand les cours sont bas et vend quand ils sont hauts, il peut réaliser une belle plus-value. Le point de vue des entreprises et celui des actionnaires sur la fluctuation des cours sont donc souvent contraires. Pour l'entreprise, la



TÉMOIGNAGE

volatilité des cours est une source de perturbations, car elle crée des occasions d'OPA et suscite le trouble chez les salariés-actionnaires. Les actionnaires professionnels, au contraire, ne sont intéressés que par les titres volatils : ils n'ont pas envie d'attendre dix ans pour toucher leur plus-value. Il en résulte des problèmes d'ajustement entre la stratégie de l'entreprise et la logique des marchés financiers.

Les marchés ont-ils de la mémoire ?

Puisque la stratégie de l'entreprise se joue dans la durée, une question se pose : les marchés ont-ils de la mémoire ? Notre expérience nous apporte des réponses contradictoires.

Nous avons vécu une période difficile, en 1981-1982, durant laquelle nous avons dû affronter une grosse récession et commis quelques erreurs. Le résultat est presque devenu nul et le cours de l'action est descendu à 80 F, ce qui correspond à 20 F pour les actions actuelles, puisque nous les avons divisées par quatre (le cours est aujourd'hui à 320 F). Nous nous en sommes sortis, en réalisant de brillants résultats de 1985 à 1989, mais les cours n'ont pas récompensé cette performance. Tout semblait donc prouver que le marché avait de la mémoire.

Confrontés à nouveau à une forte récession entre 1990 et 1993, nous avons plutôt mieux résisté que les autres. Mais, en 1994, notre résultat net absolu est identique à celui de 1989 et notre résultat par action de 20 à 30 % au dessous. Pourtant, je suis souvent félicité pour notre performance. Ce qui montrerait plutôt que le marché n'a pas de mémoire.

Il faut sans doute apprécier ces mouvements de manière relative. En 1990-1993, la conjoncture était difficile pour tous et nous nous en sommes mieux sortis que d'autres ; on nous en fait crédit, oubliant que nous avons de meilleurs résultats avant la crise. En 1981-1982, nous avons moins bien réussi que les autres, et le marché s'en est souvenu.

Un mimétisme simplificateur

Deux autres phénomènes pèsent sur les fluctuations boursières : le mimétisme et le réductionnisme, accentués par la globalisation financière.

Tout le monde lit maintenant le *Wall Street Journal*, et beaucoup ont tendance à réagir comme les Américains. Un travail réalisé par un analyste financier illustre bien les effets de ce mimétisme réducteur. En plaçant sur un même graphique le cours des actions de notre filiale américaine et ceux de la maison-mère sur une durée de 2-3 ans, il fait apparaître une corrélation quasi parfaite, qu'aucune raison économique ne justifie : Lafarge Corp ne représente que 30 % de notre CA et nous n'en détenons que 53 % - il ne constitue donc qu'environ 15 % du groupe ; la conjoncture américaine n'est pas du tout en phase avec celle de l'Europe ou de l'Asie ; les résultats de Lafarge Corp n'ont pas varié comme ceux du reste du groupe.

La seule raison de ce parallélisme est la suivante. Nous avons beaucoup d'actionnaires étrangers, dont 15 % d'Américains, qui sont les plus réactifs. Le prix du marché est fait par les derniers qui entrent ou sortent et les investisseurs étrangers se décident en fonction d'une vision très schématique. Ils achètent une valeur

« française » parce qu'elle est cotée à Paris (même si nous faisons 95 % de notre chiffre d'affaires hors de France, nous serions une valeur française). S'ils sont inquiets sur la situation française, ils vendent des françaises. Les Américains étaient par exemple inquiets de voir deux candidats du même parti aux élections présidentielles : dans un pays normal, il y a deux candidats de deux partis différents. Ils ont donc vendu des françaises. De plus, Lafarge est considérée comme une valeur cyclique (elle est *early cyclical*). Si on sent que l'activité va se ralentir aux USA on achète des *early cyclical*, sans se demander si les cycles sont en phase aux Etats-Unis et en Europe, c'est trop compliqué. On se décide donc en fonction de ce genre de critères réducteurs qui valent autant pour Lafarge que pour Lafarge Corp.

LA GESTION DE LA RELATION AVEC LES ACTIONNAIRES

Toutes ces instabilités sont très perturbantes pour l'entreprise. Celle-ci va donc chercher à les surmonter. C'est-à-dire faire en sorte d'éviter qu'à la moindre crise conjoncturelle, au moindre incident, les actionnaires ne vendent, entraînant l'effondrement des cours et la menace d'une prise de contrôle extérieure. Pour cela, il n'existe qu'une solution : fidéliser l'actionnariat.

L'actionnariat de Lafarge

L'actionnariat de Lafarge résulte de son histoire. De sa naissance dans la vallée du Rhône, elle a conservé un nombre important d'action-

naires dans cette région. L'importance de l'actionariat étranger résulte, lui, de la difficulté à lever des fonds sur le marché français dans les années 1970-1980. Nous avons alors utilisé tous les moyens de financement internationaux, en innovant avec des produits comme les obligations à *warrants*, les bons de souscription d'actions à *warrants*, etc.

Le système de veille systématique que nous avons mis en place permet de connaître assez bien l'évolution de notre actionariat. Lafarge draine aujourd'hui 125 000 actionnaires, dont environ 123 000 personnes physiques, qui détiennent 30 % du capital. Les institutionnels français représentent 30 % et les institutionnels étrangers 40 % – dont 15 % d'Américains – les deux tiers venant par la place de Londres. Ils ne sont pas tous identifiés, mais nous en connaissons certains, tels le fameux fonds des *Scottish Widows*, que nous rencontrons régulièrement à Edimbourg et à Glasgow, pour leur expliquer notre stratégie.

Parmi les personnes physiques, 70 % ont plus de cent actions, 50 % sont des inactifs (10 % de plus qu'en 1987), 22 % des cadres supérieurs ou des chefs d'entreprises. Leur âge médian est de 55 ans. 91 % possèdent d'autres actions. Il s'agit donc essentiellement d'investisseurs disposant d'un portefeuille boursier, contrairement aux actionnaires des entreprises privatisées.

D'autres chiffres permettent d'évaluer la fidélité de cet actionariat : 56 % détiennent des actions depuis plus de cinq ans, dont 34 % depuis plus de dix ans, certains même depuis plusieurs générations, alors que 24 % seulement sont actionnaires depuis moins de deux ans. On peut donc distinguer deux grandes catégories : les investisseurs à long terme



et les joueurs. D'ailleurs, lorsque nous proposons de réinvestir des dividendes en actions, nos actionnaires anciens y souscrivent, les autres non.

Stabiliser le capital sans le verrouiller

Afin d'éviter les manœuvres et les surprises, nous avons pris des mesures techniques de stabilisation. Nous demandons en particulier des notifications de dépassements de seuils afin d'éviter que quiconque puisse constituer un paquet d'actions sans que nous le sachions. Mais nous refusons de verrouiller le capital, par simple souci éthique. Si quelqu'un propose 50 % de plus que le cours en Bourse et si je suis incapable d'expliquer à mes actionnaires que je pourrais leur apporter mieux, il est sain que je puisse être écarté. Mais il faut que cela coûte très cher à l'offreur et qu'il ne puisse le faire par surprise. Selon l'expression de mon prédécesseur, Olivier Lecerf, nous

acceptons les raiders, mais pas les rôdeurs.

La stabilité de notre actionariat repose sur deux piliers. D'une part, une douzaine d'institutionnels identifiés qui nous ont fait savoir, certains même par écrit, qu'ils étaient en principe dans notre capital pour y rester. Ce n'est pas un engagement indéfectible mais, s'ils veulent vendre, ils se sont engagés à nous prévenir avec un préavis suffisant pour que nous puissions leur proposer un acheteur. Ces investisseurs, Français et étrangers, industriels et financiers, représentent 25 % du capital et possèdent chacun entre 1 et 3 %. Il ne s'agit ni d'un noyau dur, ni d'un pacte d'actionnaires : ils ne se sont pas engagés à voter pour la direction et ne se connaissent pas. C'est ce que j'appelle notre « lest non verrouillé ».

D'autre part, une grande partie des investisseurs individuels ne sont pas prêts à bouger au premier coup de vent, même s'ils peuvent être tentés par une offre très supérieure au cours de l'action. Mais, avec eux, on a au moins le temps de s'expliquer avant qu'ils se déci-

Si l'information des investisseurs institutionnels est relativement aisée, celle des actionnaires individuels est plus difficile.

TÉMOIGNAGE

Dans cette relation complexe, ce qui compte le plus, c'est la façon dont les intérêts des actionnaires sont intégrés dans les objectifs de l'entreprise.

dent. D'où une stratégie d'information financière fondée sur la transparence et la prédictabilité, qui ressemble à celle qu'a engagée l'Air Liquide depuis dix ans.

De l'art d'informer les actionnaires

Le marché a horreur des surprises. Lorsque vous savez, par exemple, que vos résultats vont être moins bons, il est indispensable de distiller l'information plusieurs mois à l'avance. Nous sommes inquiets lorsque la plupart des analystes prévoient des résultats très différents de ce que nous prévoyons nous-mêmes. Il faut alors leur apporter des éléments factuels qui les amènent à rapprocher leurs prévisions des nôtres, sans pour autant publier nous-mêmes de prévisions.

On se plaint souvent du comportement versatile des actionnaires. Pourtant, il n'est pas inéluctable, même de la part des institutionnels, à condition de leur donner une bonne visibilité sur la stratégie et les méthodes de management, et de leur inspirer confiance. Certains, par exemple, sont inquiets parce que nous gagnons beaucoup d'argent : ils ont peur que nous nous laissions entraîner à des acquisitions trop coûteuses. Nous nous attachons donc à leur expliquer les critères selon lesquels nous investirons.

Mais si l'information des investisseurs institutionnels est relativement aisée, celle des actionnaires individuels est plus difficile : leur envoyer une information personnelle coûte cher et les fichiers des banques sont d'utilisation difficile. Il ne reste que la médiation de quelques journaux spécialisés et les réunions d'actionnaires. Nous en tenons depuis quelque

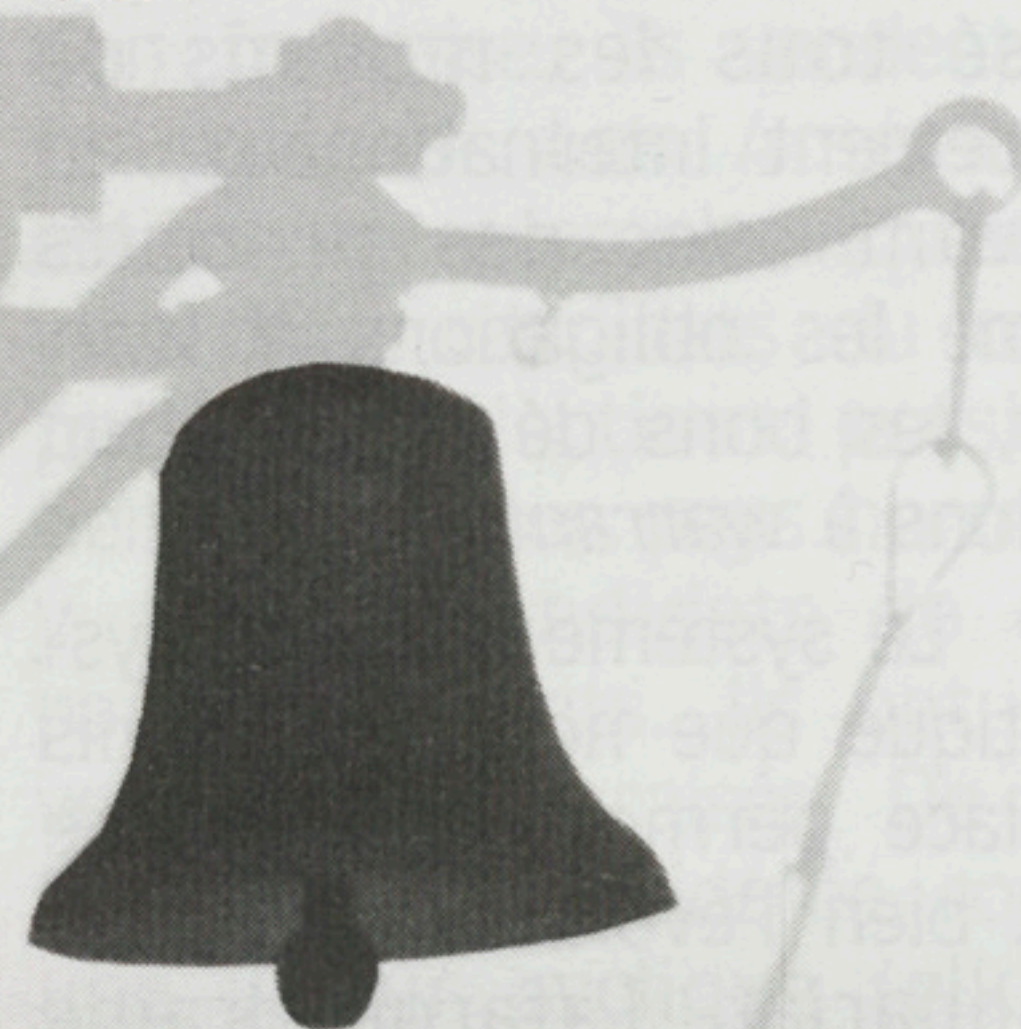
temps, dans certaines villes, mais elles ne regroupaient généralement que deux cents personnes et nous nous interrogeons sur leur impact.

Nous avons donc inauguré une nouvelle formule l'année dernière avec le concours du *Journal des Finances*. Nous avons organisé des réunions à Lyon et Marseille, en envoyant aux actionnaires une invitation assortie d'un questionnaire, tandis que le journal informait également ses lecteurs de la tenue de ces réunions et diffusait le questionnaire. Les douze « meilleures réponses » ont été sélectionnées et leurs auteurs invités à participer à trois tables rondes, animées par un journaliste, au cours desquelles je répondais à leurs questions. Chaque réunion a attiré mille personnes, qui ont paru satisfaites, et le *Journal des Finances* a diffusé un compte-rendu des débats. Nous avons donc tout lieu de nous réjouir de l'impact de ces opérations.

L'utilité des Assemblées Générales

Les AG ont souvent mauvaise presse chez les dirigeants. Ils trouvent le rituel très lourd pour un enjeu bien faible. Les personnes présentes sont souvent âgées, elles ne représentent que quelques pour cent du capital et posent des questions énervantes. Pourtant, les AG sont importantes, parfois de façon indirecte, car il faut une force peu commune pour faire face pendant plusieurs heures à deux ou trois cents actionnaires mécontents, même s'ils ne sont plus de la première jeunesse, surtout si on n'a pas parfaitement bonne conscience ! Ce genre de confrontation pousse donc à réfléchir pour éviter que cela se reproduise aux AG suivantes. Et puisque les AG ont leur utili-

té, autant les rendre intéressantes. Nous les organisons maintenant en présentant avec soin les rapports, ce que les actionnaires semblent apprécier.



Le visible et l'important

Toutefois, ce n'est pas la vivacité des questions posées ni la longueur des assemblées générales qui témoignent du contrôle réel des actionnaires. Dans notre filiale américaine Lafarge Corp, l'AG se tient dans une petite salle avec tous les membres du conseil et guère plus d'un ou deux actionnaires (alors que 47 % du capital sont dans le public). Elle dure vingt minutes et se déroule selon un rituel bien réglé. Pourtant, le contrôle est bien plus fort qu'en France. Mais cette contrainte relève de l'invisible, notamment de la responsabilité des administrateurs et des menaces de procès.

Dans la relation complexe entre les entreprises et leurs actionnaires, ce ne sont pas forcément les moments où les représentants des deux parties sont en présence qui sont les plus importants. Ce qui compte le plus, c'est la façon dont les intérêts des actionnaires sont intégrés dans les objectifs de l'entreprise. Mais c'est un sujet qu'on n'aborde guère dans les débats sur la *corporate governance*. •

HISTOIRE D'IRIS, L'USINE DU FUTUR

PAR ÉRIC POURCHIER

ESSEC, Docteur en Économie et Sociologie du Travail
EURISYS CONSULTANTS

En 1986, Renault lance un projet de prospective industrielle, le projet IRIS, qui va faire date. Il s'agit en effet de la première collaboration entre ingénieurs d'études et ingénieurs de méthodes sur un projet réaliste à orientation industrielle. Avec IRIS Renault va apprendre à investir tout à la fois dans la compétence technique et dans la compétence organisationnelle. Avec le succès que l'on connaît.

En 1986, dans une discrétion remarquable, Renault lance un projet de prospective industrielle qui va s'avérer riche d'enseignements.

Confrontée à la nécessité de se choisir un cap pour traverser une période de turbulence technique, économique, sociale et organisationnelle, l'entreprise initie le projet *IRIS, usine du futur*, dont l'objet est la conception d'une usine théorique idéale, destinée à la production d'un petit véhicule novateur. Un *concept plant* pour un *concept car*, pour reprendre la terminologie en usage. Ce projet de recherche produit une cible de stratégie et d'organisation industrielle tout en expérimentant un mode de production de la cible très original.

IRIS va faire date (1) : il s'agit de la première collaboration sur un même « plateau-projet » entre les ingénieurs d'études (concepteurs du produit) et les ingénieurs de méthodes (concepteurs du process) sur un projet réaliste à orientation industrielle. Des transferts d'expérience seront organisés du projet IRIS vers le projet TWINGO (2). Par ailleurs, les retombées techniques d'IRIS seront nombreuses : schéma de chaîne de montage des véhicules, conception modulaire du produit et du process de production, etc.

Mais l'intérêt stratégique d'IRIS est

encore au-delà. Il se situe, selon nous, dans la capacité créatrice dont s'est dotée l'entreprise en lançant cette expérimentation grandeur nature. Même si le projet a suscité de vifs débats à l'intérieur de l'entreprise parmi ceux qui l'ont connu (la démarche a paru se limiter à quelques acteurs privilégiés), Renault a en fait appris, par IRIS, à investir tout à la fois dans de la compétence technique et dans de la compétence organisationnelle.

Vers la fin du projet, une mission de recherche en Sciences sociales et de gestion, cofinancée par Renault et le CNRS (3), organisera, par construction, une forme de débat interne sur le projet IRIS. Elle mettra en évidence des limites

(1) Comme on le verra, la temporalité du projet est complexe. Le projet démarre en 1986. La phase technique s'achève en 1988. En 1989 roule un prototype. Fin 1989, la direction des fabrications lance une recherche sur le système d'information d'IRIS. Enfin, aujourd'hui IRIS essaime encore.

(2) Cf. Christophe Midler, *L'Auto qui n'existait pas*, Interéditions, 1994.

(3) Recherche menée par l'auteur sous la direction d'Alain d'Iribarne, alors Directeur des Sciences de l'Homme et de la Société au CNRS pour le Laboratoire d'Économie et de Sociologie du Travail (LEST) et Alain Martin, alors responsable de la recherche à la Direction des Fabrications, pour Renault. Elle a donné lieu à la publication d'une thèse de doctorat en économie et sociologie.

Il n'est pas prévu que cette usine soit construite physiquement : le projet doit servir de réservoir d'idées et de cible pour guider l'évolution des sites industriels existants.

qui tiennent à la structure du projet, mais également une complexité qui aura finalement fait de l'objet IRIS une source de progrès pour Renault. L'entreprise aura notamment vécu et conceptualisé son intérêt à intégrer, en matière de stratégie et d'organisation, les logiques dont sont porteurs les acteurs des différents secteurs qui la constituent (études, méthodes, fabrication, ressources humaines, etc.).

GENÈSE DU PROJET

En 1986, Renault a amorcé sa « révolution culturelle ». Le déficit de douze milliards annoncé deux ans plus tôt a frappé les esprits. L'entreprise se pose des questions sur son avenir. Comment retrouver une capacité à faire du profit ? Comment regagner des parts de marché (4) ? La réponse stratégique s'oriente vers la productivité.

Mais que met-on concrètement derrière ce terme ? Vers quelle piste cela oriente-t-il le constructeur ?

Sur son bureau, le directeur technique de l'époque, adjoint du directeur général, dispose d'une étude comparant les principaux concurrents mondiaux. On y lit qu'il faut 120 personnes dans une usine japonaise de montage implantée en Europe pour fabriquer 100 véhicules-équivalent-R5 par jour. Dans les usines américaines, il en faut 400, tandis que la meilleure usine Renault de l'époque est à 600. Il est difficile de savoir si la comparaison de ces usines est à périmètre fonctionnel identique. Quoi qu'il en soit, le résultat est suffisamment contrasté pour donner du souci à la direction (5). Une question se pose : l'entreprise est-elle capable de concevoir une usine de montage aussi productive que les meilleures de cette étude ? C'est de cette interrogation stratégique qu'est né le projet IRIS.

A travers IRIS, le comité de direction de Renault veut faire passer un message-choc : désormais, ce ne sont pas sur des gains de productivité de 5 ou 10 % que l'on travaille, mais de 66 %. Il sera intéressant de noter ici que le message est formulé par les directions centrales à l'intention du monde des usines. On verra par la suite qu'IRIS amènera le second à poser, à son tour, des questions aux premières.

LA STRUCTURE « PLATEAU-PROJET » : UNE PREMIÈRE

Le lancement d'IRIS va se nouer autour du dialogue suivant :

– le directeur technique : « *Saurions-nous concevoir une usine au meilleur niveau de productivité ?* »

– la sous-direction des méthodes centrales de l'époque : « *Tout dépend du véhicule que l'on y produirait* ».

Un détour vers le bureau d'études indique que le choix d'un petit véhicule ajouterait à la difficulté de l'exercice. C'est en effet sur ce segment de marché que les prix sont les plus tendus (c'est donc là qu'il est le plus difficile d'être rentable).

La question a maintenant l'allure d'un défi. Pour avoir une réponse réaliste dans un délai raisonnable, le directeur technique décide de placer sous la houlette d'un ingénieur de Renault revenu des Etats-Unis et d'un responsable des méthodes plus d'une trentaine d'ingénieurs et techniciens, issus des méthodes centrales et du bureau d'études.

Traditionnellement, études et méthodes intervenaient de façon séquentielle, hormis sur des sujets très ponctuels. La structure de « plateau-projet » est ici créée à grande échelle sur un projet industriel complet. Une douzaine d'équipementiers s'adjoindront à cette équipe. C'est également une première.

La mission de cette structure de projet est de concevoir une famille de petits véhicules ainsi qu'une usine capable de produire les véhicules avec un ratio inférieur à 200. Autrement dit : 1 000 véhicules/jour avec 2 000 hommes. C'est le « ratio-objectif » du projet IRIS.

Il n'est pas prévu que cette usine soit construite physiquement : le projet doit servir de réservoir d'idées et de cible pour guider l'évolution des sites industriels existants.

Il faudra malgré tout être concret : tout sera donc chiffré et détaillé, calculé au poste près, avec un horizon de faisabilité technologique fixé à 1991.

Cette structure de projet a les allures d'un « remue-méninges » stratégique. Elle est déconnectée des enjeux de pouvoir quotidiens mais elle est soumise à des contraintes technico-économiques parfaitement réalistes. Le comité de direction suivra régulièrement l'avancement des travaux, prenant les mêmes décisions que sur un projet réel (phases de gel, choix économiques, etc.).

DES RÉSULTATS TECHNICO-ÉCONOMIQUES OPTIMAUX

L'équipe de conception ne tardera pas à faire la preuve de son excellence technique. Elle s'attelle à des problématiques très opérationnelles et beaucoup de ses propositions sont toujours d'actualité.

Un petit véhicule modulaire

Chronologiquement, la première problématique abordée par l'équipe IRIS est celle du produit : les grandes lignes du véhicule IRIS devront servir de premier jeu de contraintes aux concepteurs de l'usine.

Quelles sont ces grandes lignes ? Le segment du marché et le style du véhicule (design) sont d'abord choisis. Ensuite, une diversité raisonnable est recherchée : plusieurs variantes de caisse (berline, sport, van, etc.), trois motorisations et un nombre important d'options. La combinatoire à produire par la future usine serait figée après une période commerciale-test.

Le véhicule IRIS n'est donc pas un simple prétexte servant de support à la réflexion sur l'usine : le parti pris de réalisme est total, puisque le process devra être capable de fabriquer différentes versions du véhicule : celles que le marché plébisciterait.

Pour concilier la diversité qui sera offerte au client avec une certaine standardisation de la fabrication et de l'assemblage, le véhicule sera conçu de façon très modulaire. Le concept de module offre un excellent terrain d'entente aux hommes d'études et de méthodes, car il se définit simultanément comme un sous-ensemble du produit et un sous-ensemble du process.

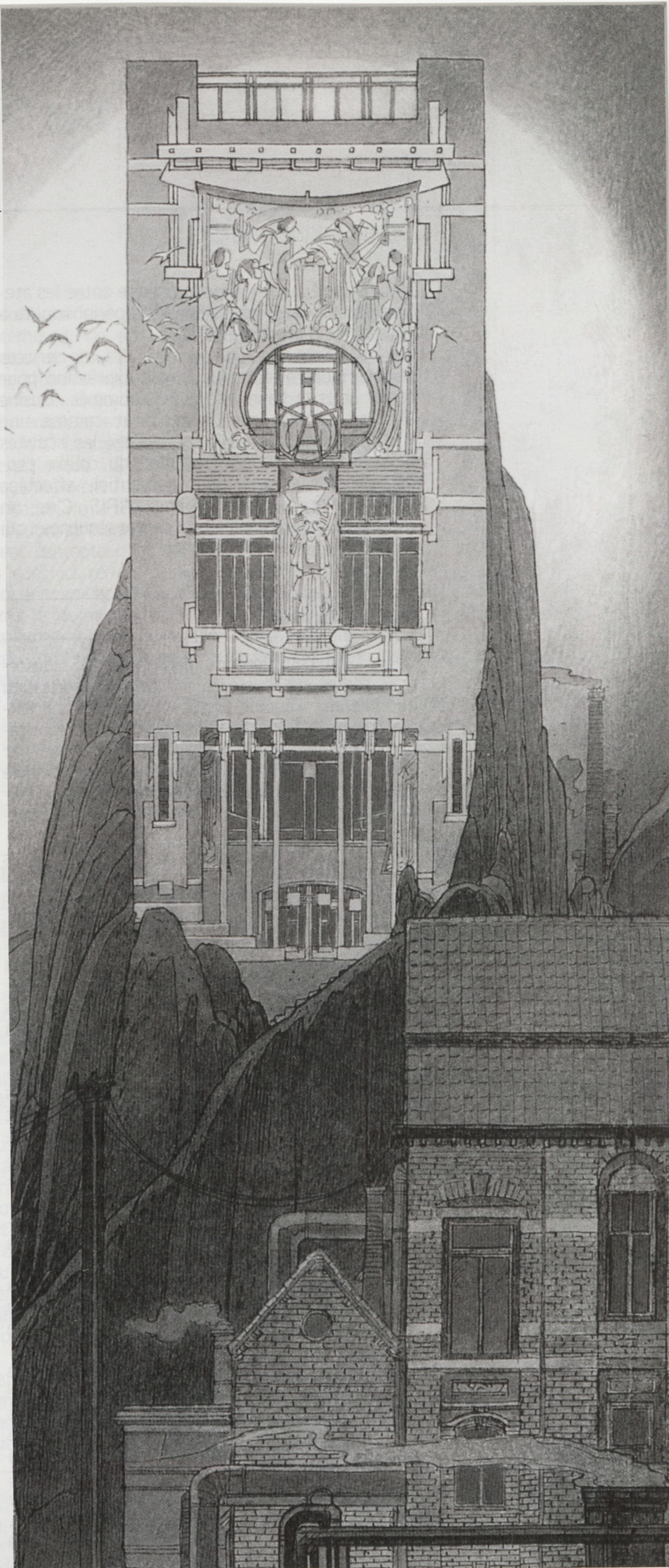
UNE USINE AU PÉRIMÈTRE D'ACTIVITÉ RÉDUIT

L'usine qui produira ce véhicule va se dessiner peu à peu. La problématique développée ici est faite de choix techniques mêlant curieusement classicisme rigoureux et innovations audacieuses. Bien qu'ils s'en défendent, les concepteurs techniques ont largement exploré – parfois pour les écarter – certaines idées mises en œuvre par les constructeurs japonais.

La conception des ateliers (emboutissage, tôlerie, peinture, montage) est directement déterminée par le ratio-objectif de productivité et par les études de mesure des temps, appliqués aux équipements industriels prévus pour 1991 et exploités classiquement par postes. L'usine fonctionne en 2 x 8. Le temps de cycle optimal avoisine la minute : IRIS pourra produire 2 x 8 x 60 véhicules par jour, soit 960 véhicules. Le ratio-objectif conduit alors à arrêter un effectif de 1 920 per-

(4) Renault a retrouvé en 1994 la part de marché européen qui était la sienne en 1984.

(5) Une étude du Massachusetts Institute of Technology confirmera peu après ces ordres de grandeur. Elle fera beaucoup de bruit à l'époque, popularisée en France par l'ouvrage *La machine qui a changé le monde*, Ed. d'Organisation, 1990.



sonnes, à répartir de façon précise entre les ateliers de fabrication et les fonctions périphériques à la fabrication proprement dite.

Très vite, il faudra réduire ces services périphériques à leur plus simple expression pour rester sous la barre des 2 000 hommes. L'usine IRIS se définira ainsi avant tout comme une « usine à produire ». En particulier, les activités de conception liées à l'évolution du couple produit-process seront, pour l'essentiel, affectées hors du périmètre fonctionnel d'IRIS. C'est un choix particulièrement lourd de conséquences qui est fait ici. Nous y reviendrons.

L'usine-tuyau

A l'intérieur du périmètre IRIS, désormais centré sur la stricte fonction de fabrication quotidienne, l'équipe-projet obtient des performances record. Ainsi, le temps total de fabrication d'un véhicule est pratiquement divisé par deux. L'équipe définit un plan de masse, détaille les ateliers et les postes, détermine la disponibilité des équipements, optimise les flux... et bouscule beaucoup d'habitudes.

Parmi les choix les plus audacieux et les plus représentatifs du projet figure le strict respect du « film de production » (6).

De quoi s'agit-il ? Dans une usine traditionnelle, un aléa de fabrication se traduit souvent par le décyclage du véhicule concerné. La chaîne est arrêtée. Selon l'importance du problème, le véhicule est retiré. La chaîne repart tandis que l'on retouche ailleurs le véhicule. Celui-ci sera remis en chaîne une fois la retouche opérée.

Décyclages et remises en chaîne perturbent donc l'ordre prévu pour la production des véhicules. De fait, les circuits d'approvisionnement des pièces sont à leur tour perturbés. Les probabilités d'occurrence de nouveaux aléas augmentent, avec des répercussions directes sur le volume et sur la qualité de la production.

Dans l'usine IRIS au contraire, l'opérateur qui décèle une anomalie pourra arrêter la chaîne afin que soit traité sur place le dysfonctionnement. La chaîne ne repartira que lorsque la retouche sera effectuée, de sorte que l'ordre de fabrication des véhicules sur la chaîne demeure inchangé.

En s'obligeant à respecter strictement le film initial, on simplifie le fonctionnement de l'usine et on la contraint à concentrer ses efforts sur la diminution des aléas. On espère de la sorte accélérer et fiabiliser les flux : les véhicules en cours de fabrication sont comme dans un tuyau, à entrée et à sortie uniques. Ce choix représente par ailleurs une rupture avec les usages courants, car l'arrêt de chaîne est considéré comme une décision grave jusqu'alors réservée à la hiérarchie.

Plusieurs solutions techniques très novatrices viendront conforter le principe d'arrêt de chaîne. Toutes sont destinées à augmenter la prévisibilité du fonctionnement de l'usine.

Ce schéma d'usine-tuyau simplifie entre autres les circuits d'approvisionnement. Ainsi, le juste-à-temps peut être généralisé. Les stocks sont alors réduits à leur plus simple expression.

Une période-tampon en fin d'équipe

Corrolairement au principe de l'arrêt de chaîne, les concepteurs techniques d'IRIS doivent faire le choix d'une période-tampon de quatre heures, séparant l'équipe du matin de l'équipe du soir.

Cette période-tampon permet d'absorber les retards de production dus aux arrêts de chaîne cumulés par une équipe. Elle permet également d'effectuer l'entretien préventif des équipements. Comme dans certaines usines japonaises, une équipe démarrerait à une heure fixe et s'arrêterait à une heure dépendant du volume produit ce jour-là, quelque part dans cette période-tampon. Les concepteurs techniques ont bien conscience des problèmes sociaux (et juridiques) qui se profilent derrière cette « souplesse d'horaire ». Mais la productivité semble être à ce prix.

A cet instant, il devient clair pour tout le monde que les problématiques techniques, qui sont jusque-là l'essentiel du projet, sont aussi des problématiques d'organisation du travail et des problématiques sociales.

L'ENTRÉE EN SCÈNE DES CONCEPTEURS SOCIO-ORGANISATIONNELS

Le projet IRIS fait l'objet de points d'avancement réguliers devant le comité de direction de Renault.

C'est entre la fin de 1987 et le début de 1988 que « *la question des ressources humaines* » conduira à l'entrée en scène des concepteurs de la cible socio-organisationnelle d'IRIS. Le responsable de l'équipe méthodes écrit alors au président directeur général : « *Cette restructuration (l'usine du futur) s'accompagne de changements importants au niveau social : nouveaux métiers, lignes hiérarchiques simplifiées, effectifs réduits. La DPAS (7) est consultée sur la cohérence et le réalisme des propositions faites* ».

La DPAS participait, depuis le début, aux points d'avancements, mais tout se passe comme si on avait attendu que les principaux choix techniques soient très avancés pour solliciter vraiment sa contribution.

Les concepteurs de la cible socio-organisationnelle sont placés dans la situation redoutable qui consiste à intervenir dans ce qui est, de façon informelle mais bien réelle, une seconde phase du projet.

Cela va les obliger à suivre, consciemment ou non, ce que nous pourrions appeler une stratégie de collaboration-évitement très fine vis-à-vis des concepteurs techniques. Puisque les contraintes techniques du projet sont fixées comme un préalable (jusqu'au découpage de la chaîne en postes de travail avec des gammes opératoires quasiment rédigées !), puisque ce découpage a été fondé essentiellement sur des calculs de temps, d'un classicisme taylorien irréprochable, c'est à la description du futur d'IRIS (et non à IRIS même), que s'attellera l'équipe socio-organisationnelle !

A l'image des concepteurs techniques, les « représentants du facteur humain » vont eux aussi faire la preuve de leur excellence. Une partie de leurs propositions sera d'ailleurs reprise dans l'Accord à Vivre (8).

On retrouve dans leur cible les concepts de professionnalisation, de gestion individualisée des parcours professionnels, une nouvelle approche du temps de travail et enfin les Unités Élémentaires de Travail animées par des contrats d'activité. Ces dernières seront l'apport marquant de la cible socio-organisationnelle IRIS : l'unité de travail de base n'est plus l'homme-poste, mais l'équipe-système. L'unité comprend jusqu'à vingt personnes, réunies autour d'un équipement ou d'une partie du produit qui fasse un tout intelligible pour ces agents. L'équipe de fabrication évolue ainsi de la production stricto sensu vers l'exploitation d'un processus.

Concepteurs socio-organisationnels et concepteurs techniques ne parviendront toutefois pas à décrire un organigramme unique pour l'usine du futur. L'usine a été techniquement conçue par postes et se prête mal au concept « une équipe/un système ». Par ailleurs, la question du découpage des services fonctionnels reste en suspens. Faut-il créer des services autonomes ou bien intégrer le plus possible ces fonctions dans les ateliers et créer un simple organe de coordination au niveau central de l'usine ?

LA DÉCOUVERTE DES ENJEUX DE STRATÉGIE ET D'ORGANISATION GÉNÉRALE

Les résultats spectaculaires obtenus sur le papier par le projet IRIS ne vont pas tarder à pousser la direction des fabrications (qui regroupe l'ensemble des usines Renault), à proposer une opération de validation à la direction générale.

Cette opération sera principalement menée par des spécialistes de métiers, revenus récemment de voyages d'études au Japon : les présidents de clubs, qui animent dans l'entreprise des clubs d'emboutisseurs, de monteurs, de peintres... Cette validation permet tout à la fois de crédibiliser et de limiter la cible IRIS.

La crédibilisation vient de ce que le projet est validé à 99 % : les spécialistes n'ont techniquement rien à redire en technique pure. La limitation de la cible provient de l'exercice de formulation stratégique auquel se livrent conjointement concepteurs et valideurs. Prenant du recul, ils vont ici rendre explicites des hypothèses de fonctionnement de l'usine IRIS jusqu'alors restées dans le domaine de l'implicite. La validation va expliquer noir sur blanc une idée forte, qui avait été simplement suggérée, assez tôt, par les concepteurs techniques : l'ensemble de l'entreprise Renault aura su se réorganiser de façon à ce que cette usine hyper-productive soit viable ! C'est alors que l'on découvre qu'IRIS semble s'appuyer sur un environnement interne qui pose question à nombre de grandes directions de l'entreprise...

UN RÉVÉLATEUR DES BESOINS DE RÉORGANISATION DE L'ENTREPRISE...

En premier lieu, la validation constate que l'usine ne peut fonctionner qu'en régime de croisière. IRIS n'est pas dimensionnée pour assurer elle-même les phases de montée en cadence, ni les lancements de nouveaux modèles, ni même un mixte de produits. C'est un couple produit/process clefs-en-main qui doit être livré à l'usine IRIS.

En deuxième lieu et corrélativement, l'usine impose, durant cette phase de croisière, la stabilité du produit et du process. Elle ne peut pas prendre en charge les très fréquentes modifications qui perturbent les usines actuelles. Or le projet n'analyse pas l'origine technique ou organisationnelle de ces modifications fréquentes. Subséquemment, il n'indique pas comment y remédier. Il faut donc à IRIS du *clefs-en-main-garanti-zéro-défaut* par les directions centrales. Hors ce cas de figure, IRIS ne tourne plus.

En troisième et dernier lieu, si IRIS est capable de progrès continu (une amélioration limitée de l'existant), ce n'est pas elle qui préparera ses évolutions lourdes (le schéma industriel futur). Elle ne dispose pas des effectifs, des com-

(6) Ordre séquentiel de fabrication des véhicules.

(7) Direction du Personnel et des Affaires Sociales.

(8) Accord d'entreprise signé fin 1989 par la direction de l'entreprise et les organisations syndicales CFDT, CGC, CFTC, CSL-SIR et FO.

L'ÉPREUVE DES FAITS

pétences et des moyens nécessaires pour participer à la conception de son futur process et d'un futur produit. Cette charge revient intégralement aux directions centrales, alors qu'elle était à ce jour traditionnellement partagée entre le central et les usines. C'est un retour de balancier par rapport à une tendance antérieure.

Au total, il est établi que la productivité extrême fixée dans le ratio fondamental d'IRIS suppose que Renault dans son ensemble doive profondément se transformer et non les seuls sites de production. Mais est-ce possible et à quel prix ? Est-ce souhaitable ? Ce débat qui concerne l'ensemble de l'entreprise ne trouve pas sa place dans le projet tel qu'il est mené alors.

IRIS EN SUSPENS...

Le résultat des constats précédents est que l'opération de validation laisse IRIS en suspens. La question initiale (« *l'entreprise est-elle capable d'égaliser les meilleurs de cette époque en matière de productivité ?* ») reste sans réponse claire : au oui prononcé par quelques-uns répondent le silence ou les vives interrogations de tous les autres...

IRIS va peu à peu disparaître en tant que projet. Mais s'il perd son identité et sa visibilité, il se diffuse tout de même dans l'entreprise. IRIS devient finalement un objet aux multiples facettes. Cinq d'entre elles paraissent essentielles.

Première facette, celle qui était la plus visible : un projet stratégique destiné à la transformation des usines existantes. La validation, tel le baiser de la femme-araignée, a semble-t-il fait un sort à cette utilisation *totale* d'IRIS. On rétorquera qu'elle n'avait jamais été réellement voulue. Il n'en reste pas moins que plusieurs acteurs de l'entreprise gardent d'IRIS le souvenir d'un « *songe technocratique, heureusement resté sans lendemain* ».

Deuxième facette : une source de retombées techniques. Des prototypes du véhicule X05 roulent en 1990. Les solutions techniques du véhicule et de l'usine font l'objet de présentations aux cadres dirigeants, qui à leur tour peuvent les diffuser. IRIS a produit de la doctrine technique maison d'une très grande qualité.

Troisième facette : une source de concepts industriels. Le « graphe IRIS » de l'usine-tuyau se généralise. Le concept de modularité du produit et du process s'impose. De même, les concepts socio-organisationnels que la DPAS avait prêté à IRIS alimentent actuellement nombre de changements d'organisation du travail.

Quatrième facette : une source de compétences qui se transfèrent vers d'autres projets.

L'exemple le plus significatif est la nomination du responsable méthodes d'IRIS au poste de chef du projet industriel de TWINGO, puis de MEGANE. D'une manière générale, les membres de l'équipe IRIS ont progressé les premiers dans ce qui est désormais la façon courante de mener un projet industriel chez Renault.

Cinquième facette : la pérennisation dans l'entreprise des structures « plateau-projet ». L'expérience IRIS a convaincu le comité de direction de leur faisabilité et de leur intérêt. Pour la première fois, grâce à ce type de structure, ce comité voyait des délais de conception très raccourcis et l'entreprise atteindre le niveau de productivité des meilleurs concurrents ! Cela donnait envie de continuer.

QUELQUES ENSEIGNEMENTS À TIRER D'IRIS

C'est une mission de recherche en sciences sociales et de gestion qui, vers la fin du projet, va tester le réalisme de la stratégie implicite d'IRIS (9). Très significativement, elle est lancée à l'initiative de la direction des fabrications, qui regroupe les usines. Elle porte dans un premier temps sur une question technique (le système d'information d'IRIS), mais très vite, ce sont les enjeux généraux qui doivent être explorés. Cette intervention permet d'établir le regard que Renault, dans son ensemble, porte sur IRIS.

Elle montre que l'ampleur, la durée et la portée du projet auraient pu conférer à ce dernier le statut de projet stratégique motivant et partagé (cette Arlésienne du management) : tel aurait été le cas si toutes les questions qui ont été soulevées sur le tard (stratégie implicite, cible socio-organisationnelle...) avaient pu être discutées dès le début au lieu de se transformer, avec le temps, en fin de non-recevoir.

La principale limite à l'usage optimal du projet par l'entreprise semble tenir à une « bidimensionnalité limitée ».

Bidimensionnalité parce que la dimension technique et la dimension économique ont, de façon par trop exclusive, contraint à la fois la démarche et le contenu du projet. La dimension sociale et la dimension organisationnelle n'ont fourni que des variables d'ajustement, en aucun cas des paramètres stratégiques. Ainsi, la réflexion stratégique sur le facteur humain et l'organisation de l'usine fait défaut sur des points aussi cruciaux que :

- l'acceptabilité de la souplesse d'horaires (10) ;
- le regroupement ou la diffusion des activités de nature tertiaire ;

– la difficile adéquation entre les profils existants dans les usines d'alors et les profils polyvalents imaginés pour IRIS : quelles trajectoires pour le personnel de l'époque ?

– le devenir professionnel des profils polyvalents d'IRIS : quel avenir dans une usine à forte concentration de postes tayloriens ?

Bidimensionnalité qui plus est *limitée*, parce que ce n'est pas la totalité de la dimension technique ni la totalité de la dimension économique qui ont été explorées pour poser le jeu de contraintes initial mais seulement la portion qui correspond au champ de compétence des acteurs du projet initial (ingénieurs d'études et de méthodes). De ce fait, des questions technico-économiques d'importance situées hors de ce champ sont restées sans réponse. Pour ne citer que les plus importantes :

– quel est le coût global et la faisabilité du principe « produit-process-fourni-clefs-en-main par le central à l'usine IRIS » ?

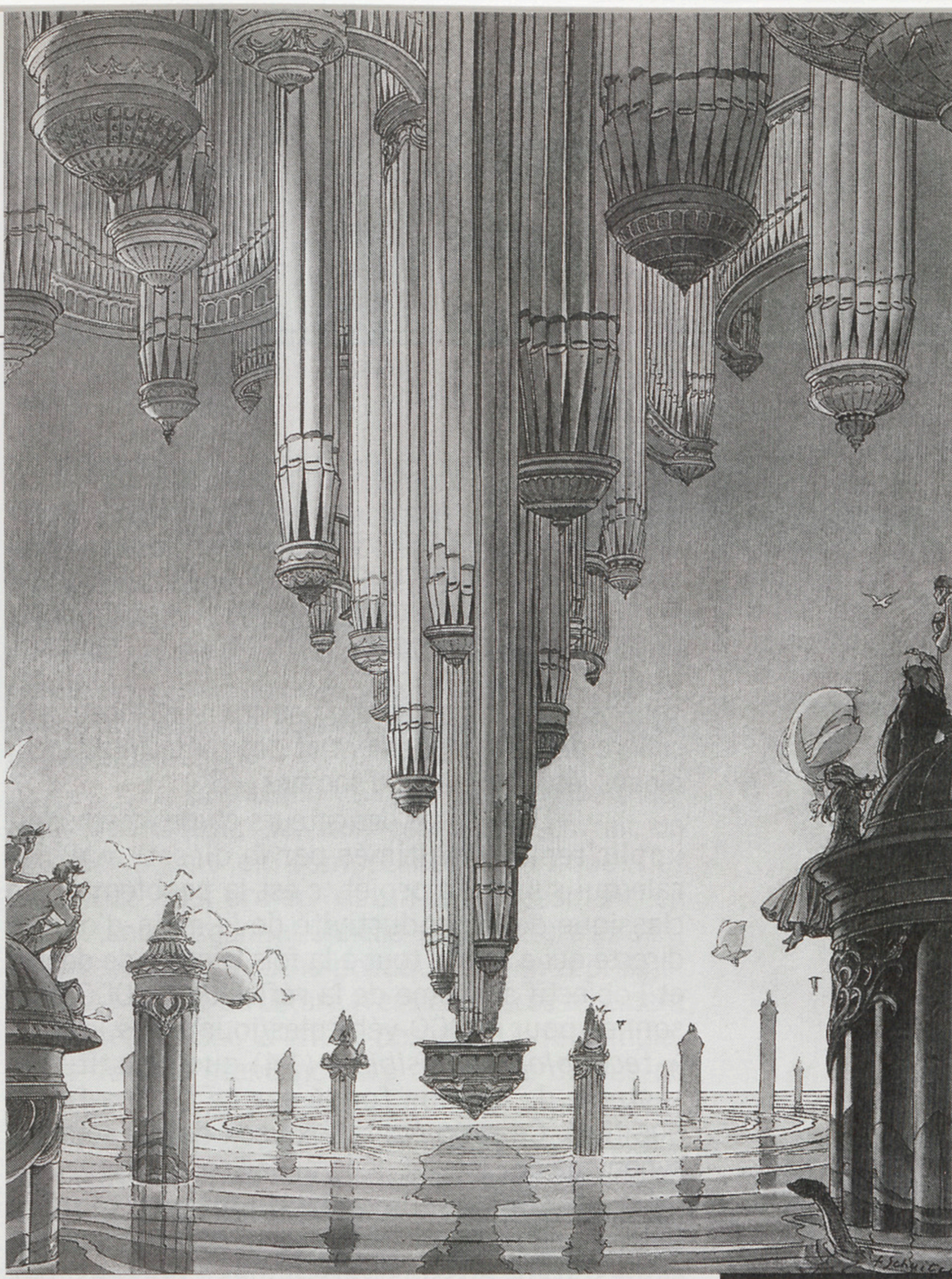
– l'absence de modifications du produit, pour des raisons de production, a-t-elle un impact sur le marché ? Lequel ?

– quelles conditions doivent être réunies pour disposer d'un tissu de fournisseurs et d'une logistique aptes à faire fonctionner IRIS selon le schéma prévu ?

Ce constat est sans doute à lier à l'un des choix fondamentaux d'IRIS : la démarche de la page blanche. De l'existant, IRIS fait table rase (« *a green field factory* » cité dans la littérature américaine).

Cette approche présente des avantages. Elle permet une réelle créativité. Elle favorise l'innovation en minimisant les contraintes de départ. On peut d'ailleurs, dans cette optique, regretter qu'elle n'ait pas été poussée à son terme, en n'associant pas un éventail d'acteurs plus large (certes, si l'on se resitue dans le contexte de 1986, on constate que cette nouvelle forme de collaboration limitée aux études-méthodes constituait déjà une réelle avancée...).

Mais l'approche de la page blanche présente aussi un inconvénient fort : elle ne dit rien sur la mise en œuvre des options stratégiques. Au fond, elle est muette sur leur faisabilité. IRIS n'est pas sorti indemne du choc de sa rencontre avec l'existant. Cet inconvénient a été exacerbé par le fait que ceux qui n'ont pas eu la possibilité de participer à la réflexion stratégique ont pu systématiquement se ranger dans le camp des pragmatiques en posant la question qui désarçonne : « *Et maintenant, que fait-on de ce modèle ?* ». On comprend maintenant, avec le recul, que l'opposition entre la démarche de la page blanche et la démarche pragmatique aurait été probablement dépassée par une structure de projet élargie, impliquant plus d'acteurs susceptibles de piloter la mise en œuvre et affinant le jeu de contraintes initial.



VERS UNE APPROCHE POLITIQUE DE L'ORGANISATION ET DES PROJETS

La question qui se pose est évidemment celle de savoir pourquoi la rencontre des acteurs et des problématiques que nous venons de citer n'a pas eu lieu dès le départ.

Ici, la sociologie des organisations fournit un éclairage intéressant. Pour schématiser, la cible et le projet IRIS révèlent, dans cette entreprise en 1986, un rapport de forces implicite entre les acteurs porteurs des problématiques sociales et les acteurs porteurs de problématiques techniques. Et parmi ces derniers, on sent le poids prédominant d'un groupe : les ingénieurs des études et méthodes centrales. La construction sociale française est patente, qui confère le pouvoir considérable de poser les problématiques du futur à des ingénieurs de la technique produit/process, même lorsque l'époque est à l'exigence commerciale du marché, à l'exigence d'un nouveau rôle des ressources humaines et, d'une manière générale, à la complexité qui impose la mobilisation d'une plus grande diversité de points de vue.

Sur le plan théorique et managérial, l'analyse attentive de ce projet et des réactions internes qu'il a suscitées semble plaider en faveur

Si l'opération de validation le laisse en suspens, IRIS, objet aux multiples facettes, va cependant se diffuser dans l'entreprise.

(9) En cela, elle s'inscrit dans le courant de l'épistémologie clinique : son problème est celui de l'entreprise accueillant l'intervention.

(10) L'usine de Flins préfère réfléchir, en 1989, à la mise en place d'une 3^e équipe (opérationnelle en 1993). Elle ne s'oriente pas vers ce principe d'IRIS.

d'une approche politique (11) de l'organisation et des projets.

Cette approche, suggérée par J.G. March (12), conduit à se représenter toute entreprise comme une coalition de groupes d'acteurs, porteurs d'objectifs propres et d'intérêts particuliers, tous également dévoués à leur vision de l'intérêt général et tous porteurs d'une connaissance particulière de l'environnement et des contraintes techniques, économiques ou sociales (13).

Dans le cas des acteurs études/méthodes, implicitement légitimés par la direction générale qui suivait le projet, c'est la problématique classique de la productivité de la main-d'œuvre directe qui a fourni tout à la fois le point de départ et l'objectif suprême de la réflexion (2 000 personnes pour 1 000 véhicules/jour). Dès lors, la « *technologie invisible* » (14) que constitue le système de gestion fondé sur ce ratio a fabriqué IRIS. Ce ratio était, aux yeux de ces acteurs, synonyme de l'intérêt général de l'entreprise.

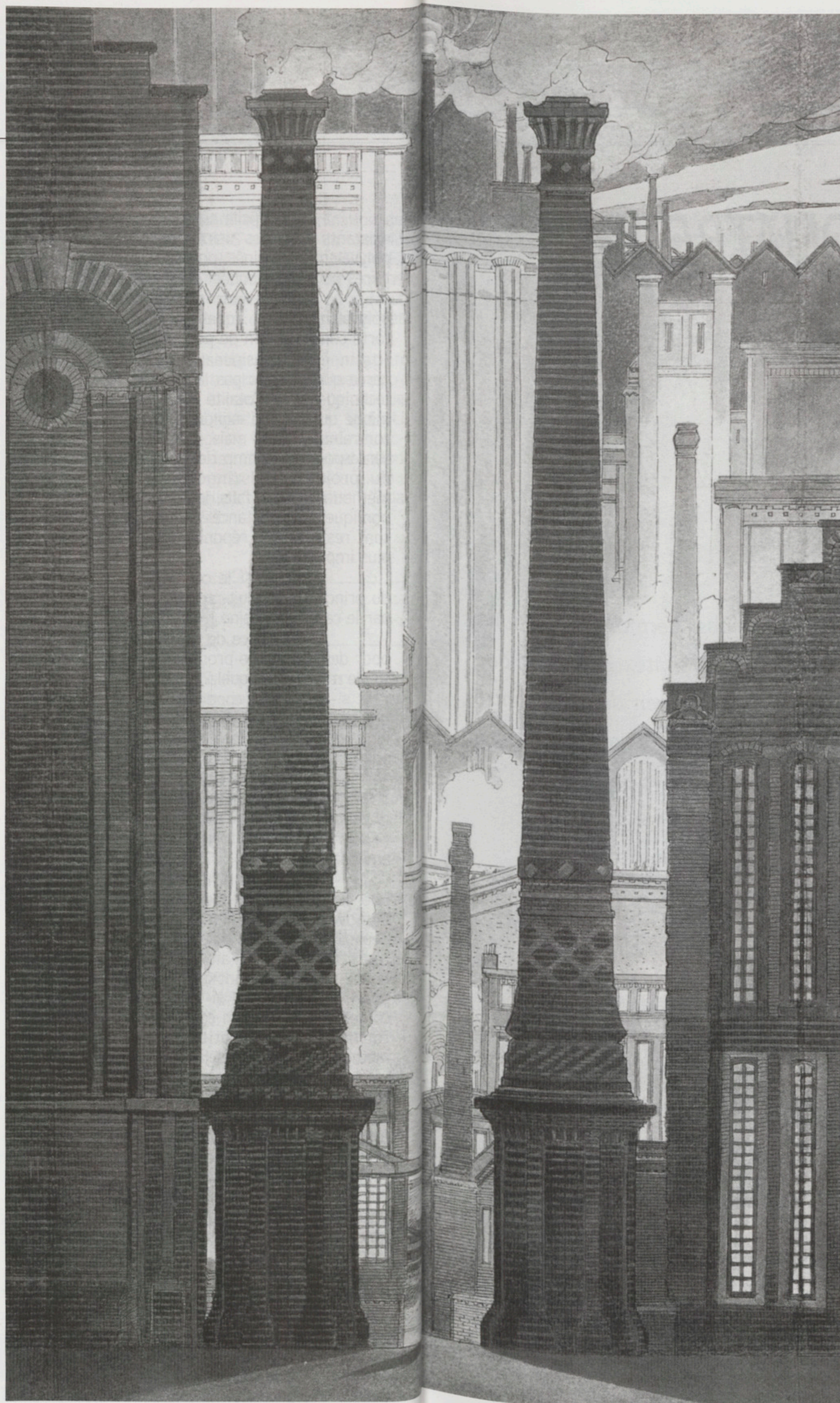
Mais le devenir du projet montre qu'avoir placé au second rang d'autres problématiques tout aussi stratégiques, portées par d'autres acteurs, a conduit l'entreprise à une utilisation sous-optimale de la facette visible d'IRIS.

Faute d'avoir été mis en situation de contribuer au projet, nombre d'acteurs exclus se sont mis en situation de le juger... et le jugement a souvent été sans appel. Il s'est fondé sur un argumentaire précis, que nous avons évoqué à travers la bidimensionnalité limitée d'IRIS.

Faute d'avoir pu partager la lecture de la réalité que font, par exemple, les acheteurs, les logisticiens ou les hommes de ressources humaines, le projet IRIS en tant que tel donne l'impression d'avoir tourné court. On peut même ajouter que les acteurs d'études/méthodes auront été privés de la possibilité d'exercer leurs talents de façon pleine et entière : « leur » IRIS n'a pas eu la reconnaissance souhaitée.

Ce sont d'autres facettes d'IRIS, moins visibles (mais qui n'en sont pas moins productrices d'effets réels) qui, finalement, auront eu le meilleur impact sur l'entreprise. Des projets plus récents menés depuis lors (15), la généralisation des « plateaux-projet » rassemblant concepteurs techniques produit-process, fournisseurs et hommes d'usines, enfin, le rapprochement des fonctions centrales d'ingénierie semblent aller clairement dans le sens de cette souhaitable confrontation d'avis, entre des groupes qui, il n'y a pas si longtemps, constituaient autant de baronnies jalouses de leurs territoires.

Peu après IRIS, l'équipe projet de TWINGO a, par exemple, intégré dès le départ un chef de projet ressources humaines, un ingénieur socio-technique, et fait intervenir très tôt des hommes de l'usine de Flins où le nouveau véhicule devait être construit. Ce faisant, Renault a pu



avoir une attitude d'anticipation, non seulement sur les réactions des groupes d'acteurs internes, mais également et surtout sur les principales problématiques dont ils sont porteurs. On a pu ainsi, sur le projet TWINGO, anticiper les besoins en formation, intégrer dans l'aménagement des postes les paramètres ergonomiques, et disposer d'une organisation adaptée dès le démarrage de la production (16).

En conclusion de cette perspective théorique et managériale, IRIS représente en fait un investissement en compétence technique (les retombées du projet) et un investissement en compétence organisationnelle (la structure projet, amorce d'une approche politique de l'entreprise).

Cette structure n'est pas nécessairement porteuse, en soi, d'effets positifs. Le rassemblement du plus grand nombre de points de vue ne garantit pas le dépassement des oppositions. D'autres mécanismes sont nécessaires... L'histoire de TWINGO l'illustre.

Plus modestement, nous pouvons suggérer, au vu du récit d'IRIS et par un raisonnement a contrario, que l'exclusion d'acteurs porte des effets négatifs difficilement surmontables. Nous pourrions faire le parallèle avec la cité organisée démocratiquement : chaque citoyen a le droit de voir *a priori* respectée sa voix. Il s'agit d'une règle de base de bon fonctionnement. En revanche, cette règle ne garantit ni l'unisson, ni la mélodie. Ce qui semble établi simplement est que ne pas la respecter garantit la cacophonie.

Il est très probable que la complexification des marchés, des technologies, des modes d'organisation et les évolutions sociales tant internes qu'externes à l'entreprise conduisent, par la force des faits, à une confrontation et à une intégration au plus tôt des avis. A l'euphorie des temps anciens semble même succéder l'esprit négociateur des temps difficiles.

Renault qui a souvent joué un rôle précurseur dans les évolutions industrielles françaises suggère donc à nouveau des voies intéressantes, après avoir illustré, à travers l'exemple du projet IRIS, tout à la fois les limites d'une approche ancienne et l'amorce d'une approche nouvelle qui participe aujourd'hui au succès de l'entreprise. •

(11) Politique s'entend ici au sens de « *relatif au gouvernement des hommes* ».

(12) J.G. March, *Décisions et Organisations*, Ed. d'Organisation, 1979.

(13) Cf. également François Pichault, *Ressources Humaines et changement stratégique*, De Bœck Université, 1994.

(14) Pour reprendre l'expression de M. Berry.

(15) Par exemple, la réflexion sur la notion d'*Usine-cible moteurs* (parfois surnommée *IRIS Mécanique*) ou encore : *Usines Leaders*, réflexion sur les usines de montage et de mécanique.

(16) Cf. C. Midler, *op. cit.*, p. 42.

Pour la première fois, Renault a vu raccourcir ses délais de conception et l'entreprise atteindre le niveau de productivité des meilleurs.

LA SEMAINE DE QUATRE JOURS : UTOPIE OU RÉALITÉ ?

Fleuristes, Feuillagistes, Plumassières

La journée de 9 heures

C'est une heure de plus
à passer
avec ceux que nous aimons

PAR BÉNÉDICTE VIDAILLET

Doctorante DMSP, Université de Paris IX-Dauphine

ET OLIVIER LLUANSI

Ingénieur des Mines

Alors que la réduction du temps de travail a été quasi permanente depuis l'instauration du monde industriel, ce n'est que dans le contexte économique difficile des années 70 qu'elle a été envisagée comme moyen de lutte contre le chômage. Pourtant, depuis 1982, le processus de réduction effective du temps de travail s'est interrompu malgré l'irrésistible aggravation du chômage. Derrière ce paradoxe, quels sont les enjeux que cache, pour l'ensemble des acteurs concernés, une proposition concrète : la semaine de quatre jours à la carte ?

L'idée que la durée du travail puisse être une manette d'ajustement du marché de l'emploi n'est pas une idée récente. On oublie parfois que, depuis la seconde moitié des années 70, la réduction du temps de travail est présentée régulièrement comme une des solutions envisageables pour réduire le chômage. Ainsi, à la fin des années 70, la gauche politique et syndicale avait fixé l'objectif d'une durée hebdomadaire de 35 heures, sans pour autant dégager de consensus ni sur les modalités de mise en œuvre, ni sur la question de la compensation salariale. Devenue majoritaire en 1981, la gauche entendait atteindre l'objectif de 35 heures hebdomadaires, en diminuant d'une heure chaque année, pendant cinq ans, la durée de la semaine de travail. Cette volonté politique a conduit les partenaires sociaux (à l'exception de la CGT) à signer un protocole d'accord en 1981, qui engageait des négociations par branches afin d'aller progressivement vers la semaine de 35 heures. Cependant, en 1982, impatienté par le piétinement des négociations engagées, suite aux

réticences patronales et aux divisions syndicales, le gouvernement prend unilatéralement l'ordonnance de 1982 : 39 heures hebdomadaires avec compensation salariale intégrale. Le couperet est tombé : non seulement le processus de négociation des partenaires sociaux sur le temps de travail s'ajourne – et pour longtemps –, mais également, le gouvernement renoncera à l'objectif de 35 heures. Depuis, force est de constater qu'aucun engagement politique véritable à ce propos ne s'est manifesté. Pourtant, la prise de conscience du point paroxystique atteint par le développement du chômage et l'intérêt nouveau porté au sujet par la droite parlementaire depuis 1993 font revenir avec force le débat sur la scène médiatique.

Face à l'actualité et aux enjeux des débats, il nous a semblé important de soulever les difficultés et les opportunités d'une réduction du temps de travail. Notre réflexion est axée autour d'un projet spécifique : le passage à la semaine de quatre jours à la carte, tel qu'il a été proposé en particulier par Pierre Larrouturrou (1). Bien que



L'analyse historique de la durée du travail montre que sa réduction est quasi permanente depuis l'instauration d'un temps de travail industriel.

cette proposition ne soit pas la seule (2), elle a en effet le mérite d'être concrète, et de lier un débat conceptuel (la réduction du temps de travail) à des propositions pratiques. De plus, elle n'émane pas d'acteurs directement concernés par la mise en œuvre d'une réduction du temps de travail (la CGT avec la semaine de cinq jours de sept heures ou la CFDT la semaine de trente-deux heures, lors du congrès de Montpellier en 1995), ce qui la rend susceptible d'embrasser le problème en amont des intérêts particuliers.

Est-il possible d'envisager la semaine de quatre jours comme un projet réaliste, permettant de répondre, même partiellement, au problème du chômage en France, tout en satisfaisant aux aspirations des salariés et aux besoins des entreprises ?

LE PROJET

Le principe majeur autour duquel se structure le projet de la semaine de quatre jours est de réduire de manière significative le temps de travail de chaque actif en France afin de redistribuer en emplois le temps ainsi dégagé.

Parmi les multiples formes que peut prendre la réduction du temps de travail, les tenants de la proposition considèrent que seule une réduction massive de la durée du travail aurait un effet réel sur l'emploi. Cette affirmation s'appuie sur l'analyse de l'échec du passage de 40 à 39 heures hebdomadaires en 1982. Une trop

(1) P. Larrouturnou, *Du temps pour vivre : la semaine de quatre jours à la carte*, Flammarion, Paris, 1995.

(2) Les lecteurs pourront se référer à : *Futuribles*, « Réduction et aménagement du temps de travail dans les pays industrialisés, tendances et enjeux ». Numéro spécial Temps de travail, 165-166, 1992. P. Larrouturnou, *op. cit.*

J. Rigaudiat, *Réduire le temps de travail*, Syros, coll. « Alternatives économiques », Paris, 1994, pour plus de développements à ce sujet.

Les Lois sociales



— La journée de dix heures ? Mais sais-tu que ça représente au moins quatre heures de travail.

faible réduction du temps de travail serait compensée par des gains de productivité, annulant ainsi l'effet recherché sur la création d'emploi. De plus, seule une réduction significative des heures travaillées procurerait un gain de qualité de vie tel pour l'individu qu'il serait prêt à subir une légère perte de son pouvoir d'achat, condition nécessaire à l'équilibre financier du projet.

Un autre axe du projet est de considérer que le levier le plus susceptible d'être efficace serait, non pas la durée quotidienne d'heures, mais plutôt le nombre de jours travaillés par individu, le nombre de jours ouvrés pouvant rester à cinq, ou éventuellement s'élargir à six, voire à sept jours pour l'entreprise. Les raisons tiennent en premier lieu à l'impact symbolique de la notion de quatre jours et à son pouvoir de mobilisation pour les salariés. Par ailleurs, la réorganisation des rythmes de travail attenante à une réduction significative du

temps de travail serait mieux exploitée avec cette formule : d'une part, il est plus facile de reconstituer de nouveaux postes à partir de larges tranches horaires libérées, plutôt que de tranches très morcelées, d'autre part, de nombreuses fonctions ne se résument pas à une présence horaire mais sont liées à la réalisation d'une tâche ou d'une mission.

Schématiquement, il s'agirait donc de réduire la durée du travail de 15 %, la semaine de travail étant répartie sur quatre jours, avec une compensation salariale partielle conduisant à une réduction moyenne des salaires de 5 %, adaptée en fonction du revenu. Ce passage à la semaine de quatre jours serait négocié au niveau des branches, des entreprises et des établissements, et laisserait une grande souplesse dans sa mise en œuvre : ainsi, bien que dans la majorité des cas les salariés travailleraient quatre jours par semaine, la réduction du temps de travail pourrait se concrétiser pour d'autres par une alternance de semaines longues et courtes, par un cumul sous forme de congés, par une année sabbatique tous les quatre ans, etc. Le projet prévoit

deux ans pour que cette réduction soit généralisée à l'ensemble de l'économie.

L'entreprise qui passe à la semaine de quatre jours serait complètement et définitivement exonérée des cotisations chômage, qui représentent en moyenne 8,8 % du salaire brut. Cette exonération est conditionnée par une augmentation de 10 % du nombre de salariés de l'entreprise. Une compensation salariale totale pourrait être prise en charge par l'État pour les plus bas salaires.

MOTIVATIONS ET RÉSISTANCES DES ACTEURS

Tout projet a ses acteurs, auxquels incombent des responsabilités distinctes. Il s'agit dans notre réflexion de l'entreprise, de l'individu, de l'État et de la société. Ces acteurs sont insérés dans des rôles générateurs d'ambiguïtés : l'entreprise qui doit gérer des enjeux économiques et humains ; l'individu, conjointement salarié ou/et citoyen ; la société, modelée par et productrice de représentations sociales potentiellement contradictoires — les représentations sociales du travail et de la collectivité s'accrochent-elles d'une réduction du temps de travail ? ; l'État enfin, enserré entre sa mission vis-à-vis de la société qui l'a institué (3), et la marge de manœuvre, de plus en plus restreinte, dont il dispose.

Tous ces acteurs s'enchaînent dans un jeu circulaire. Sans doute, cette interaction des effets et des causes ne facilite-t-elle pas la vulgarisation des propositions. Aussi, pour chacun d'entre eux, envisagerons-nous les conséquences et les nécessaires transformations que supposerait l'adoption du projet considéré.

DU POINT DE VUE DES ENTREPRISES

Répercussion sur le coût de production

Le passage à la semaine de quatre jours embrasse deux dimensions essentielles : il suppose non seulement une réduction mais également une réorganisation du travail. Ces deux dimensions affectent le coût du travail et le coût du capital.

Le coût du travail est augmenté par la compensation salariale partielle associée à la réduction du temps de travail — et ce d'autant plus que l'intensité capitaliste est faible. En effet, pour que le projet soit viable, la réduction du salaire ne peut être proportionnelle à la réduction du temps de travail. En deuxième lieu, une

L'ÉPREUVE DES FAITS

réduction du temps de travail abaisse le coût de production unitaire, par les gains de productivité qu'elle induit — réduction de certains temps de pause, concentration et intensification du travail. En troisième lieu, la réorganisation couplée à la réduction du temps de travail abaisse le coût unitaire de production si elle permet d'allonger la durée d'utilisation des équipements. Ainsi, la fonderie Bouhyer, entreprise sidérurgique employant 200 personnes et confrontée à la nécessité d'augmenter de 40 % ses capacités de production : l'organisation en deux équipes alternantes et une équipe fixe, associée au passage à la semaine de quatre jours pour les salariés et à une utilisation des équipements six jours par semaine, a permis d'augmenter la production de 35 % en un an, et d'embaucher plus de 100 personnes, dont 60 imputées au seul effet de la réduction du temps de travail.

L'accord Pasquier, étendu à huit des neuf autres établissements du groupe *Brioche Pasquier*, a porté l'utilisation des équipements de 75 à 95 %, par le recours au travail de nuit et du samedi. En contrepartie, les salariés sont passés à la semaine de quatre jours (33 heures hebdomadaires), tandis qu'une baisse de leur salaire de 3 à 4 % complétait le dispositif. L'accord s'engageait sur une augmentation de 10 % des effectifs.

Réduction du temps de travail, réorganisation et coût de production (4)

D'aucuns évoquent des charges supplémentaires concomitantes à des embauches supplémentaires. Certes, certains coûts (coûts de formation, coûts liés à l'espace occupé, etc.) peuvent représenter des freins pour le passage à la réduction du temps de travail. Cependant, les coûts d'embauche, transitoires, s'amortissent sur toute la carrière des embauchés et ne semblent pas constituer un frein majeur si l'on en juge par la fréquence du recours au travail précaire. En revanche, le franchissement de seuils sociaux (nombre d'employés) conditionne pour l'entreprise l'évolution d'obligations légales applicables. Ils peuvent alors se dresser comme des barrières à l'embauche. Mais ces seuils pourraient alors être définis au prorata des heures travaillées, plutôt qu'au prorata de l'effectif.

(3) Préambule de la Constitution : « Chacun a le devoir de travailler et le droit d'obtenir un emploi ; la Nation assure à l'individu et à la famille les conditions nécessaires à leur développement ».

(4) G. Cotte et D. Taddei, *Temps de travail modes d'emploi : vers la semaine de quatre jours ?*, Editions La Découverte, Paris, 1994.

Cependant, les liens entre réduction du temps de travail, gains de productivité, coûts de production et embauche sont délicats à quantifier. A cet égard l'exemple de 1982 est instructif. Le passage à 39 heures hebdomadaires sans réduction de salaire se solde, certes, par des emplois supplémentaires – environ 70 000 sur les 400 000 escomptés –, mais surtout par un gain de productivité qui a permis aux unités de production ou de service d'effacer le surcoût de la mesure. Aussi, la réduction du chômage n'est pas proportionnelle à la réduction du temps de travail. Les propositions émises intègrent cette analyse. La réduction de 15 % du temps ouvré légal accompagné d'une diminution de 5 % du salaire et de l'exonération de la cotisation chômage (8,8 % du salaire brut), même associée à des obligations d'embauche concomitantes, permettraient aux entreprises de réaliser un gain. Au pire, la neutralité sera atteinte si des pertes de productivité liées à l'augmentation des effectifs sanctionnent la nouvelle organisation.

Les enchaînements décrits montrent que la réduction du temps de travail peut concerner des entreprises dans des situations différentes. Les gains sur les coûts de production issus d'une réduction-réorganisation du travail peuvent servir à baisser les prix de vente unitaires, afin d'accroître les parts de marché de l'entreprise et de développer son activité. Dans ce cas, l'emploi est susceptible d'évoluer favorablement.

Mais il pourra s'agir également pour certaines entreprises en difficulté de mieux utiliser leur matériel et leur personnel, tout en évitant des licenciements. A cet égard, l'exemple Volkswagen est significatif. Suite à un fléchissement conjoncturel de plus de 20 % en 1993 et à une recherche de productivité à moyen terme, l'entreprise a proposé à ses salariés le choix entre 30 000 licenciements ou le passage à la semaine de quatre jours (soit 28,8 au lieu de 36 heures hebdomadaires), la durée d'utilisation des équipements étant maintenue. La perte de salaire était d'environ 11 %.

La flexibilité

Les modèles d'organisation qu'adoptent aujourd'hui les entreprises tendent à améliorer leur réactivité aux évolutions de moins en moins prévisibles de leur environnement. Dans ce contexte, la flexibilité apparaît donc comme essentielle. Le recours à la flexibilité externe reste la norme dans les entreprises françaises : licenciements pour motif économique (650 000 en 1993), externalisation d'un nombre croissant de fonctions. La flexibilité interne passe essentiellement par le recours à l'intérim, aux contrats à

durée déterminée, aux heures supplémentaires et au chômage partiel.

La réduction du temps de travail apparaît dans ce cadre comme un nouveau levier de flexibilité, si elle est associée à un aménagement du temps de travail et envisagée conjointement avec le développement de la polyvalence. La recherche de flexibilité peut s'inscrire dans une recherche de stratégie offensive, en particulier dans les services, tournée vers l'adaptation de l'entreprise aux besoins d'ouverture des clients. Ainsi, France Télécom a lancé dans deux régions pilotes une réduction-réorganisation de ses agences commerciales et de son service après-vente. Treize régimes de travail sont proposés, afin de promouvoir les horaires individuels variables, tandis que le temps de travail passe à 35 heures, payés 39, afin de compenser l'introduction d'horaires atypiques. Ainsi, la durée d'ouverture des agences et du service après-vente est-elle élargie.

La dissociation entre durée légale pour le salarié et durée ouvrée pour l'entreprise entraîne la question suivante : faut-il une durée ouvrée de quatre jours sur cinq, ou bien sur six, voire sur sept ? Cette question pose le problème du travail le samedi et le dimanche. Elle relève, selon nous, d'un choix de société et sera abordée ultérieurement.

La motivation des salariés

L'activité salariale perdant de sa prépondérance dans l'emploi du temps des individus, bien savant est celui qui peut prédire comment réagira le salarié. Le temps ainsi libéré offrira-t-il un épanouissement qui se répercutera dans l'entrain à la tâche ? Serons-nous plus créatifs, plus disponibles ? Traînerons-nous moins les pieds comme à la fin de longues journées répétitives ? Ou bien au contraire, perdrons-nous notre motivation, allégerons-nous notre investissement dans notre tâche professionnelle ? Les expériences de réduction du temps de travail menées en France suggèrent une réponse nuancée. Lorsque l'accord est transitoire, les salariés le relient aux difficultés conjoncturelles de l'entreprise. Dans ce cas, il ne s'instaure pas de véritable changement des mentalités des individus et on peut même observer une dévalorisation de la réduction du temps de travail. Ainsi, chez Thomson CSF, une réduction collective du temps de travail est intervenue en 1993, sous la forme d'un accord transitoire. La réduction s'est faite essentiellement par le recours au chômage partiel et au TRILD (temps réduit indemnisé de longue durée) au détriment du temps partiel choisi.

Cependant, lorsque la réduction collecti-

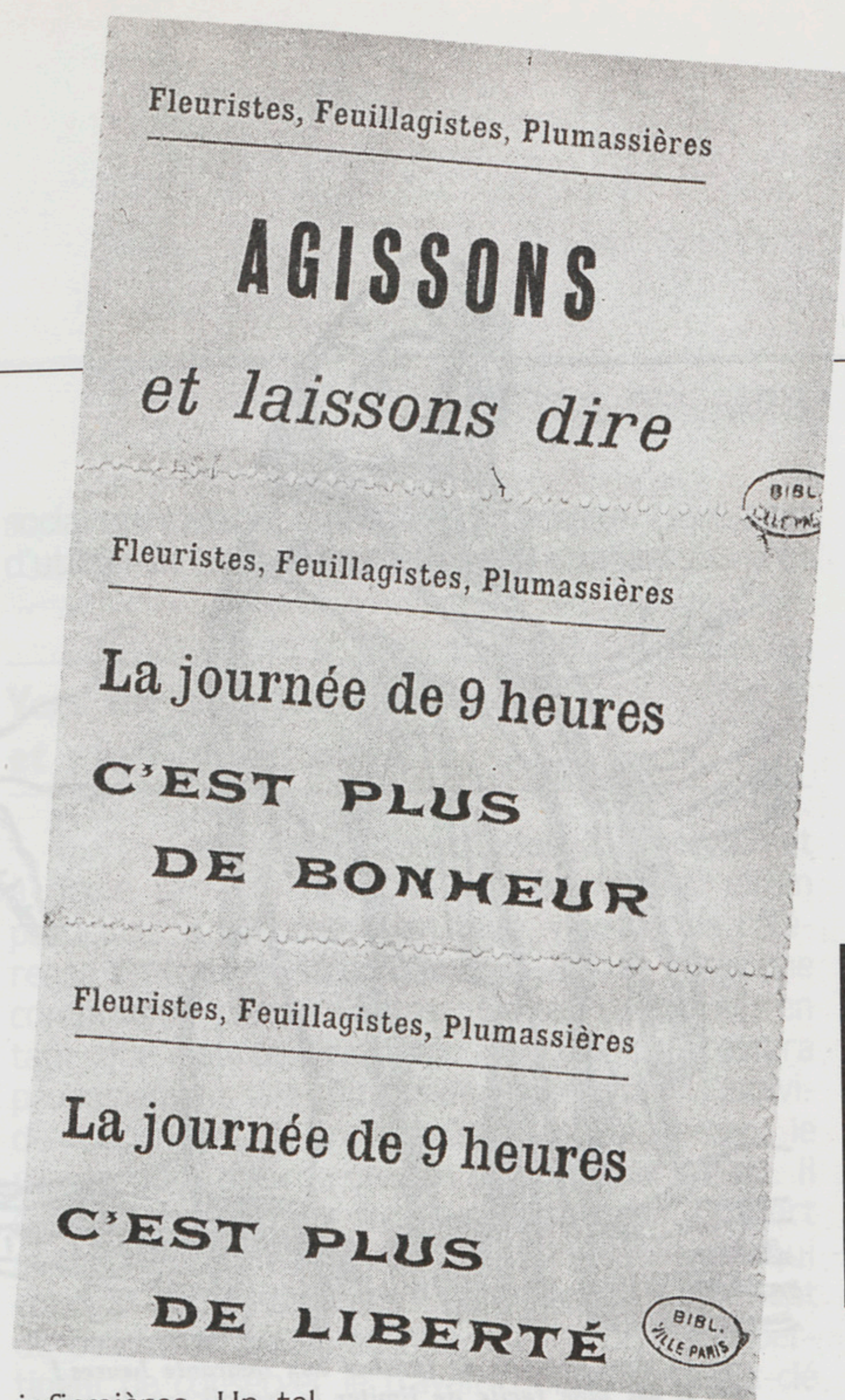
ve du temps de travail a un caractère définitif, elle semble être perçue positivement et stimuler la motivation des salariés. Ainsi, dans l'établissement grenoblois de Hewlett-Packard, où un accord de réduction du temps de travail est intervenu, la section CFDT constate que les salariés des nouvelles équipes alternantes s'impliquent davantage dans la vie de l'entreprise (participation au Comité d'entreprise) et multiplient les activités hors travail. La différence essentielle entre les deux types d'accords est que, dans un cas la réduction du temps de travail est une mesure défensive, présentée comme une réaction à une conjoncture défavorable et donc subie par les salariés – surtout lorsqu'elle s'accompagne d'une diminution des revenus – alors que dans l'autre, elle est mise en place afin de concilier compétitivité de l'entreprise, aspirations des salariés et éventuellement effet sur l'embauche, elle s'appuie sur des compromis locaux et privilégie le dialogue social. Seuls de tels accords sont susceptibles de renforcer la motivation des individus au travail, en valorisant un temps de travail réduit.

D'un autre côté, la naïve question se pose : les entreprises ont-elles intérêt à valoriser la réduction du temps de travail, et plus généralement ont-elles intérêt à la diminution du chômage ? La pression qu'induit le chômage sur les responsables de famille produit un effet, certes critiquable, mais mobilisateur. D'une part, le vivier est tel que tout salarié est aisément remplaçable – en tout cas plus facilement que dans une situation de pénurie. D'autre part, la perte d'un emploi conduirait à une recherche hasardeuse d'un nouveau poste. Qui s'engagerait avec le sourire dans cette perspective ? Dès lors le salarié devient plus docile aux exigences d'une entreprise contraignante et motivée par la recherche de profits. Cependant, cet immobilisme finit par gripper les processus de gestion des flux humains : le renouvellement des compétences, la gestion des promotions, la mobilité interne sont bloqués. La pyramide des âges de l'entreprise vieillit. A terme, le chômage comporte donc un réel danger pour l'efficacité de l'organisation.

Une nouvelle organisation interne

Une réduction-réorganisation du temps de travail suppose une nouvelle gestion de l'espace et des rythmes de travail.

S'il y a continuité de l'action et si le même effectif est présent quotidiennement tous les jours de la semaine, bien que les individus ne travaillent que quatre jours, il est tout à fait envisageable que des personnes différentes se succèdent au même poste de travail, comme c'est déjà le cas pour les travailleurs postés ou pour les



Lorsque la réduction collective du temps de travail a un caractère définitif, elle semble être perçue positivement et stimuler la motivation des salariés.

infirmières. Un tel roulement implique alors des sphères de polyvalence et une organisation des plannings plus contraignante. Par ailleurs, il remet en question une conception bien française de la gestion de l'espace, selon laquelle chaque salarié devrait avoir son bureau.

En fait, le problème se noue essentiellement autour des fonctions de responsabilité. Si la flexibilité s'associe à la réduction du temps de travail – ce qui paraît inéluctable – comment considérer la fonction de responsable ? Dans l'hypothèse quatre jours sur six, le responsable serait potentiellement présent au plus deux tiers du temps, sans compter les déplacements... Cependant, l'absence d'un responsable n'est réellement pénalisante que lorsque se posent des décisions simultanément importantes et urgentes. Il est rare qu'une décision majeure doive être prise du jour au lendemain. De plus, il est possible d'instaurer des systèmes de délégations systématisées, de binômes, ou encore de « dauphinat ». Le passage à la semaine de quatre jours pour l'encadrement ne semble donc pas un obstacle théorique majeur au bon fonctionnement de l'organisation. Le problème pourrait se poser beaucoup plus profondément, au niveau des conceptions que l'on se fait de la responsabilité. La fonction et le rôle du cadre paraissent remis en cause, conduisant à davantage de délégation, de communication et de transparence. Et quels modes d'évaluation utiliser alors, puisqu'il s'agit de valoriser conjointement l'autonomie individuelle (corollaire à la délégation des responsabilités) et le travail en équipe ?

L'exposé des mécanismes en jeu avec un passage à la semaine de quatre jours montre à quel point les enjeux sont complexes pour l'entreprise. Une réduction-réorganisation du travail peut permettre, selon les cas, de réaliser des



— Je vous défends de toucher aux quarante heures !
— Il est plus facile de limiter le travail que la ruine.

Dessin d'Abel FAIVRE.

gains de productivité, de mieux s'adapter à l'activité, d'améliorer sa compétitivité, d'améliorer les conditions de travail de son personnel. Cependant, le projet étudié s'inscrit dans une logique macro-économique de lutte contre le chômage. Aussi, la réduction s'assortit-elle de conditions relatives à l'embauche de personnel pour l'entreprise, qui lèvent un certain nombre de freins (coûts d'embauche, gestion du personnel, espace, etc.). Le rôle incitatif de l'Etat, qui sera abordé ultérieurement, prend alors toute sa dimension, mais n'a une pertinence que si le projet retient l'adhésion de l'individu et de la société.

DU POINT DE VUE DE L'INDIVIDU

Les craintes financières

En ce qui concerne le salarié, on pourrait craindre que la réduction de salaire de 5 % en moyenne agisse comme le frein majeur à son adhésion au projet. Cependant, dans un sondage SOFRES/Le *Nouvel Observateur* [16/11/93], 87 % des individus interrogés se disent prêts à accepter une baisse de salaire de 5 % pour travailler quatre jours (32 heures) par semaine.

Le fait de travailler un jour en moins par semaine permet de diminuer certains coûts associés au travail : transport, garde d'enfants, repas pris à l'extérieur, etc. En raisonnant au niveau de la cellule familiale ou du couple, l'augmentation du nombre d'embauches est susceptible d'ajouter un salaire, soit que l'un des deux conjoints retrouve un travail, soit que la femme soit « entraînée » dans la vie active, attirée par la

possibilité de mieux concilier vie familiale et vie professionnelle. De plus, dans une vision prospective, n'est-il pas préférable de décider une baisse concertée relativement faible, plutôt que de subir soit une érosion à plus long terme du pouvoir d'achat dans une économie en crise, par une augmentation de la contribution sociale généralisée et des cotisations chômage, ou de risquer une baisse beaucoup plus importante en devenant chômeur ? L'enjeu est également de mettre un frein au sentiment de fragilité qui peut être ressenti par de nombreux foyers, sur lesquels pèse la menace du licenciement.

Bien que, dans une optique de solidarité, l'effort de 5 % consenti par ceux qui travaillent semble un sacrifice limité, le pouvoir d'achat des ménages est cependant déjà fortement affecté par les nouvelles taxations imposées par le gouvernement (hausse de la TVA, des taxes sur les carburants, relèvement de la CSG, introduction du RDS). Une nouvelle érosion du pouvoir d'achat ne pourra être justifiée que si le projet de semaine de quatre jours porte de réels espoirs d'amélioration dans l'économie et dans la qualité de vie des salariés.

Une remise en question des représentations liées au travail

En tant que salarié, l'individu peut craindre le bouleversement organisationnel qui est impliqué par la semaine de quatre jours. Il peut craindre également des bouleversements d'ordre personnel. Mentionnons à ce titre les difficultés rencontrées par les travailleurs postés à

qui l'entourage reproche implicitement d'être en loisirs lors de périodes inhabituelles. En ce qui concerne les fonctions à responsabilité, la visibilité et le rôle réel joué par chacun n'apparaissent pas immédiatement aux autres (tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise). Le temps passé au travail – et non forcément à travailler – représente un indicateur pratique de l'importance que l'on est censé détenir dans l'organisation et de l'implication pour celle-ci.

Le passage à la semaine de quatre jours risque par conséquent d'être mal accepté parce qu'il remet en cause des aspects fondamentaux des représentations sociales du travail. Il faudra recourir à de nouvelles dimensions pour parler de ce que l'on fait, définir ses responsabilités, son implication et celles des autres.

Une revalorisation du temps hors-travail

Un autre aspect fondamental de la semaine de quatre jours concerne l'individu hors travail. Il est susceptible d'avoir une famille, d'appartenir à une communauté amicale, religieuse, associative, d'aspirer à des activités spirituelles, sportives, caritatives, politiques ou encore de désirer se reposer, lire, chanter, regarder la télévision, dormir, acheter, consommer, etc. Grossièrement, les activités de chacun peuvent être : le travail, les activités sociales non rémunérées (participation à des associations, travail bénévole par exemple), les travaux de production personnels (travaux ménagers, jardinage, etc.), et les activités de loisir personnel (sport, art, télévision, etc.).

N'est-il pas paradoxal que, dans une société qui affirme la liberté comme valeur essentielle, le temps effectivement « libre » de l'individu se concentre sur deux jours. Et encore ! Le samedi est aussi le jour des courses et des tâches administratives et ménagères. Le temps réellement libre, pour des activités sociales ou pour des activités de loisir pur, s'en trouve réduit d'autant. Paradoxal également que ce temps soit structuré autour du temps de travail, pivot à partir duquel s'organise l'ensemble des autres activités. Réduire le temps de travail, c'est permettre à l'individu d'élargir le choix de l'usage de son temps. Ce n'est pas, inversement, l'obliger à s'engager dans d'autres activités que le travail : il s'agit, conformément au droit fondamental de l'individu à disposer de lui-même, de prolonger le contrat

social qui s'établit entre lui et la société. Libre à lui d'utiliser ce temps comme bon lui semble.

Vers un individu pluri-actif et pluri-identitaire ?

Cette conception conduit à concevoir et à gérer l'activité de travail différemment, et en particulier à chercher à en faire, non pas la référence centrale et structurante de la vie, mais une composante parmi d'autres. Certes, le travail, en tant que source principale de revenus, restera probablement une dimension nécessaire à l'individu. Cependant, le travail n'est pas uniquement le moyen dont dispose chacun pour gagner sa vie. Il constitue dans nos modèles actuels le rapport social fondamental. Dans une évolution qui conduit automatiquement à un amoindrissement du besoin de travail au niveau collectif, est-il pertinent de conserver le travail comme la valeur-clé par rapport à laquelle se définit l'identité de l'individu ? Le partage et la réduction du temps de travail, en devenant partage et augmentation du temps libre, peuvent permettre l'émergence d'un nouveau rapport de l'individu à lui-même et aux autres. Il n'y aurait plus la rupture entre travail et autres activités, perçues comme annexes. Redonner du temps pour le hors-travail, c'est décaler le concept de référence au-delà du travail. Aux valeurs portées par le travail se substitueraient des valeurs portées par le concept d'activité, plus orientées vers la créativité, vers la liberté, vers la spontanéité. L'enjeu n'est-il pas alors, dans une société qui a besoin de différencier, évaluer, juger les individus, d'imaginer de nouveaux signes de reconnaissance que ceux associés au travail (fonction, rémunération, promotion, entreprise...) ?

Une question de sens

Mais... y a-t-il réellement une envie de l'individu pour le temps hors-travail ? Quel sens donner à ce temps ? En ce qui concerne les chômeurs qui accèdent à l'emploi, la réponse s'impose. Travailler, c'est accéder à un double sens : au sens du temps au travail et au sens de leur vie hors-travail, parce qu'elle n'est plus marquée par l'attente d'un travail. Pour l'actif qui travaille déjà, la réponse est plus délicate. Le travail est essentiel, par la rémunération qu'il apporte, pour l'utilisation du temps hors-travail. Ainsi, les activités de loisirs sont de plus en plus le lieu d'une consommation massive. Rappelons l'exemple de salariés d'une fonderie de Valenciennes refusant la cinquième semaine de congés payés et demandant des contreparties financières, pour la raison

Fleuristes, Feuillagistes, Plumassières

La journée de 9 heures

C'EST MOINS
DE MISÈRE

que l'on ne peut rien faire, en février, à Valenciennes, lorsqu'on n'a pas les moyens de partir au ski. Que penser par ailleurs des records impressionnants détenus par la France en matière d'heures supplémentaires ? Ne doit-on pas y voir le signe d'une volonté des individus pour travailler – et gagner – toujours plus ? Soulignons enfin le rôle paradoxal du chômage qui renforce la valeur travail en lui donnant une dimension vitale.

La question devient bien alors du ressort du politique. En effet, un rééquilibrage des temps consacrés aux activités hors-travail ne peut se faire sans une réelle politique visant à favoriser une société *pluri-active* redonnant par exemple une place au bénévolat, à l'engagement associatif ou politique. N'oublions pas que dans d'autres sociétés, telles que les sociétés grecque ou romaine, le travail était totalement dévalorisé et considéré comme dégradant. Chez les Grecs, la finalité de l'activité humaine était dans sa participation à la vie de la cité (5). La dimension politique de l'activité était ainsi fortement valorisée.

DU POINT DE VUE DE LA SOCIÉTÉ

Un enjeu de société

La baisse du chômage est une répercussion fondamentale de la réduction du temps de travail. Cet effet a initialement motivé le développement du projet.

Sur le plan social, la montée du chômage est communément associée à des risques de fracture sociale. En effet, le travail constitue un moyen de distribution des revenus et donne accès à la jouissance d'un ensemble de biens sociaux – logement, santé, loisirs, culture, etc. A ce titre, ceux qui n'ont pas de travail sont privés, au moins partiellement, de la participation à la vie économique et sociale. Mais plus encore, le chômage introduit une rupture dans la relation proprement humaine entre les individus. Dans la mesure où le travail est qualifié dans la Constitution de « bien » et de « devoir », où il fait partie, qu'on en conteste la légitimité ou non, des



Le patron
et son Ouvrier non syndiqué

**Nous voulons
la journée de 8 heures
sans diminution
de salaires**

TRAVAILLEURS !

Si vous désirez profiter des joies de la famille et de la vie ;

Si vous voulez un peu plus de bien-être et de liberté ;

Si, las des longues journées de travail, vous voulez voir diminuer votre joug afin de vous instruire et de vous éduquer ;

Si, enfin, vous êtes d'avis de diminuer le chômage meurtrier auquel vous êtes tous contraints ;

Préparez-vous à mettre en application la journée de 8 heures pour le 1^{er} mai 1906.

Souvenez-vous que l'on n'obtient que ce que l'on impose.

**8 heures de travail
8 heures de loisirs
8 heures de repos**



L'Ouvrier syndiqué et son patron

Editions à Bon Marché du «PROGRÈS» -- Paris-Havre

valeurs sur lesquelles se fonde notre société, l'impossibilité pour certains d'y avoir accès conduit à couper la société en deux parties dont la réalité et l'implication sociales diffèrent totalement. En ce sens, la question du partage et de la répartition du travail dépasse largement la dimension économique. Elle relève d'un choix de cohésion sociale (6).

Cinq jours sur sept ou six jours sur sept ?

Au niveau collectif enfin, une question importante est relative à la forme prise par la réduction : quatre jours travaillés pour chacun, sur une base de cinq, six ou même sept jours ouvrés pour l'entreprise et donc finalement pour la société. La proposition défendue ici est de privilégier la référence à cinq jours ouvrés, avec la prise en compte de spécificités et une adaptation à six jours pour certaines branches ou entreprises. La possibilité serait laissée aux entreprises d'être ouvertes six, voire sept jours par semaine, moyennant certaines astreintes.

On pourrait objecter que cette référence à cinq jours est en contradiction d'une part avec l'idée de liberté – il s'agirait de laisser le choix à l'individu de répartir son temps de travail sur sept jours plutôt que sur cinq –, d'autre part avec l'idée de flexibilité de l'entreprise.

En ce qui concerne la première objection, rappelons que le choix fait initialement par le partage du temps de travail est de privilégier la cohésion sociale. Le risque majeur d'une extension de la semaine ouvrable est d'introduire une déstructuration sociale, de créer une société d'individus évoluant dans des mondes parallèles, aux frontières mobiles, dont les interfaces soient réduites et non programmables. Conserver deux jours communs à une majorité d'individus – sans que cela constitue la règle absolue – leur permet d'investir dans des temps communs et des projets collectifs, concernant la famille, les amis, des associations, etc. La conservation de ce cadre justifie par ailleurs la structuration et l'adaptation d'autres cadres temporels qui lui sont liés : ainsi, le temps et les rythmes scolaires pourraient être aménagés de manière à augmenter l'espace d'interaction entre enfants et parents, ou à faire intervenir à l'école des adultes autres que les enseignants dans le cadre d'activités d'éveil. Enfin, cette structuration de la vie sociale pourrait équilibrer les effets inverses liés au développement d'une économie de l'immatériel, fondée sur l'information, les services, les télécommunications. Ce développement conduit à une dislocation de l'unité de temps et de lieu : il devient possible de travailler où l'on veut, quand on veut. Quelles répercussions alors sur la cohésion sociale ? La

proposition de cinq jours sur sept ne nie pas cette mutation. Elle l'anticipe en favorisant des structures sociales hors-travail moins vulnérables au démantèlement spatio-temporel.

Quant à l'argument économique – la flexibilité et une meilleure rentabilisation du matériel pour l'entreprise –, il ne peut suffire. On ne peut en effet éviter de s'interroger sur le sens de cette poursuite de la croissance économique, dans laquelle nous sommes engagés. Où en fixer les limites ? Pourquoi ne pas travailler jour et nuit, de manière à utiliser la totalité de l'espace temporel ?

Enfin, du point de vue de l'individu, le gain d'une journée de travail doit-il nécessairement se transformer en temps voué à la consommation ? L'alternance de périodes d'activité économique et de repos généralisé rythme en effet fortement la vie collective.

En conclusion, soulignons que l'enjeu social de la réduction du temps de travail n'est pas que tout le monde travaille. Au nom du principe selon lequel *il faut travailler, il faut s'occuper*, on pourrait créer comme aux États-Unis des emplois de service peu rémunérés et peu valorisants pour les individus. On favoriserait alors au sein même des actifs le développement divergent d'un secteur très concurrentiel à forte productivité et d'un secteur d'emplois à faible productivité. L'enjeu en est notre conception de la société : partager le travail, c'est choisir de redistribuer entre tous les gains de temps et de productivité engendrés en permanence par notre économie et non créer deux castes d'actifs. Il s'agit de partager dans la mesure du possible le travail qualifié et non simplement de partager les petits boulots pour occuper les exclus.

DU POINT DE VUE DE L'ÉTAT

Dans ce paragraphe, l'État évoqué s'accommode à la fois de ses prérogatives de législateur et de gestionnaire avec les contraintes liées à l'équilibre – ou du moindre déséquilibre possible – de ses budgets. Les aspects sociaux détaillés plus haut ne sont donc pas mentionnés ici.

Le poids financier de la mesure

Cet aspect est sans doute le plus sensible et le plus surveillé (7). Aucune mesure –

(5) A. Gorz, *Métamorphoses du travail. Quête du sens. Critique de la raison économique*, Galilée, France, 1988.

(6) D. Méda, *Le travail : une valeur en voie de disparition*, Aubier, Paris, 1995.

(7) J. Rigaudiat, *op. cit.*

L'ÉPREUVE DES FAITS

dans l'état actuel des finances publiques – ne saurait être acceptable si elle aggravait les déficits. Le projet examiné, la semaine de quatre jours, est présenté comme générant pour les finances publiques un gain de l'ordre de 10 à 20 milliards de francs alors que le nombre des chômeurs se réduirait d'environ 1,5 million en deux ans (8). Le solde se présente de cette manière :

Exonération de cotisations chômage :

– 130 milliards de FF

Compensation de bas salaires :

– 6 milliards de FF

Aides à la mise en œuvre :

– 15 milliards de FF

Economies sur les dépenses liées au chômage :

+ 160/170 milliards de FF

(y compris le manque à gagner fiscal)

Solde :

+ 10/20 milliards de FF

Ces calculs sont confirmés par des macro-économistes indépendants (9). Cependant, ils prennent en compte la globalité de la mesure et ne reflètent donc aucunement les flux financiers et les enjeux qu'ils cachent.

L'État initiateur de la mesure ?

Dans la situation actuelle – pénurie des ressources budgétaires –, tous les organismes publics serrent les cordons de leur bourse. Cette pénurie chronique pousse à l'immobilisme. Les partenaires sociaux semblent tétanisés par le fameux « trou de la Sécu » par exemple.

Une impulsion des partenaires sociaux européens pour amorcer les négociations, bien qu'elle soit juridiquement envisageable dans le cadre du Protocole social du Traité sur l'Union européenne, semble peu probable. Un accord-cadre à l'échelon national interprofessionnel pourrait donc être envisagé, décliné ensuite concrètement au niveau des branches. A ce niveau serait fixé un calendrier progressif, ainsi que les fourchettes de réduction du temps de travail encadrant la négociation d'entreprise. Enfin, c'est à l'échelle de l'entreprise que seraient définies les modalités de la compensation salariale, de la flexibilité, et de l'aménagement de la semaine de quatre jours.

Cependant, on peut légitimement douter de la mise en œuvre spontanée du processus décrit brièvement ci-dessus. Bien que l'attitude récente des syndicats signataires de l'accord interprofessionnel du 31 octobre 1995 (CFDT, FO, CGC, CFTC, à l'exception donc de la CGT) manifeste une volonté de négocier autour de la réduction du temps de travail, les divergences de motivations exprimées à l'occasion de ces accords sont importantes : les organisations patronales (CNPF, CGPME, UPA) placent au cœur du débat l'annuali-

sation du temps de travail – la flexibilité – tandis que les représentants des salariés négocient sur la diminution de la durée du travail, contrepartie de son annualisation.

De plus, le projet de la semaine de quatre jours pose un problème de transfert de pouvoirs. Dans une certaine mesure, une rentrée fiscale indirecte se substitue aux cotisations d'assurance chômage (voir le solde des finances publiques plus haut). En déplaçant les flux financiers, le projet pourrait remettre en cause l'influence et les intérêts matériels d'organisations socioprofessionnelles influentes.

L'Etat (l'exécutif) apparaît donc, dans notre pays, comme le seul acteur à même d'enclencher un mouvement aussi profond que la semaine de quatre jours généralisée – à condition, d'une part que le courage ne lui fasse pas défaut, d'autre part qu'il sache éviter l'écueil de l'interventionnisme (cf. l'Ordonnance de 1982). Il lui revient un rôle d'initiateur, qui proposerait un cadre encourageant les négociations, inciterait la mise en œuvre de la semaine de quatre jours et suivrait les réorganisations.

Enfin, on pourrait s'interroger sur le bien-fondé pour l'Etat français d'initier un tel mouvement en France alors que l'économie se mondialise de plus en plus. La mesure étant au pire neutre pour l'entreprise mais plus vraisemblablement génératrice de gains, elle n'engendrerait pas de perte de compétitivité au plan international. De plus, certains pays – pays nordiques, Pays-Bas, Allemagne – ont pris de l'avance sur la question de la réduction du temps de travail, sans qu'ils se démarquent par une économie non compétitive. La France peut donc se lancer dans l'aventure sans attendre que d'autres initiatives se manifestent à l'échelle internationale.

Le contrôle des mesures contraignantes

Enfin subsiste l'incontournable écueil du contrôle des mesures contraignantes : l'embauche à la hauteur de 10 % supplémentaires. Certes sur le papier, la contrainte est claire. Mais qui la contrôlera ? A partir de quel moment les entreprises disposant de l'exonération des cotisations chômage auront-elles le droit de licencier à nouveau ? Existera-t-il un organisme chargé de délivrer des autorisations au cas par cas ? Le spectre de l'autorisation administrative de licenciement ne refait-il pas surface ? La perspective paraît d'autant plus compliquée que certaines personnes considèrent qu'une telle mesure acquerrait une réelle efficacité si elle s'étendait aux licenciements évités. Qui contrôlerait alors que les entreprises s'approprieraient réellement à licencier ? Qui s'assurerait que leur demande ne résulte pas d'un désir

d'estomper une surproductivité ou une surcapacité tout en profitant des mesures d'accompagnement du projet (exonération des cotisations chômage) ? On peut envisager une revalorisation du rôle de l'inspection du travail, déjà renforcé par la loi Aubry, qui impose un contrôle des plans sociaux. Des propositions concurrentes existent. Selon M. Rigaudiat, la contrainte doit porter sur le temps d'utilisation des équipements. Et pourquoi ne pas dire alors « à chiffre d'affaire égal », « à production égale ». Ceci conserve-t-il un sens dans l'univers économique actuel ?

La liste est longue des modalités de subventions accordées aux entreprises pour favoriser l'emploi, qui n'ont pas donné lieu à de réelles évaluations des résultats liés à leur mise en œuvre (abaissement des tranches d'imposition, exonérations de charges sociales, prise en charge des indemnités liées à certaines formes de chômage, etc.). Le souci majeur de mesures de contrôle est d'éviter que la réduction du temps de travail ne se solde que par des gains de productivité et par une organisation plus flexible, et non par des embauches supplémentaires. Dès lors, un régime de contraintes étalées dans le temps est indispensable. Qui dit contraintes dit également perte de souplesse et éventuellement perte de réactivité. L'équilibre entre efficacité et entraves est difficile à trouver.

CONCLUSION

Parce que le chômage est un phénomène complexe, qui n'est pas seulement lié au coût de l'embauche pour les entreprises, sa résolution gagne à prendre en compte différents facteurs explicatifs. Nous avons essayé durant cette présentation de poser un regard critique sur le projet de la semaine de quatre jours qui prend une place certaine dans le débat public. L'intérêt majeur de cette proposition est d'associer le salarié, l'entreprise et l'Etat, plutôt que de laisser la responsabilité du traitement du chômage aux seules mains de l'Etat.

Aucune des objections que nous avons soulevées ne nous semble réhibitoire. Les exemples d'organisations passées aux quatre jours témoignent de la faisabilité opérationnelle d'un tel projet mais également, et surtout, des gains tirés par les entreprises (meilleure productivité, adaptation à la demande, etc.), par les salariés (meilleures conditions de travail, licenciements évités) ainsi que par la collectivité, dans le cas où les entreprises concernées ont embauché. Rappelons à titre d'exemple : Volkswagen en Allemagne, les branches banque, fonction publique et commerce aux Pays-Bas, les *Brioche Pasquier* et l'AFER (Association Française d'Épargne Retraite) en France.



Les barrières essentielles sont d'ordre culturel et psychologique. Ce projet remet en cause le rapport de l'individu à l'entreprise, à l'Etat, et à la société. Il menace des situations acquises pas toujours aussi inconfortables qu'on le dit. Il ouvre un débat de fond sur nos devoirs et nos droits vis-à-vis de la collectivité dans laquelle nous évoluons. Il bouscule l'importance que nous accordons au travail dans notre vie. Comme tout changement, il fait naître à la fois l'espoir et la crainte. Ce projet reste avant tout un choix de société, et n'est ni évident, ni trivial à mettre en œuvre.

Parce que le chômage est un phénomène complexe, qui n'est pas seulement lié au coût de l'embauche pour les entreprises, sa résolution gagne à prendre en compte différents facteurs explicatifs.

REMERCIEMENTS

Les auteurs expriment leurs plus vifs remerciements aux membres du GRAT (Groupe de Réflexion et d'Action sur le Travail), pour leur stimulation intellectuelle et leurs nombreuses remarques sur les différentes versions de l'article : David Alis, Jean-Marc Breiwiller, Elodie et Xavier Bressaud, Hervé Hamy, Chantal de Vismes, Benoît Vernières et Laurent Zibell. Enfin, les remarques de Dominique Tonneau nous ont permis d'approfondir nos arguments à de nombreuses reprises.

(8) P. Larrouturrou, *op. cit.*

(9) Patrick Artus, directeur économique de la Caisse des Dépôts, dans P. Larrouturrou, *op. cit.*

FORMATION EN ALTERNANCE ET LUTTE CONTRE L'EXCLUSION



Une utopie en quête de traductions

PAR MARIE-ALICE MERLE

Docteur en gestion

La lutte contre l'exclusion, qui recouvre des phénomènes socio-économiques souvent dramatiques pour les personnes, est devenue, dès le début des années 90, une action à part entière des pouvoirs publics. Si aucun remède miracle n'a été trouvé, les idées ne manquent pas. Mais que peut-on faire pour que ces idées soient reprises dans les pratiques ?

Le chômage et l'exclusion apparaissent comme des problèmes massifs de notre société (en 1995, on compte environ un million de chômeurs de longue durée et 500 000 jeunes durablement écartés de l'emploi), avec des conséquences humaines et sociales graves.

En 1989, le gouvernement crée la Mission Nouvelles Qualifications, dont l'objectif officiel est de transférer à plus grande échelle une

démarche de formation en alternance qui a donné de bons résultats auprès de 400 jeunes sans qualification reconnue.

Suite à une année d'observation des actions menées par la Mission (1991), nous participons, durant une année (1993), à l'analyse d'un projet d'insertion qui en reprend certains principes, mais dans un contexte institutionnel plus classique (programme PAQUE (1)).

C'est à partir de l'analyse de ces deux expériences et des bouleversements institutionnels qui les ont accompagnés que nous nous sommes intéressés à la question de l'extension, dans l'espace et dans le temps, des innovations en matière de lutte contre l'exclusion. Dans un domaine où la succession des mesures d'insertion ne parvient pas à enrayer l'augmentation du nombre d'exclus, cette question représente un enjeu majeur tout autant pour les innovateurs, soucieux de faire partager leurs expériences réussies, que pour les pouvoirs publics, avides de solutions généralisables.

Nous nous attacherons donc d'abord à décrire ces deux expériences avant d'en tirer des enseignements en matière de généralisation.

UNE UTOPIE À L'ÉPREUVE DU TERRAIN

Deux études de cas

La première action, « l'action NQ », est un exemple fictif représentatif des actions d'insertion accompagnées par la Mission Nouvelles Qualifications.

Montée à l'initiative d'un centre de formation spécialisé dans les formations qualifiantes, l'action se déroule sur une période de deux ans et mène à un CAP de constructeur en maçonnerie. Six entreprises de gros œuvre (de 50 à 200 salariés) se sont engagées au départ. Elles souhaitent recruter puis fidéliser une main-d'œuvre qualifiée, et ont accepté pour cela de réfléchir au contenu de leurs emplois d'exécution.

Après une phase de recrutement difficile, où ont été contactés plusieurs centaines de demandeurs d'emploi, dix-sept jeunes se sont engagés.

Ils ont été directement immergés dans les entreprises, durant quatre mois, afin de reprendre confiance en eux, à travers des tâches simples. Pendant cette phase d'immersion, les jeunes bénéficient d'un statut de stagiaires de la formation professionnelle et sont donc rémunérés par l'Etat (environ 2 000 F par mois) (2). Chacun travaille notamment sous la conduite d'un tuteur, salarié de l'entreprise. Un coordonnateur (3) rencontre chaque jeune, en entreprise, environ une fois tous les quinze jours. Il analyse les situations de travail en vue d'élaborer un « référentiel-métier » et de guider le choix des contenus de formation. Il s'attache pour cela à recenser les différentes tâches effectuées par le jeune ou susceptibles de faire l'objet de la future qualification. Il règle également les nombreux problèmes sociaux qui surgissent. Ainsi, la phase d'immersion permet-elle au coordonnateur de remplacer, au moins partiellement, les nombreux abandons de début de parcours.

Il restait douze jeunes pour la seconde phase dite d'« alternance dynamique ». Les jeunes, salariés de l'entreprise (4), alternent des périodes dans l'entreprise et dans l'organisme de formation. Les apports théoriques ou pratiques, décidés par les formateurs et le coordonnateur avec l'avis des tuteurs, ont pour but d'accompagner et d'enrichir les pratiques de travail, même si certains contenus sont ajoutés pour garantir le niveau du CAP. Le coordonnateur tente de réunir chaque mois les tuteurs en « groupe-action », afin de définir avec eux le contenu de la future qualification et réfléchir à des modalités d'évaluation autres que le traditionnel examen du CAP. Cette phase, qui vise l'acquisition par les jeunes d'une autonomie dans la réalisation des tâches du futur métier, n'a pas enregistré d'abandons supplémentaires de la part des jeunes.

La seconde expérience – le projet PAQUE – a été agréée par les pouvoirs publics dans le cadre du programme PAQUE. Montée à l'initiative d'un centre spécialisé dans les formations dites d'insertion, elle a permis de constituer plusieurs groupes de dix jeunes.

Bien qu'accompagnés par un même formateur référent, les jeunes d'un même groupe ont des parcours très divers tant par le nombre et la durée des différents essais, le rythme de leur enchaînement, que par les entreprises rencontrées, les apports de formation reçus et l'issue du parcours (formation et/ou emploi). D'une durée maximum d'un an, chaque parcours est en effet décidé entre le référent et le jeune, en fonction des apprentissages de celui-ci et des opportunités qui se présentent. Les parcours ne visent pas cette fois l'acquisition d'un diplôme mais, soit l'entrée en formation qualifiante, soit un emploi. Chaque jeune s'engage au départ à accepter les différentes mises en situation professionnelle négociées au coup par coup avec son référent : formation, stage dans une association, dans une entreprise dite hors cible (sans perspective d'embauche) ou dans une entreprise cible (avec un contrat de travail à la clé).

(1) Préparation Active à la Qualification et à l'Emploi, programme de lutte contre l'exclusion mis en place en 1992 par M. Aubry, ministre du Travail et de la Formation professionnelle.

(2) A l'exception des mineurs (de 500 à 700 F selon l'âge), des handicapés et des mères isolées (environ 4 000 F) et des jeunes payés par les ASSEDIC qui ont travaillé plus de 6 mois dans les 12 mois précédant l'entrée dans PAQUE (environ 3 800 F). Ces chiffres étaient valables en octobre 1992.

(3) Selon une étude interne de la Mission portant sur 150 coordonnateurs, la moitié provient du monde de la formation (enseignants, formateurs généralistes ou techniques), 1/4 sont des professionnels non formés à la pédagogie, 1/4 sont des psychologues, travailleurs sociaux ou animateurs.

(4) Les salaires minimum varient selon l'âge et l'ancienneté dans le contrat. En 1992, ils variaient ainsi pour les jeunes de moins de 18 ans de 30 à 40 % du SMIC, pour les jeunes de 18 à 20 ans de 50 à 60 % du SMIC et pour les plus de 21 ans de 65 à 75 % du SMIC.

L'ÉPREUVE DES FAITS

De manière générale, le parcours comprend ainsi une phase d'essais-erreurs d'au maximum six mois, pendant laquelle le jeune effectue des stages en situation de travail dans différents secteurs professionnels afin d'en trouver un qui lui plaise et où il rencontre une offre d'emploi. La formation se limite à une formalisation des tâches qu'il effectue, afin de prendre conscience des apprentissages réalisés ou à réaliser.

Cette phase se poursuit si possible dans une entreprise cible par une phase d'alternance entre travail en entreprise et formation théorique en centre de formation. C'est le cas lorsqu'un employeur s'engage à embaucher le jeune, bien qu'il ne satisfasse pas encore aux critères habituels de recrutement. L'employeur le fait notamment lorsqu'il éprouve de réelles difficultés de recrutement, parce que la période de formation du jeune est gratuite ou encore parce que le suivi régulier par le référent lui apparaît comme une garantie. Bien souvent, les jeunes sont placés dans des entreprises de petite taille.

Pendant toute la durée de son parcours, le jeune reste stagiaire de la formation professionnelle (5). L'action correspond donc à une phase d'immersion NQ renforcée. Le référent doit, en permanence et simultanément, gérer les parcours des jeunes (il les rencontre au moins une fois par semaine), prospector les entreprises d'accueil et mobiliser la formation théorique à bon escient, c'est-à-dire ni trop tard (si un employeur est prêt à embaucher le jeune, la formation risque d'être négligée au détriment de l'emploi), ni trop tôt dans le parcours du jeune (le risque serait de retarder l'échéance de la

confrontation avec la réalité du travail). Enfin, il doit faire face aux accidents de parcours : abandons, refus de formation ou d'essais en entreprise, absences injustifiées, etc.

Cette seconde action permet de « traiter » un public qui n'aurait en grande majorité pas franchi l'étape d'immersion de l'action NQ. Tout abandon lors d'un essai ne remet en effet pas en cause la cohésion du groupe de personnes en formation. Cela autorise au contraire un effet de masse plus important, puisque le nombre de référents mobilisés (une vingtaine sur le projet PAQUE) ne dépend pas des entreprises : plus besoin en effet de constituer au préalable, comme dans l'action NQ, un groupe d'entreprises capables de s'engager ensemble, au même moment, pour une même durée et un même besoin en qualification. Mais cela se fait au prix d'un éclatement des entreprises mobilisées et des besoins en formation, ce qui rend difficile toute réflexion concertée sur les contenus des qualifications.

Compromis autour d'une utopie

Ces deux actions sont à première vue fort différentes. Et pourtant, elles révèlent une même conception de l'insertion et de la formation (6) :

– une conception dite « économique » de l'insertion (7) (qui met l'accent sur les caractéristiques du milieu socio-économique qui exclut : pratiques de recrutement et d'insertion dans les entreprises, pratiques de formation et de sélection pour accéder à une qualification), par opposition à une conception dite « sociale » (qui insiste sur les caractéristiques des personnes durablement éloignées de l'emploi : réduction des échanges sociaux, difficulté à se situer dans l'espace et dans le temps, réticence face à la formation, peur de l'engagement...);

– une formation en alternance de type « intégré » (8) (où l'articulation entre situations de travail et de formation se fait, au niveau pédagogique, dans la manière de concevoir les contenus de formation en synergie avec les tâches réalisées et, au niveau économique, dans l'engagement préalable de l'entreprise à créer un emploi qualifié pour les personnes en formation, alors même qu'elles sont encore sans diplôme) qui s'oppose à la formation en alternance de type « juxtaposé » (où cette articulation reste une simple juxtaposition).

Trois points communs aux deux actions accréditent l'affirmation qui précède :

– un premier parti pris est que les jeunes peuvent accéder directement au travail en milieu productif, moyennant un accompagnement adapté, et que c'est à partir de ce qu'ils savent et font qu'on doit concevoir leur formation. La for-

Les apports théoriques ou pratiques, décidés par les formateurs et le coordonnateur ont pour but d'accompagner et d'enrichir les pratiques de travail.



mation, de préalable à l'insertion, devient alors complémentaire. Ce n'est plus la formation qui permet l'insertion, mais l'insertion qui permet la formation ;

– un second parti pris est que si la formation doit s'appuyer sur le travail, elle doit aussi être, dès le départ, liée à l'emploi : engagement initial des entreprises à signer des contrats de qualification dans l'action NQ ; recherche d'entreprises « cibles » dans le projet PAQUE ;

– enfin, les deux actions misent pour cela sur un acteur aux fonctions nouvelles à l'interface entre le monde du jeune, celui de l'entreprise et celui de la formation : le coordinateur ou le référent, responsables du suivi régulier, jusque sur le lieu de travail, d'un petit groupe de personnes en formation.

Ces points communs nous amènent à considérer les deux actions comme deux tentatives de concrétisation d'une même ambition, voire d'une même utopie, c'est-à-dire d'un même idéal, non encore passé dans les faits, mais suffisamment ambitieux, novateur et cohérent pour rejoindre certaines réflexions théoriques sur les processus d'apprentissage (9). Cette utopie prétend affirmer qu'il est possible, sous certaines conditions, de réconcilier trois objectifs qui sont (10) :

– sur le plan pédagogique : l'accès de tous, et notamment de ceux qui en sont habituellement exclus, aux savoirs ; de façon schématique, cet objectif est essentiellement porté par les centres de formation ;

– sur le plan social : la lutte contre l'exclusion et l'insertion professionnelle de ceux qui sont exclus de l'emploi, notamment du fait de leur absence de qualification reconnue, objectif traditionnellement porté par le monde de l'insertion (chargés d'accueil des Missions Locales, assistantes sociales, centres de formation dits d'insertion) ;

– sur le plan économique : la modernisation des entreprises, et notamment la réponse aux problèmes de non-qualité liés au manque de qualification des opérateurs d'exécution ; cet objectif rejoint davantage l'intérêt des entreprises.

Mais ces deux concrétisations ne sont qu'un pâle reflet de l'utopie. En effet, en voulant répondre aux besoins de trois mondes différents, elles révèlent combien ils ont des logiques difficiles à concilier. C'est que le temps apparaît comme une contrainte particulièrement structurante. On a ainsi :

– le temps de l'insertion du jeune : c'est un temps non linéaire, comme le montrent le *turn-over* pendant la phase d'immersion NQ et la durée de la phase d'essai-erreurs dans le projet PAQUE. C'est cette non linéarité, qui oppose le plus de résistance à l'idée d'immersion non différée dans l'entreprise. Il est alors communément admis que l'insertion des exclus nécessite une préparation préalable à toute mise en situation réelle ;

– le temps de l'apprentissage (long terme) : il ne coïncide pas aisément avec le temps économique de l'entreprise (trop souvent centrée sur le court terme) ; ce décalage explique la tendance forte à dissocier insertion professionnelle et qualification ; il est alors couramment admis que la formation doit précéder la recherche d'emploi ;

– enfin, tous ces temps (économique, apprentissage, insertion) sont souvent en décalage avec le temps politique des dispositifs d'insertion et des actions, qui répondent davantage à une logique de programme qu'à une logique de projet (voir *infra*).

En conséquence, toute tentative de concrétisation de l'utopie n'aboutit qu'à des compromis. Se rapprocher d'un des objectifs contribue, dans la pratique, à s'éloigner des deux autres (11).

Ainsi, l'action NQ est davantage orientée vers l'objectif diplômant ou la réponse aux besoins en qualification de l'entreprise, mais au détriment des publics les plus difficiles ; le projet PAQUE, performant quant à l'insertion professionnelle de publics en grande difficulté, le fait souvent sur des emplois peu qualifiés et au détriment de l'ambition qualifiante.

Inspirées d'une même utopie, dont elles respectent trois principes communs, les deux actions précédentes n'en sont que des compromis qui la dénaturent donc partiellement.

(5) C'est-à-dire payé par l'Etat (voir note 2).

(6) Les deux oppositions qui suivent, mises en évidence par des observateurs extérieurs et revendiquées par les centres de formation (minoritaires) qui se recommandent dans les deux cas de la seconde acception, rendent bien compte des clivages qui structurent le monde de l'insertion-formation.

(7) S. Wuhl, *Les exclus face à l'emploi*, Syros Alternatives, 1992.

(8) Mission NQ, *Pour une alternance qualifiante*, Centre Inffo, 1993.

(9) *Formation et apprentissage des adultes de bas niveau de qualification*, sous la coordination de F. Ginsbourger, G. Vergnaud et V. Merle, La Documentation française, 1993.

(10) La formulation la plus ambitieuse de ce que nous qualifions d'utopie est donnée par B. Schwartz, à l'origine de la création de la Mission Nouvelles Qualifications, dont il a largement contribué à inventer la démarche. Même s'il ne se reconnaît pas forcément dans les actions menées par la Mission et si son souci majeur est bien d'ordre pédagogique, B. Schwartz est l'un des plus fervents défenseurs de l'idée selon laquelle on peut réconcilier la lutte contre l'exclusion et la modernisation des entreprises, comme il l'explique dans son dernier livre : *Moderniser sans exclure*, Ententes, 1994.

(11) Certes, cette représentation reste partielle. La Mission à ses débuts, encouragée par B. Schwartz, ne vise-t-elle pas, dans sa version la plus ambitieuse, d'agir sur l'organisation même du travail dans l'entreprise, par le biais de la formation et grâce à l'apprentissage des exclus ? Une telle action aurait pour conséquence de réduire l'antagonisme entre les trois objectifs, en introduisant la quatrième dimension que serait l'organisation du travail. Mais il faut reconnaître que dans la pratique, la transformation de l'organisation du travail étant un processus encore plus lent que tous les autres, elle apparaît comme un point fixe dans les actions d'insertion.



Les coordonnateurs et référents garantissent que les jeunes peuvent apprendre et s'insérer, moyennant un accompagnement adapté.

De l'utopie à la généralisation des pratiques

La succession des diverses mesures d'insertion et de formation depuis le début des années 1980 (12) montre que c'est la conception sociale qui a le plus de chances de s'imposer, et les pratiques de formation révèlent que l'alternance « juxtaposée » est la plus répandue.

Les deux actions précédentes apportent au contraire des solutions nouvelles qui méritent d'être plus largement partagées dans le monde de l'insertion. Elles montrent aussi les efforts à consentir au niveau des pratiques pour parvenir à rejoindre, certes de manière toujours partielle, trois objectifs qui sont l'accès au savoir, la lutte contre l'exclusion et la réponse aux besoins en recrutement des entreprises dans les métiers d'exécution. Dans ces efforts qui demandent du temps, la fonction d'interface apparaît déterminante. En effet, les interfaces (coordonnateurs et référents) jouent trois rôles essentiels quant au respect des objectifs visés :

- par leur rôle de caution (13) vis-à-vis de l'employeur et des formateurs, ils garantissent que les jeunes peuvent apprendre et s'insérer, moyennant un accompagnement adapté. Cela permet de déplacer les exigences de l'employeur (motivation, savoirs formels...), ouvrant une place au jeune ;

- par leur fonction de mise en forme, ils créent des traces (référentiels-emploi ou documents de suivi) qui, faute de contenus de formation prédéfinis, permettent de rendre visible aux

yeux de tous les acteurs la progression de l'action vers l'objectif de qualification ;

- enfin, ils facilitent des déplacements de logiques, grâce au point de vue du travail concret (14). Expliciter le travail demandé, qui reste souvent implicite ou mal formulé, peut permettre à un jeune de mieux se situer dans l'entreprise ; passer du savoir-faire au savoir-dire l'aide à s'approprier son travail et à le valoriser à ses propres yeux et à ceux du tuteur. Enfin, le point de vue du travail concret permet de déplacer des réponses apportées en général en termes de manque de motivation ou de problèmes comportementaux. Il ouvre un espace de négociation entre les mondes qui se côtoient, en révélant les contraintes du travail, souvent non perçues parce que non explicites ou non explicitées.

Pour généraliser de telles pratiques, les centres de formation ont un rôle moteur à jouer (15). Mais, compte tenu des efforts nécessaires, il faut les y encourager. Or c'est l'Etat qui structure indirectement leurs logiques d'action, en définissant les cadres dans lesquels il accepte de financer (16), d'évaluer et d'encourager certaines pratiques au détriment d'autres.

Sur la question de la généralisation des innovations, l'Etat apporte une première réponse. Cette réponse est largement tributaire de son propre fonctionnement et de la manière dont il perçoit la complexité des pratiques de terrain. C'est pourquoi nous nous attacherons à décrire le fonctionnement de l'Etat tel qu'il nous est apparu dans le début des années 90 avant d'en analyser les conséquences quant à la généralisation des pratiques innovantes.

La logique administrative

La gestion des dispositifs d'insertion (19) absorbe l'essentiel du temps des agents du service public de l'Emploi (suivi des dossiers, instruction des stages, paiement des stagiaires, gestion des appels d'offres), le plus souvent au détriment d'une analyse réelle des besoins.

Les réunions mensuelles, animées par le Préfet, sont ainsi dominées par deux réalités : l'information sur le contenu des multiples circulaires que les administrations doivent mettre en place souvent dans l'urgence, et le nombre de places de formation attribuées et remplies, le Préfet se chargeant de rappeler la nécessité de « faire du chiffre ». Ainsi, la logique administrative conduit-elle les acteurs des services déconcentrés plus à regarder vers le haut (vers l'attribution des moyens et du nombre de places) qu'à analyser et partir du bas (les besoins du terrain). Cette logique du chiffre est inscrite dans l'organisation même de l'Administration, dont les services sont souvent spécialisés par type de mesure.

Le souci des responsables des services déconcentrés, à défaut de pouvoir remplir toutes les places attribuées, ne porte alors pas tant sur la pertinence des actions financées que sur la transparence des moyens alloués. Il s'agit davantage de savoir « qui fait quoi ? » (ou plutôt combien) que de savoir « qui fait bien ? » (voire mieux).

L'ÉPREUVE DES POLITIQUES PUBLIQUES

Les « lunettes » de l'État

D'une manière générale, les responsables prennent leurs décisions sur la base d'un petit nombre d'indicateurs chiffrés qui permettent de donner une vision synthétique d'une réalité trop complexe pour être appréhendée dans son intégralité (17).

Deux indicateurs chiffrés permettent traditionnellement de se faire une idée de l'efficacité des actions d'insertion-formation : le taux de placement dans l'emploi et le taux d'accès à une qualification reconnue. Mais ils s'avèrent peu exploitables dès qu'il s'agit de promouvoir telle ou telle action, parce que les résultats dépendent fortement des bénéficiaires (d'où des effets pervers possibles en termes de sélection à l'entrée des stages) et parce qu'il n'y a pas unité de point de vue au sein même de l'Etat quant à la finalité des actions de formation (emploi ou qualification ?). Bien plus, ces chiffres ne sont pas forcément disponibles en temps réel.

Si les résultats des actions précédentes sont reconnus comme bons (18) par rapport à des actions similaires, cela se fait au prix d'efforts humains et financiers considérables (une Mission de plus de 100 personnes pour quelques 10 000 personnes formées en quatre ans : un coût élevé du programme PAQUE). Moins encore que pour les actions classiques, un bilan quantitatif ne saurait rendre compte de l'essentiel.

Dans ces conditions, comment l'Etat s'y prend-il pour décider ? La réponse se trouve inscrite dans son fonctionnement même.

(12) S. Wuhl, *Du chômage à l'exclusion - état des politiques - l'apport des expériences*, Syros Alternatives, 1991.

(13) V. Merle in *Formation et apprentissage des adultes peu qualifiés*, La Documentation française, 1993, sous la coordination de F. Ginsbourger, G. Vergnaud et V. Merle.

(14) F. Guérin, A. Laville, F. Daniellou, J. Durrafourg et A. Kerguelen, *Comprendre le travail pour le transformer. La pratique de l'ergonomie*, ANACT, Collection outils et méthodes, 1991.

(15) Le nombre de centres de formation est très important (environ 26 000 en activité en 1991). Ce chiffre cache néanmoins une forte concentration puisque 82 % d'entre eux réalisent en 1991 moins d'un million de chiffre d'affaires et que les 1 200 plus importants réalisent 59 % du chiffre d'affaire global (DARES, Premières synthèses, « L'activité des organismes de formation », n° 42, 24 janvier 1994).

Le secteur voit se côtoyer une grande diversité de structures, dont la qualité reste très inégale et souvent difficile à évaluer.

(16) En 1992, les dépenses de formation consenties par l'Etat et les Régions en faveur des demandeurs d'emploi représentaient 16 milliards de francs pour les organismes de formation (fonctionnement, équipement) et 10 milliards de francs pour les stagiaires (rémunération).

(17) C. Riveline, « Les lunettes du prince », *Gérer et Comprendre*, n° 3, juin 1986.

(18) 75 % de placements et 55 % de réussite au CAP pour les actions NQ, selon le bilan de la Mission.

Pour le projet PAQUE, avec 50 % de placements, 40 % se voient reconnaître des acquis professionnels de niveau infra CAP. (19) Cette partie est inspirée d'un rapport publié en 1989, étayé par nos propres investigations, B. Brunhes et D. Urbain, avec la collaboration de A. Chatauret et H. Petit, *Un service public de l'emploi pour les années 1990*, rapport à Monsieur le Commissaire au Plan, B.B. Consultants, 22 mars 1989.

L'Etat réclame des produits qui permettent d'agir en masse avec des moyens limités et des contraintes temporelles fortes, tout en satisfaisant nombre de centres de formation.

Enfin, le financement des actions est basé sur une unité de compte fortement structurante : le prix par heure et par stagiaire. Cette unité rend difficile le financement de la fonction d'interface pourtant essentielle, ce qui explique en partie le statut souvent précaire des coordonnateurs et des référents (20).

Ainsi, l'organisation administrative est encouragée à se recentrer sur les moyens plus que sur les résultats. La difficulté d'évaluation des actions se résout dans l'affirmation d'un critère qui dépasse de loin tous les autres : le taux de remplissage des places attribuées, qui permet de mesurer la capacité à traiter des cas en masse. Cette tendance est renforcée par la logique politique.

La logique politique

La logique politique est marquée par l'agenda politique (21), c'est à dire « l'ensemble des problèmes perçus comme appelant un débat public, voire l'intervention des autorités politiques légitimes ». L'Etat s'en préoccupe pendant une durée qui dépend des caractéristiques intrinsèques du thème, mais aussi de l'apparition de nouveaux thèmes concurrents. Cette logique politique impose à la logique administrative une temporalité particulière.

Le problème du chômage étant visible aux yeux de tous, il fait partie de l'agenda politique depuis plusieurs années. Chaque gouvernement se doit alors de montrer qu'il fait mieux que le précédent.

Mais les mesures, fréquemment renouvelées, sont mises en place dans l'urgence. L'Etat s'avère alors incapable d'engager des actions dans la durée, avec la continuité nécessaire. Cela peut avoir pour effet de discréditer, dès leur conception, les nouveautés aux yeux des centres de formation : d'abord parce qu'ils ne croient plus aux changements qui restent superficiels, ensuite parce qu'ils n'ont pas le temps d'agir pour opérer des modifications en profondeur.

Or, chaque dispositif met toujours un certain temps avant d'atteindre son rythme de croisière. Ce temps technique est souvent sous-estimé par le temps politique, qui réclame des mises en place urgentes... et supprime les mesures une fois qu'elles ont achevé leur régime transitoire. Ainsi, la Mission Nouvelles Qualifications et le programme PAQUE ont-ils été supprimés à l'occasion d'un simple changement de gouvernement, rendant difficile une exploitation de l'expérience.

Ainsi, la logique politique, qui impose des changements trop rapides, ne facilite pas les projets nécessitant une stabilité institutionnelle à long terme. Nombre d'organismes de formation s'accommodent alors fort bien du statu quo, dans lequel ils n'ont pas à expliciter leurs démarches pédagogiques pour vivre de la manne publique.

En conclusion, tant la logique politique que la logique administrative font que l'Etat réclame des produits (22) qui permettent d'agir en masse avec des moyens limités et des contraintes temporelles fortes, tout en satisfaisant nombre de centres de formation.

Dès lors, les innovateurs sont sommés de transférer leurs pratiques, c'est-à-dire de donner des recettes pour les reproduire à l'identique. Mais est-ce une stratégie efficace ?

TRANSFÉRER OU TRADUIRE ?

La création de la Mission, avec pour objectif de transférer une démarche éprouvée à petite échelle, s'inscrit parfaitement dans la logique qui précède. Pour autant, l'Etat n'est pas le seul responsable d'une telle conception de la généralisation des pratiques. Au sein même de la



Mission se sont concentrés les plus vifs débats quant à la stratégie à adopter. On trouvait ainsi :

– les *diffuseurs*, aussi qualifiés de *puristes*, qui soutenaient que la démarche NQ constitue un tout et que toute appropriation partielle remet en cause sa cohérence. La démarche est certes un compromis par rapport à l'ambition de l'utopie (23), mais un compromis meilleur que tous les autres. Aussi, les difficultés de mise en œuvre (notamment de montage) ne doivent pas faire oublier que la démarche est un outil de changement, à ne pas modifier sous peine de dévoyer ses ambitions. Les *puristes* tendaient donc à faire du modèle NQ un produit et rejoignaient ainsi l'intérêt de certains centres de formation qui recherchaient, mais cette fois pour des raisons commerciales, à mettre au point leur propre produit ;

– les *traducteurs*, qui pensaient qu'une diffusion même partielle des idées contenues dans l'utopie est préférable à une logique de tout ou rien (24). Pour eux, le modèle est à adapter, même de façon très importante, pour répondre aux enjeux et aux contextes des acteurs auxquels

nomène de mode (27). Or, nous avons souligné combien les démarches sont complexes, du fait de la multiplicité des acteurs concernés. De plus, la pratique de la Mission a montré combien la reproduction à grande échelle s'est avérée difficile. Ce modèle est donc peu adapté au problème posé.

Mais si l'on ne peut reproduire, peut-on faire autre chose ? Le modèle de la traduction est-il davantage praticable ? C'est cette fois la conduite du projet PAQUE qui est à même d'apporter une réponse à cette question.

La traduction comme processus de conduite de l'innovation

Le modèle de la traduction (28) souligne que la généralisation implique de transformer (au risque de trahir) l'innovation et faire converger l'intérêt de différents acteurs. Cela suppose de construire des dispositifs d'intéressement et d'enrôlement, c'est-à-dire qui permettent d'attribuer un rôle à certains acteurs qui l'acceptent. Mais cela ne va pas sans susciter des controverses. En effet, l'innovation ne s'impose pas d'elle-même et les acteurs opposent des résistances à l'intéressement dont ils font l'objet.

Nos observations sur le projet PAQUE nous permettent d'affirmer que, non seulement la démarche retenue mais aussi la conduite du projet, relèvent bien d'un processus de traduction. Le

(20) Sur les huit référents mobilisés à plein temps par le centre de formation pilote d'Espace PAQUE, six ont été embauchés en CDD pour la durée de l'action. Aucun CDD ne s'est transformé en CDI, notamment en raison du manque de continuité de la commande publique. Quant aux coordonnateurs NQ, une moitié d'entre eux seulement a été affectée à la fonction de coordination de l'action NQ à plus de 75 % de leur temps. Si certains ont eu un CDI dans un centre de formation investi sur la démarche NQ, plus de la moitié est resté « hébergée » en CDD dans son centre de formation. De nombreux coordonnateurs quittent l'organisme d'accueil à l'issue de l'action, pour aller valoriser leur expérience ailleurs, n'ayant pas trouvé le soutien espéré.

(21) J.-G. Padioleau, *L'Etat au concret*, PUF, 1982.

(22) M. Matheu, *L'Etat et les PMI, Pourquoi mener une politique incitative ?*, Thèse de gestion, CRG, 1986.

(23) A tel point que B. Schwartz lui-même ne se reconnaissait pas tout à fait dans la démarche mise en oeuvre par la Mission.

(24) F. Barthelmé, « Politique emploi-formation – une contribution à la réflexion », *Par Chemins*, n° 5, Hiver 1993-1994, FAS Alsace.

(25) H. Akrich, M. Callon et B. Latour, « A quoi tient le succès des innovations ? Premier épisode : L'art de l'intéressement », *Gérer et Comprendre*, 1988, n° 11, pp. 4-17 –

« Deuxième épisode : L'art de choisir les bons porte-parole », *Gérer et Comprendre*, 1988, n° 12, pp. 14-28.

(26) C. Moire, *Du sur-mesure au prêt-à-porter*, Thèse de DDI Ingénierie et Gestion – juin 1985.

(27) C. Midler, « Logique de la mode managériale », *Gérer et Comprendre*, n° 3.

(28) M. Callon, « Réseaux technico-économiques et irréversibilité », suivi des rapports de Ph. Roqueplo et J. Girin et d'une discussion, *Actes du séminaire CONDOR 1989-1990*, mai 1991, pp. 205-246.

il s'adresse. Il n'y a donc pas de compromis meilleur que les autres, mais des compromis plus ou moins bien adaptés à leur contexte.

Cette opposition entre *diffuseurs* et *traducteurs* renvoie à deux conceptions théoriques de la généralisation des innovations (25) :

– le modèle de la diffusion : le produit et l'innovateur s'imposent (ou doivent s'imposer) d'eux-mêmes dès lors qu'ils sont bons ;

– le modèle de la traduction : le succès de l'innovation ne s'explique pas par les caractéristiques intrinsèques de l'innovation mais par son interaction avec le milieu et la capacité à intéresser les acteurs. La réussite n'est pas tant dans la conception que dans la mise en oeuvre et l'appropriation de l'innovation.

Le premier modèle reste adapté à certains types d'innovations. La standardisation permet en effet de mobiliser les relais, à défaut des utilisateurs directs, comme cela a été étudié dans le cas des innovations managériales (26). Mais la standardisation suppose que le produit présente une relative simplicité de mise en oeuvre et l'extension quantitative peut cacher un simple phé-

Francesco Botticini,
l'archange Raphaël
et le jeune Tobie,
Sacristie de la
cathédrale de
Florence.

chef de projet s'est en effet attaché à construire de nombreux dispositifs d'intéressement et d'enrôlement, pour répondre aux deux controverses que le projet a suscitées :

– l'entreprise est-elle un lieu pertinent d'immersion pour un public tel que celui du projet PAQUE ? Les résistances émanaient de jeunes qui abandonnaient les essais, d'entreprises, de correspondants de Missions Locales qui doutaient de la démarche et de référents qui ne voulaient pas « griller » les entreprises cibles ;

– est-il vraiment possible de faire aussi de l'entreprise un lieu de formation ? Les résistances émanaient cette fois davantage du monde de la formation (centres de formation associés au projet, direction de la Formation Professionnelle, etc.).

Face à ces résistances, les principaux dispositifs d'intéressement ont consisté principalement à enrôler les référents grâce à un accompagnement par des experts, à élargir le réseau de partenaires pour s'en faire des alliés (ergonomes, consultants d'entreprises, réseau Education Nationale), et à mettre en valeur le travail comme facteur potentiel de compétences (création d'un atelier de réécriture de l'expérience professionnelle).

Ces dispositifs d'intéressement ont abouti à une transformation de la démarche conçue initialement : ce qui devait être une phase d'immersion de type NQ s'est transformé en une phase d'essai-erreurs, où les jeunes pouvaient effectuer plusieurs tentatives entrecoupées de périodes de réécriture de leur expérience ; la prospection des entreprises s'est opérée davantage en fonction des attentes des jeunes que des demandes des entreprises ; un réseau d'entreprises hors cible s'est développé à côté des cibles, etc.

De ce processus de traduction, émergent notamment deux principes susceptibles d'être généralisés :

– les interfaces comme cible prioritaire d'une action d'enrôlement : l'enrôlement des référents s'avère particulièrement judicieux parce qu'ils sont justement à l'interface entre des mondes différents (jeunes, entreprises et formation) ;

– l'introduction de points de vue décalés comme moteur de transformations : nous avons souligné combien le point de vue du travail, décalé à la fois par rapport à la demande de l'entreprise et par rapport à l'objectif de formation, permettait de déplacer des questions du champ psycho-social (*le jeune est-il vraiment motivé ?*) vers le champ de l'organisation et de l'apprentissage (*comment le jeune s'inscrit-il dans l'organisation du travail ?*).

Ainsi, dans ce processus de traduction, l'innovation ne devient jamais un produit standardisé ni attaché à un dispositif institutionnel précis.

Le chef de projet s'est d'ailleurs toujours attaché à affranchir la démarche du contexte PAQUE et l'a réinvestie, en la transformant, dans d'autres dispositifs publics.

De l'utopie à sa traduction

Dans ce processus de traduction, n'y a-t-il pas dilution, voire disparition du projet initial ? De l'utopie au projet PAQUE initialement conçu, puis au projet PAQUE réellement mis en œuvre, les déformations ne sont-elles pas si importantes qu'il est difficile de parler de filiation ?

Tel n'est pas le cas. En effet, des points fixes demeurent dans cette traduction : les points de passage obligés (29). Ils apparaissent non seulement comme des points de rencontre entre l'intérêt de différents acteurs, mais surtout comme des points sur lesquels le chef de projet entend ne pas transiger par rapport à l'adaptation de la démarche :

– l'immersion préalable des jeunes en entreprise : le travail précède la formation ;

– une préférence donnée à des entreprises qui désirent embaucher : l'emploi doit être envisagé dès l'immersion ;

– l'accompagnement individuel des jeunes en entreprise par un interface : le travail n'est qualifiant qu'à condition d'être analysé.

C'est à l'existence (*a priori*) de ces points fixes et à leur maintien (*a posteriori*) qu'on peut reconnaître que de l'utopie au projet PAQUE, il y a bien une filiation. Cette filiation n'existe pas dans l'absolu, par rapport à un éventuel produit à transférer (type produit NQ), mais davantage par rapport aux pratiques antérieures de ceux qui s'approprient l'innovation. La vraie question n'est pas :

« Est-ce que suffisamment d'éléments de l'utopie sont repris pour ne pas la trahir ? », mais :

« Les éléments qui sont repris ont-ils favorisé une évolution des pratiques antérieures dans le sens de l'utopie ? ».

Il y a donc une part d'arbitraire et de contextuel dans l'appréciation du caractère nécessaire et suffisant des PPO précédents pour justifier la filiation avec l'utopie. Toute traduction ne saurait être reconnue comme telle que localement, ce qui complique encore la difficulté à repérer où en est la diffusion de l'innovation.

(29) M. Callon, « Éléments pour une sociologie de la traduction. La domestication des coquilles Saint-Jacques dans la baie de Saint-Brieuc », *L'Année sociologique*, 1986 – pp. 169-206.

POUR ÉLARGIR LE CHAMP DES POSSIBLES

Ainsi, en matière d'insertion et de formation, la complexité des problèmes en jeu et la multiplicité des intervenants amenés à s'associer rendent illusoire la tentative de trouver des recettes miracles, adaptables en toutes circonstances, et qui pourraient faire l'objet de produits standardisés.

Cela ne facilite pas la tâche des innovateurs, qui doivent réinventer localement des solutions toujours provisoires, adaptées au contexte institutionnel et local. Cela n'est pas non plus pour plaire aux politiques, contraints par l'urgence et l'enjeu du problème de l'exclusion à agir en masse et à le montrer. L'Etat se lance alors dans une quête insatiable de produits, qui se succèdent sans vraiment changer de logique, mais sans pour autant encourager ceux qui entendent sortir des sentiers battus pour appliquer des solutions atypiques mais plus complexes.

A défaut de transférer des produits, le monde de l'insertion est alors condamné à traduire des expériences, c'est-à-dire à mener des actions qui sachent rencontrer l'intérêt d'acteurs de plus en plus nombreux, tout en préservant les idées dans lesquelles ils mettent leur foi. Pour cela, il faut des traducteurs, dont nous avons repéré deux exemples significatifs : des interfaces (référents et coordonnateurs), au niveau de la conduite quotidienne des actions, et des chefs de projet capables de se défendre et se faire reconnaître au plan institutionnel.

La priorité nous paraît donc de favoriser l'émergence de tels acteurs. Cela relativise la place des pouvoirs publics dans la formulation des solutions et des mesures, sans pour autant nier le fait qu'ils ont un rôle essentiel à jouer dans la détection, l'accompagnement et la valorisation des porteurs de projets.

Mais ces traducteurs sont condamnés à ne pas satisfaire l'Etat, qui réclame de l'innovation, mais n'accepte que des produits. Il faut donc qu'ils aient la foi, et soient suffisamment solides pour subsister face aux revirements institutionnels dont ils sont assurés de faire l'objet. L'explicitation de leurs points de passage obligés est peut-être susceptible de donner un cadre à la relation de confiance qu'ils ont à construire avec les prescripteurs de formation.

Finalement, pour innover, il faut des traducteurs, des relais et des utopies, susceptibles d'élever le niveau des ambitions et d'élargir le champ des possibles, avec le paradoxe que les utopies ont d'autant plus d'influence qu'elles sont traduites, c'est-à-dire sans cesse adaptées et partiellement dénaturées. •



UN PIONNIER OUBLIÉ DE LA GESTION DES ENTREPRISES, COURCELLE-SENEUIL

PAR GEORGES RIBELL

École Nationale des Ponts et Chaussées

Pédagogue et vulgarisateur de la comptabilité, publiciste, militant du libéralisme économique et animateur de la Société d'économie politique, Jean-Gustave Courcelle-Seneuil n'a cessé d'écrire de multiples ouvrages et articles.

Parmi eux, le Manuel des affaires, publié dès le milieu du siècle dernier et dont le succès ne s'estompera qu'au début du suivant, peut véritablement être qualifié de premier traité pratique de gestion des entreprises.



fier, dans une contribution à un récent colloque spécialisé (1), de fondateur en France du management moderne des entreprises, ce précurseur est aujourd'hui bien oublié (2). Certes quelques-uns de ses nombreux engagements militants n'avaient pas échappé à l'attention d'historiens spécialisés : celui

Parmi les pionniers de la gestion des entreprises, en tant que savoir théorisé et argumenté, Courcelle-Seneuil occupe dans la seconde moitié du XIX^e siècle une place essentielle. Reconnu à son époque, celui que nous n'a-vons pas hésité à quali-

du promoteur d'un enseignement popularisé de la comptabilité moderne (3), ou du notable républicain limousin engagé durant la Révolution de 1848 (4), celui du dénonciateur des abus des diplômes et titres en France (5) ou du critique libéral du monopole de la toute-puissante Banque de France (6), celui, enfin, du théoricien « orthodoxe intransigent » du libéralisme économique (7).

Reste encore à souligner l'originalité – la plus forte à nos yeux – de son œuvre : Courcelle-Seneuil a publié, dès le milieu du siècle dernier, sous le titre significatif de *Manuel des affaires*, un ouvrage que l'on peut qualifier de premier traité pratique vraiment moderne de gestion des entreprises. Manuel compte tenu de son contenu délibérément pratique, sa table des matières pourrait être celle-là même d'un ouvrage publié de nos jours. Cet ouvrage pionnier connaîtra un succès certain, et sera régulièrement réédité, longtemps même encore après la disparition de son auteur (8).

De sa biographie détaillée, sur laquelle nous ne reviendrons pas ici (9), il convient de

retenir simplement que Jean-Gustave Courcelle-Seneuil (1813-1892), après des études de Droit et son ralliement à l'opposition libérale et républicaine sous la Monarchie de Juillet, renonçant à la carrière d'avocat, s'installa à Limoges où il dirigea une petite entreprise de fonderie et de construction mécanique occupant une trentaine d'ouvriers. La Révolution de 1848 semble avoir définitivement arraché le militant républicain à cette occupation : appelé à Paris par ses amis politiques, le Gouvernement provisoire lui confie la direction des Domaines du ministère des Finances, dont il démissionne très vite, en désaccord politique avec le gouvernement. Le coup d'Etat du 2 décembre motive son exil politique au Chili, où il sera chargé de l'enseignement de l'Economie politique dans la jeune Université de Santiago (10).

Pédagogue et vulgarisateur de la comptabilité, publiciste, militant du libéralisme économique et animateur de la Société d'Economie politique, en fait, Courcelle-Seneuil ne cessera d'écrire de nombreux ouvrages et articles et de faire des traductions (11). Il est nommé conseiller d'Etat en 1879 puis, en 1883, la jeune Ecole des Hautes Etudes Commerciales lui confie le cours d'Economie politique, qu'il enseignera jusqu'à l'âge vénérable de 75 ans.

Nous ne reviendrons pas non plus ici sur l'épistémologie qui sous-tend toute son œuvre, que nous avons qualifiée de positivisme évolutionniste engagé, et qu'inspire explicitement la contemporaine théorie des machines. Ainsi, en 1853 (12), écrivait-il qu'à l'inverse des « arts industriels » où, grâce aux « sciences physiques », « chaque industrie a eu sa théorie, à l'aide de laquelle elle s'est conservée et perfectionnée », « les procédés commerciaux, au contraire, ont, jusqu'à un certain point, échappé aux investigations scientifiques. Indépendants, par leur objet même, des sciences qui constatent les lois de la matière, ils se sont maintenus par tradition, sans théorie fixe, ni principes reconnus. L'Economie politique a défini les fonctions commerciales, mais elle s'est presque toujours tenue à distance de la pratique occupée de rechercher les lois générales qui régissent la production et l'appropriation des richesses, elle n'a pas tenté d'appliquer ses principes à une profession donnée, à un art déterminé ».

Dans sa préface datée du 22 novembre 1854 au *Manuel des affaires*, Courcelle-Seneuil expose son projet : il s'agit de mettre en lumière les « lois du mouvement économique » : « Chaque jour amène des inventions, des combinaisons nouvelles, et vient bouleverser les traditions fondées sur un état d'immobilité. Il faut, pour retrouver des principes et des maximes fixes, remonter à des lois générales fondées sur l'idée du progrès industriel et des changements incessants qui surviennent dans les affaires, aux lois du mouvement économique lui-même. J'ai essayé de rechercher

et de formuler ces principes, en les rapprochant de ce qu'il y avait de solide et de durable dans les anciennes maximes, de manière à établir une théorie qui comprît les vérités générales constatées par la science et les faits permanents observés et recueillis par l'expérience des entrepreneurs les plus éclairés ». Le mélange de rationalisme et d'empirisme de Courcelle-Seneuil, conjuguant à de nombreuses observations les méthodes déductives et inductives, se nourrit ainsi du « rapprochement des vérités économiques et des faits constatés par l'expérience des entrepreneurs éclairés » (13).

S'il avoue ses deux maîtres à penser, Jean-Baptiste Say (1767-1832) et Charles-Barthélémy Dunoyer (1786-1862), se proposant comme eux à la fois de légitimer le rôle de l'entrepreneur et de l'initier à la pratique des opérations industrielles et commerciales, il accuse sa différence avec eux : trop occupés « de bien

(1) Colloque organisé en mai 1992 à l'Ecole Supérieure de Commerce de Paris, avec le concours de la Société française pour l'Histoire des Sciences de l'Homme, et dont les actes ont été publiés : cf. *L'invention de la gestion. Histoires et pratiques* (sous la direction de Jean-Philippe Bouilloud et Bernard-Pierre Lécuyer), Paris, L'Harmattan, 1994.

(2) Cf. G. Ribeill, « Courcelle-Seneuil, fondateur du management moderne des entreprises au milieu du XIX^e siècle », *op. cit.*, pp. 31-44.

(3) G. Reymondin, *Bibliographie méthodique des ouvrages en langue française parus de 1543 à 1908 sur la science des comptes*, Paris, Société académique de comptabilité, Giard et Brière, 1909, p. 45.

(4) Alain Corbin, *Archaisme et modernité en Limousin au XIX^e siècle, 1845-1880*, Paris, Rivière, 1975, 2 vol. [pp. 716, 722, 763, 768-769, 822].

(5) Guy Thuillier, « Le mandarinat selon Courcelle-Seneuil », in *Bureaucratie et bureaucrates en France au XIX^e siècle*, Genève, Droz, 1980, pp. 99-113.

(6) Alain Plessis, *La politique de la Banque de France de 1851 à 1870*, Genève, Droz, 1985, pp. 6, 52-55.

(7) Luc Marco, « Jean-Gustave Courcelle-Seneuil (1813-1892), l'orthodoxe intransigeant », in *L'économie politique en France au XIX^e siècle* (sous la direction de Yves Breton et Michel Luftalla), Economica, 1991, pp. 141-161.

(8) *Traité théorique et pratique des entreprises industrielles, commerciales et agricoles, ou Manuel des affaires*, Guillaumin, 1855 ; 2^e édition, revue et augmentée, 1857 ; 3^e édition, sous le titre *Manuel des affaires ou Traité...*, revue et augmentée, 1872 ; 4^e édition, 1883, etc ; de la 7^e (1896) à la 9^e (1905), elle sera revue et mise à jour par André Liesse (trad. espagnole en 1874).

(9) Cf. mon article cité ci-dessus.

(10) La matière de ses cours donne lieu à la publication de son *Traité théorique et pratique d'économie politique*, Guillaumin, 1858-1859, 2 vol. ; 2^e édition, Amyot, 1867 ; 3^e édition revue et corrigée, Guillaumin, 1891 (trad. espagnole, 1859, suivie de deux rééditions en 1869 et en 1879).

(11) On lui doit, avec Dussart, la traduction en 1861 des fameux *Principes de l'économie politique de John Stuart Mill*, parue chez Guillaumin en 1861.

(12) Préface au *Traité théorique et pratique des opérations de banque*, Guillaumin, 1853, p. IV. (Cet important traité connaîtra de multiples rééditions, jusqu'à la 8^e, revue et mise à jour par Liesse, 1899).

(13) *Manuel des affaires*, préface de 1854, pp. VI-VII. Nous utilisons la 3^e édition. D'une édition à l'autre, la pagination varie peu.

assurer les bases d'une science (...), ils ne pouvaient pas insister sur les applications d'intérêts privés (...), laissant à quelqu'un de bonne volonté le soin d'exposer les menus détails des lois qui régissent les affaires contractuelles dans leurs rapports avec les intérêts individuels » (14).

De ce point de vue, décidé d'assumer cette tâche, Courcelle-Seneuil mérite d'être qualifié d'héritier « appliqué » de Say et de Dunoyer. Et comme chez Say, l'expérience personnelle d'entrepreneur de Courcelle-Seneuil a sûrement stimulé et fécondé sa réflexion appliquée à la gestion pratique des affaires.

D'où la profonde et durable originalité de ce premier manuel pratique des affaires à la fois assis sur l'observation des faits et légitimé par les théories libérales de l'économie politique. Originalité qui n'échappa pas à Georges Picot soulignant, dans son discours aux obsèques de Courcelle-Seneuil, que ce livre où « l'auteur avait mêlé heureusement à des théories justes les notions que son expérience lui avait permis de recueillir », était bien « le plus original qu'ait écrit notre confrère » (15).

De manière explicite, en rédigeant son *Manuel des affaires*, Courcelle-Seneuil se proposait d'indiquer « à ceux qui entrent ou qui veulent entrer dans les affaires comme chefs d'entreprise, les principaux courants et les principaux écueils de l'océan sur lequel ils s'engagent » [p. vii], tout à fait conscient de la difficulté de traiter d'un sujet « si vaste et si neuf » – que « l'avenir remplira peut-être » –, mais soutenu par « des sentiments de sympathie et d'estime pour la classe des entrepreneurs d'industrie » : « Après avoir vécu de leur vie pendant plusieurs années, j'aurais bien du malheur si je n'avais rencontré quelques idées, ou tout au moins quelques rapprochements utiles ».

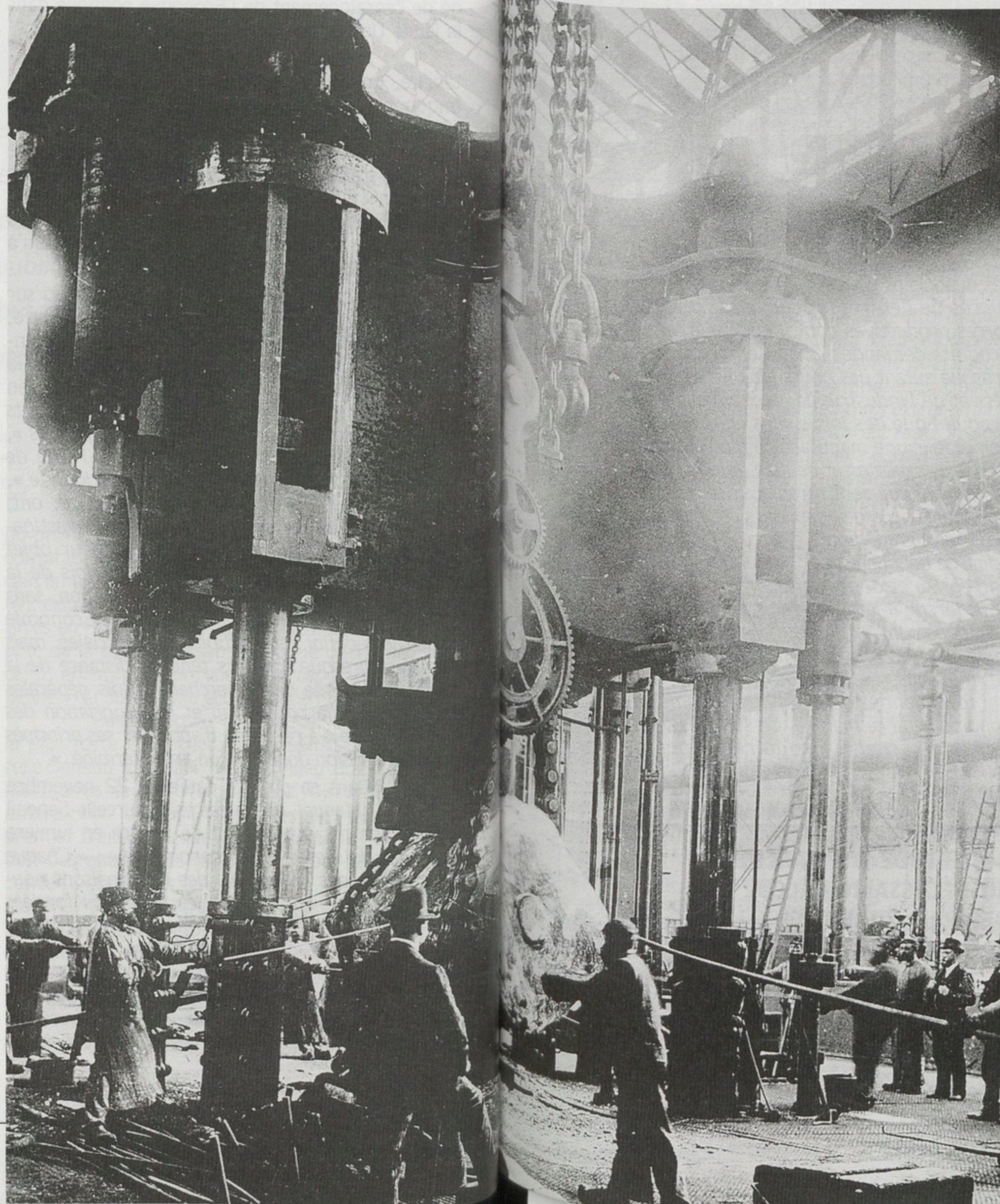
Mais c'est essentiellement grâce à son positivisme, bien réaffirmé au début de son *Manuel*, que Courcelle-Seneuil entend fonder la science de la gestion : « On a cessé de contester que l'art de construire et de conduire des machines eût une théorie ; pourquoi contesterait-on l'existence d'une théorie des affaires ? L'établissement et la conduite d'une entreprise industrielle n'est [sic] pas moins difficile que l'établissement et la conduite d'une machine ; elle n'est pas soumise à des règles moins certaines » [p. 12]. « L'art d'employer le plus utilement possible le capital et le travail » constituant « l'art de l'entrepreneur », c'est donc « la recherche des principes de cet art » qui formera l'objet de son ouvrage [p. 13]. Un ouvrage dont nous retiendrons ici quelques-uns des aspects à la fois les plus originaux et modernes de propos.

(14) Préface au *Manuel des Affaires*, p. VII.

(15) *Journal des Economistes*, juillet 1892, p. 78.

L'AFFIRMATION DU PRINCIPE DE DÉLÉGATION

Si l'entrepreneur doit « être à son affaire et y être tout entier » [p. 25], si « sa fonction essentielle est de prévoir et de pourvoir, de diriger et d'imprimer le mouvement à toutes les parties de l'entreprise, en un mot d'administrer » [p. 32], bien avant Fayol, Courcelle-Seneuil défend une conception moderne de la direction des entreprises, par délégation, assortie toutefois prudemment d'une association des délégués aux intérêts de l'entreprise :



« On ne saurait dire combien de grandes et moyennes entreprises pèchent par une mauvaise application du travail du chef, parce qu'il veut voir et contrôler tous les détails, et cherche toujours à tout faire par lui-même. (...) Bien que dans les entreprises industrielles tout détail soit important, il existe entre l'importance de ces détails des degrés et des différences. Tous ceux qui se rattachent à l'administration affectent l'ensemble des opérations, tandis que les autres n'en affectent qu'une partie. C'est donc aux premiers que le chef de maison doit s'appliquer personnellement : il doit avant tout pourvoir à la direction, à l'administration de l'entreprise : tout le reste est plus ou moins susceptible de délégation.

Aussi, lorsqu'on délègue l'administration, comme il arrive fréquemment, en tout ou partie, on a soin de faire entrer le délégué dans les chances bonnes et mauvaises de l'entreprise, de l'y associer. Il serait difficile autrement de comprendre que la direction pût être utilement déléguée. Toute entreprise peut être comparée à une machine dont l'entrepreneur est le moteur, et dans laquelle chaque délégation est une transmission de mouvement qui use une partie de la force d'impulsion. Déléguer la direction, c'est ajouter au moteur principal un système d'engrenages qui ne change point les conditions du mouvement et dépense de la force en pure perte, à moins qu'une association ne vienne en quelque sorte renouveler la force motrice » (Livre I, *De l'arrangement intérieur des entreprises industrielles*, Chapitre II, *De l'emploi du travail personnel de l'entrepreneur*, p. 33).

UNE ORGANISATION EFFICACE DES ATELIERS ET DES TÂCHES DE PRODUCTION

« Il faut avoir tout disposé de manière que les efforts dépensés pour faire prospérer l'entreprise produisent le plus grand effet possible. Ainsi, dans toute construction industrielle, il faut que les choses soient disposées de telle sorte que l'entrée et la sortie des ouvriers, des matières et des marchandises puissent avoir lieu avec le plus d'ordre et le moins de perte de temps qu'il sera possible. (...) Calculez ce que peut dépenser dans une suite d'années un manœuvre inutile qui fait perdre à chaque ouvrier seulement cinq minutes par jour dans la grande et même dans la moyenne industrie, avec 1 000 ouvriers ou même avec 30 ! (...). Rien n'est plus commun dans notre pays que les bureaux de commerce et les ateliers dans lesquels les constructions et les dispositions sont telles, qu'elles rendent le travail difficile et l'administration presque impossible ».

Et de souligner la supériorité des manufacturiers anglais de ce point de vue : « Cornets acoustiques, télégraphes électriques, machines qui transportent en un clin d'œil l'entrepreneur ou l'employé dont il a besoin d'un étage à l'autre ou d'un compartiment de l'usine à l'autre, ils ont tout mis au service de l'administration industrielle » (Chapitre III, *De l'emploi des capitaux en général*, pp. 43-45).

Nulle surprise à voir Courcelle-Seneuil favorable au travail aux pièces qui « élève l'ouvrier dans la hiérarchie industrielle », en fait « un petit entrepreneur », sous la condition d'un tarif fixé de manière stable : « Une fois le tarif équitablement établi, il est utile de le maintenir le plus possible : il ne faut pas surtout chercher à revenir au travail à

« On a cessé de contester que l'art de construire et de conduire des machines eût une théorie ; pourquoi contesterait-on l'existence d'une théorie des affaires ? »

« Dans toute construction industrielle, il faut que les choses soient disposées de telle sorte que l'entrée et la sortie des ouvriers, des matières et des marchandises puissent avoir lieu avec le plus d'ordre et le moins de perte de temps qu'il sera possible ».



la journée en exigeant de l'ouvrier ce qu'il produisait lorsqu'il travaillait aux pièces » (Chapitre V, *De l'emploi du travail d'autrui*, pp. 84-89) ; ou favorable encore à la participation aux bénéfices, « contrat fécond » qui « fait disparaître en grande partie la nécessité de la surveillance et dirige vers le même but la volonté de ceux qui concourent à l'entreprise » [p. 98].

UNE ATTENTION VIGILANTE PORTÉE AU MARCHÉ

Son Livre II, traitant de la partie commerciale de la gestion (*Des rapports extérieurs et d'échange*) constitue sans doute l'une des parties les plus originales de l'ouvrage. Pour l'introducteur en France de Stuart Mill, « la hausse et la baisse [des valeurs] ont lieu jusqu'à ce que l'offre et la demande soient exactement égales l'une à l'autre » [p. 148], la valeur d'une marchandise sur un marché étant « celle qui détermine une demande suffisante pour absorber toutes les quantités offertes ». Courcelle-Seneuil va s'efforcer de traduire alors en termes opérationnels ces énoncés plutôt théoriques : « L'offre et la demande dépendent entièrement d'actes de liberté, de la volonté humaine : le marché idéal des économistes est susceptible, dans la pratique, d'être étendu ou réduit. En un mot, les circonstances de temps et de lieu exercent sur tous les faits d'échange un empire considérable, et l'entrepreneur intelligent s'applique à faire tourner à son profit ces circonstances mobiles ; mais il est forcé, à peine de ruine, de ne jamais les perdre de vue. A quoi lui servirait d'avoir produit bien et avec économie, s'il n'avait

obtenu que des produits difficiles à vendre ou dont la valeur aurait baissé ? » [p. 149].

De la même manière, il traduit ainsi la loi des débouchés de Say : « La première condition de succès de l'entrepreneur, c'est d'appliquer les forces productives dont il dispose à la création de produits demandés (...). L'entrepreneur dépend presque autant des goûts, des habitudes, des intérêts et de l'industrie de ceux auxquels il vend ses produits que des lois civiles elles-mêmes. A quoi bon établir une manufacture d'objets lourds, difficiles à transporter et de luxe dans un pays pauvre, où les capitaux sont rares ou inactifs, où l'instruction industrielle des habitants est médiocre et leur activité plus médiocre encore ? On n'y trouverait point de débouchés (...). Celui qui veut fonder une entreprise et dont le choix n'est pas encore fait, doit, lorsqu'il jette les yeux sur un marché où les échanges sont difficiles, regarder non seulement quels sont les produits offerts en quantité excessive, mais aussi, et surtout, quels sont les produits qui manquent et dont la présence améliorerait les conditions de ce marché. Ce sont ces derniers qu'il doit s'attacher à produire de préférence » [pp. 160-161].

DE L'ÉTUDE DU MARCHÉ AU NÉCESSAIRE CALCUL DES PRIX DE REVIENT

Son chapitre V (*Du prix de revient et des profits*) est particulièrement original et très moderne, mettant l'accent sur les informations et calculs que l'entrepreneur doit élaborer avant toute

opération de fabrication s'il veut assurer le succès de son entreprise : « *L'entrepreneur éclairé doit s'efforcer de savoir exactement ce que lui coûte le service économique dont il s'acquitte, et le prix qu'il en retirera. La connaissance du prix de revient des objets qu'il fabrique ou des services qu'il rend doit être la base de tous ses calculs, de tous les raisonnements sur lesquels il peut fonder ses opérations : c'est donc sans contredit celle qu'il lui importe le plus d'acquérir et de posséder* ». Trop d'entrepreneurs « *procèdent, les uns sans aucune réflexion, d'instinct en quelque sorte et au hasard, à la manière des enfants, les autres par tradition, par habitude, par routine, sans se rendre un compte exact de ce qu'ils entreprennent, ni de ce qu'ils font après avoir entrepris* » (Chapitre V, *Du prix de revient et des profits*, p. 188). Et s'il est « *vrai qu'il est difficile et peu agréable de calculer exactement le prix de revient des produits d'une entreprise qui n'est pas fondée ou même d'une entreprise en activité* », ce calcul est « *praticable* » selon la méthode détaillée par Courcelle-Seneuil [p. 189].

En premier lieu, l'étendue des débouchés d'un produit et son prix de vente se conditionnant réciproquement, l'étude du marché, précisément de ce que nous appellerons sa segmentation, soit le degré de besoin et de solvabilité de chacune des clientèles qui le composent, s'impose. Une approche du type marketing est ainsi clairement promue : « *Pour lancer un produit nouveau, il faut étudier les similaires, faire des conjectures sur le goût même et sur les habitudes des consommateurs, c'est-à-dire sur des points qui sont toujours extrêmement incertains, et sur lesquels l'illusion est facile* », alors que s'agissant d'un « *article déjà connu (...), les données sur lesquelles on peut établir des conjectures sont plus abondantes* » [p. 197].

En second lieu, le prix possible de vente étant connu, il importe, pour estimer le bénéfice d'une opération, de bien connaître le « *prix de revient intérieur, moins connu et généralement bien plus difficile à calculer* » : si bien que « *dans la pratique, un petit nombre d'entrepreneurs éclairés seulement s'en occupent d'une manière sérieuse* » [p. 201]. Les frais spéciaux de fabrication de chaque produit étant bien distingués des frais généraux, le montant de ces derniers sera réparti de manière différenciée sur tous les produits :

« *Lorsque la création des produits exige des frais spéciaux distincts, l'entrepreneur ne doit jamais consentir à les vendre à un prix inférieur à celui qui est nécessaire pour couvrir ces frais spéciaux ; mais il peut consentir à leur demander, dans le remboursement des frais généraux, une part contributive très différente. Il est alors indispensable que, si la vente d'un article ne reproduit pas sa part contributive dans les frais généraux, la vente des autres articles comble le déficit laissé par celui-ci (...). Soit une fabrique de porcelaine, dans laquelle on fait des assiettes, le service de table en*

général, et des vases de luxe et d'ornement, des statuettes, etc., tous objets dont le prix de vente est fixé par la concurrence de la manière la plus inégale relativement au prix de revient. Les pièces affectées au service de table ne payeront peut-être pas leur part contributive des frais généraux ; mais elles en payeront une part, minime il est vrai, et les pièces de luxe payant plus que leur part contributive, la totalité des frais généraux se trouvera peut-être couverte, et bien au-delà. Il peut y avoir avantage à fabriquer le mauvais article, afin de faciliter la fabrication et la vente du bon » [pp. 211-212].

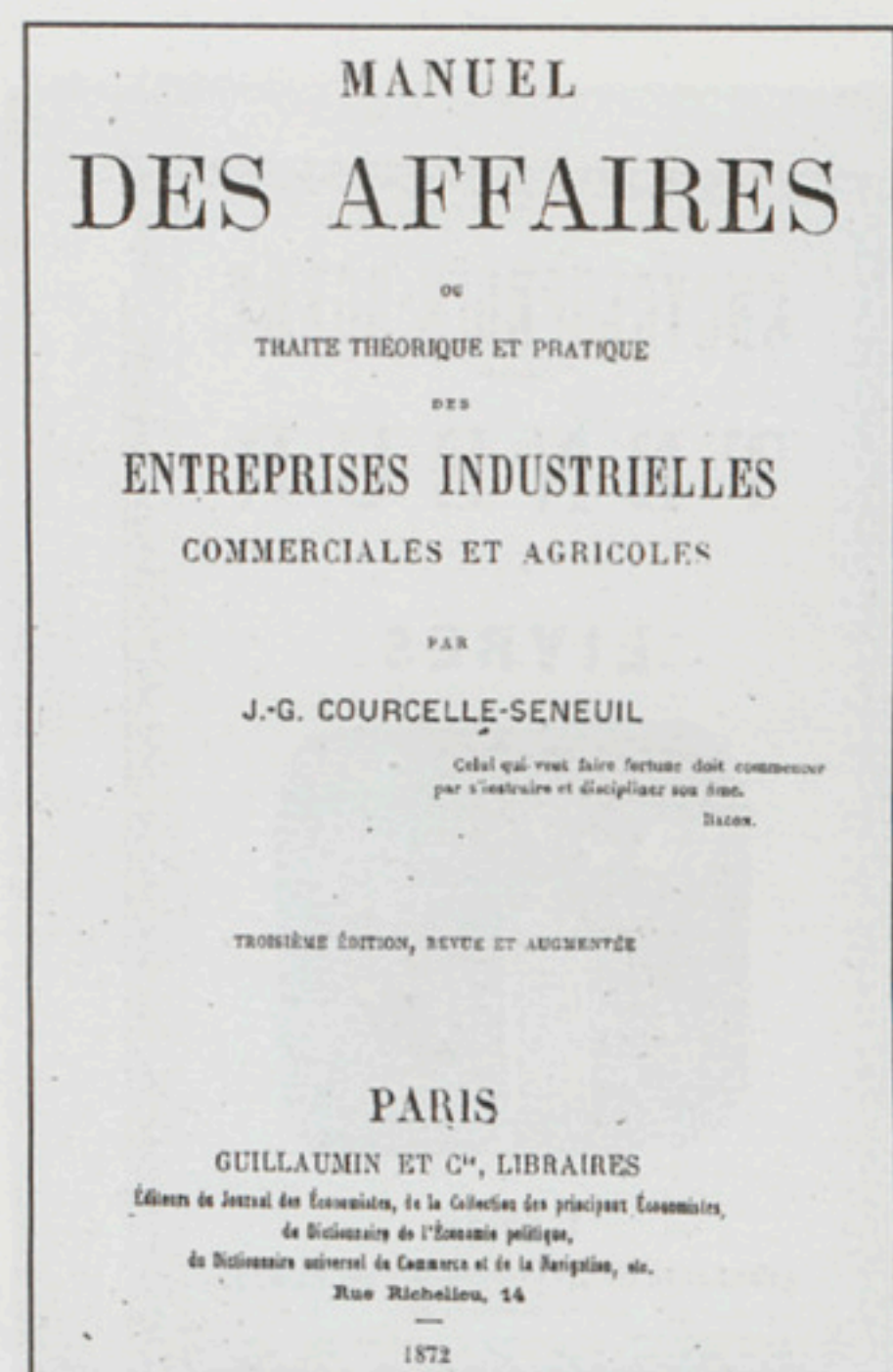
« *Ainsi nous sommes constamment ramenés à ce fait fondamental, que le prix de revient dépend du chiffre des débouchés et du prix de vente, qui se règlent sur un ensemble de phénomènes très complexes, mais tous liés d'une manière directe au phénomène de la consommation. C'est donc sur la consommation et sur ses goûts et sur sa puissance d'échange que doivent se porter et revenir sans cesse les études et les réflexions de l'entrepreneur, parce qu'une fois l'entreprise montée et organisée, c'est de la consommation principalement que dépend son sort* » [p. 213].

DE L'IMPORTANCE DE LA COMPTABILITÉ INDUSTRIELLE

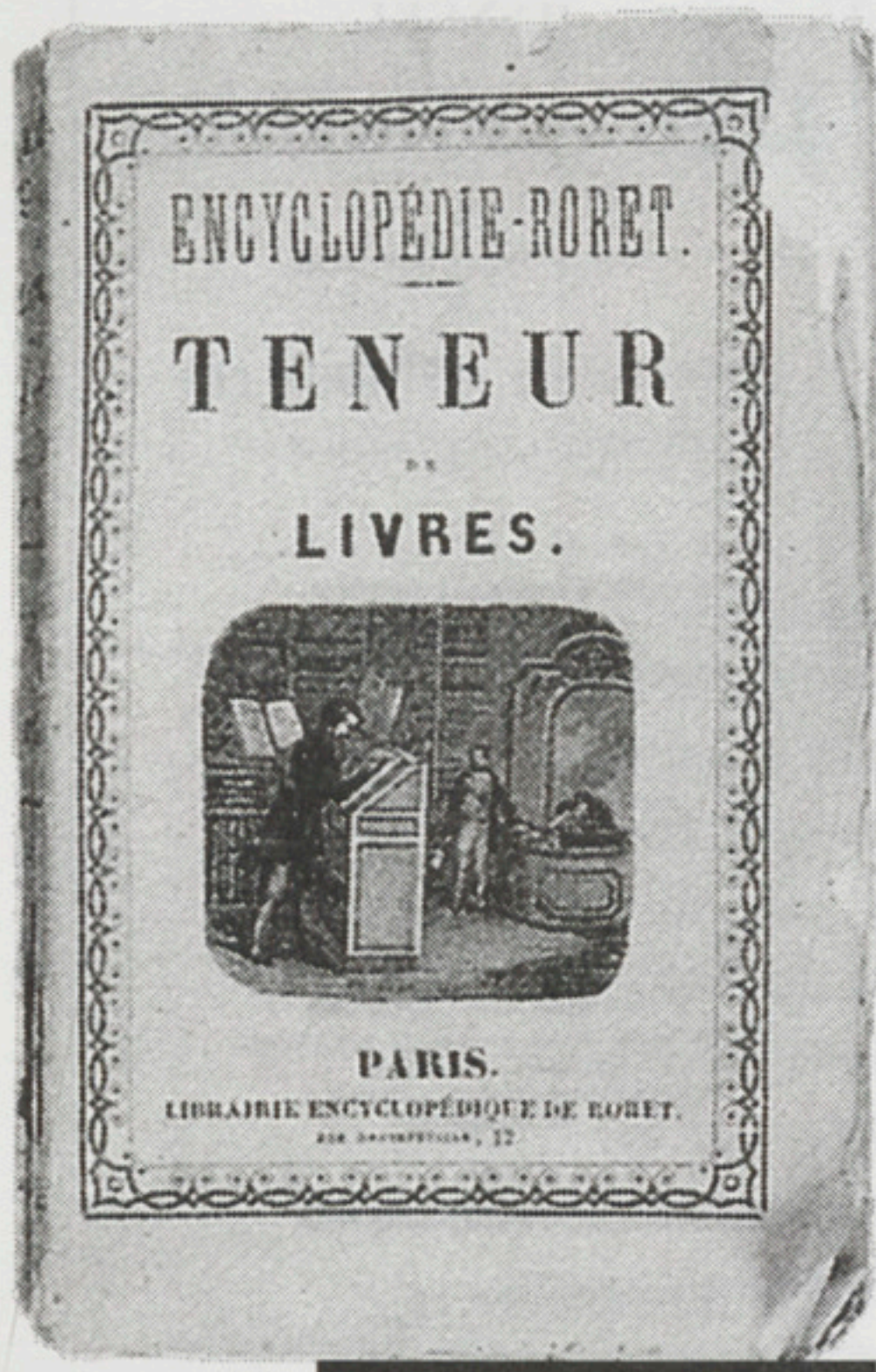
Fort logiquement, nous retrouvons alors le militant de la comptabilité moderne en partie double, regrettant au passage qu'elle soit alors si peu enseignée en France, préconisant qu'elle le soit même dès l'instruction primaire !

« *L'obligation de tenir des comptes réguliers est générale, mais elle est bien plus étroite pour les entrepreneurs (...). L'entrepreneur y puise chaque jour un enseignement propre à le diriger dans l'exercice de sa profession ; ses comptes, s'ils sont bien tenus, lui présentent un tableau complet et vrai de l'ensemble de ses affaires et des détails de chacune d'elles (...). La comptabilité peut être considérée comme une partie de la mémoire de l'entrepreneur. On entend quelquefois invoquer contre elle la perte de temps et les frais qu'elle occasionne, et les difficultés qu'elle présente. Mais, lorsque l'on examine froidement ces objections, on voit qu'elles sont inspirées par le vice le plus contraire à l'esprit d'entreprise, qui est la paresse, et qu'elles n'ont aucun fondement (...). L'absence ou l'imperfection des comptes tient l'esprit du chef de maison dans une incertitude intolérable pour un entrepreneur digne de ce nom* » [pp. 219-221].

Appliquée aux manufactures, la comptabilité analytique orientée vers le contrôle des coûts que promeut Courcelle-Seneuil, en spécialisant diversement les comptes par marchandises, par clients, par postes de frais (par exemple, Immeuble, Machine, Mobilier et usine, Machine, Marchandises] ou encore par Matières (Coke,



L'art d'employer le plus utilement possible le capital et le travail constituant l'art de l'entrepreneur, c'est donc la recherche des principes de cet art qui formera l'objet du Manuel des Affaires.



Courcelle-Seneuil prône le recours à de véritables comptables, capables d'assister l'entrepreneur, en lieu et place des coutumiers teneurs de livres.

Cotons, Cardés, Marchandises), fournit ainsi « des renseignements précieux » généraux.

Mais elle peut être orientée aussi, très avantageusement, vers l'appréhension des prix de revient spéciaux : « *Voulons-nous combiner autrement notre comptabilité et arriver à une connaissance plus précise et plus pratique de ce que coûte réellement chaque opération ? Nous spécialiserons le plus possible les frais généraux. Nous débiterons le compte Cardés de tous les frais d'entretien et réparation des cardes et des cardes elles-mêmes et de l'intérêt qu'elles doivent produire. De même nous débiterons Marchandises de la valeur des broches, de leurs frais de réparation et d'entretien et de l'intérêt qui leur est imposé dans l'évaluation des frais généraux. Alors nous aurons un résultat plus précis et plus spécial pour chaque opération et pour chaque nature d'opération à la fin de l'année* » [p. 268].

Et donc de promouvoir au sein de l'entreprise le recours à de véritables comptables, en lieu et place des coutumiers teneurs de livres, afin d'assister l'entrepreneur lorsque celui-ci ne peut assurer lui-même sa comptabilité : « *Que l'entrepreneur ne croie pas pouvoir, sans inconvénient, remettre à des teneurs de livres de profession le soin d'établir sa comptabilité. Un excellent teneur de livres peut être un fort mauvais comptable. Il suffit au teneur de livres d'être exact, laborieux, de chiffrer rapidement et avec facilité, d'avoir une belle main et de connaître les livres de la maison où il travaille. L'établissement et la combinaison d'une comptabilité demandent des qualités et des connaissances toutes autres, et en premier lieu une connaissance précise des opérations habituelles et en projet dans l'entreprise (...). Il n'est pas prudent de remettre une mission importante à un homme qui peut avoir intérêt à la mal remplir. D'ailleurs il n'est pas rare de trouver parmi les teneurs de livres des hommes exacts, laborieux, honnêtes, mais qui sont dominés par la superstition des détails et des chiffres ; d'autres ne voient dans la comptabilité que l'art de solder et d'établir le bilan. Enfin les teneurs de livres ont plus ou moins l'habitude et la routine du système établi dans les maisons où ils ont travaillé : tout changement leur est pénible, odieux (...). L'entrepreneur doit donc établir lui-même ses livres ou tout au moins être en état de surveiller leur établissement (...). Il ne peut, du reste, négliger sans inconvénient d'examiner chaque jour ses livres, d'étudier les renseignements qu'ils lui donnent, de veiller à ce qu'ils soient à jour, et pour s'acquitter de ce soin, il faut qu'il puisse les lire couramment, vite et sans avoir besoin d'explication. Si donc il ignore les principes de la comptabilité en partie double, qu'il se hâte de les apprendre, car s'il persistait dans son ignorance, autant vaudrait pour lui ne pas connaître l'arithmétique. A quoi servent les chiffres à celui qui ne sait ni les analyser, ni les rapprocher de manière à en obtenir*

des conseils sur la conduite de son entreprise ? » [pp. 286-287].

LA QUESTION DE L'ASSORTIMENT DES FABRICATIONS

« *Un coup d'œil, même superficiel, jeté sur l'ensemble des affaires, suffit pour montrer qu'il existe entre les diverses entreprises un lien de dépendance, et qu'elles ne sont que la forme extérieure de la division du travail (...). Dans ce mouvement alternatif de combinaison et de division des applications diverses du travail, chacun cherche à résoudre le problème que nous appelons problème d'assortiment, à choisir la portion ou la combinaison d'industrie dans laquelle il pense que son travail et ses capitaux seront le mieux rétribués. Toutefois, on a procédé jusqu'à ce jour par instinct plus souvent que par théorie, sous l'impulsion de l'empirisme plutôt que sous celle du raisonnement (...). Le problème de l'assortiment est toujours posé devant l'entrepreneur sous la forme suivante : "N'est-il pas avantageux de renoncer à une certaine branche d'opérations, ou d'en ajouter une nouvelle à celles que l'on fait déjà, ou tout à la fois de renoncer à une ou plusieurs, et d'en ajouter une ou plusieurs autres ?" Nous avons indiqué, dans toutes les entreprises, deux sortes de travaux : le travail intérieur, ou le service économique proprement dit, et le travail extérieur ou d'échange. Il y a de même deux sortes d'assortiment : l'assortiment de fabrication et l'assortiment commercial ou d'échange. En termes plus pratiques, l'entrepreneur doit songer à la fois à obtenir les produits au meilleur marché et à les vendre le plus cher possible, chercher sans cesse le moyen de réduire le prix de revient et celui d'élever le prix de vente* » (Livre III, *De la constitution et de l'administration pratiques des entreprises*, Chapitre 1^{er}, *De l'assortiment et de l'étendue des entreprises*, pp. 289-291).

LES AVANTAGES D'UNE PRODUCTION STANDARDISÉE

Après avoir rappelé du point de vue de la réduction du prix de revient, les avantages classiquement reconnus de la spécialisation des fabrications, Courcelle-Seneuil s'étend aussi sur ceux de la normalisation des produits, qu'il appelle étalonnage : « *Étalonner un produit, c'est le fabriquer conformément à un étalon ou modèle donné, à des conditions uniformes de dimension, de poids, etc. C'est grâce à l'étalonnage qu'on a remplacé par des machines le travail de l'homme, et limité l'emploi de ce travail à la création de l'étalon et à la conduite des machines (...). Aux Etats-Unis, on a réduit de façon notable les frais de construction en étalonnant les portes et châs-*

sis de portes, les fenêtres et châssis de fenêtres, les volets et persiennes et en élevant des maisons uniformes. Dans le même pays on a aussi étalonné les meubles. Les procédés mécaniques appliqués à quelques-uns de ces articles, l'habileté de main acquise par les ouvriers qui font le reste du travail, ont réalisé des économies de fabrication considérables » [p. 293].

L'INNOVATION TECHNIQUE CONFIEE À L'INGÉNIEUR : UNE AFFAIRE DÉLICATE

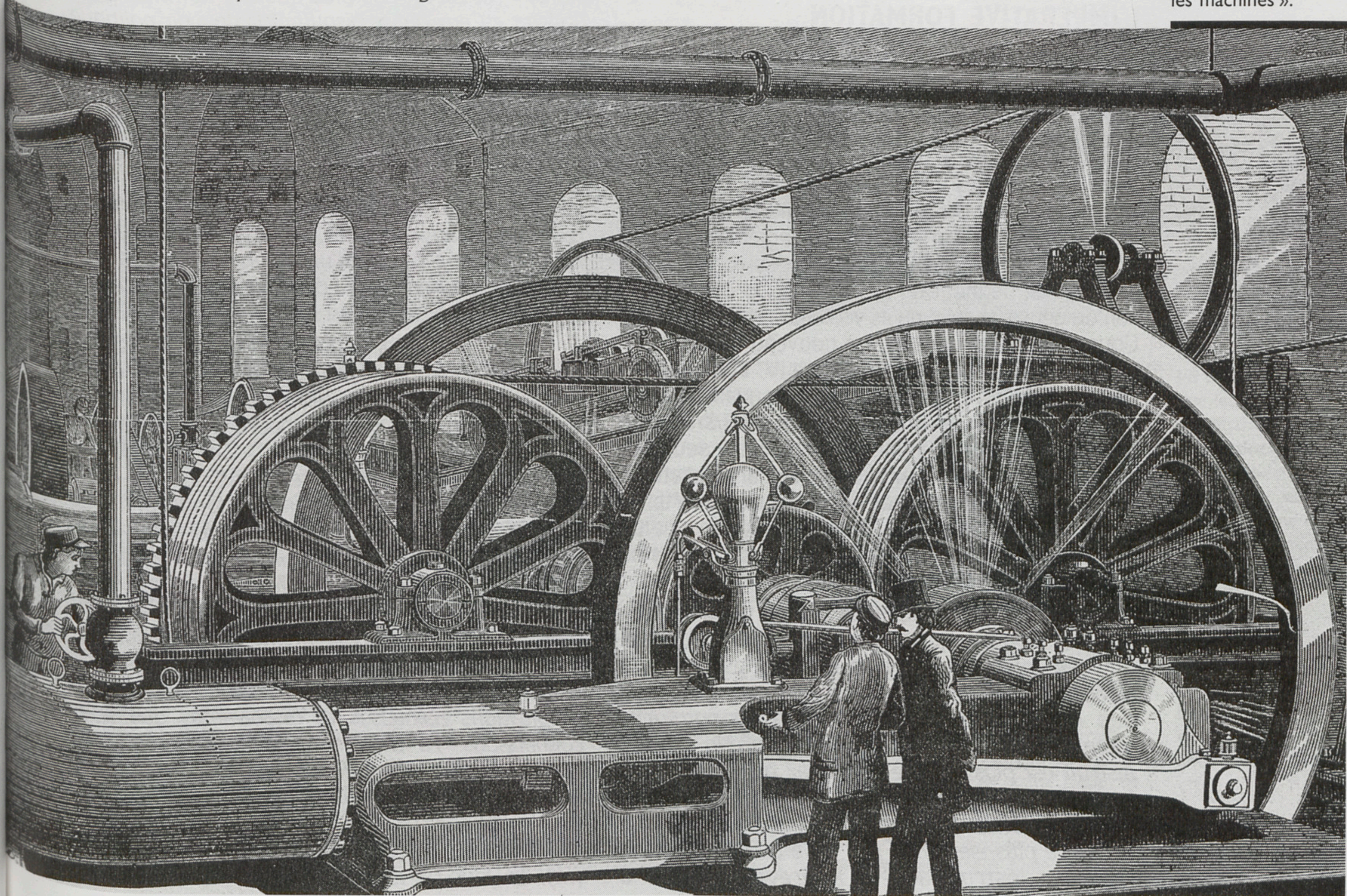
S'il est « très utile, ou plutôt indispensable, à un manufacturier de se tenir au courant des inventions ou des améliorations qui sont introduites, soit directement dans son industrie, soit dans les machines qu'il emploie » [p. 350], ce n'est qu'avec une extrême prudence que l'entrepreneur doit s'en remettre à un ingénieur ou un mécanicien : « Pour les gens du monde, l'ingénieur et le mécanicien sont, comme les médecins et les horlogers, des hommes avec lesquels il faut aller de confiance et dont, en général, celui qui les emploie ne peut pas connaître la plus ou moins grande capacité. Aussi trouve-t-on dans ces deux professions des ignorants et des

charlatans à côté d'hommes très instruits et très consciencieux (...). En se livrant à un ingénieur, le propriétaire d'usine peut compromettre sa fortune, et c'est pourquoi il doit bien regarder à qui il se livre (...). Le choix de l'ingénieur est une très grosse affaire, car le succès ou la ruine de l'entreprise peuvent en dépendre. Aussi voit-on des entrepreneurs éclairés donner sans hésitation à leurs ingénieurs de magnifiques rétributions. A vrai dire, il serait bon, en règle générale, dans la grande et moyenne industrie, que l'entrepreneur fût lui-même ingénieur, ou que l'ingénieur fût attaché et associé à l'entreprise » [pp. 352-354].

L'ENJEU DES OUVRIERS DE LA MAINTENANCE

Quant à la surveillance des machines, elle appelle une attention toute particulière : « De tous les éléments qui composent le capital fixe d'une usine, il n'en est aucun qui exige plus de soins attentifs que les machines. Ce sont des ouvriers dont on paye le salaire à perpétuité, soit qu'ils travaillent, qu'ils restent oisifs, ou qu'ils périclent, et qui, lorsqu'ils s'arrêtent, suspendent le travail de tous les autres ou du moins celui du

« De tous les éléments qui composent le capital fixe d'une usine, il n'en est aucun qui exige plus de soins attentifs que les machines ».



plus grand nombre. Il faut donc veiller avec soin à ce que les machines ne se dérangent pas, ou à ce qu'elles soient réparées sur-le-champ, et surtout à ce qu'elles reçoivent exactement les petits soins de propreté et d'entretien sans lesquels elles ne travaillent qu'au prix de réparations perpétuelles et ne peuvent durer. Aussi ne doit-on préposer à la surveillance des machines que des hommes vigilants, soigneux et dignes de toute confiance, car le défaut de vigilance, le défaut de soins ou le défaut de probité de leur part, peuvent causer en un instant des pertes énormes, et souvent irréparables, à une entreprise industrielle. Et s'il est bon de garder longtemps les mêmes ouvriers, ce sont surtout ceux préposés aux machines, chez lesquels une longue habitude peut tenir lieu de grandes qualités ; car il n'est pas rare de les voir s'attacher au lieu qu'ils occupent, à la machine qu'ils conduisent, et avoir pour elle une vraie tendresse, lors même qu'ils en ont fort peu pour l'entrepreneur lui-même. La machine est pour eux une sorte de personne organisée pour laquelle ils ont des égards, des soins et une bienveillance qu'on n'accorde ordinairement qu'à un être vivant » [p. 351].

L'IMPÉRATIVE FORMATION DES ENTREPRENEURS ET DES OUVRIERS

Pour Courcelle-Seneuil, l'importance de la formation à l'exercice des affaires est essentielle. En particulier, aux « nouveaux entrepreneurs » qui, issus « des classes vivant d'intérêts ou de fonctions publiques, d'offices privilégiés » n'ont donc point été élevés dans les affaires, il recommande une formation pratique préalable, acquise en position subalterne, pendant un à deux ans, dans une maison du genre de celle qu'ils veulent établir [p. 435]. Courcelle-Seneuil y revient à nouveau dans la dernière partie de son ouvrage (Livre IV, *Des opinions générales relatives aux affaires*), s'étendant longuement sur les « avantages de la diffusion des lumières » dans les milieux industriels : seuls les « hommes éclairés » par rapport aux améliorations techniques, aux débouchés nouveaux découverts, et aussi bons connaisseurs de leurs prix de revient, sauront éviter d'être « la proie des naufrageurs de l'industrie » [p. 456].

Mais c'est aussi en faveur de la formation des ouvriers qu'il milite semblablement, mettant en avant des arguments de psychologie ouvrière : « Il importe aussi aux entrepreneurs que les lumières industrielles et économiques soient répandues parmi les ouvriers. Un ouvrier instruit est plus capable de travail qu'un ignorant, lorsqu'il a, d'ailleurs, les mêmes habitudes et les mêmes facultés. Il est constant, en général, que le salaire plus élevé que l'on paye ordinairement à l'ouvrier instruit achète le travail effectif à

meilleur marché (...). Ajoutons que l'instruction augmente la probité avec le jugement : elle fait sentir à chacun ses droits, mais en même temps ses devoirs. Elle donne à l'ouvrier un sentiment plus vif de ses engagements et de la loi des contrats : il est à la fois plus fier, mais plus exact, plus disposé à résister à une réduction arbitraire de son salaire ou à des pratiques déloyales dans la manière de l'évaluer, mais plus inaccessible aux prétentions extravagantes, aux illusions et aux utopies. L'instruction lui inspire le souci de l'avenir ; mais elle lui ouvre des horizons nouveaux, et développe en lui le sentiment des avantages et des inconvénients à venir, le sentiment de la responsabilité ; elle rend les relations d'entrepreneur à ouvrier plus sûres, plus agréables, plus dignes, les coulages d'atelier plus rares et la surveillance plus facile » [pp. 457-458].

Concluant son ouvrage par quelques incontournables considérations sur la question sociale, Courcelle-Seneuil n'attend rien des fonctionnaires : « Ils n'ont, pour la plupart, aucune idée de la fonction industrielle et de son importance. D'ailleurs, leur intérêt est d'étendre en nombre et en importance les fonctions dites publiques, et par conséquent, de régenter et régler le plus possible » [p. 527], pas plus que des hommes politiques : « Ceux qui se disputent le pouvoir politique ont porté leurs luttes dans l'atelier industriel et y cherchent un point d'appui. Les uns s'adressent aux ouvriers, leur font concevoir des espérances impossibles et les excitent sans cesse à haïr leurs patrons (...); d'autres, s'adressant aux entrepreneurs, leur assurent sauvetage et protection. On a vu, pendant toute la durée du Second Empire, le gouvernement flatter alternativement les ouvriers et les patrons et les animer sans cesse les uns contre les autres, leur faisant espérer son appui pour obtenir le leur, et les tenir tous dans l'asservissement » [pp. 528-529].

C'est en projetant sa foi dans le rationalisme économique positiviste sur les entrepreneurs et, par leur médiation, sur leurs subordonnés, que Courcelle-Seneuil espère avoir trouvé la clef de la question sociale : « Le jour où les ouvriers et les employés sentiront que les chefs d'industrie ont une doctrine rationnelle, qu'ils croient à cette doctrine et y conforment leurs actes, ils se laisseront convaincre et suivront. Au contraire, tant qu'ils sentiront que les chefs d'industrie n'ont pas de doctrine, qu'ils agissent par routine, sans pouvoir même dire en quoi précisément consiste la fonction qu'ils remplissent, ils se défieront du patron et prêteront l'oreille aux prédications haineuses et dissolvantes que nous connaissons. La théorie de la société moderne, spécialement en ce qui touche l'industrie et ses relations d'atelier, est assez avancée actuellement pour qu'il soit facile à tous ceux qui désirent la connaître de l'apprendre en très peu de temps (...). Le jour où les entrepreneurs voudront étu-



dier et s'appliqueront sérieusement à suivre le mouvement des affaires publiques, la direction des affaires ne tardera pas à leur appartenir au grand profit de la civilisation » [p. 526, p. 531].

A travers ces quelques citations et extraits du *Manuel des affaires*, on mesure combien, élaborée dès le milieu du XIX^e siècle, cette véritable propédeutique des sciences de la gestion des affaires, empreinte d'un souci opérationnel jusqu'alors tout à fait inédit, constitue bien un monument majeur dans l'histoire de la gestion des entreprises industrielles et de ses penseurs et promoteurs. Le *Manuel des affaires*, resté pratiquement sans concurrent jusqu'à la fin du siècle, devra être régulièrement réédité. *A contrario*, le vide durable autour de cet ouvrage pionnier et demeuré longtemps singulier, signifie bien que la gestion (16) n'est pas encore en cette fin de siècle un art ou une compétence bien identifiés. Et au milieu du siècle suivant, la fine critique de

Courcelle-Seneuil par le très avisé Schumpeter – « On trouve dans ses œuvres cette claire intelligence des affaires économiques qui découle d'une expérience de première main et que l'on regrette tellement de ne pas trouver dans la littérature moderne » (17) – témoigne éloquemment de la profonde originalité et de la modernité de son œuvre engagée, au carrefour des spéculations en chambre de la pensée économique et de la pratique – bien plus périlleuse – des affaires.

(16) Terme promu par Courcelle-Seneuil dans son *Traité d'économie politique* paru peu après, en 1858, plutôt absent des écrits contemporains : cf. l'intitulé de deux de ses chapitres *De la gestion intérieure des entreprises industrielles ; De la manière de compter dans la gestion des entreprises*. De ce terme, le *Grand Dictionnaire universel du XIX^e siècle* de Larousse (1872) ne retient d'ailleurs qu'une définition toute juridique, empruntée au code Napoléon !

(17) Joseph Schumpeter, *Histoire de l'analyse économique* [achevée en 1950], trad. fr., Gallimard, 1983, tome 2, p. 167.

« Tant que les ouvriers sentiront que les chefs d'industrie n'ont pas de doctrine, qu'ils agissent par routine, sans pouvoir même dire en quoi précisément consiste la fonction qu'ils remplissent, ils se déferont du patron et prêteront l'oreille aux prédications haineuses et dissolvantes que nous connaissons ».

LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES FACE AUX CHANGEMENTS

Des contradictions du discours aux urgences du réel

PAR GÉRARD WARNOTTE

Professeur.
Université de Louvain-la-Neuve

L'approche du rôle de la gestion des ressources humaines face aux changements débouche inévitablement sur le dévoilement de positions idéologiques dont il est nécessaire de montrer le caractère pernicieux. Ne faudrait-il pas lui opposer une autre approche construite à partir de la réalité sociale de l'entreprise selon laquelle l'enjeu serait de changer notre manière de concevoir et de pratiquer la gestion des ressources humaines ?

POUR LA DÉMYTHIFICATION (1) D'UN TERRAIN D'ACTION PAVÉ DE BONNES INTENTIONS

La question de la gestion des ressources humaines face aux changements semble rele-

ver d'une forme de mythe tant est grand le fossé qui sépare le discours de la réalité. Il laisse même à penser qu'essayer d'y répondre conduit celui qui s'y risque à une impasse.

N'est-il pas frappant de constater l'extraordinaire décalage entre une littérature foisonnante d'ouvrages écrits sur la gestion des ressources humaines, la multiplication de cabinets de consultance, les pro-

grammes de formation, même à un niveau universitaire, qui plaignent pour sa reconnaissance au rang d'une discipline et ses résultats maigres, sinon dérisoires ? Ses analyses, sans guère de prise sur le réel, manifestent une incapacité à rendre légitime le projet social et humain qui en constitue le fondement.

Il paraît évident que l'interrogation sur les rapports entre gestion des ressources humaines et changements cache une profonde ambiguïté. Celle-ci tient, tant au rôle hypothétique que la gestion des ressources humaines pourrait jouer comme catalyseur d'un changement, qu'à la conception même de ce changement.

De quel changement parle-t-on à l'heure où les

(1) « Démythifier : réduire à sa réalité une chose ou une personne dont on a fait un mythe, c'est-à-dire à laquelle on a accordé une importance très exagérée, et dont l'idée ou l'image est par là même capable d'agir puissamment sur l'esprit des masses », LOGOS, Bordas.

entreprises en appellent inexorablement à la primauté des objectifs économiques, en ces temps de crise de l'emploi, de reconfiguration des structures, d'accroissement du stress et de l'anxiété au travail ?

L'observation des entreprises a rappelé brutalement que ce discours dominant sur la gestion des ressources humaines constituait un magnifique écran pour masquer une réalité sociale et humaine fortement ébranlée par la crise, le développement de la précarité et de l'exclusion.

L'approche du rôle de la gestion des ressources humaines face aux changements débouche inévitablement sur le dévoilement de positions idéologiques dont il est nécessaire de montrer le caractère pernicieux [F. Horwitz, 1990].

Ne faudrait-il pas lui opposer une autre approche construite à partir de la réalité sociale de l'entreprise selon

laquelle l'enjeu serait de changer notre manière de concevoir et de pratiquer la gestion des ressources humaines ?

Au cœur de cette réflexion se trouve ce que d'aucuns appellent *l'entreprise réelle*, celle où se jouent les réalités vécues du travail, celle où se construit ou se délite le contrat social dans le champ de l'organisation. La gestion des ressources humaines, suivant les termes de la *Lettre d'Entreprise et Personnel*, a « toujours été plaquée sur l'organisation qui était intouchable pour le directeur des ressources humaines » [n° 1, avril 1994].

Remettre l'organisation au centre de la réflexion, c'est aussi dépasser une vision strictement gestionnaire, dont nous montrerons le côté réducteur, pour restaurer une vision de politique humaine. Seule une telle vision serait capable de poser la question des enjeux soulevés par l'éclatement du

contrat social sous l'effet de la crise, des restructurations, des réorganisations, des délocalisations...

LE DISCOURS MANAGÉRIAL ET SES CONTRADICTIONS

Deux contradictions majeures semblent mettre en cause la conception idéale, ou naïve, de la gestion des ressources humaines.

Le discours sur l'intégration de l'économie et du social dans les années 80 a fait place dans les années 90 à un discours qui légitime leur divorce. La rhétorique des années 80 était riche de plaidoyers enthousiastes en faveur d'une gestion stratégique des ressources humaines [Ch. Besseyre des Horts, 1988]. Le modèle

L'observation des entreprises a rappelé brutalement que le discours dominant sur la gestion des ressources humaines constituait un magnifique écran pour masquer une réalité sociale et humaine fortement ébranlée par la crise, le développement de la précarité et de l'exclusion.



Gulliver, subissant mille affronts pour avoir cru trop longtemps à ses propres certitudes, est à l'image de la pensée dominante qui refuse de reconnaître la complexité.

d'entreprise qui devait prédominer était celui d'une communauté d'hommes et de femmes aux intérêts convergents, destinés à vivre en harmonie avec elle tout en la faisant fructifier par leur travail. Cette vision idyllique se traduit dans l'affirmation selon laquelle « *le capital le plus précieux de l'entreprise se trouve dans ses hommes* ».

Dans les années 90, le discours s'inverse au nom du réalisme. C'est désormais l'économique qui prime. La logique de flexibilité s'impose alors comme un impératif catégorique pour déréguler les organisations préoccupées d'une réduction drastique de leurs coûts et d'une réceptivité accrue aux lois du marché.

« *L'or s'est changé en plomb, selon l'expression d'un consultant, désormais, les personnels sont jaugés à l'aune des charges qu'ils représentent* » [Martineau, *Le Monde*, 16 février 1994].

Cette situation de crise de l'emploi ébranle fondamentalement le contrat social traditionnel : « *En échange de ton travail, je te donne la sécurité de l'emploi, une carrière, des avantages sociaux* ». Désormais, les directeurs des ressources humaines se trouvent devant le dilemme suivant : « *Au nom de quoi vais-je demander aux salariés une implication forte dans l'entreprise ? Qu'est-ce que je vais pouvoir mettre dans la balance ?* » [Le Monde, 5 octobre 1994].

Tout appel à l'implication est perçu comme un leurre dans la mesure où les forces qui sont à l'œuvre tendent au morcellement de l'entreprise, à l'externalisation des activités, à la délocalisation. Les directeurs des ressources humaines se trouvent particulièrement en porte-à-faux par rapport aux modèles de motivation, d'implication et de développement des personnes qui constituent les fers de lance de la gestion des ressources humaines [B. Galambaud, 1994].

Le discours consensuel, fondé sur une vision harmonieuse des relations humaines et sociales, a volé en éclats. La tendance à l'individualisme, au retour du sujet, à l'homme acteur social se trouve en butte à la logique de la compétence qui survalorise les professionnels et exclut les autres. Le retour du sujet constitue de ces thèmes classiques qui a marqué les réflexions et les travaux consacrés à l'humanisation des conditions de travail.

Dans les années 80, le salarié s'est vu reconnaître le statut d'acteur social, autonome et responsable. Cette reconnaissance fut à la base de la mode des cercles de qualité ou cercles de progrès, des projets de Qualité Totale, par lesquels les directions d'entreprises espéraient canaliser les stratégies des salariés-acteurs au service des objectifs de l'organisation.

Un renversement de perspective va s'opérer au début des années 90 avec l'émergence de la logique de la compétence dans le contexte de la globalisation des marchés au nom de l'exigence de compétitivité.

Paradoxalement, ce même courant d'idées va être littéralement investi et récupéré par un autre discours qui, tout en proclamant le rôle d'acteur, le définit comme professionnel au nom de la logique de la compétence et de la valeur d'excellence. L'acteur social n'existe comme tel, dans son autonomie et sa responsabilisation reconnue, qu'à la condition d'avoir fait preuve de son efficacité. Cette tendance tend à favoriser une sélectivité plus grande en faveur de ceux qui ont les capacités et la personnalité pour devenir ces professionnels. Elle conduit inévitablement à la marginalisation et à l'auto-exclusion des personnes qui ne correspondent pas au modèle. Il en résulte une pression, parfois insoutenable, en faveur de la compétition et au

nom de la rentabilité, qui ne favorise guère les conduites de coopération, pourtant à la base de la vision initiale de l'acteur social.

DES LIMITES DE LA GESTION AUX ENJEUX DES CHOIX DE POLITIQUE HUMAINE

La critique du discours managérial soumis à l'effet de mode a pour intérêt principal de révéler toute son importance dans la construction du réel. Peu soucieux de l'épreuve des faits, il fonctionne au niveau des représentations mentales pour convaincre de sa véracité ceux qui y adhèrent. Ainsi, un discours ne se transforme le plus souvent que sous l'effet d'autres discours qui en prennent le contre-pied et en dénoncent les failles, tout en forgeant une nouvelle représentation du réel.

Tel est le sort que réserve le discours à la gestion des ressources humaines. Devant les contradictions du réel, la tentation est grande de faire table rase du passé et de parler, comme le directeur de l'ANDCP (2), Jacques Bouchaud, de « *reconstruire la direction des ressources humaines* », de « *changer de logique* », de « *réinvestir de nouveaux terrains d'action et d'innovation de la fonction* » [Le Monde, 5 octobre 1994].

Le piège de cette réflexion serait d'ignorer, dans le même temps, les mécanismes profonds qui ont conduit à forger la situation présente. Seule une analyse de la réalité conduit à la formulation d'hypothèses, de principes explicatifs de nature à élucider et à comprendre le sens de l'évolution des entreprises.

(2) Association Nationale des Directeurs et Cadres de la fonction Personnel en France.

Au nom de la mondialisation de l'économie, de la course à la productivité, de la levée des barrières au commerce international, la logique économique prédominante relève du néolibéralisme qui favorise une logique d'exclusion. Comme Philippe Van Parys le rappelait, la tendance lourde de ce système productiviste, axé sur les pures logiques de marché, accentue la dualisation de la société qui sert surtout les catégories les plus solvables et rejette dans l'exclusion un nombre croissant de personnes. Malgré un accroissement du revenu moyen de la population depuis 25 ans, on constate un affaiblissement croissant des catégories les plus défavorisées, ce qu'il nomme « *l'exclusion dans l'opulence* ». Ceci signifie qu'une proportion croissante du revenu se concentre dans un nombre décroissant de la population active [Ph. Van Parys, 1994].

Cette dualisation de la société trouve son décalque dans l'entreprise où, au nom de la logique de flexibilité, le noyau central de salariés-professionnels à hauts revenus, dont on espère la stabilité et la fidélité, est en nette régression au profit d'une couronne périphérique de salariés à emplois précaires et bas salaires fluctuant au gré de la conjoncture [G. Roustang, B. Perret, 1993]. Tel est le modèle de l'entreprise qui a pour noms entreprise *flexible, polycellulaire, en réseau* dont une des caractéristiques principales est la fragilisation du contrat social avec les salariés.

L'analyse de ce contexte éclaire d'un jour nouveau la position de la fonction personnel et de son action par la gestion des ressources humaines. Celle-ci s'imbrique au cœur même de la décision économique dominée par l'impératif de réduction des coûts dont la direction générale est le principal artisan.



Ce diagnostic pessimiste invite à un changement radical de perspective, seul capable de fonder un raisonnement qui puisse aller à l'encontre de cette logique implacable. Nous en esquisserons les fondements autour de deux idées :

– une vision trop axée sur la *notion de gestion* constitue un obstacle au changement qui empêche la prise en compte de la complexité du réel ;

– les urgences du réel rendent indispensables la conception d'une fonction personnel dont l'action devrait se mesurer à l'aune de ses choix de *politique humaine*.

LA GESTION, OBSTACLE À LA PRISE EN COMPTE DU RÉEL

La gestion fait partie de ces mots sûrs, comme l'écrivait Marie-Josèphe Carrieu-Costa « *qui rassurent quand on les lance : il faut un gestionnaire, et le problème est rangé, classé, puis oublié* » [Le Monde, 27 octobre 1987]. Haro sur ceux qui mettent en doute les vertus de la gestion à laquelle est joint souvent le qualificatif de bonne. C'est pourquoi se risquer à la critiquer exige une légitimité forte ou une argumentation solidement étayée.

Hervé Serieyx, dans son dernier ouvrage, « *L'effet Gulliver* », a pu prendre ce risque, sans dommage pour lui, lorsqu'il affirme qu'un des maux dont souffrent les entreprises est de privilégier la gestion à la stratégie. Il dénonce les méfaits d'un « *management panique qui décrète à coups de licenciements à tout va pour atteindre un productivisme imbécile* ». Son héros, qu'il tire du célèbre roman de Swift, lui sert de personnage emblématique qui vit en décalage dans un monde de géants et de nains. Il le traverse, subissant mille affronts pour avoir cru trop longtemps à ses propres certitudes.

Gulliver est à l'image de la pensée dominante qui refuse de reconnaître la complexité. Ainsi, H. Serieyx entreprend-il un plaidoyer incisif pour substituer dans l'entreprise « *le regard complexe* » à « *l'action réflexe* » [H. Serieyx, 1994]. C'est ici que l'argumentation doit prendre le relais pour éviter le piège de l'image facile, effet de rhétorique, dont les participants à des conférences sont si friands.

Michel Berry a su très bien analyser le rôle des instruments de gestion, « *technologie invisible* », dans leur pouvoir de réduire la complexité en aidant à formuler des jugements et des choix à partir d'une information incomplète. Les gestionnaires ont l'obligation de prendre des décisions dans un laps de temps court. Cela les conduit à élaborer des instruments de gestion fondés sur des *abrévés*, des *ratios*, des *indicateurs* pour faciliter la prise de décision [M. Berry, 1983]. L'auteur cite, d'une part les *abrévés du vrai* tels ceux, par exemple, qui servent à évaluer la santé d'une entreprise à partir de quelques ratios comptables ; d'autre part, il distingue les *abrévés du bon* à partir desquels se fixe, par exemple, un niveau de déficit budgétaire ne devant pas dépasser x %.

Ces raccourcis permettent de gagner du temps : les gestionnaires demandent qu'on leur fournisse des chiffres simples, des idées simples et faciles à défendre. Une illustration de ce phénomène nous est donnée par Henri Mintzberg qui dénonce le *choix de ne pas savoir*. « *Par exemple, la direction nous dit : vous avez obtenu un bénéfice de 10 %, il faut 12 % et se moque de la façon dont vous y parviendrez. On ne se salit pas les mains, mais on joue sur les autres. On serre la vis* ». Pour H. Mintzberg « *le cynisme se généralise...* » [interview Le Monde, 30 août 1994].

LES URGENCES DU RÉEL

Préconiser pour la fonction personnel un rôle de politique humaine, c'est vouloir sortir d'une vision strictement gestionnaire qui enferme le réel dans un cadre pré-défini (ratios, indicateurs). C'est aussi dévoiler l'instrumentalité de la gestion qui est, de fait, porteuse d'une politique que l'on se garde bien de remettre en cause [M. Hees, 1993].

Agir au niveau de la politique humaine, c'est réintégrer dans le champ de la fonction personnel, une responsabilité dans la définition des règles du jeu de l'organisation. Un de ses domaines serait celui de la régulation des rapports sociaux autour de la (re)construction d'un contrat social.

Ainsi, la question est-elle double : ce nouveau contrat social ouvre-t-il la voie, sous l'apparence d'une idéologie moderniste, à des formes très traditionnelles de contrôle, voire de coercition, sur une base individuelle ? Ou, au contraire, offre-t-il l'opportunité de repenser ce contrat social dans le contexte d'entreprises en mutation au nom du réalisme et de la démocratie [J.-P. Le Goff, 1995] ? Le choix entre ces deux voies relève d'une certaine conception politique.

Ainsi, la première voie, axée sur la responsabilité individuelle, avec son corollaire, la conception d'un contrat social taillé sur mesure, peut être illustrée par les nouveaux projets de changement de l'organisation qui s'incarnent dans le courant actuel du *reengineering*. Il s'agit là d'un *must* pour les entreprises anglo-américaines séduites par l'approche de Michaël Hammer et James Champy. Sa pénétration en Europe commence à s'accélérer, portée par des cabinets de consultants soucieux de moderniser leurs outils d'intervention.

Le *reengineering* est présenté comme une démarche radicale de changement dont l'ambition serait de faire table rase du passé.

« *Tradition counts for nothing. Reengineering is a new beginning* » selon les termes d'Hammer et Champy [1993 : 49], ou encore dans la même veine « *Reengineering is about beginning again with a clean sheet of paper. It is about rejecting the conventional wisdom and received assumptions of the past. Reengineering is about inventing new approaches to process structure that been little or no resemblance to those of previous eras* » [1993 : 49].

Keit Grint avance une hypothèse audacieuse pour expliquer le succès du *reengineering*. Celui-ci serait dû précisément à sa vertu d'« *amnésie organisationnelle* ». Nombre de dirigeants d'entreprises qui ont décidé dans les années 80 d'énormes investissements dans les nouvelles technologies n'en auraient pas tiré les gains de productivité escomptés. Certains choix apparaîtraient même contestables. L'apparition du *reengineering* et de sa prétention à éradiquer le passé, leur offrirait un puissant moyen de

déculpabilisation des fautes commises. L'espoir d'un changement salvateur légitimerait les décisions politiques de la dérégulation sociale (flexibilité de la main-d'œuvre, précarisation des salariés, *downsizing*) [K. Grint, 1995].

En réalité, les idées que véhicule le *reengineering*, ne sont en rien nouvelles [K. Grint, 1994]. Elles appartiennent à l'arsenal des techniques et des innovations organisationnelles appliquées depuis des années. L'originalité de cette démarche de changement tient plutôt à son caractère global et brutal qui s'appuie sur divers principes d'action pour déstabiliser l'organisation et la restructurer au nom de l'efficacité.

L'approche du changement se veut ici essentiellement volontariste, motivationnelle et psychosociale. Elle s'inscrit en cela dans la grande tradition de la gestion des ressources humaines. C'est à ce niveau que le Centre d'études *Entreprise et Personnel* relève un écueil social grave qui est « *d'accepter les impératifs exclusifs du court terme en dépit de déchirures sociales irréparables* ». Il préconise à l'inverse de penser la reconfiguration nécessaire des

processus opérationnels à partir d'une conception rénovée du contrat social dans l'entreprise [*Lettre Entreprise et Personnel*, avril 1994].

Une autre voie s'ouvre alors pour repenser les régulations sociales tenant compte du passé qui a contribué à forger le contrat social. Elle invite à retrouver ses racines inscrites dans une perspective de démocratie.

Cette question du contrat social dans l'entreprise trouve une première forme de concrétisation au début du siècle dans le projet, initié par Taylor, de lutter contre l'arbitraire patronal par l'instauration d'un système de direction scientifique, source d'une « *vraie démocratie* » [cité par J.-P. Rouze, 1993]. Une telle position est source d'exégèse et de débats contradictoires autour de la régulation conférée à la connaissance scientifique dans sa prétention à élaborer des lois objectives du travail et à « *sa capacité à rendre justice aux trois parties prenantes (direction, ouvriers et consommateurs* » [J.P. Rouze, F. Pavé, 1993]. Le dilemme se posera toujours entre le rêve de démocratie et les pratiques technocratiques.

L'apparition du reengineering et sa prétention à éradiquer le passé, offre aux gestionnaires un puissant moyen de déculpabilisation des fautes commises.



Ce fut précisément une des raisons d'être de la fonction personnel d'avoir participé à la construction du contrat social au cœur du dispositif de l'Organisation Scientifique du Travail. L'administration du personnel en constitue sans doute l'exemple le plus clair dans sa fonction d'objectivation des relations de travail pour réguler l'échange contribution-rétribution entre le salarié et l'entreprise (contrat de travail, réglementation du travail, protection sociale) [G. Warnotte, 1979].

La gestion des ressources humaines n'a investi ce domaine, en réaction aux pré-supposés du modèle taylorien, qu'en tentant d'élaborer un contrat social fondé sur une personnalisation ou une individualisation de la relation du travail. Ce projet fut à la fois sa force, pour capter l'adhésion du personnel et des cadres, et sa faiblesse, lors des ruptures brutales dues aux restructurations et au *downsizing* qui tendent à casser ce lien social dans les entreprises en déclin.

Il faut bien constater que face à cette situation, la fonction personnel a perdu sa légitimité de garant du contrat social. Elle n'a eu de cesse que de renforcer son orientation technocratique en investissant dans le développement d'un arsenal de techniques de gestion sophistiquées, dominée par le souci de justifier sa contribution financière aux performances de l'entreprise.

La fonction personnel pourrait-elle faire autrement ? Comment concevoir une conception rénovée du contrat social inspirée des idées de démocratie ?

Le débat sur ce thème a fait surgir diverses pistes de réflexion dont l'écueil le plus sérieux serait de rester au niveau de l'utopie ou de la position idéologique.

Ainsi, l'idéal démocratique, étroitement associé à une certaine conception du contrat social, fait de la protection

sociale un de ses piliers fondamentaux [R. Lenoir, 1995]. Elle prétend défendre les liens de solidarité tissés dans le passé comme garde-fous à l'exclusion.

Ainsi, se trouve affirmée la nécessité de défendre les droits fondamentaux des personnes tels que le droit à l'insertion, le « droit à l'utilité sociale » [P. Rosanvallon, 1995], le droit au travail et son corollaire le partage du travail.

Dans cette perspective, les régulations ne peuvent être seulement internes à l'entreprise. Elles doivent être complétées par des régulations externes mettant en jeu une redéfinition du rôle de l'Etat [« *Etat-Providence actif* » selon P. Rosanvallon, 1995]. Elles impliquent le traitement externe de problèmes sociaux : au niveau du métier, de la branche professionnelle, du bassin

d'emploi [*Lettre Entreprise et Personnel*, n° 10, mars 1994].

Le modèle même de l'entreprise glisserait alors vers celui de l'*entreprise citoyenne* qui placerait au rang de ses priorités la lutte contre l'exclusion en favorisant l'insertion des jeunes et l'intégration dans l'environnement [*Le Monde*, jeudi 9 février 1995]. Le rôle même des acteurs sociaux (direction et syndicats) est appelé à évoluer au sein d'une entreprise qui se devrait être plus négociatrice.

Une telle approche conduit forcément à situer l'enjeu du changement de la gestion des ressources humaines au niveau de la réinvention d'un nouveau contrat social pour reconstruire des liens sociaux désarticulés. Celle-ci appelle une réflexion radicale pour la définition d'une politique humaine ambitieuse face aux urgences du réel. •

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- M. BERRY, *Une technologie invisible ? L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains*, Centre de Recherche en Gestion, Ecole Polytechnique, Paris, 1983.
- Ch. BESSEYRE DES HORTS, *Vers une gestion stratégique des ressources humaines*, les Editions d'Organisation, 1988, Paris, 222 p.
- B. GALAMBAUD, *Une nouvelle configuration humaine de l'entreprise. Le social désemparé*, ESF Editeur, Paris, 1994.
- K. GRINT, *Reengineering History : Social Resonances and Business Process Reengineering*, Organization, vol. 1 (1), 1994, pp. 179-201.
- K. GRINT, *Now where were we ? BPR lotus-eaters and corporate amnesia*, Workshop on Critical Studies of Organizational and Management Innovations, European Institute for Advanced Studies in Management, Brussels, May 8-9, 1995, 26 p.
- M. HAMMER and J. CHAMPY, *Reengineering the Corporation : A manifesto for Business Revolution*, Nicolas Brealey, London, 1993.
- M. HEES, *Demain les ressources humaines : les ambiguïtés de la GRH*, Communication au Congrès MRH à Beaune, juin 1993, 7 p.
- F. M. HORWITZ, « HRM : an ideological perspective », 19, 2, *Personnel Review*, 1990, pp. 10-15.
- J.-P. LE GOFF, « Management : la fin des illusions », *Le Monde Initiatives*, 17 mai 1995.
- R. LENOIR, « La démocratie au péril de la finance », *Le Monde*, 21 février 1995.
- P. ROSANVALLON, « Aborder (sérieusement) le nouvel âge social » (à propos de son ouvrage la nouvelle question sociale), *Le Monde*, 14 février 1995.
- G. ROUSTANG et Th. PERRET, *L'économie contre la société*, Le Seuil, Paris, 1993.
- J.-C. ROUZE, « Frederick W. Taylor, inventeur de la démocratie moderne ? » (commentaires de F. Pavé, « Taylor démocrate ou technocrate ? »), *Gérer et Comprendre, Annales des Mines*, n° 30, mars 1993, pp. 97-106.
- H. SERIEYX, *L'effet Gulliver*, Calmann-Lévy, Paris, 1994, 250 p.
- Ph. VAN PARIJS, « Ethique et Université dans un monde en crise », Conférence prononcée lors de l'Assemblée Générale annuelle du Corps Académique de l'UCL, le 27 mars 1994, *Revue Louvain*, n° 50, août 1994, pp. 17-18.
- G. WARNOTTE, « De l'administration du personnel à la gestion sociale : le véritable enjeu », *Annales de Sciences Economiques Appliquées*, 1979, pp. 11-31.

MOSAÏQUE

RÉFORME ET INSTITUTION

**A propos du livre de
Nils Brunsson, Johan P.
Olsen : « The reforming
organization »**

Routledge, Londres, 1993, 216 p.

par Philippe Bezes

Centre de Sociologie des
Organisations

La réforme constitue un registre obligé de l'activité gouvernante dans les campagnes électorales ou au quotidien des politiques publiques. Curieusement, alors qu'il existe de nombreuses études sociologiques consacrées à la décision, on sait assez peu de chose des formes et des mécanismes de la réforme comme action publique. Le livre de N. Brunsson et de J.P. Olsen commence utilement à combler cette lacune en apportant, sur le sujet, un point de vue critique néo-institutionnaliste (1).

Pour les auteurs, l'activité réformatrice ne peut en effet être analysée que comme un phénomène qui met en jeu l'institution, qu'ils définissent comme des « règles de comportement, des normes, des rôles, des aménagements physiques, des bâtiments et des archives » (2). D'un point de vue endogène, l'institution comme ensemble de procédures est donc socialisante : elle influence la construction des intérêts des acteurs et la manière dont ils les poursuivent à travers des formes symboliques (normes, idéologies, valeurs), des principes de comportement (devoirs ou routines), des rituels. Bref, elle produit des significations que s'approprient ses membres. Une réforme est donc une activité signifiante qui s'intègre à un cadre institutionnel. D'un point de vue exogène, toute institution est une partie et une expression d'une institution plus large, la société, traversée de sens et de valeurs, qui à son tour l'influencent et la structurent. L'activité réformatrice est donc également une *activité sociale*.

A partir de ce modèle et s'appuyant sur les travaux menés

avec J.G. March (3), l'ouvrage offre alors une vigoureuse critique des modèles rationnels d'analyse de la réforme où les réformateurs sont perçus comme un groupe indépendant des « réformés », contrôlant l'organisation, choisissant les formes idéales de l'institution. Celle-ci y est représentée comme un instrument : la réforme est une activité rationnelle (préférences stables, comparaison des alternatives, choix) ; la mise en œuvre n'est pas considérée comme une phase essentielle. A cela, Brunsson et Olsen opposent une vision réaliste et institutionnaliste. La réforme devient une activité :

- qui se représente comme rationnelle mais qui ne l'est pas ;
- qui met en jeu les valeurs structurantes de l'institution et celles de l'environnement ;
- qui relève en grande partie du monde des formes et des idées ;
- qui joue le rôle d'*opinion-building* en modifiant les représentations des acteurs de l'organisation ;
- qui n'a qu'un effet de changement relatif et induit sur les pratiques. L'institution n'est alors plus un instrument. Elle détermine autant qu'elle est déterminée.

Le détail du texte nous offre un ensemble de résultats foisonnants. Il regorge à la fois d'analyses théoriques – toujours stimulantes, souvent paradoxales – et d'exemples concrets puisés dans les réformes des services publics en Suède et en Norvège (les transports ferroviaires suédois, l'installation d'une planification d'activités ou de procédures budgétaires, la décentralisation des gouvernements locaux dans les municipalités norvégiennes et suédoises). De ce foisonnement, nous retiendrons trois grands registres (nouveaux) d'explication.

Selon Brunsson et Olsen l'exigence de réforme dans une institution naît du rapport entre l'offre de problèmes et l'offre de solutions. Il y a perception d'écarts entre les représentations idéalisées de l'institution et la réalité de ses pratiques. Il y a, d'autre part, une offre de solutions qui stimule la critique et le changement à travers des cadres normatifs alternatifs, préférables à l'expérience présente. Ces perceptions ne relèvent pas seulement de motifs endogènes

mais aussi de l'influence exogène de valeurs ou de formes concurrentielles extérieures à l'institution. Ainsi, des phases macro-sociologiques de modernisation ou de démocratisation d'une société suscitent des réformes à un niveau « meso » et façonnent leurs contenus. Une autre question se pose : pourquoi les réformes se répètent-elles aussi fréquemment alors qu'elles échouent à atteindre leurs objectifs ? Brunsson et Olsen proposent deux explications originales. La première repose sur la capacité d'oubli des organisations (l'inverse, si l'on veut, de l'apprentissage organisationnel). La seconde tient à l'idée que « les réformes appellent les réformes » : une action réformatrice crée une demande, laisse des problèmes irrésolus et augmente les attentes des protagonistes. Ceci permet à Brunsson et Olsen de proposer une matrice analytique de la réforme qui la décompose en deux : la réforme-projet ou *ex ante* mobilise principalement des actes de langage et des idées (*reform talk*) et fonctionne sur le mode de la promesse : elle propose une présentation simplifiée et idéalisée du futur (un bénéfice à venir) qui

the
reforming
organiza



entraîne facilement l'adhésion. La réforme-mise en œuvre ou *ex post* s'avère beaucoup plus délicate : elle offre une représentation complexe et conflictuelle du présent.

La seconde réflexion importante du livre de Brunsson et Olsen concerne le contenu des plans de réforme. Ils constatent que l'organisation y est toujours représentée à travers une série de figures idéales : la distinction entre leaders et non-leaders, la coordination de toute l'organisation à travers la hiérarchie, l'idéal de maîtrise de l'institution, l'idéal de clarté, la logique des choix rationnels (la pensée précède l'action). Bien sûr, l'institution « au concret » ne répond pas à ces caractéristiques mais elle est représentée de cette façon dans la réforme. Sur la base de deux monographies de réforme les auteurs s'efforcent de dégager les raisons qui expliquent la préservation et la reproduction de l'idéal rationnel. Nous en retiendrons schématiquement trois. La première est de nature cognitive. Les réformateurs élaborent « spontanément » des projets qui portent plus sur des propositions de principes (les fins) que sur les pratiques (les moyens). La construction cognitive naturelle de la réforme amène à vouloir repenser et à expliquer une réalité qu'on juge insuffisamment formalisée. La réforme *ex ante* appartient au monde des idées. Plus sociologiquement, la « position » des réformateurs leur fait percevoir leur rôle comme une tâche de clarification et de remise en ordre. C'est également ce que l'on attend d'eux. La seconde raison est institutionnaliste. Le modèle rationnel est le fondement de la culture occidentale. Logiquement, il alimente les projets de réforme, par exemple dans le secteur public, parce que les réformes ne font le plus souvent que reprendre des normes existantes, naturellement présentes dans les institutions et dans la société.

La dernière explication est « cognitivo-fonctionnaliste ». Le projet de réforme est, pour les acteurs, un cadre (nullement impératif) qui propose une construction de la réalité, dans laquelle s'insèrent leurs pratiques, et avec lequel ils vont s'accommoder de manière plus ou moins satisfaisante ou conflictuelle.

Les idées du projet sont ainsi aménagées et appropriées dans l'esprit de chacun par des opérations cognitives (*mediating concept*) qui leur donnent une signification acceptable et facilite leur diffusion. Ce mécanisme explique en particulier pourquoi des agents peuvent accueillir favorablement et intégrer un projet de réforme sans pour autant modifier leurs pratiques. Si l'acteur ne parvient pas à intégrer le projet dans sa grille cognitive, il y a conflit et éventuellement rejet. Au final, la réforme-projet a donc une fonction idéologique complexe : elle crée des significations qui interagissent avec les représentations existantes. Elle opère en tout cas sur les représentations plus que sur les expériences.

Au final, Brunsson et Olsen en viennent à distinguer la phase d'annonce (*launching*) et la mise en œuvre (*implementation*). La mise en œuvre relève du monde de l'action et non des sphères idéelles : elle est par nature complexe, ambiguë et difficile. On comprend ainsi qu'elle ne soit pas prioritaire dans la construction cognitive des réformateurs parce que sa perspective ne suscite pas l'adhésion du plus grand nombre. Son étude, néanmoins, révèle le rôle actif du cadre institutionnel dans le processus de réforme. Loin de se réduire à l'application mécanique et linéaire des idées, la mise en œuvre est un ensemble d'aménagements, sous les effets conjugués des interactions avec l'institution (à travers ses membres et leurs constructions de la réalité) et des interactions avec l'environnement. Ainsi les intentions initiales seront-elles reformulées dans la pratique en fonction des réactions des acteurs (aménagements stratégiques), des influences normatives (aménagements socio-institutionnels) et des contextes (aménagements circonstanciels). Les effets d'une mise en œuvre sont donc multiples : elle peut certes réaliser les intentions initiales des réformateurs mais peut, tout aussi bien et plus sûrement, introduire un nouveau vocabulaire, structurer de nouvelles représentations sans modifier les pratiques, redistribuer le pouvoir entre acteurs, modifier les modes de légitimité, éduquer les esprits par des normes.

A la lecture de l'ouvrage, la réforme apparaît donc comme une activité sociale particulièrement importante que l'approche néo-institutionnaliste met en lumière. On pourrait néanmoins discuter quelques présupposés. Poussant (sans doute à l'excès) la compréhension de toute activité par son environnement et les cadres normatifs qui la déterminent, le texte de Brunsson et Olsen finit par ne penser la réforme que comme une forme symbolique, totalement disjointe de l'action. Elle devient alors une activité « hypocrite » (4) au sens où :

- elle appartient au monde des idées ;
- elle n'est pas redevable, en dépit de ce qu'ils disent, de l'action des réformateurs ;
- elle a peu d'effets dans la pratique. La thèse, quoique stimulante, pose un double problème : méthodologique d'une part car la réforme est une action effectuée par un sujet, homme politique, qui croit (plus ou moins) à son entreprise et qui s'engage dans une activité réformatrice avec de bonnes raisons (5). Comprendre la réforme c'est alors aussi penser cette action-là, à partir des intentions de l'acteur et pas seulement, *a posteriori*, au regard de l'institution, dans une visée fonctionnaliste souvent implicite dans le texte. Politique d'autre part parce que la réforme est, du point de vue normatif, une activité démocratique qui suppose la publicité de l'action gouvernementale (l'exigence de justification) et la possibilité d'imputation des mesures (l'impératif de responsabilité). A faire principalement de la réforme une activité de représentation symbolique, on dissocie l'acteur politique de son action et on déroge à l'éthique de responsabilité.

(1) Définir la galaxie néo-institutionnaliste est une entreprise que le cadre de cette critique ne rend pas raisonnable tant ce courant disciplinaire est aujourd'hui éclaté. La fondation nominale date de 1984 et est attribuée à un célèbre article, puis à un livre, de J.G. March et, précisément, de J.P. Olsen (J.G. March, J.P. Olsen, « The new institutionalism : organizational factors in political life », *American Political Science Review*, n° 78, 1984

mythes, savoirs et décisions politiques

françois
lacasse

puf

et J.G. March, J.P. Olsen, *Rediscovering institutions, The organizational basis of politics*, New York, The Free Press, 1989). Pour une présentation synthétique, on renvoie à l'article d'Alec Stone, « Le néo-institutionnalisme », *Politix*, n° 20, 1992.

(2) March, Olsen, *op. cit.*

(3) L'entreprise critique de J.G. March se fait d'abord en association avec H. Simon (cf. March, Simon, *Organizations*, New York, Wiley, 1958, trad. fr., *Les Organisations*, Paris, Dunod, 1965). Elle se poursuit dans des travaux collectifs sur la rationalité limitée ou le célèbre modèle de la poubelle, *garbage can model* (voir J.G. March, *Decisions in organisations*, Oxford, Basil Blackwell, 1988, trad. fr. *Décisions et organisations*, Paris, Les Editions d'organisation, 1991).

(4) N. Brunsson développe ailleurs la théorie de l'hypocrisie dans l'institution, naissant dans la disjonction entre idées et pratiques, Nils Brunsson, *The organization of hypocrisy: talk, decisions and actions in organizations*, Chichester : Wiley, 1989.

(5) Pour reprendre l'expression désormais popularisée de R. Boudon, *L'art de se persuader*, Paris, Fayard, 1990.

LES SAVOIRS DANS L'ACTION GOUVERNEMENTALE

A propos du livre de François Lacasse : « Mythes, savoirs et décisions politiques »

PUF, 1995, Collection
« Sociologies », dirigée
par Raymond Boudon
par Raphaël Spira
Centre de gestion scientifique
Ecole des Mines de Paris

Pourquoi, lors des processus de décision politique, les mythes font-ils la vie dure aux savoirs des experts ? Cet étonnement initial du jeune économiste naïf et rationalisateur qu'était François Lacasse, devenu ensuite professeur d'économie au Québec et haut fonctionnaire canadien et international (OCDE), n'a jamais totalement disparu. A partir d'analyses fines et très vivantes de six cas tirés de sa longue expérience dans les méandres de l'administration canadienne, il propose au lecteur,

dans la lignée du courant de pensée de l'Analyse Economique du Politique (Public Choice Theory) qu'il élargit, « un modèle de mobilisation des savoirs dans le secteur public » qui permet de comprendre comment et pourquoi des savoirs solidement validés vont être utilisés dans la formulation des options politiques ou, au contraire, vont être ignorés, mutilés, manipulés au profit de mythes que la majorité des acteurs bureaucratiques en cause reconnaissent ou pourraient reconnaître comme tels.

Parmi les récits que l'auteur nous livre pour illustrer son propos, un des plus frappants est sans doute celui de « l'hydre publicitaire ». En 1987, le ministère de la Santé du gouvernement canadien propose une loi interdisant la publicité du tabac dans tous les médias. La raison invoquée est la volonté de réduire la consommation globale de cigarettes dans le pays. Or de nombreuses études dans différents pays occidentaux, tant économiques que sociologiques ou psychologiques, ont montré qu'on ne pouvait établir aucun lien de cause à effet entre publicité et consommation globale de tabac, seule la répartition de la demande entre les différentes marques étant affectée. Nous sommes ici en présence d'un mythe, au sens de l'ouvrage, c'est-à-dire « des représentations de liens de causalité entre une action gouvernementale et ses effets ; représentations qui contredisent les savoirs validés et pertinents », notion que l'auteur rapproche de celle de « croyance » chez Boudon (« toute inférence douteuse ou fausse »). On peut alors s'étonner que, dans ces conditions où des savoirs scientifiques s'opposant au mythe sont facilement accessibles, la loi ait été votée.

Quatre phénomènes expliquent cette décision. Tout d'abord, le mythe étant si bien établi dans la société, à tel point qu'il avait valeur de savoir, le coût, pour le gouvernement, de mobilisation et de diffusion des savoirs contraires aurait été trop élevé. Seconde explication : les savoirs pertinents sont ici stériles, dans le sens où démontrer que la mesure proposée ne réduit pas la consommation n'avait aucune utilité vis-à-vis des

préoccupations du ministre, à savoir lutter contre le tabagisme. Troisièmement, des experts dans d'autres ministères auraient pu s'opposer au mythe, mais leur hiérarchie ne les y a pas autorisés car les enjeux pour leur ministère étaient nuls. Enfin, l'absence d'enjeux économiques pour ceux qui ont profité de la mesure (groupements anti-tabac, médecins...) a enlevé une motivation habituelle des gouvernements, défendre l'intérêt public contre « la voracité mercantile ».

L'auteur termine son récit en montrant comment cette décision s'est retournée contre les politiques : les effets escomptés de la mesure ne venant pas, le gouvernement a augmenté considérablement les taxes sur le tabac pour tenter d'en réduire la consommation, ce qui a contribué au développement important de la contrebande et a contraint à la baisse de ces taxes quelques années plus tard afin d'éviter une dérive mafieuse.

Les neuf premiers chapitres de l'ouvrage traitent, de la même façon, d'exemples illustratifs de ce processus de constitution des mythes et de leur confrontation

avec les savoirs. On pourra ainsi lire comment, suite à la décision d'autoriser n'importe quel industriel à importer ou à fabriquer des médicaments encore sous brevets, le gouvernement a dû, en l'espace de 20 ans, faire face à deux tentatives successives de la part des industries pharmaceutiques détentrices de ces brevets d'abroger cette autorisation. La première tentative, qui a échoué, était fondée sur le mythe de la santé publique : on risque d'empoisonner la population en faisant fabriquer des médicaments à n'importe qui. La deuxième tentative, fructueuse cette fois-ci, a utilisé le mythe du déclin de la nation : on risque de limiter fortement les efforts de recherche pharmaceutique dans le pays et par conséquent de freiner son développement économique. On pourra également s'instruire sur les interrogations du gouvernement autour des limites à fixer à la décentralisation dans le cadre de sa politique régionale, sur la bonne manière de réformer les régimes de retraite, ou encore sur le problème plus général d'évaluation des politiques publiques.

A partir des enseignements fournis par ces cas, François Lacasse expose, dans les deux derniers chapitres de son ouvrage, une sorte de « *théorie de l'usage des mythes* » qui permet de comprendre pourquoi, dans la majorité des cas, les mythes survivent à leurs confrontations institutionnalisées aux savoirs. En utilisant une analogie avec les bureaux d'étude des entreprises, son hypothèse de départ est qu'il existe dans chaque ministère une firme, qu'il appelle *Savoirs SA*, unité de recherche et de planification chargée de gérer et de mobiliser les savoirs. Cette structure est soumise à une double contrainte : un marché externe constitué par les autres ministères et organismes gouvernementaux et les citoyens concernés par les politiques publiques, et un marché interne constitué par les échelons hiérarchiques supérieurs du ministère.

Par rapport à la contrainte externe, il montre que, pour *Savoirs SA*, les coûts de mobilisation des savoirs validés sont bien supérieurs aux coûts d'usage des mythes. En effet, pour l'auteur, l'Administration doit être vue comme un ensemble de

groupes, chacun constituant un « *monopole instrumental* », en relation privilégiée avec une « *clientèle* » particulière qu'il doit satisfaire et représenter, ayant des moyens d'action spécifiques (par exemple, subventions ou fixation de prix), et disposant d'une capacité d'expertise propre, même si elle peut paraître discutable aux autres groupes. Pour un groupe donné, mobiliser des propositions simples non obligatoirement validées est amplement suffisant vis-à-vis de sa clientèle car le risque d'une réfutation de la part d'un autre groupe sur la base d'arguments savants est faible, compte tenu du caractère monopolistique des expertises. La possibilité de contestation des arguments des groupes dépensiers par les groupes répartiteurs de budget est de toute façon fortement limitée par la surcharge de travail de ces derniers. Ainsi, un pacte de non-agression s'instaure, personne n'ayant envie de déployer l'artillerie lourde des savoirs scientifiques, par peur de représailles. En interne, c'est-à-dire à l'intérieur des groupes, les experts de *Savoirs SA* sont vulnérables, dans un état permanent de fragilité institutionnelle, et entrent régulièrement en conflit et en compétition avec des acteurs opérationnels, qui estiment souvent en savoir davantage grâce à leurs contacts avec la réalité du terrain.

Au total, le jeu simultané de l'ensemble de ces contraintes tend à limiter considérablement le champ d'action de *Savoirs SA*, et avantage nettement la stratégie conformiste (coller au mythe) par rapport à celle de la confrontation ; les mythes vont ainsi être le plus souvent préservés.

Ce schéma interprétatif fonctionne et permet sans aucun doute de prédire dans de nombreux cas l'action gouvernementale mais, comme le dit l'auteur, « *laisse peu de place à l'optimisme* ». Les mythes, au sens de l'ouvrage, semblent en effet représenter une force inéluctable contre laquelle on peut difficilement agir. L'espoir réside, pour lui, dans une sorte de technicisation de l'Administration, dans un dispositif où les acteurs fabricants de savoirs ne seraient plus seulement jugés par leur hiérarchie et par leurs clients mais,

comme cela est le cas pour les chercheurs, également par des pairs de leur domaine d'expertise appartenant à des institutions extérieures reconnues pour leur valeur scientifique. On peut regretter que ce dernier point ne soit pas plus développé ; on aurait en particulier aimé savoir si de tels mouvements existent déjà ou s'ils restent à construire. Ceci dit, on peut rapprocher ces idées de celle de « *l'autonomie orientée des savoirs* » avancée par une équipe de chercheurs du CGS qui, sur le cas de la régulation du système hospitalier français (1), montre comment la volonté de savoir s'est de plus en plus affirmée au sein de l'Administration.

Un livre à conseiller donc, non seulement, pour la richesse de ses cas, grâce auxquels il nous apprend énormément sur le fonctionnement de l'administration canadienne (ce qui ne manque pas de nous rappeler à quelques détails près son homologue française) mais aussi parce qu'il nous propose également un modèle original de compréhension des décisions de l'Etat, le tout avec le franc-parler et l'humour des Québécois !

(1) François Engel, Frédéric Kletz, Jean-Claude Moisdon, « Les volontés du savoir. Transformations de la régulation du système hospitalier », 1996. A paraître dans la *Revue Française de l'Administration Publique*.

LES CONTES DE LA RAISON ORDINAIRE

**A propos du livre de
Massimo Piattelli Palmarini :**
« **La réforme du jugement** »
Ed. Odile Jacob, Paris, 1995
(traduit de l'italien)
**et du livre de J. Edward Russo
& Paul J.H. Schoemaker**
« **Les chausse-trappes
de la prise de décision** »,
Ed. d'Organisation, Paris, 1994
(traduit de l'anglais)
par Hervé Laroche
Professeur de stratégie, ESCP

Combien de personnes doit-on réunir pour qu'il y ait plus

d'une chance sur deux que l'anniversaire de deux d'entre elles tombe le même jour de l'année ? Les amateurs d'énigmes et casse-tête se régaleront à la lecture de « *La réforme du jugement* ». Le livre propose en effet de multiples petits problèmes dont certains, selon l'auteur, ont piégé de très brillants esprits – ce qui allège la honte de se faire prendre également. L'ouvrage a cependant un but très sérieux. Il s'agit d'explorer les modes naturels de raisonnement des individus (ce que les spécialistes appellent des heuristiques), et les erreurs systématiques qui en résultent (les biais, que l'auteur compare à des tunnels ou à des rails mentaux).

Il s'avère ainsi que nous, humains, sommes rétifs aux plus élémentaires notions du calcul des probabilités, et que nous enfrenons quotidiennement les lois les plus fondamentales de la logique. C'est quotidiennement que nous commettons l'un ou l'autre des « sept péchés capitaux » suivants.

L'excès de confiance.
Nous surestimons (dans de larges proportions) la validité de nos connaissances dans des domaines que nous croyons connaître ; ainsi, interrogés sur des questions générales concernant leur propre firme, les salariés ont-ils couramment des taux d'erreur de plus de 50 % tout en estimant de bonne foi donner des réponses exactes.

La pensée magique.

Nous sommes facilement abusés par des corrélations illusoire entre plusieurs phénomènes (par exemple, certaines qualités professionnelles et un type de personnalité donné) ; le piège se referme alors puisque notre esprit tend systématiquement à confirmer l'idée que nous nous sommes fabriquée, et à ignorer les informations inattendues.

La prévisibilité a posteriori.

Les événements connus paraissent, rétrospectivement, aisément prévisibles. Lorsqu'on en connaît les causes, les succès sont rarement surprenants, et les échecs paraissent, après coup, évitables. Les mérites s'en trouvent relativisés et les fautes, en revanche, aggravées.

L'ancrage.

La première information qui nous est fournie ne peut être complètement effacée par la suite, et les corrections que l'on peut

faire restent marquées par les données d'origine. Ainsi de la fameuse première impression à propos d'une personne, d'une affaire, d'un objet. Cela vaut également pour les estimations chiffrées.

La facilité de représentation.

Un événement ou une situation nous paraît se produire d'autant plus fréquemment que nous l'imaginons plus facilement et qu'il ou elle nous impressionne plus fortement. Ainsi le cambriolage nous paraît-il d'autant plus menaçant que certains de nos amis ou de nos voisins en ont été récemment victimes.

Le daltonisme des probabilités.

Notre raisonnement naturel est si aisément piégé par les problèmes impliquant des probabilités que « toute intuition probabiliste de tout sujet (pas spécialement formé au calcul des probabilités) a plus de 50 % de chances d'être fautive » [p. 166]. Un exemple, que l'on pourra relier à une affaire fameuse et récente : aux USA, la probabilité qu'un mari qui bat sa femme aille jusqu'à la tuer est au plus de un sur mille. On en déduit naturellement qu'un mari violent accusé de meurtre n'a *a priori* qu'une chance sur mille d'être coupable. Cette manière spontanée de penser est fautive, car si le mari est accusé, c'est que le meurtre a déjà été commis. Le problème doit être reformulé ainsi : quelle est la probabilité pour qu'une femme qui a été tuée l'ait été par un mari violent ? La statistique est alors nettement moins favorable à l'accusé : une chance sur trois.

La crédulité face au plausible.

C'est « l'effet Othello ». Le perfide Iago persuade le pauvre roi de la culpabilité de sa femme en rendant plausible, par des fictions crédibles, un événement que le roi n'estimait *a priori* pas probable. Que les Etats-Unis envahissent un jour la Pologne est une hypothèse que l'immense majorité d'entre nous juge fantaisiste. Mais si cette éventualité, au lieu d'être présentée isolément, est soutenue par un scénario enchaînant une série d'événements, où se mêlent par exemple le Pape, Lech Walesa, et l'armée russe, la probabilité en sera nettement réévaluée. Or, il s'agit du même événement, et le scénario n'est qu'une fiction, qui se donne pour telle. Pour notre âme

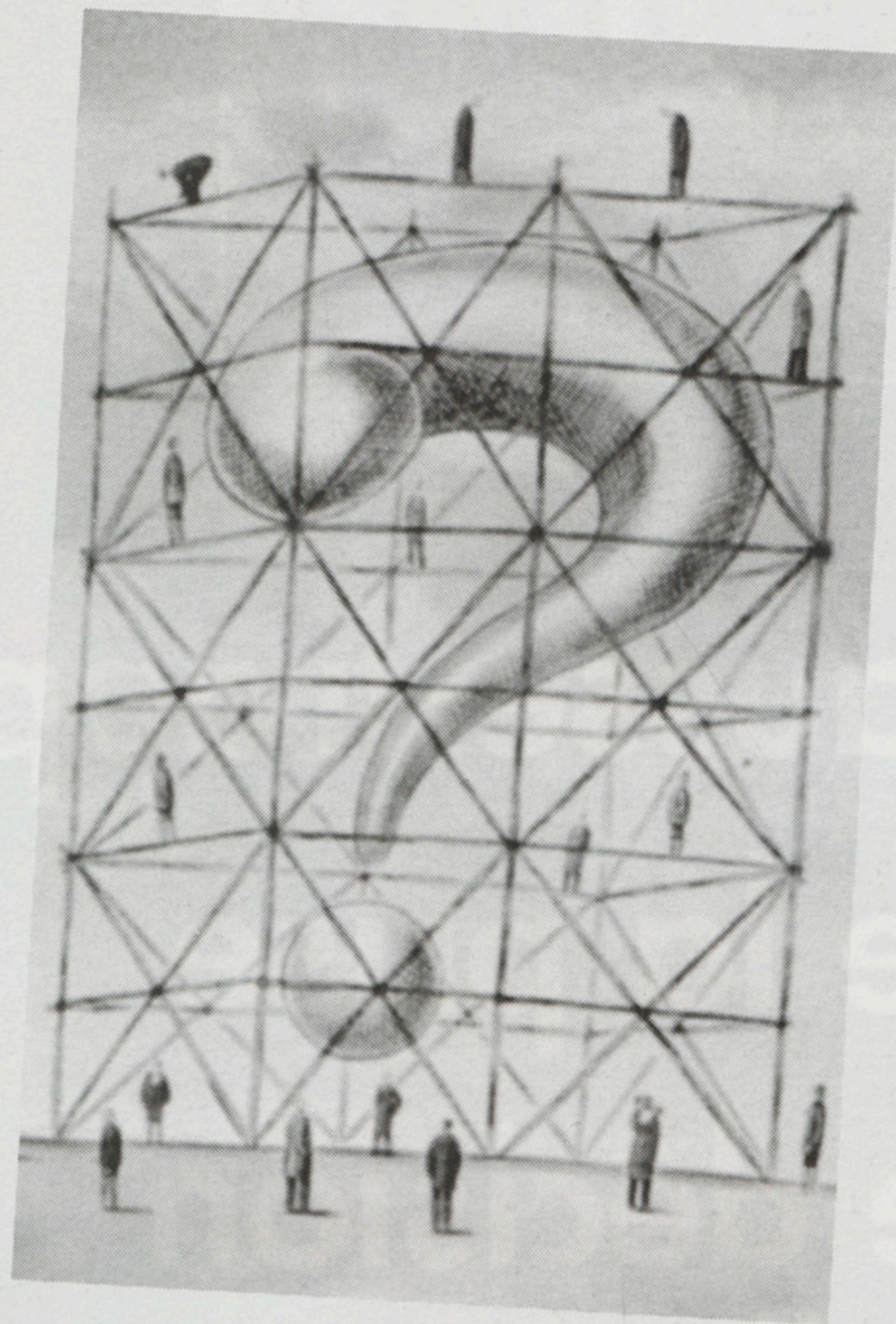
trop crédule, il est fréquent que « le récit l'emporte sur la raison » [p. 171].

Cette brève présentation n'épuise pas les nombreux exemples, qui dévoileront à l'amateur bien d'autres replis tortueux de son fonctionnement mental. Au-delà de ces jeux d'esprit, il y a là une source de réflexion pour le praticien, qui est fréquemment conduit à exercer son jugement sur des problèmes concrets présentant des incertitudes, et à prendre des paris sur telle ou telle voie d'action. Après la parution en 1994 du livre « *Les chausse-trapes de la prise de décision* » (J.E. Russo & P.J.H. Schoemaker), qui envisage très explicitement des situations de décision en entreprise, avec une orientation très pragmatique et didactique, le lecteur français dispose de deux ouvrages faciles d'accès sur un domaine peu connu en France, hormis des spécialistes.

MASSIMO PIATTELLI PALMARIN

LA RÉFORME DU JUGEMENT

OU COMMENT NE PLUS SE TROMPER



Le chercheur sera tout aussi heureux d'accéder facilement à une littérature touffue dans son volume comme dans sa forme, qui offre une vue d'ensemble sur le programme de recherche initié par Amos Tversky et Daniel Kahneman, et développé ensuite par bien d'autres. Programme dont l'importance, selon Piatelli Palmarini, est comparable au projet de la psychanalyse : à l'inconscient affectif, mis à jour par Freud, ferait désormais pendant un inconscient cognitif, découvert par Tversky et Kahneman. Grâce à cette division du travail scientifique

entre psychanalyse et théorie comportementale de la décision, le mystère de l'esprit humain serait ainsi en voie d'éclaircissement.

Pour accéder à cette vérité, le lecteur devra toutefois admettre quelques postulats, ce qui, selon les sensibilités, sera plus ou moins difficile. Il aura tout d'abord à accepter de considérer le décideur comme un individu isolé, qui ne subit aucune influence de la part d'autrui et n'est soumis à aucun autre jugement que le sien propre. Il lui faudra également se plier sans discuter à une rationalité strictement calculatoire, probabiliste et utilitariste, qui est l'aune unique à laquelle sont mesurés les raisonnements concrets. Il devra enfin se satisfaire d'expériences de laboratoire, qui ne sont que très rarement appuyées d'observations en situation, et admettre qu'elles simulent de manière satisfaisante les contextes concrets des décisions. Ces trois postulats semblent constitutifs de ce programme de recherche, et bien entendu, au-delà des résultats (avérés), l'appréciation de cet ensemble de travaux dépend de l'opinion que l'on peut se faire sur leur pertinence et les limites qu'ils induisent. Pour cela, les deux ouvrages ne nous aident guère. C'est assez compréhensible dans le cas de Russo & Schoemaker, qui ont voulu écrire un livre de recettes pour le succès (et un livre à succès), et ne s'embarrassent donc pas de débats théoriques, même si d'abondantes notes en fin de volume précisent les conditions expérimentales et les arguments théoriques.

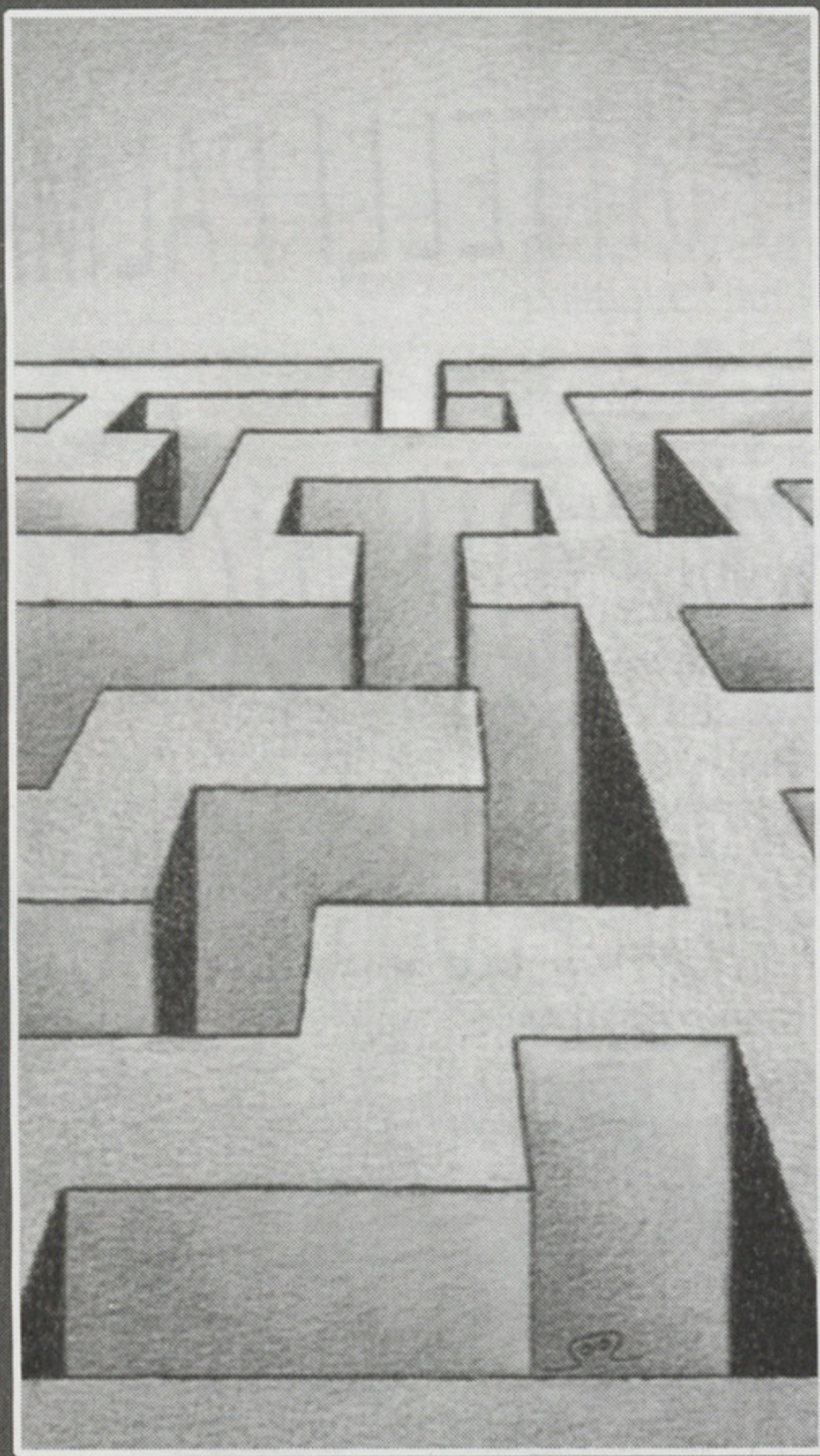
En revanche, l'ouvrage de Piatelli Palmarini, pour être sans ambiguïté une entreprise de vulgarisation, a une orientation différente, bien plus scientifique. C'est pourquoi le lecteur peut avoir quelque irritation face à l'insistance avec laquelle l'auteur soutient sa cause contre toute tentative de relativisation. Il est par exemple curieux que la valeur de la rationalité normative soit principalement prouvée, selon l'auteur, par « l'embarras » que les sujets éprouvent lorsqu'ils découvrent les erreurs auxquelles les expériences les ont conduits [p. 192]. Cette véhémence à sens unique trahit en fait l'enjeu crucial du débat sur le projet même de ces recherches : s'agit-il – comme le soutient l'auteur – de permettre

à la théorie normative du choix rationnel de triompher en débusquant, pour les exorciser, les démons qui habitent le raisonnement naturel ? Ou peut-on utiliser ces résultats pour poser les bases d'une théorie réaliste du jugement et du choix, qui se substituerait à la trop parfaite théorie normative ?

La seconde orientation mérite d'être considérée. Car, telle qu'elle nous est ici présentée, la « *théorie de la décision en situation d'incertitude* » se montre trop timide (ou ambiguë) pour permettre au chercheur en gestion de développer autre chose qu'une méfiance généralisée vis-à-vis des raisonnements des acteurs (et, s'il a vraiment lu le livre, des siens propres). Ainsi ligotée à la théorie normative de la rationalité, la théorie manque à rendre compte de larges pans de son objet. Pour ne prendre qu'un aspect – toutefois important –, elle fait preuve d'une telle obsession du calcul qu'elle oblitère le fait que le calcul n'est pas la seule stratégie possible pour définir l'action, loin de là – ce que sait tout observateur des organisations. Et puisqu'il semble que nous soyons, cognitivement, tous des enfants, souvenons-nous un instant de Delphine et Marinette et des Contes du Chat Perché. Les petites héroïnes de Marcel Aymé ont à résoudre un difficile problème d'arithmétique qui concerne la détermination du nombre de chênes, de bouleaux et de hêtres dans les bois de la commune. Après avoir longuement « séché » sur ce calcul, elles reçoivent d'une petite poule blanche la suggestion suivante : il suffit d'aller voir sur place. Elles mobilisent aussitôt les animaux de la ferme, ainsi que ceux de la forêt et, les dirigeant comme une escouade d'enquêteurs, obtiennent rapidement un comptage exhaustif des arbres de chaque espèce dans les bois de la commune. Evidemment, l'institutrice – on imagine assez bien M. Piatelli Palmarini dans ce rôle – refuse leur solution et leur met une mauvaise note. Beaucoup de managers, en revanche, auraient sur-le-champ recruté Delphine et Marinette.

P.S. Solution du problème de l'anniversaire : 24 personnes (et non, comme il le paraît intuitivement, 183).

J. Edward RUSSO
Paul J. H. SCHOEMAKER



chausse-trappes
de la prise
de décision

QUEL AVENIR POUR L'EAU ?

A propos de l'ouvrage collectif sous la direction de Bernard Barraqué : « Les politiques publiques de l'eau en Europe »

Ed. La Découverte, coll. Recherches, Paris, 1995, 256 p.
par Chantal Schmitz
Centre de Sociologie des Organisations

La Communauté européenne prend des directives de plus en plus exigeantes dans le domaine de l'environnement. Mais cette volonté politique manifestée à Bruxelles se trouve confrontée à la variété des situations des pays de l'Union. Chacun d'entre eux a, au cours de son histoire, répondu de façon singulière aux problèmes spécifiques posés par l'alimentation en eau de ses habitants et son évacuation, et plus récemment, par la gestion d'une ressource menacée par la pollution et la surexploitation.

L'ouvrage dirigé par B. Barraqué s'interroge sur l'élaboration des politiques publiques de l'eau en Europe. C'est tout d'abord un dictionnaire qui énumère les données techniques et réglementaires des quinze pays de l'Union. Puis dans un dernier chapitre, B. Barraqué nous propose une synthèse en tirant les enseignements des expériences décrites.

C'est au prix d'un effort soutenu durant plusieurs années par ce chercheur, animateur d'un réseau européen, qu'ont pu être rassemblées les données concernant la politique de l'eau de chaque pays. Cependant, la qualité des informations recueillies est inégale en raison des disparités de l'état des recherches menées dans chaque pays.

Le niveau de connaissance le plus homogène correspond à la description des données sous l'angle technique. Ainsi, pour chaque pays, le lecteur dispose d'une fiche signalétique qui décrit systématiquement trois aspects de la gestion de l'eau. Dans un

premier temps, un état des lieux de la ressource en eau est dressé au moyen de trois indicateurs : la quantité et la qualité des ressources disponibles dans le pays et les volumes effectivement prélevés.

Dans un deuxième temps, sont identifiées et décrites les structures de gestion de l'eau, c'est-à-dire à la fois les services d'eau potable et d'assainissement, et les services de gestion de la ressource. Les acteurs qui participent à la politique de l'eau et les relations qu'ils ont entre eux, sont aussi recensés de même que les performances auxquelles ils parviennent : par exemple sont indiqués les taux de raccordement à l'assainissement, à l'épuration, les types de réseaux développés – unitaire ou séparatif –, etc. Enfin, après un rapide rappel du régime politique du pays, la troisième partie est consacrée au cadre institutionnel et législatif : les compétences politico-administratives qui sont réglementaires et/ou incitatives et leur répartition entre les différents niveaux géographiques (elles relèvent de l'Etat, de la région, du bassin, de la commune...) sont décrites, ainsi que le droit de l'eau.

Dans les pays où des recherches ou des observations ont déjà été menées, le niveau de connaissance de la politique de l'eau a pu être approfondi en insérant la présentation du système de gestion de l'eau dans une analyse socio-économique.

Dans le dernier chapitre B. Barraqué fait la synthèse de l'état des lieux qui a été dressé et pose les termes du débat concernant les modalités de la gestion de l'eau.

L'auteur fait tout d'abord deux remarques générales sur les politiques de l'eau. La première concerne un aspect commun à tous les pays, la complexité de la gestion de l'eau, qui est aussi une caractéristique des problèmes d'environnement. En effet, la gestion de l'eau recouvre trois secteurs d'activité qui ont traditionnellement été traités séparément : l'alimentation en eau potable, l'assainissement et la gestion de la ressource. Ce mode de gestion éclatée crée aujourd'hui des tensions entre ces trois secteurs ; ce qui fait dire à B. Barraqué que l'étude des politiques de l'eau constitue un objet particulièrement intéressant de l'action publique en tant que des solutions doivent être trouvées pour dépasser la sectorisation traditionnelle. La deuxième remarque porte sur la répartition des compétences entre public et privé qui est souvent considérée comme un arbitrage déterminant. Or, à la lumière des différents cas rencontrés, l'auteur estime que l'enjeu de la gestion de l'eau ne se réduit plus uniquement à cette alternative. D'autres questions lui semblent pertinentes pour embrasser le problème telles que celles de l'opportunité d'un regroupement des services alimentation et assainissement ou encore du découpage territorial le plus adéquat.

RECHERCHES Les politiques de l'eau ■ en Europe

Sous la direction de
BERNARD BARRAQUÉ

Puis B. Barraqué reprend en les comparant les modalités de la gestion de l'eau des différents pays. Il s'en tient essentiellement à un triptyque comparatif entre la France, l'Angleterre et l'Allemagne.

Pour appréhender la structure des services d'eau et d'assainissement, l'auteur identifie deux variables géographiques : la densité de la population qui tend à concentrer les services, et la disponibilité de la ressource qui tend à les éparpiller. Mais pour comprendre les mouvements de privatisation ou de municipalisation, et de centralisation ou de décentralisation, il retient également les circonstances politico-économiques. Si dans toute l'Europe et de façon homogène, c'est le modèle municipal qui a prévalu à la fin du XIX^e siècle pour assumer les services urbains, chaque pays européen a par la suite dû évoluer pour faire face à une crise du financement des réseaux et à une croissance de la demande. Dans le cas de la France où l'exercice du pouvoir est « régalien », l'auteur estime que l'Etat a bridé l'initiative économique des communes, ce qui explique l'importance prise par les sociétés privées dès le début du siècle. Pour l'Angleterre, c'est la volonté de régionalisation par la création de dix *Regional Water Authorities* qui a limité progressivement les prérogatives des collectivités locales laissant la place aux ingénieurs de l'eau. Ce système, nous explique l'auteur, a peu à peu dérivé dans une logique de travaux qui a conduit en 1989 à la privatisation des instances régionales. Quant à l'Allemagne, le localisme a été maintenu et renforcé par la constitution d'organismes qui ont élargi leurs compétences à tous les services de la ville (eau, gaz, électricité) et qui sont restés sous le contrôle capitalistique de la commune, les *Stadtwerke*.

La dernière partie de la synthèse de B. Barraqué est consacrée à la gestion de la ressource. Selon l'auteur, les prémices de la gestion intégrée sont liées au manque ou à la surabondance d'eau. Mais compte tenu de la dégradation de la « ressource eau » engendrée par l'industrialisation et l'urbanisation, la plupart des pays européens ont

peu à peu été conduits à créer des instances de gestion. D'après l'auteur, ces organisations se caractérisent selon deux variables : le territoire où s'exercent leurs compétences, qui résulte d'un découpage administratif (la région) ou géographique (le bassin versant) et le mode d'intervention auquel elles ont recours, qui peut être un accroissement des contraintes réglementaires ou le développement de la négociation. Enfin, B. Barraqué estime que l'agence de l'eau française est l'expérience la plus avancée et la plus originale dans ce domaine.

Notre principale réserve sur ce livre, qui présente par ailleurs l'intérêt d'avoir rassemblé des connaissances jusqu'ici dispersées et peu accessibles, porte sur la méthode qu'emploie B. Barraqué pour analyser les systèmes de gestion de l'eau. En effet, les données sur lesquelles il s'appuie sont essentiellement factuelles. Pour construire des variables explicatives et s'adonner à une étude comparative dans le but de saisir les avantages et les inconvénients des systèmes de gestion comme le souhaite l'auteur, il lui manque, à notre avis, à la fois un corpus de connaissances historiques plus précises, et une connaissance des mécanismes à l'œuvre entre les acteurs reposant sur un travail d'enquête. Les caractéristiques techniques, réglementaires, etc. ne prennent un sens réel que dans la façon dont elles sont effectivement appropriées par un ou des acteurs en tant que ressources ou contraintes. De ce fait les jugements de B. Barraqué paraissent souvent trop rapides et, parfois, contradictoires. L'exemple des agences de l'eau est révélateur. Alors que dans un premier temps B. Barraqué défend la thèse selon laquelle « leur richesse leur donne une grande souplesse d'intervention », il nous explique plus loin, qu'elles sont prises dans une logique de l'investissement, de la ressource affectée, bref dans une logique financière qui ne leur permet pas d'atteindre leur mission originale qui est la gestion intégrée de l'eau dans un bassin. Qu'en est-il finalement ?

L'ouvrage de B. Barraqué constitue indéniablement un point de départ très riche par la qualité des informations factuelles qu'il

donne sur la politique de l'eau des différents pays de l'Union, mais il reste à compléter par des analyses approfondies des pratiques et des représentations des acteurs ainsi que du rôle des institutions.

VERS UNE THÉORIE DE L'ENTREPRISE INTELLIGENTE ?

A propos de l'ouvrage collectif sous la direction de Florence Charue-Duboc : « Des savoirs en action » Editions de l'Harmattan, 1995 par A.P. Nobre de Morais Centre de Gestion Scientifique

« **D**es savoirs en action » est un ouvrage collectif comportant sept chapitres, écrits par des chercheurs du Centre de Recherche en Gestion (CRG), de l'École Polytechnique et dirigé par l'un d'entre eux, Florence Charue. Il propose au lecteur d'examiner les apports de la recherche en gestion à la question lancinante des rapports entre connaissance et action. La réflexion est entamée dès l'avant-propos, par les questionnements de Jacques Girin sur l'action comme moyen de connaissance et sur l'utilité dans l'action, des connaissances ainsi produites. Ces connaissances produites par la recherche-action, dépendent des centres d'intérêt des chercheurs. Ainsi, alors que le CRG s'est longtemps attaché à démontrer que les comportements des acteurs étaient déterminés, dans une large mesure par les conditions dans lesquelles ils étaient placés, les préoccupations actuelles du Centre sont plutôt tournées vers le « résidu, c'est-à-dire, la part d'inventivité, de créativité, d'adaptabilité, de ces mêmes acteurs ». Est-ce là le socle du « programme de recherche esquissé (qui) se donne pour objectif de théoriser l'entreprise intelligente » (1) ?

Dans le livre, « Les savoirs mis en action » sont très éclectiques et les chapitres présentent une grande diversité d'approches : texte plutôt théorique avec une bibliographie très fournie et parcourant différentes disciplines (économie,

sociologie, psychologie, etc.) ; texte adoptant une approche plutôt historique ; textes où le rôle actif du chercheur dans la production de connaissances avec l'entreprise est très présent, ou au contraire, très mitigé, etc. Les points d'entrée de ces textes sont aussi très variés : instruments de gestion (les cartes de contrôle statistique) ; innovation technologique (robotisation des tôleries dans l'automobile) ; éléments de méthodologie (le symptôme organisationnel) ; comportement des entreprises au sein d'un secteur (le mimétisme dans le cas des stratégies de l'industrie cimentière).

Pour nous guider dans la lecture, F. Charue, dans l'introduction, nous suggère une analyse transversale des chapitres selon trois axes : l'existence des savoirs dans l'organisation, leur validité scientifique et leur capitalisation. La suggestion est intéressante. Cela dit, l'introduction se relit peut-être avec plus de profit, comme une conclusion synthétisant les principales thématiques de l'ouvrage. Etant donné la variété des chapitres, chaque lecteur pourra suivre l'ordre qui lui conviendra le mieux.

Pour ma part, j'ai commencé par le dernier, « *Les agencements organisationnels* », car il traite d'une problématique générale du management. En effet, J. Girin nous y suggère que « *le problème du management est celui du faire faire* ». Dans une telle relation, « *il existe une dissymétrie fondamentale due au fait que le mandant dit et que le mandataire fait* ».

L'inquiétude fondamentale du mandant est alors de savoir s'il va obtenir ce qu'il attend précisément (cas du *mandat clair*) ou quelque chose de satisfaisant (cas du *mandat confus*). Assimilant l'agencement organisationnel à un mandataire (composite de ressources humaines, matérielles, symboliques...), l'auteur en propose une conceptualisation destinée à mieux définir la capacité d'un agencement, existant ou à concevoir, à accomplir le mandat qui lui est confié. On peut, cela dit, se demander si la distinction entre le mandant et le mandataire est toujours aussi claire. N'y a-t-il pas des cas où, la prescription étant distribuée (2), le mandataire est aussi mandant ?

Les autres chapitres partent de problèmes plus spécifiques à un

secteur ou à une intervention. Dans le cadre restreint de ce texte, il n'est pas possible de présenter les principaux apports de tous les chapitres. Ainsi, vais-je m'intéresser à quatre d'entre eux, aux approches et aux thématiques très contrastées : « *Réflexions sur le mimétisme stratégique* », « *Savoir gérer pour savoir créer* », « *Le symptôme organisationnel et la gestion d'une organisation* », et « *L'histoire du contrôle statistique de fabrication* ».

Le mimétisme stratégique

H. Dumez et A. Jeunemaître nous expliquent comment, dans l'industrie cimentière, pour des raisons stratégiques, les entreprises s'enferment dans le mimétisme. Le mimétisme est caractérisé par le fait que pour diminuer les risques, l'entreprise est surtout à l'affût de décisions prises par d'autres, alors même qu'elle élabore ses propres connaissances.

L'une des conséquences du mimétisme est qu'il provoque des dysfonctionnements majeurs sur le marché. En effet, « *le marché devrait être un mécanisme de révélation, de sélection et de traitement de l'information conduisant à des phénomènes d'apprentissage, le mimétisme bloque ce mécanisme* ». Une façon de rompre avec ce phénomène est l'introduction d'agents économiques nouveaux ayant des visions différentes (par exemple l'apparition des *traders* dans l'industrie cimentière).

La lecture de cet article très stimulant, à la frontière entre l'économie industrielle et la gestion, provoque de nombreux questionnements : la firme est-elle autre chose qu'une simple boîte noire ? La notion d'avantages concurrentiels a-t-elle une utilité quelconque pour chaque firme ? Comment ces firmes mimétiques peuvent-elles innover ? Sont-elles capables de faire émerger des visions nouvelles de l'activité ? Sinon, est-ce que seuls des nouveaux entrants ou des agents extérieurs sont capables de rompre le mimétisme ? Vu l'essor actuel du benchmarking, doit-on craindre l'avènement d'un mimétisme industriel ? Quelles en seraient les conséquences ?

Savoir gérer pour savoir créer

S'appuyant sur les réalités du secteur culturel qu'il a beaucoup

exploré, P.-J. Benghozi défend l'idée que « *les solutions organisationnelles et de gestion développées dans le domaine culturel (...) permettent de mieux comprendre et concevoir les nouveaux modèles d'organisation qui se font jour dans les industries les plus classiques* ».

En effet, « *les changements dans l'entreprise aujourd'hui sont dominés par des principes directeurs qui sont depuis longtemps la marque des projets culturels : tendance à la dématérialisation des ressources ou des productions qui font que la force des entreprises tient de plus en plus à leurs capacités d'innovation et de conception ; souci de s'organiser autour des processus, sur la base de démarches par projet ; poids*

(1) F. Charue, p. 23.

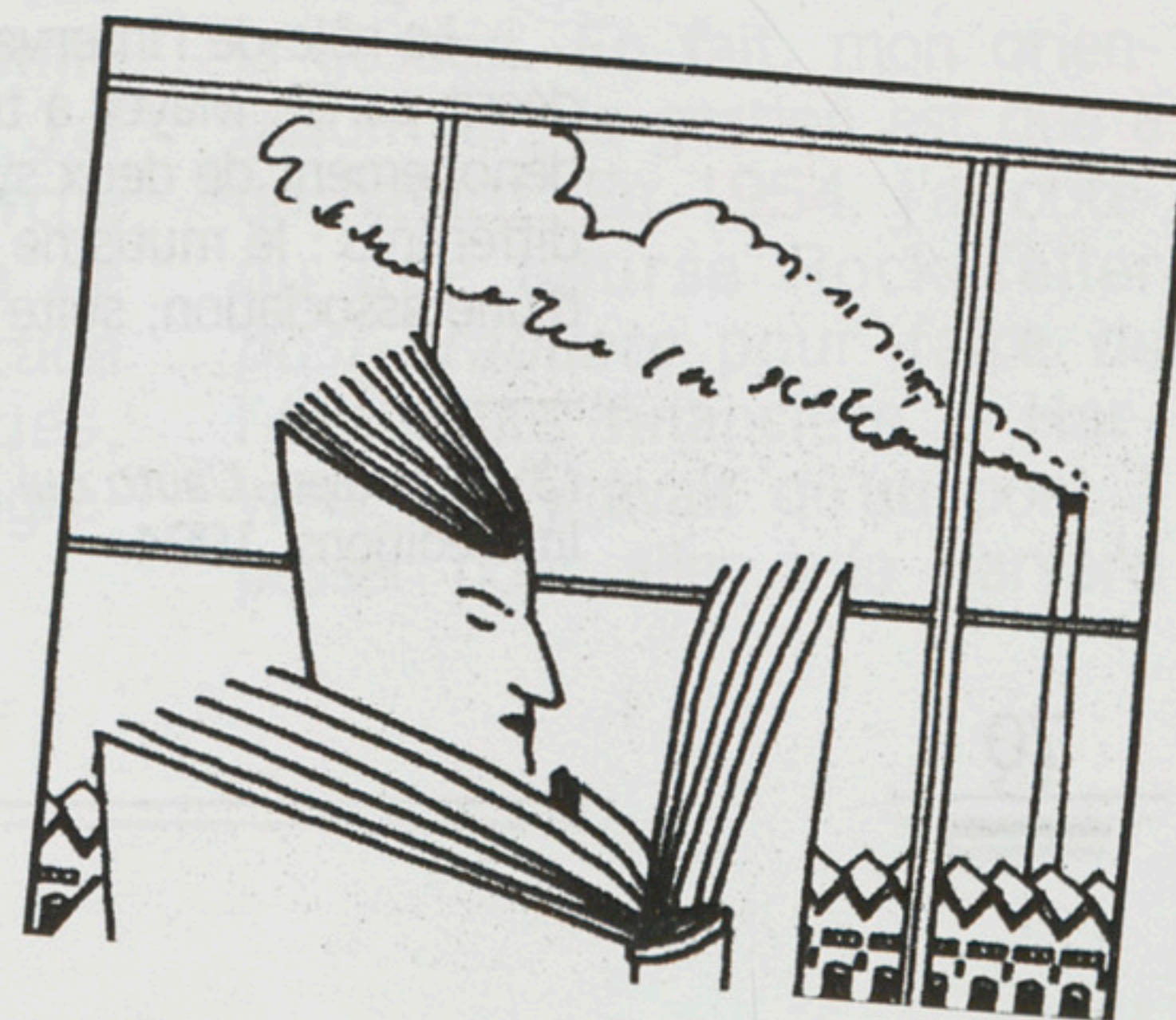
(2) Cf. A. Hatchuel, « Modèles de service et activité industrielle : la place de la prescription », in *Relation de service, marchés de service*, J. de Bandt et J. Gadrey, CNRS Editions, 1994.

(3) C. Midler, *L'auto qui n'existait pas*, Interéditions, 1994.

Sous la direction de
Florence Charue-Duboc

Des Savoirs en Action

Contributions de la recherche en gestion





important de la temporalité qui pèse sur les modes de coordination et sur la définition des produits ». Mais il remarque que si l'industrie peut envier aux activités culturelles leur capacité d'invention et de mise en œuvre de comportements et de modes d'organisation originaux et efficaces, les activités culturelles, elles, face aux contraintes actuelles de rentabilité, sont forcées de concilier cette capacité d'invention avec des techniques de gestion standardisées importées de l'industrie.

Quand P.-J. Benghozi fait le rapprochement entre des pratiques organisationnelles dans le domaine industriel et dans le domaine culturel, il ne signale toutefois que les similitudes. Dans certains cas, il aurait été utile de signaler des différences. Prenons le cas de la démarche par projet : dans le cas industriel, une des principales difficultés est la « tension entre les deux identités irréductibles que sont les projets et les métiers » (3) et beaucoup d'efforts sont déployés dans la gestion de cette « complémentarité coopérative projets-métiers ». Or, nous ne ressentons pas, à la lecture du chapitre, l'impression qu'il y ait là une difficulté majeure pour les projets culturels. Le mot projet est certes le même, la temporalité est certes importante dans les deux cas, mais les problèmes de coordination sont-ils vraiment comparables ?

Le symptôme organisationnel et la gestion d'une organisation

Si l'on s'intéresse à une approche méthodologique inspirée de la psychanalyse, on peut aborder le très original article de Paul Mayer (*Le symptôme organisationnel*). « *Le symptôme est un signifiant au sens, proche de la psychanalyse lacanienne, où ce qu'il représente dans le langage est séparé de sa signification. Il est ainsi "effet-signifiant" d'un problème de gestion non résolu dont la non-résolution provoque des actions réactives et convergentes de certains acteurs* ».

Le rôle de l'intervenant est décrit par P. Mayer à travers le dénouement de deux symptômes différents : le mutisme du personnel d'une association, suite au

(3) C. Midler, *L'auto qui n'existait pas*, Interéditions, 1994.

changement de direction et au déménagement des bureaux ; la démotivation des ouvriers d'un établissement d'une grande administration, suite au développement d'une nouvelle machine. Dans un cas comme dans l'autre, l'intervenant a joué un rôle de médiateur et de facilitateur de la réflexion et de l'action dans le sens du rétablissement de la communication et de la négociation entre le personnel non cadre et la direction. Dans le premier cas, le dénouement du symptôme a permis de révéler que le mutisme du personnel n'était pas dû aux problèmes financiers de l'association, comme on aurait pu le croire, mais plutôt à l'embauche d'une personne extérieure pour un poste de maîtrise, alors qu'une promotion interne aurait pu être possible.

D'après l'auteur, la principale différence entre cette démarche et la méthodologie mise en pratique par d'autres chercheurs, en particulier au CRG, se situe dans le rôle de l'intervenant car dans cette dernière, au lieu d'être un médiateur, l'intervenant étudie, en collaboration avec les acteurs, un problème de gestion. Mais on aurait aimé qu'il développe plus avant la démarche clinique qu'il utilise. Est-ce une image correcte de dire que la relation qui existe entre ces deux démarches est du même ordre que celle qui existe entre la psychanalyse et la psychiatrie ? Les résultats des deux démarches sont-ils semblables ? La démarche clinique s'applique-t-elle à la résolution de tout problème de gestion ?

Le contrôle statistique de fabrication

S'inspirant de l'histoire des cartes de contrôle, Denis Bayart nous propose pour sa part une analyse du problème de la naissance et de la diffusion des savoirs en gestion sous l'angle des objets à travers lesquels le savoir acquiert une certaine matérialité. Il en arrive à la conclusion que « pour discuter de l'utilité des connaissances en gestion, il convient de partir de l'usage qui est fait, par les gestionnaires eux-mêmes, des couples associés de théorie et de formes concrètes ». D'après l'auteur, la réussite de ces ensembles ne peut pas s'expliquer « par un ou plusieurs facteurs isolables, mais plus probablement

par une certaine configuration singulière de ces facteurs et par la dynamique qu'elle engage ». Il conseille donc de penser théories et formes dans un même cadre d'analyse.

Pour illustrer ces propos, l'exemple des cartes de contrôle est en effet très intéressant : c'est dans les années 20, période où la croyance au déterminisme est encore forte que, s'appuyant sur la physique statistique, Shewart attaque de front cette croyance. Ses travaux lui permettent de conclure que « la qualité d'un produit industriel est représentée par une distribution statistique ». Pour l'application de ces résultats, notamment dans l'ingénierie du téléphone, il développe l'outil graphique de la carte de contrôle. De ce fait, d'une part l'outil est accessible au plus grand nombre, même aux non initiés à la théorie statistique, d'autre part il « rend visible et tangible des phénomènes jusque-là cachés ».

La conclusion de D. Bayart peut probablement se généraliser des cartes de contrôle aux plans d'expériences et à bien d'autres outils statistiques de contrôle de la qualité : quand on connaît le succès actuel des démarches qualité et qu'on sait que ce mouvement fut lancé dans les années 50 par Deming, suite à la simplification de l'utilisation des statistiques, on ne peut qu'être d'accord avec l'auteur.

En conclusion, ce livre, d'une grande qualité scientifique et d'écriture, n'échappe pourtant pas à un travers fréquent dans les ouvrages collectifs : l'interdépendance des chapitres n'est pas assez mise en évidence et exploitée, alors qu'une multiplicité de termes se réfère probablement aux mêmes notions : H. Dumez et A. Jeunemaitre parlent d'agents d'information, P.-J. Benghozi parle d'agents d'apprentissage, est-ce le même signifié ? Quand P.-J. Benghozi parle d'homogénéisation progressive des savoirs des experts intervenant dans les organisations culturelles, faut-il y voir des phénomènes de mimétisme ? Les cartes de contrôle ne sont-elles pas un bon exemple d'agencement organisationnel ? Mais sa tâche n'étant pas trop mâchée, le lecteur aura ainsi la possibilité d'élaborer ses propres savoirs sur la question. •

ENTRETIEN
MENÉ PAR
BERNARD
COLASSE ET
FRANCIS PAVÉ

PIERRE TABATONI ET L'INTRODUCTION DE LA GESTION EN FRANCE

Agrégé de Sciences économiques, Pierre Tabatoni découvre aux États-Unis l'enseignement de la gestion et se consacre, dans les années 50, à son implantation dans les universités françaises. À l'origine, notamment, des Instituts d'Administration des Entreprises, de l'Université de Paris-Dauphine et de l'Institut Européen de Recherche et d'Études supérieures en Management, il milite pour que l'enseignement supérieur de la gestion se développe en symbiose avec la recherche.

Il vient d'être reçu à l'Académie des Sciences morales et politiques.



Gérer et comprendre (G&C) *Vous êtes reçu au concours d'agrégation de sciences économiques en 1950 et immédiatement vous délaissez, pourrait-on dire, les sciences économiques pour vous tourner vers la gestion. Cette orientation que prend votre carrière est d'autant plus étonnante que la gestion était inexistante dans les anciennes facultés. Qu'est-ce qui vous a donc poussé vers cette discipline nouvelle et, universitaire-ment parlant, peu prisée ?*

Pierre Tabatoni (PT) Je n'ai pas vraiment délaissé l'économie qui fut à la base de mon service universitaire jusqu'en 1968. A la faculté de Droit de Paris, j'ai été chargé des cours d'histoire des idées et des faits économiques, d'économie du développement et d'économie des institutions financières. J'ai dirigé des centres de recherche économique, été membre de plusieurs comités de rédaction de revues économiques, membre de trois jurys d'agrégation, etc.

Comme la plupart des collègues qui ont introduit, dans les années cinquante, la gestion dans les programmes universitaires, j'étais un économiste m'intéressant à l'économie d'entreprise et des finances mais pas spécialement formé à la gestion. En fait, mon orientation vers la gestion est due à un hasard. En 1954, j'ai obtenu une bourse Rockefeller *post-graduate* pour faire de l'économie financière à Harvard. Il n'y avait qu'un pont à passer pour aller à la Harvard

TÉMOIGNAGE

Business School (HBS), mais un pont est souvent une frontière. Dans mes études financières, j'avais rencontré certains des professeurs de la HBS, travaillant sur les effets de la fiscalité sur l'innovation et le risque, avec une connaissance approfondie de l'entreprise. Ils m'avaient passionné. J'ai alors reçu des encouragements de Gaston Berger qui a été le véritable *deus ex machina* pour les études de gestion dans nos universités.

G&C *Gaston Berger, le philosophe ?*

PT Oui, je l'ai connu à Aix où il était professeur de philosophie, après avoir été homme d'affaires et avant de devenir directeur général des Enseignements supérieurs au ministère. Il avait d'excellents contacts avec de grands patrons de l'époque comme Vogüe, Vitry, Demonque. Il fit créer à la Faculté de Droit de Paris un Certificat d'Apti-

tude à l'Administration des Entreprises (CAAE) comme complément généraliste aux études juridiques et économiques. Il avait aussi créé la revue *Prospective*, passionnante. L'ayant rencontré à Aix, il m'avait suggéré de voir de plus près le fonctionnement de la HBS. Il m'avait aussi conseillé de voir le général Doriot qui y enseignait. J'ai appris depuis qu'ils avaient projeté de lancer ensemble une expérience française inspirée d'Harvard.

G&C *Le général Doriot ?*

PT Un Français qui, pendant la guerre, était devenu général américain chargé de la logistique. Après la guerre, il avait créé à la HBS un cours fameux de *manufacturing*, un cours de synthèse sur la production et l'organisation. Il s'était intéressé spécialement à la gestion de l'innovation et des risques, avait même créé une firme de capital-risque. C'était un personnage exceptionnel, du genre Monnet ou Berger, très engagé, audacieux, plein d'idées et d'autorité personnelle. Plus tard, il m'a demandé si la direction de la nouvelle école européenne de gestion, l'INSEAD à Fontainebleau, m'intéresserait, mais j'étais engagé dans l'Université. Il incitait les Français à s'inspirer des méthodes américaines d'enseignement de la gestion. Il avait eu des contacts en France avec l'Institut d'Etudes Politiques et avec HEC pour créer des programmes de type HBS, mais sans succès.

Il m'a dit : « *Suivez quelques cours à la HBS* ». Ce que j'ai fait. Je n'étais pas vraiment emballé. J'étais même ahuri parce que j'observais des méthodes

pédagogiques et par l'impression de confusion et de vague des interventions en cours. Mais je n'en voyais évidemment que quelques éléments, trois à quatre séances ici et là. Alors que, comme on me l'a expliqué en long et en large après, la méthode des cas est tout un système, avec des centaines de cas, des documents souvent complexes et soigneusement établis, une organisation poussée du travail collectif, des moyens d'information considérables sur la vie des affaires, des expertises professionnelles, des contacts, beaucoup de travail personnel, etc. Ce qui m'avait frappé, c'était l'existence d'un corps d'enseignants à temps plein, très liés à l'entreprise. L'objet de l'enseignement était pragmatique : situer les études dans un contexte d'action, familiariser les étudiants avec l'environnement des affaires, les exercer à l'analyse de problèmes et à la formulation de décisions.

C'était franchement très nouveau pour moi ; l'économie à l'époque étant surtout « macro » et théorique. J'étais impressionné par la spécificité et les exigences de ces enseignements, l'importance des moyens, la nouveauté des domaines. C'était bien différent des études de commerce telles qu'elles étaient en France. Les Français qui étudiaient à la HBS, pour la plupart des ingénieurs de grandes écoles, étaient excités. Je n'avais pas caché à Doriot que la méthode des cas me laissait perplexe. Lui-même ne l'utilisait pas vraiment mais était convaincu de son efficacité en tant que système de formation. Mes séjours ultérieurs à Harvard et dans d'autres facultés de gestion ont renforcé ma conviction qu'il y avait place dans l'Université pour des études de gestion approfondies, orientées vers la pratique mais bien appuyées sur une connaissance scientifique des problèmes.

Gaston Berger a été le véritable *Deus ex machina* pour les études de gestion dans nos universités.



G&C *Au début des années 50, la Fondation Ford avait fait faire plusieurs rapports sur les études de gestion aux Etats-Unis ?*

PT Oui, notamment les rapports Gordon et Howell. J'avais rencontré Howell et le responsable de la Fondation. Ils étaient très critiques à l'égard des enseignements traditionnels de gestion aux Etats-Unis. Ils leur reprochaient d'être trop institutionnels, trop empiriques, d'ignorer les développements théoriques sur la décision et l'organisation ainsi que les progrès des sciences humaines et sociales. Ils les trouvaient également insuffisamment fondés sur des recherches systématiques. En Europe, seuls les Allemands, les Hollandais et les Italiens avaient développé des concepts originaux d'économie d'entreprise et de comptabilité fondés sur la recherche (*betriebswirtschaft, economia aziendale, comptabilité réelle*) ; mais les études restaient franchement théoriques, ou techniques.

G&C *A votre retour en France vous avez donc raconté tout cela à Gaston Berger ?*

PT Je lui ai donné une impression générale. Il y avait place pour des études de gestion au niveau universitaire, pluridisciplinaires, pouvant attirer des étudiants et des enseignants de qualité, et à temps plein, ce qui était une condition du succès. Il fallait les fonder sur une forte interaction avec les entreprises, sur le développement de recherches et de méthodes d'enseignement orientées vers la prise de décision. Mais l'ambition devait aller nettement au delà du Certificat d'Aptitude à l'Administration des Entreprises (CAAE) de l'époque. Je n'étais guère preneur de la méthode des cas comme méthode exclusive, mais je n'étais pas sûr non plus d'avoir bien compris le système

qui, en tout cas, exigeait des moyens considérables. On pouvait combiner diverses méthodes comme cela se faisait couramment aux Etats-Unis.

J'étais donc prêt à me lancer dans une expérience à Aix-en-Provence. Il promit de la soutenir.

Dès mon premier retour des Etats-Unis en 1955, j'ai proposé à mes collègues d'Aix de créer un Institut d'Université, ne dépendant pas de la faculté de Droit et des Sciences économiques à laquelle j'étais rattaché. Il serait autonome, avec un conseil composé de représentants des quatre facultés (Droit et Sciences économiques, Lettres et Sciences humaines, Sciences, Médecine), d'instituts spécialisés et de personnalités professionnelles.

Cela fut fait rapidement. Le décret de création de l'Institut parut le 20 août 1955, un record bureaucratique. J'ai dirigé cet IAE jusqu'en 1961. Ce projet intéressait aussi le Commissariat général à la Productivité qui avait piloté d'innombrables missions de productivité aux Etats-Unis pour combler le fameux *managerial gap*. A l'Ecole Supérieure de Commerce de Marseille, on n'était pas convaincu de l'intérêt d'une filière universitaire de gestion lourde.

G&C *C'était le premier Institut d'Administration des Entreprises (IAE) de France ?*

PT Oui, sous cette forme particulière d'Institut d'Université, franchement pluridisciplinaire, avec son budget, ses programmes propres pour étudiants, à temps plein, et pour cadres. Bien entendu, dès le départ, l'IAE avait préparé au CAAE, mais en augmentant l'horaire d'enseignement à près de 700 heures. On créa aussi dès 1956 un diplôme propre de formation générale à la gestion pour des cadres en activité, un diplôme d'éducation permanente, lequel fonctionne encore.

G&C *Votre institut se situait au niveau du 3^e cycle ?*

PT Oui, car l'expérience américaine montrait que de bonnes études de gestion exigeaient des étudiants venant de disciplines diverses et ayant une maturité personnelle. On évitait de se positionner sur le créneau de l'Ecole Supérieure de Commerce.

G&C *Sept cents heures de préparation à la gestion, ça devait être considérable pour l'époque ?*

PT Oui, sans doute, mais en comptant tous les exercices de préparation. Nous voulions des études à temps plein, un sérieux effort personnel, du travail de groupe, des stages, des rapports, etc. Il fallait rendre crédible cette nouvelle filière et la différencier des autres études de Droit ou d'Economie. En outre, elle accueillait des étudiants n'ayant jamais fait de gestion auparavant. Au départ, la majorité d'entre eux était économiste, mais il y avait aussi des juristes, quelques scientifiques, des pharmaciens, des ingénieurs, des psychologues attirés par mes amis de la faculté des Lettres, et même un ancien élève de l'Ecole Supérieure de Commerce. Le nombre d'ingénieurs augmenta rapidement.

G&C *Qui étaient vos enseignants ?*

PT Ils étaient divers comme les étudiants : ingénieurs-conseils d'importantes firmes nationales (CEGOS, COFROR, Publicis, etc.), experts-comptables, dirigeants et spécialistes d'entreprise et, bien sûr, un certain nombre de professeurs de gestion américains ou européens expérimentés. Aix-en-Provence était un lieu attrayant et hospitalier. Le programme était considéré comme expérience-pilote, ce qui facilitait nos négociations et nous créait un devoir d'innovation.

J'avais proposé à plusieurs jeunes collègues français d'aller se former à la gestion aux Etats-Unis ; le Commissariat général à la Productivité les avait financés. En Psychologie sociale et en Sociologie, nous avions obtenu immédiatement le concours de certains collègues de la faculté des Lettres, dont plusieurs étaient consultants d'entreprises et bien au courant des travaux américains sur les petits groupes. Les juristes d'affaires d'Aix-Marseille étaient très compétents, comme les experts-comptables qui s'étaient lancés dans le contrôle de gestion. Les scientifiques étaient intéressés et disponibles, absorbant rapidement la littérature spécialisée. L'un d'eux, directeur de la manufacture des tabacs à Aix, se passionna pour la recherche opérationnelle, les statistiques et les modèles financiers. Les ingénieurs-conseils apportaient aux IAE une coopération très appréciée.

Mais j'étais fermement fixé sur le modèle des grandes facultés de gestion américaines. Il fallait fonder un corps permanent de professeurs-chercheurs-consultants, capables de faire progresser la connaissance des processus de décision et d'action collective, en relation avec l'évolution des disciplines de base. Avec des collègues

européens, nous pensions qu'il fallait créer un corps de professeurs de Sciences de gestion, même si les enseignements devaient avoir une orientation opérationnelle. Nous avons fermement plaidé dans ce sens, notamment auprès de l'Agence Européenne de Productivité. En France, le Commissariat général à la Productivité s'engagea vers la fin des années cinquante, dans un programme important de soutien à la formation de professeurs.

Au début, les formations IAE ont été inégales mais le moral y était, les ressources aussi, et l'essentiel nous paraissait de développer en équipe un milieu comprenant bien les objectifs des études de gestion et bien branché sur les expertises professionnelles et pédagogiques. En trois ans, on avait acquis une identité IAE et un bon réseau de relations et de soutiens. Je faisais ma part de relations publiques, sur le plan national et international, prenant occasionnellement des coups.

G&C *Votre expérience a-t-elle fait tache d'huile ?*

PT Dès 1956, cinq ou six autres IAE ont été créés par des économistes et des juristes très

actifs. Ils n'avaient pas d'expérience directe de l'enseignement de la gestion aux Etats-Unis mais ils s'y sont rapidement initiés grâce aux soutiens du Commissariat à la Productivité. Les statuts de ces instituts étaient de même nature qu'à Aix. Le Centre d'Administration des Entreprises, rattaché à la faculté de Droit de Paris pour préparer au CAEE, s'était lui-même transformé en Institut d'Université. Chaque organisme avait ses caractères propres, selon le style et les relations de son directeur. A Bordeaux, Rennes, Montpellier, les relations avec les petites et les moyennes entreprises locales étaient très actives. Grenoble avait une longue tradition de coopération avec les grandes entreprises locales. Aix-Marseille était également branché sur de grandes entreprises. Paris avait bien sûr un très large éventail d'expertises et de relations. En deux ans, nous avions déjà une dizaine d'IAE actifs travaillant en concertation. On avait créé rapidement une association nationale des directeurs d'IAE dont j'ai été le premier secrétaire général. Lorsque les aides du Commissariat général à la Productivité ont été réduites après la phase de lancement, nous avons évoqué l'utilité d'un organe national de soutien à long

terme. Mais la Fondation Nationale pour l'Enseignement de la Gestion des Entreprises (FNEGE) qui, par la suite, a joué un rôle stratégique dans le développement des études de gestion en France, ne fut créée qu'en 1968. Mérigot, qui était directeur de l'IAE de Bordeaux, et moi-même avions été dans le comité préparatoire fondateur et membres des premiers conseils. J'étais alors conseiller officieux au cabinet du ministre de l'Industrie qui suivait le projet.

G&C *En matière d'enseignement de la gestion, on a été très réceptif à ce qui venait des Etats-Unis ?*

PT Il y avait eu d'innombrables missions aux Etats-Unis et les sociétés d'ingénieurs-conseils françaises s'étaient rapidement ressourcées aux méthodes américaines de gestion. Elles les diffusaient largement, y apportant leur touche propre. En outre, la tradition française des ingénieurs-économistes était favorable à l'application des méthodes de recherche opérationnelle, de contrôle de gestion, d'analyse des systèmes, enseignées aux Etats-Unis principalement. Bon

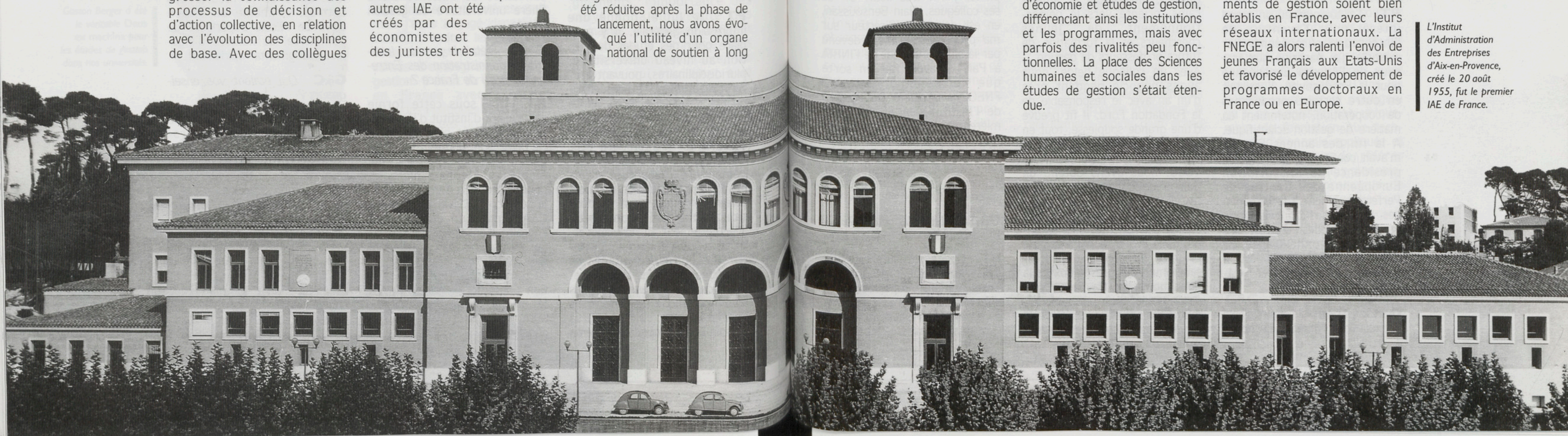
nombre d'ingénieurs de nos écoles les plus prestigieuses avaient été étudiants dans les grandes *business-schools* aux Etats-Unis. J'avais introduit les premiers responsables de la FNEGE dans le réseau des relations universitaires de gestion que j'avais aux Etats-Unis et en Europe, et les anciens élèves français des *business-schools* furent mobilisés. Auparavant, plusieurs initiatives américaines et européennes, dont celles de l'Agence Européenne de Productivité et de la Fondation Ford, avaient permis la venue en mission en Europe de nombreux professeurs américains de gestion, et l'envoi aux Etats-Unis et au Canada de stagiaires européens.

Les émois de 1968 n'étaient a priori guère favorables aux études de gestion, trop « piégées par la société de consommation » aux yeux de la jeunesse. Cependant, les problèmes d'emploi commençaient à se manifester et les programmes de gestion ont vite attiré un grand nombre d'étudiants, comme aux Etats-Unis. Dans les premières années, les économistes, après quelques manifestations de mauvaise humeur, s'efforcèrent de renforcer les relations entre études d'économie et études de gestion, différenciant ainsi les institutions et les programmes, mais avec parfois des rivalités peu fonctionnelles. La place des Sciences humaines et sociales dans les études de gestion s'était éten-

D'ailleurs, pour en revenir au transfert de techniques USA-Europe, il était jugé effectif mais insuffisant. Le général Doriot connaissait bien le problème, comme tous les professeurs de gestion américains qui fréquentaient la France. Il disait : « *Le problème de la France, contrairement aux Etats-Unis, ce n'est pas la formation intellectuelle à la gestion, car les jeunes sont bien formés dans leurs études de base. Les Français s'adaptent très bien aux Etats-Unis, mais quand ils reviennent dans leurs boîtes en France, ça ne va plus. Le problème est culturel, organisationnel et financier. Il concerne en premier lieu les petites et moyennes entreprises* ». Gaston Berger était sur la même longueur d'onde. Il paraissait essentiel de développer une mentalité d'entreprise, un milieu propice à l'innovation, à la concurrence, à la prise de risque et, au sein des entreprises, de développer des relations qui faciliteraient l'esprit de coopération et de changement. Octave Gélinier, à la CEGOS, plaidait dans le même sens.

Il a fallu attendre les années 1980 pour que les enseignements de gestion soient bien établis en France, avec leurs réseaux internationaux. La FNEGE a alors ralenti l'envoi de jeunes Français aux Etats-Unis et favorisé le développement de programmes doctoraux en France ou en Europe.

L'Institut d'Administration des Entreprises d'Aix-en-Provence, créé le 20 août 1955, fut le premier IAE de France.



TÉMOIGNAGE

G&C *Les entreprises ont-elles soutenu vos actions ?*

PT Oui, quelques grandes, à l'échelon local et à l'échelon national, dont je connaissais les dirigeants. Elles nous faisaient bénéficier de leur expertise, prenant nos étudiants en stage, nous aidant de diverses façons. Parfois, je me suis trouvé un peu piégé dans ce milieu de grandes entreprises dominé par des ingénieurs qui n'étaient pas tous sensibles aux réformes de gestion dont nous souhaitions discuter. Quant au réseau local des petites et moyennes entreprises, dont un certain nombre nous aidaient volontiers, il était à Marseille traditionnellement tourné vers l'Ecole Supérieure de Commerce. Nous avons cependant, dès le démarrage de l'IAE, établi une antenne à Marseille qui proposait un programme de formation pour cadres des PME. Les milieux patronaux marseillais savaient faire la part du feu, et Gaston Berger, un de leurs anciens confrères, s'était employé à mieux nous introduire.

G&C *Vous aviez aussi donné une dimension européenne à vos initiatives ?*

PT J'ai toujours eu un grand intérêt pour l'aventure de l'intégration européenne. Par exemple, j'ai participé aux travaux de l'Agence Européenne pour la Productivité. Il existait en outre certains organismes de coopération, notamment en matière de gestion scientifique. A la fin des années 50, on m'avait confié pour trois ans la présidence de l'Association Européenne des Centres de Perfectionnement à la Direction des Entreprises dont le siège était à Bruxelles. J'en ai tiré une bonne connaissance du milieu européen de la gestion et j'ai noué de multiples relations amicales.

G&C *D'où la création à Bruxelles de l'Institut Européen*

d'Etudes Supérieures en Management (European Institute for Advanced Studies in Management) ?

PT Oui, en 1966, avec quelques amis, on s'était dit qu'il fallait créer un centre européen de coopération pour les études de gestion, aussi pluridisciplinaire que possible, un grand réseau d'expertises européennes pouvant utilement encadrer des travaux de recherche et organiser des échanges actifs entre professeurs et chercheurs. Aujourd'hui, ce réseau comprend plus d'un millier de personnes. A l'origine, avec le soutien actif de la Fondation Ford, on nous avait proposé de participer à la création d'une grande *Graduate Business School* européenne à Rotterdam, soutenue par la prestigieuse *Business School* de Chicago. Mais nous n'avions pas souhaité l'implantation directe et d'apparence exclusive de ce modèle américain. Nous souhaitions préserver la diversité des efforts faits dans les différentes institutions d'Europe. Notre idée était plutôt celle d'un réseau multiple de coopération et d'échanges entre institutions et enseignants, européens et américains, orienté vers le perfectionnement de jeunes chercheurs et la formation de futurs professeurs de gestion.

Avec un collègue belge, nous avons négocié pendant près d'un an avec le responsable de la Fondation Ford. Il fit preuve d'une grande souplesse, tout en marquant certaines conditions de soutien. Finalement, en 1966, nous avons obtenu un million de dollars pour lancer notre nouvel Institut, sous forme de réseau mais avec une équipe permanente. Bien entendu, nous avons souhaité comme premier directeur un professeur américain prestigieux et la Fondation proposa Dick Cyert de Carnegie. Il ne put venir lui-même mais il s'engagea à venir régulièrement diriger des sémi-

naires et fit mettre à notre disposition pendant trois ans le vice-doyen. La crédibilité de l'Institut de Bruxelles était assurée et il a immédiatement attiré de jeunes Européens.

G&C *Est-ce que les universitaires français jouaient le jeu ?*

PT Ça n'accrochait pas bien car il n'y avait pas d'études doctorales de gestion très développées en France. Les IAE préparaient à une sorte de Diplôme d'Etudes Supérieures Spécialisées (DESS), au sens actuel, ou à une maîtrise de niveau moyen au sens américain. La recherche y était peu active et limitée à un petit nombre d'étudiants. Or, au départ, les séminaires de Bruxelles étaient surtout destinés à enrichir, par la discussion avec des spécialistes européens et américains, des travaux de thésards de différents pays. Au début, quelques jeunes professeurs français de Dauphine y ont fait des séjours parfois prolongés, notamment des économistes, des comptables et des mathématiciens. Jean-Pierre Aubin, qui a été le premier directeur de l'UER de Mathématiques de la décision de Dauphine, y fut très actif. Un de ses collègues, Alain Bensoussan, en est devenu le directeur sur ma proposition ; il est devenu par la suite président de l'INRIA à Paris. J'avais fait en sorte que notre ministère et la FNEGE s'associent au soutien de l'Institut pendant les premières années. J'ai été heureux d'apprendre que la FNEGE, récemment, a passé un accord de coopération avec lui pour animer un programme doctoral spécial en France.

G&C *Etes-vous retourné aux Etats-Unis ?*

PT Oui, à plusieurs reprises. Grâce au directeur général des Enseignements supérieurs, j'ai effectué en 1967 une mission dans certaines universités américaines. J'ai pu observer

d'assez près la conception et le fonctionnement des études *graduate* et de celles conduisant au Ph.D. A mon retour, j'ai fait un rapport au ministère. J'avais pu apprécier les variantes de formation doctorale à Harvard, NYU, Columbia, Stanford, Berkeley, Carnegie, Northwestern, Chicago, Austin... Partout, j'avais noté l'importance de la documentation, de l'intégration des doctorants dans des équipes de recherche et de leur suivi attentif par les directeurs de thèse.

S'agissant de Ph.D, les thèses étaient certes bien ciblées et plus étroites qu'il n'était d'usage en France. Mais j'observais que, préalablement à la thèse, les étudiants recevaient une formation pluridisciplinaire relative à ce que certains appelaient déjà la science des organisations – que D. Cyert et H. Simon avaient si bien illustrée à Carnegie –, aux méthodes de recherche, à l'analyse des processus de changement et à certaines disciplines spécialisées de ces sciences de gestion, qui apporteraient un fondement à l'étude spécifique des domaines fonctionnels et de leurs techniques. Je suggérai la création d'un centre doctoral national qui, en liaison avec l'Institut européen où ces observations étaient familières, pourrait réunir les plus hautes compétences pour former de futurs professeurs français dans les meilleures conditions, en attendant que des programmes doctoraux bien dotés assurent des relais décentralisés dans diverses universités. En 1967, j'ai orienté dans ce sens le projet de création de la FNEGE.

G&C *C'est à la même époque que fut créée Dauphine ?*

PT Après les événements de 1968, le président Edgar Faure avait créé trois universités expérimentales aussi ouvertes que possible sur les problèmes



de changement dans la société : le Centre universitaire Dauphine fut l'une d'elles, axée sur les aspects économiques, les autres étaient à Vincennes et à Lumigny. En juillet-août, il avait confié un rapport préparatoire à François Bloch-Lainé, Marcel Boiteux et Alain Cotta. Début septembre, j'ai pris connaissance de leur projet et le ministre m'a nommé chargé de mission pour le mettre en place. Il s'agissait d'études d'économie appliquée, privée et publique, de gestion, avec leurs dimensions humaines. Ce projet était innovant : il prévoyait un dispositif universitaire complet en trois cycles, des enseignements par petits groupes impliquant le recrutement rapide d'un grand nombre d'assistants, la possibilité de faire appel à des professionnels non universitaires, des ressources pour travailler, et de la place, puisqu'on pouvait s'installer dans l'ancien bâtiment de l'OTAN. Un projet vraiment attrayant. A ma prise de fonction, on était en septembre 1968, période de discussion intense sur les plans téléologique et organisationnel. Il fallait accueillir un millier d'étudiants au plus tard en jan-

vier 1969 et, pour cela, recruter en septembre et en octobre une centaine d'enseignants, dont une majorité de jeunes assistants peu soucieux de reproduire passivement la pensée des « mandarins », selon le langage de l'époque et, à vrai dire, peu portés vers les études de gestion. Mais tout le monde était motivé pour faire des choses nouvelles.

Dès octobre, les projets de programme ont alimenté entre les enseignants des débats souvent passionnés, conflictuels et turbulents. L'esprit du projet fut respecté mais en approfondissant l'étude des relations entre économie et société. Dans les débats internes, je soulignai qu'il ne s'agissait pas uniquement de formation aux techniques d'économie appliquée et de gestion, mais de référer cette formation aux connaissances sur les processus de décision et d'organisation, disons aux sciences des organisations. Ce fut l'objectif assez généralement accepté par le corps enseignant et officiellement retenu depuis.

G&C *Mais ce qui vous intéressait tout particulièrement, c'était le troisième cycle...*

Après les événements de 1968, le président Edgar Faure avait créé trois universités expérimentales aussi ouvertes que possible sur les problèmes de changement dans la société : le Centre universitaire Dauphine fut l'une d'elles.

PT Oui. Le projet avait prévu des études de troisième cycle, les unes à finalités recherche et les autres à finalité plus professionnelle. On décida de les gérer dans le cadre d'une unité qui devint plus tard l'UER de troisième cycle qui ne recruterait pas seulement des diplômés de Dauphine. Il était prévu d'y former les assistants et les futurs professeurs. Je pensais aux sciences des organisations tel que les connaissaient ceux qui étaient familiers avec le contenu des enseignements américains. Nous sommes convenus avec Alain Cotta de le dénommer Cycle de sciences des organisations.

Pour encadrer les études et les recherches, nous avons recruté rapidement, mais officiellement, des professeurs et des maître-assistants déjà notoires, désireux sans doute de changer d'air mais aussi de s'engager dans une nouvelle institution. Ils amenèrent avec eux un certain nombre de jeunes collègues.

G&C *A quelles disciplines avez-vous fait appel ?*

PT A l'Economie, au Droit, à la Linguistique, aux Mathématiques, à la Psychologie, à la Sociologie et à la Science politique.

On avait demandé aux linguistes de mettre l'accent sur les langages techniques et les contextes culturels et sociaux de la langue. Certains des mathématiciens et des statisticiens initialement recrutés, mais pas tous, n'avaient pas su orienter leurs enseignements vers l'application économique et la décision. Mais grâce à des recrutements heureux, on a réussi à mettre en place rapidement un département de Mathématiques de la décision et d'informatique.

Les psychologues, les sociologues, et les politistes s'orientèrent vite vers l'étude de l'action collective, la réflexion critique sur la décision, sur l'organisation et sur les

systèmes de gestion. Alain Touraine, dont la *Sociologie de l'action* avait alors une grande influence, ne s'intéressait pas à Dauphine, trop tournée vers l'entreprise. Mon regret est de n'avoir pas réussi à faire venir Michel Crozier car il était central pour nous. Mais il venait de s'installer à Nanterre et préférait se concentrer sur la recherche. Nous avons tous profité de ses travaux et de ceux de son équipe. Dauphine travailla donc au départ surtout avec des spécialistes de psycho-sociologie. Certains, plus tard, se sont activement engagés dans la sociologie des organisations.

Enfin, de nombreux experts des professions ont pu apporter leurs connaissances pratiques dans tous les domaines d'application. C'était l'avantage d'être à Paris. L'état de l'art de la gestion et de l'économie appliquée, privée et publique, avait donc, dès l'ouverture, largement sa place dans les formations et leur garantissait une bonne orientation professionnelle. Un éminent théoricien des systèmes comptables, André Cibert, devint même plus tard doyen du Centre universitaire Dauphine. Mais l'équilibre était maintenu avec les finalités scientifiques selon la tradition universitaire.

G&C *Avez-vous réussi à implanter les méthodes de formation à la recherche que vous aviez découvertes Outre-Atlantique ?*

PT Evidemment, au démarrage, on était loin de l'idéal d'encadrement des recherches et des méthodes de formation doctorale que j'avais vues aux Etats-Unis, mais aussi en Allemagne, en Grande-Bretagne, en Suède, ou à l'Institut de Bruxelles. Sur ma suggestion, quelques enseignants de Dauphine, notamment en Mathématique, en Finance, en Contrôle de gestion, en Marketing, en Management straté-

gique, en Psychosociologie, etc. avaient accepté d'aller travailler quelque temps à l'Institut Européen à Bruxelles.

En tout cas, on créa rapidement à Dauphine plusieurs centres de recherche, qui devaient, en se développant, constituer des milieux de formation pour la recherche et par la recherche. Il y avait même quelques *faculty seminars*, c'est-à-dire des groupes d'échanges ciblés entre professeurs, experts et jeunes chercheurs. A côté des formations spécialisées, il y avait aussi des cours et des séminaires de synthèse, en particulier sur les stratégies de l'entreprise et les politiques économiques et sociales. Je faisais l'un deux, en troisième cycle, sur le thème de l'interaction entre stratégie et structure.

G&C *Comment s'est fait votre ancrage dans le courant systémique ?*

PT Nous avons eu comme enseignants plusieurs spécialistes et plus tard, bien sûr, Jacques Mèlèze. En ce qui me concerne, j'avais, aux Etats-Unis, un peu fréquenté l'analyse de système, et intitulé la collection de gestion que je dirigeais aux Presses Universitaires de France, *Systèmes et Décisions*.

Il me semblait que l'intelligence des systèmes faisait partie de la culture d'un gestionnaire. La théorie générale de Bertalanffy parut en 1968 et fut traduite en français en 1975. De mon apprentissage, j'avais surtout retenu que l'intérêt essentiel était non pas de décrire un système dans tous ses détails, mais d'en repérer des sous-systèmes clefs, les points sensibles, les « boucles » les plus importantes, afin de piloter, si possible, le système dans son ensemble sans en contrôler toutes les fonctions, et d'éviter des dysfonctions cumulatives. Aussi les efforts de certains collègues pour formaliser

l'ensemble des relations d'un système me surprenaient. J'avais ramené à Dauphine l'ouvrage sur la dynamique industrielle de J. Forrester, et certains assistants l'ont travaillé avec profit. Le modèle s'appliquait non seulement à l'entreprise mais aussi à l'urbanisme, à la santé publique, donc au domaine large des organisations. Mon séminaire de 3^e cycle portait en fait sur l'étude des systèmes de management stratégique.

G&C Pourquoi l'avez-vous interrompu en 1974 ?

PT On m'a demandé de partir comme conseiller culturel à l'ambassade de France aux États-Unis pour deux ou trois ans. J'avais été étudiant et professeur aux États-Unis et j'y avais des amis. Il s'agissait de les mobiliser pour essayer de réactiver les relations entre universités françaises et américaines dans le domaine des sciences humaines et sociales. Il y avait aussi toutes les autres fonctions culturelles (arts, médias, etc.). Dirigeant les services culturels, je pouvais voir

de près le fonctionnement des relations internationales et la gestion des ambassades. C'était un entraînement opérationnel au management et j'avais des facilités pour suivre l'évolution des sciences de gestion. A mon retour à Paris, en 1975, le ministère de l'Éducation m'avait demandé de m'occuper de la promotion des relations universitaires internationales. J'ai été ensuite directement impliqué dans la gestion publique de l'éducation et de la recherche, comme directeur du cabinet du ministre des Enseignements supérieurs, puis comme recteur de Paris.

G&C Vous êtes en quelque sorte devenu le conseiller du prince ?

PT J'avais quelques idées, mes collègues aussi et plusieurs d'entre nous ont joué des rôles de conseil ; en ce qui me concerne, surtout dans les administrations publiques. Du fait de ma formation anglo-saxonne et des circonstances qui m'avaient conduit à m'occuper du développement des études de gestion dans les universités

et des relations internationales, j'ai fait rapidement partie des comités et des conseils du ministère de l'Éducation, de l'Industrie, puis des Affaires étrangères. Depuis 1966, en fait, j'étais conseiller technique, officieux puis officiel, du directeur général des enseignements supérieurs pour la gestion. J'ai été amené, dans les années soixante-dix, à soutenir activement au ministère certains projets importants pour le développement des études de gestion, bien évidemment en liaison étroite avec les collègues, notamment les directeurs d'IAE, et la FNEGE. Ainsi, nous avons créé une maîtrise et une agrégation en sciences de gestion. Les économistes n'étaient pas très heureux de voir les études de gestion devenir plus autonomes et se renforcer, d'autant que j'avais déjà soutenu la création d'une maîtrise d'économétrie. J'y ai perdu des amis pour un temps. Mais il s'agissait de créer un milieu d'enseignants-chercheurs en gestion dont les relations devaient s'étendre à d'autres disciplines de base que l'économie. Il était clair que la

Il fallait accueillir un millier d'étudiants au plus tard en janvier 1969 et, pour cela, recruter une centaine d'enseignants, dont une majorité de jeunes assistants peu soucieux de reproduire passivement la pensée des « mandarins » (Animus in consulendo liber : un esprit qui se décide librement).



TÉMOIGNAGE

gestion allait attirer beaucoup d'étudiants et qu'il faudrait donc les encadrer.

G&C *D'où l'urgence de cette agrégation de sciences de gestion...*

PT Oui, dès l'instant où la demande d'enseignements de gestion ne cessait de croître et où la plupart des universités avaient créé leur IAE, ou une option gestion en maîtrise d'Economie. Avec mes collègues, on a beaucoup discuté de ce concours d'agrégation de Sciences de gestion qui avait pour but de constituer un corps universitaire de professeurs-chercheurs. Les enseignants de gestion le souhaitaient et la FNEGE, après quelques interrogations, avait soutenu l'idée de tout son poids afin d'assurer les bases d'un développement à long terme. Tout le monde admettait que la gestion est fortement pluridisciplinaire mais que les points de vue sous lesquels elle analyse les processus de décision et d'organisation conduisaient à une certaine autonomie disciplinaire avec ses spécialisations internes.

On était quelques-uns à penser qu'il fallait un mode de recrutement autonome, largement ouvert à des candidats d'origines disciplinaires diverses ou ayant une expérience professionnelle significative. Il n'était pas question de soumettre de tels candidats aux épreuves classiques de l'Economie ou du Droit. En revanche, on attendait d'eux qu'ils fassent des recherches approfondies sur un domaine. Pour moi, à côté des enseignants de gestion proprement dit, il fallait d'autres professeurs formés dans d'autres disciplines et, bien sûr, des experts professionnels. Personnellement, j'aurais souhaité demander aux candidats à cette agrégation qu'ils fassent état d'une expérience pratique de gestion, avec en quelque sorte une épreuve clinique comme en Médecine. Mais c'était compliqué

à mettre en œuvre et assez mal reçu dans le milieu enseignant et dans l'Administration. On décida finalement que cette expérience pratique serait évaluée à l'occasion de l'examen initial des travaux et services du candidat et que certaines épreuves comporteraient des discussions sur des dossiers concrets.

Il fallait évidemment des épreuves de spécialité, par fonctions ou par types de méthodes, afin de vérifier l'expertise professionnelle et théorique des candidats. Mais une telle organisation du concours comportait le risque de fractionner la culture de gestion en spécialités et de privilégier les capacités analytiques au détriment de l'aptitude à la synthèse.

Aussi avais-je insisté pour inclure dans le concours une épreuve de synthèse obligatoire sur les problèmes de stratégie qui implique une intelligence d'ensemble d'une organisation concrète, de ses relations avec son environnement, la compréhension de ses normes internes et de ses capacités de changement. Mais il y avait des oppositions, même en milieu industriel : « *La stratégie, ça ne s'enseigne pas ; c'est un art, le génie propre, l'expérience, l'imagination, les qualités personnelles* ». Certes, il y a un art stratégique et des acteurs plus capables de stratégie que d'autres. On s'accorda finalement pour penser que tout futur enseignant doit bien comprendre les processus stratégiques et que l'enseignement des fonctions spécialisées doit les resituer dans une politique générale. J'avais fait « donner » Igor Ansoff, le pape de la stratégie de l'époque, ainsi que Dick Cyert pour appuyer cette position.

G&C *Au regard de votre expérience, comment expliquez-vous votre conception du changement ?*

PT Ma foi, je crois qu'on ne change pas d'un coup tout un système. D'autres l'ont déjà dit de manière plus sophistiquée. Mon expérience m'a appris qu'on facilite des changements, qu'il faut les rendre exemplaires afin de créer des normes nouvelles, des rôles nouveaux, des solidarités afin d'attirer des ressources. Puis ces expériences et ces bonnes pratiques validées par leur réputation, il faut tout faire pour les diffuser afin d'assouplir les structures, d'attirer des personnes motivées, d'influencer les détenteurs de pouvoir. Au départ, je croyais qu'il fallait jouer sur les structures, juste de quoi permettre aux noyaux actifs de bouger, de saisir les opportunités de changement. Même en ce qui concerne la stratégie, j'ai changé de position. J'ai cru comme tout le monde dans un premier temps en la planification stratégique. Ce n'est que plus tard que j'ai compris qu'on se fourvoyait. Le problème n'est pas la planification stratégique mais le management stratégique qui est un système de gestion ayant ses propres caractéristiques, où les plans et l'observation des performances sont pour les décideurs les instruments d'un système d'apprentissage des possibilités de changement collectif à long terme. Au fond, l'important est de laisser, en les y aidant, les gens qui ont l'idée, la volonté et le rayonnement, engager des processus de changement. Il faut s'attaquer aux processus beaucoup plus qu'aux structures ou aux résultats.

Si l'on examine la création de Dauphine, il y avait certes un plan qui encadrait l'expérience mais dans un environnement qu'on pourrait, en dramatisant un peu, qualifier de proche d'une de ces situations préchaotiques chères à la théorie moderne de l'innovation ; je veux dire avec une bonne dose de diversité et d'interactions internes, de liberté d'initiative

**VOUS
SOUHAITEZ
COMPLÉTER
VOTRE
COLLECTION**

Voyez, au dos, le contenu des numéros déjà parus

**VOUS
SOUHAITEZ
RECEVOIR
UN NUMÉRO
SPECIMEN**

Retournez-nous cette carte-correspondance libellée à votre nom et à votre adresse

**VOUS
SOUHAITEZ
VOUS
ABONNER**

Voyez, au dos, les différentes formules que nous vous proposons

BULLETIN DE COMMANDE

à retourner aux Editions ESKA, 5, avenue de l'Opéra 75001 Paris

Nom _____

Prénom _____

Fonction _____

Organisme _____

Adresse _____

Ville _____

Tél. : _____

Prix du numéro : 115 F

Je commande le(s) numéro(s) suivant(s) de Gérer et Comprendre :

17	20	21	22	23	24
25	26	27	28	29	30
31	32	33	34	35	36
37	38	39	40	41	42
43					

Ci-joint mon règlement de _____ F

- par chèque bancaire à l'ordre de Editions ESKA
- par virement postal aux Editions ESKA, CCP Paris 1667-494 Z
- un bon de commande

AFFRANCHIR
AU
TARIF
LETTRE

**GÉRER ET COMPRENDRE
ANNALES DES MINES**

22, rue Monge
75005 PARIS

BULLETIN D'ABONNEMENT

à retourner aux Editions ESKA, 5, avenue de l'Opéra 75001 Paris

Nom _____

Prénom _____

Fonction _____

Organisme _____

Adresse _____

Ville _____

Tél. : _____

JE M'ABONNE POUR UN AN

- à GÉRER ET COMPRENDRE 1996 (5 numéros) Tarif de base : 500 F
- aux deux séries des Annales des Mines (Gérer et Comprendre et Réalités industrielles) Tarif de base : 870 F

AUTRES TARIFS, VOIR AU DOS

Ci-joint mon règlement de _____ F

- par chèque bancaire à l'ordre de Editions ESKA
- par virement postal aux Editions ESKA, CCP Paris 1667-494 Z
- un bon de commande

La plupart des premiers numéros de « GÉRER ET COMPRENDRE » sont encore disponibles. N'hésitez pas à commander ceux qui vous manquent. Vous trouverez aux sommaires des

N° 21 • Portrait d'un savant baroudeur • Un saltimbanque gestionnaire • Comptabilité : la question de confiance • L'empreinte de la culture — **N° 22** • La drôle de négociation • Gestion et culture : une médiation introuvable ? • Peut-on gérer l'environnement ? • L'urgence en gestion — **N° 23** • International : les entreprises françaises sont-elles prêtes ? • Sait-on gérer les carrières ? • Comment être jeune et consultant ? — **N° 24** • Quelle vigilance technologique ? • Drogue : le psychologue contre le politique • Peut-on lutter contre les pannes administratives ? — **N° 25** • Débat : Un point de vue d'ingénieur sur la gestion. La réponse d'un sociologue • Interview : O. Gelinier : le métier de consultant — **N° 26** • Dossier : la concurrence • Service public : tout informatiser ? • Le paradoxe du marketing — **N° 27** • Retours d'Amérique : M. Berry, J. Lesourne • Et pourtant les trains partent • Comment traiter l'urgence ? • Hôpital : choisir les malades ? — **N° 28** • Le manager lent et le manager rapide • Du bon usage des modèles • Nationalité des entreprises : débat avec J.-L. Beffa • Critique de la connaissance ordinaire — **N° 29** • Le management « bureauganique » • Budget : la loi du calendrier • Faut-il limiter la concurrence ? • Ressources humaines : un retour en force ? — **N° 30** • Dossier : Les joint-ventures internationales • De l'éducation marchande • Taylor et la démocratie — **N° 31** • La révolution de la Twingo • Nouvelles technologies : comment inventer ses clients ? • Systémique : mode d'emploi • L'Europe peut-elle déréglementer ses transports ? — **N° 32** • Dossier : Les nouveaux Länder • Représenter les consommateurs • CFC : réglementations et concurrence — **N° 33** • La gestion et les rites • RATP : la modernisation impossible ? • Tchernobyl : l'écroulement d'un mythe • Les classifications : statuts et symboles — **N° 34** • Dossier : Innovation • Peut-on réformer le ministère des Finances ? • Dirigeant par intérim — **N° 35** • Entretien avec Michel Crozier • Le patron français et l'actionnaire américain • Un changement sur ordonnance — **N° 36** • Dossier : pourquoi licencie-t-on ? • L'accompagnement d'un projet architectural • Tradition familiale et réseaux commerciaux en Inde — **N° 37** • Libre échange et inégalités • Une année sabbatique (2) chez McKinsey • Crise d'Est, crise d'Ouest • Brochant de Villiers et la normalisation comptable — **N° 38** • Le manager venu d'ailleurs • Un maître médiéval pour enseigner la gestion • Dépollution et grands programmes industriels aux USA — **N° 39** • Gérer en Slovénie • Pierre Morin et le développement organisationnel • Quand les structures dessinent les produits • Quand donc les experts partiront-ils ? — **N° 40** • Otis, huit ans pour changer • Au-delà du salariat • Gestion politique d'un problème écologique • Ex-RDA le poids de l'Histoire — **N° 41** • Dossier : du bon usage de l'informatique • L'automobile et la diversité • Universités : comment dépasser la mauvaise gestion légale ? — **N° 42** • Numéro spécial X^e anniversaire : Dossier : Mesnager et comprendre • La gestion aux XVII^e et XVIII^e siècles — **N° 43** • Sociologie et action managériale • Le rêve, la loi ou la coutume ? • De la prudence en affaire...

GÉRER & COMPRENDRE

VOUS
SOUHAITEZ
COMPLÉTER
VOTRE
COLLECTION

Remplissez, au dos, notre bulletin de commande

Si vous souhaitez en savoir plus sur « GÉRER ET COMPRENDRE » ou si vous désirez le faire connaître autour de vous, nous nous ferons un plaisir, dans la mesure des stocks disponibles, de vous faire parvenir un numéro « spécimen ».

Retournez-nous cette carte-correspondance en mentionnant votre nom et votre adresse, ou envoyez-nous votre carte de visite.

☎ Si vous préférez téléphoner, appelez le (1) 43 19 50 22

Nom _____

Prénom _____

Fonction _____

Organisme _____

Adresse _____

Ville _____

Tél. : _____

GÉRER & COMPRENDRE

VOUS
SOUHAITEZ
RECEVOIR
UN NUMÉRO
SPECIMEN

Retournez-nous cette carte-correspondance libellée à votre nom et à votre adresse

« GÉRER ET COMPRENDRE » est une série trimestrielle de la revue « LES ANNALES DES MINES ». Vous pouvez souscrire uniquement à cette série et vous recevrez 4 numéros par an.

Si vous vous intéressez aux enjeux techniques, économiques et sociaux de l'industrie actuelle, les Annales des Mines vous proposent en outre, 8 fois par an, leur autre série, « Réalités industrielles ».

Chaque numéro de « Réalités industrielles » fait le point sur un sujet technique, un secteur économique ou un problème d'actualité. Par exemple : télécommunications, vers une gestion globale de l'eau, le tunnel sous la Manche, les réseaux de service public, les nouvelles technologies. Vous pouvez vous abonner à l'ensemble des Annales des Mines (12 numéros par an), c'est-à-dire les deux séries : « Gérer et Comprendre » et « Réalités industrielles ».

PRIX DES ABONNEMENTS ANNUELS (1996)

GÉRER ET COMPRENDRE (5 numéros)
Tarif de soutien
Tarif étudiant

Gérer et Comprendre + Réalités industrielles

FRANCE

500 F
1 000 F
260 F

870 F

ÉTRANGER

580 F
280 F

1 010 F

GÉRER & COMPRENDRE

VOUS
SOUHAITEZ
VOUS
ABONNER

Remplissez, au dos, notre bulletin d'abonnement

et d'incertitude sur les missions, et aussi de conflits et d'erreurs dans leur interprétation, et de droit à l'erreur. On a tâtonné pour apprendre à cheminer sur des trajectoires viables, comme dirait Jean-Pierre Aubin. Mais ce n'est pas le mode de fonctionnement normal des universités lorsqu'elles sont bien établies. Elles n'ont rien de chaotique ; il s'agit de systèmes fragmentés,

dont les communications internes sont limitées et les structures et les règles de fonctionnement peu flexibles.

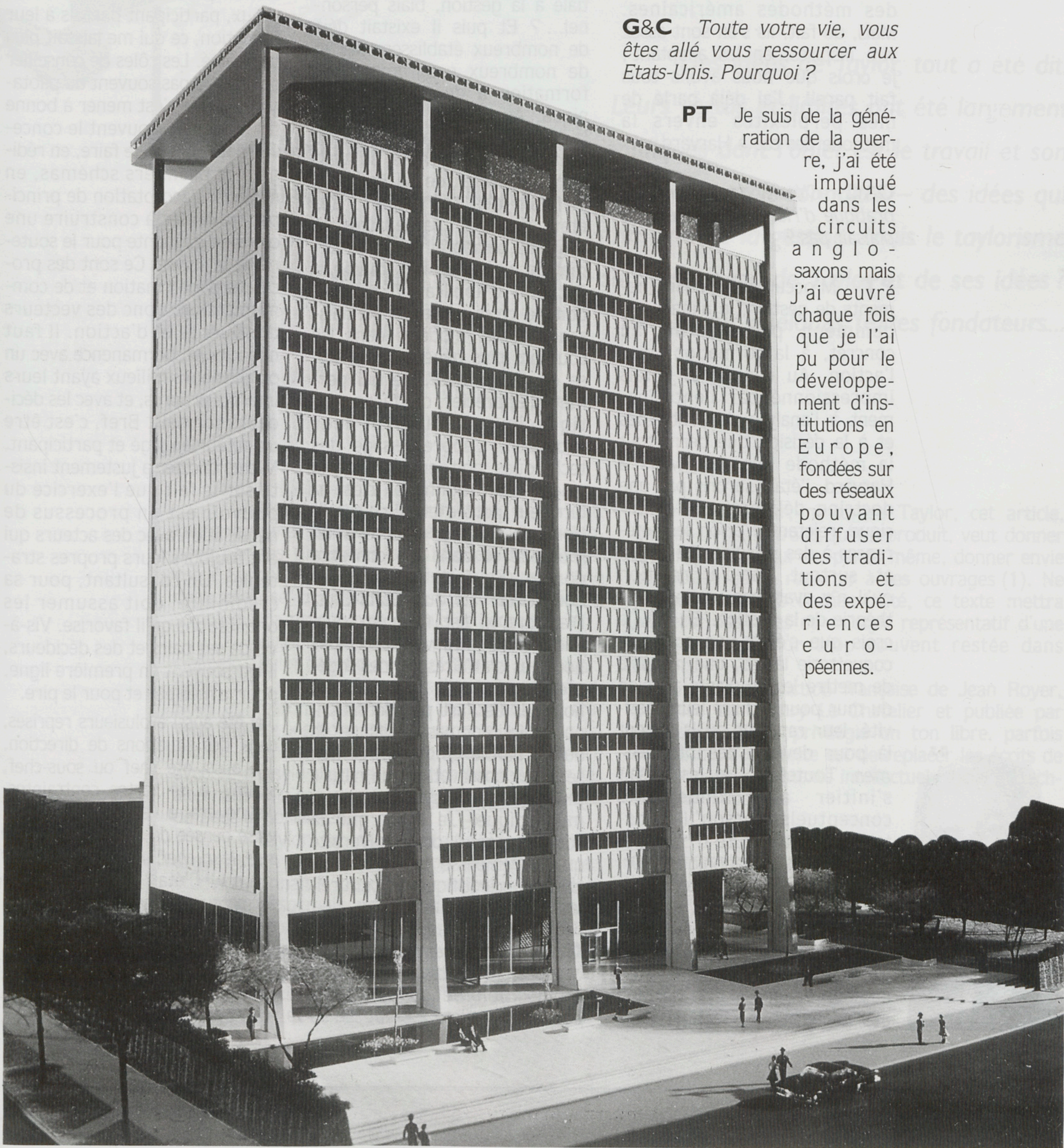
Je continue à m'intéresser à la gestion stratégique et aux politiques de changement dans les universités mais dans un cadre plus vaste. En 1986, après une recherche de trois ans sur les pratiques stratégiques dans sept universités d'Europe, nous avons, avec quelques collègues,

créé à Bruxelles un Centre Européen pour le Management Stratégique des Universités qui s'est employé avec succès à faire accepter l'idée de stratégie universitaire, tout en spécifiant ses limites. J'ai depuis travaillé sur les méthodes d'évaluation institutionnelle avec la Communauté Européenne et la Conférence des recteurs européens, et j'ai participé à des audits de politiques universitaires et du gouvernement des universités.

A Harvard, j'étais surpris par une doctrine délibérément empirique, rejetant a priori les références à des principes généraux et, surtout, par l'affirmation qu'il n'y avait pas vraiment de théorie de la gestion.

G&C *Toute votre vie, vous êtes allé vous ressourcer aux Etats-Unis. Pourquoi ?*

PT Je suis de la génération de la guerre, j'ai été impliqué dans les circuits anglo-saxons mais j'ai œuvré chaque fois que je l'ai pu pour le développement d'institutions en Europe, fondées sur des réseaux pouvant diffuser des traditions et des expériences européennes.



Les collègues américains eux-mêmes nous mettaient en garde : l'imitation simple n'est pas possible. Les différences culturelles et institutionnelles peuvent différencier la validité des modèles, les modes de fonctionnement, l'interprétation des critères de performance, leur mesure, leur suivi, les motivations, la compréhension mutuelle. Les Allemands étaient, il y a vingt ans, particulièrement réticents à l'égard des méthodes américaines. Mais, de fait, ils s'en sont assez vite inspirés, en les adaptant ; je crois que nous avons tous fait pareil. J'ai déjà parlé de mes perplexités envers la méthode des cas à Harvard.

G&C *C'était le côté pratique d'Harvard qui ne vous plaisait pas ?*

PT M'occupant d'enseignements de gestion, je n'étais évidemment pas hostile au concret, à la formation pour l'action. Au contraire, j'étais impressionné par l'entraînement à l'analyse de problèmes et à la décision que permettait la méthode des cas. Mais à Harvard, j'étais surpris par une doctrine délibérément empirique, rejetant *a priori* les références à des principes généraux et, surtout, par l'affirmation qu'il n'y avait pas vraiment de théorie de la gestion. En fait, je crois que c'était une sorte de coquetterie là-bas, une manière de mettre les étudiants au pied du mur pour réduire leur passivité, leur rappeler qu'ils étaient là pour devenir des *businessmen*. Toutefois, on les faisait s'initier aux fondements conceptuels, lorsqu'ils existaient, par la lecture d'ouvrages ou de notes pédagogiques. Or, dans les années soixante, j'avais constaté que le corps conceptuel était déjà bien développé dans les universités les plus avancées, aux Etats-Unis mais aussi en Europe, sur la décision et l'organisation, comme dans

l'étude des fonctions. Il me semblait donc normal que des étudiants de gestion soient familiarisés avec ces travaux et en apprécient la portée.

G&C *Mais le problème français n'était-il pas de mettre ce savoir théorique au service des problèmes pratico-pratiques ?*

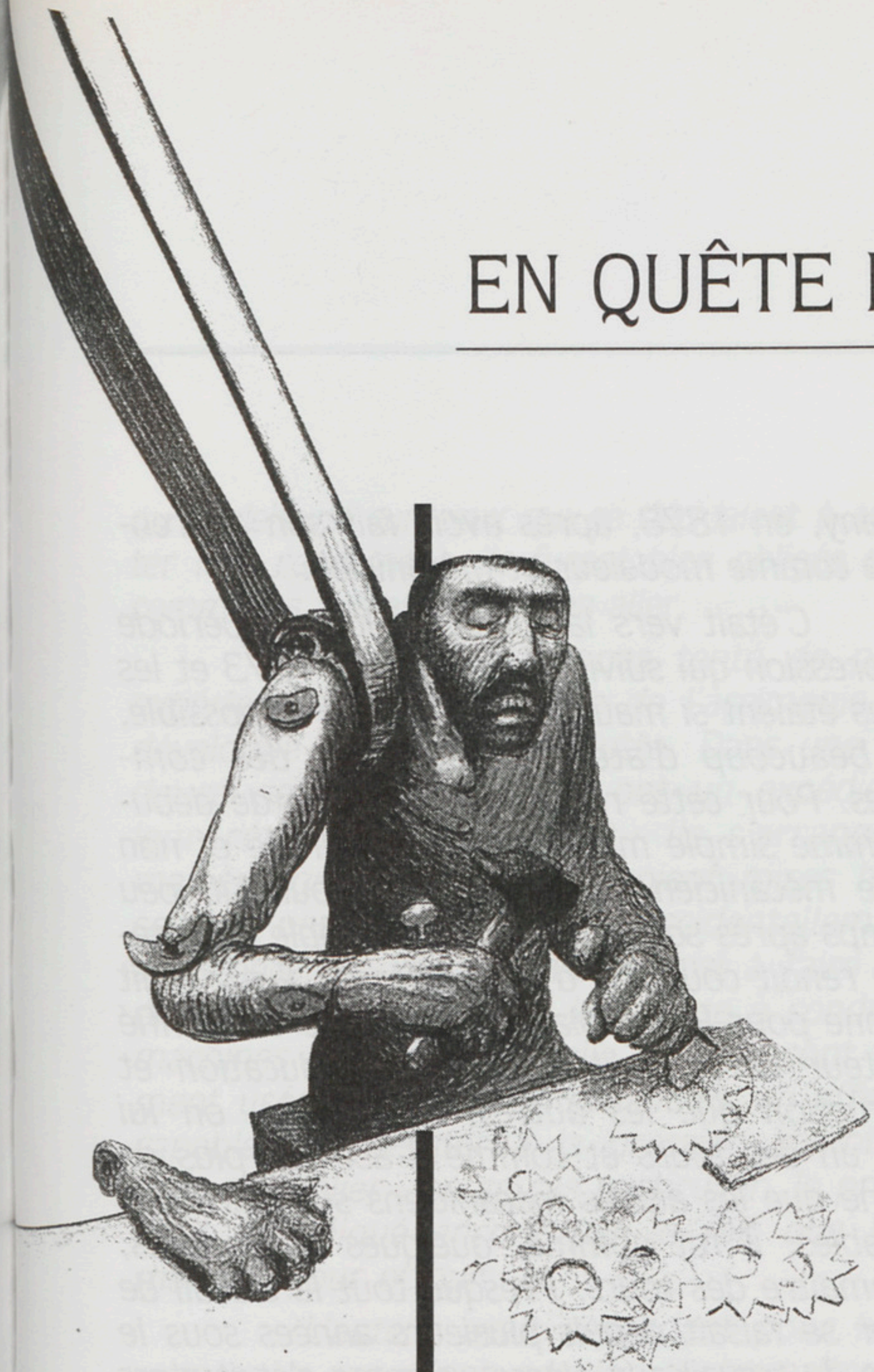
PT Certes. Peut-être n'y étais-je pas suffisamment sensible : défaut de formation initiale à la gestion, biais personnel... ? Et puis il existait déjà de nombreux établissements et de nombreux programmes de formation à dominante technique. Au niveau universitaire, la priorité me semblait être de renforcer les sciences de gestion et d'éviter de se limiter à diffuser des techniques, des états de l'art, parcellaires et toujours temporaires. Une formation universitaire, même à vocation d'application directe, doit, je crois, situer la connaissance et les modèles dans les courants plus généraux d'analyse et de synthèse. Ce qui permet d'apprécier de façon critique leurs limites et leur évolution. L'apprentissage des techniques doit en préciser la valeur opérationnelle, c'est-à-dire leur portée et leurs conditions de mise en œuvre à un moment et dans un contexte donnés. En tous cas, c'est ce que j'observais aux Etats-Unis. D'ailleurs, il est fréquent que, dans leurs interventions, des hommes d'affaires ou des ingénieurs-conseils de talent, hommes de l'art par définition, ne se limitent pas à diffuser la bonne parole empirique et fassent des observations de nature philosophique, synthétique et méthodique. Je crois que la société attend de l'Université qu'elle remplisse pleinement sa mission scientifique et culturelle.

G&C *Enfin, dans votre carrière, vous êtes plus souvent en position de conseil qu'en position de pilote ?*

PT Ma foi, mes études à l'étranger, mes relations, des initiatives, les circonstances, le fait que nous n'étions pas très nombreux dans les années cinquante et soixante, m'ont plusieurs fois conduit à des missions de consultation sur le lancement ou le suivi de nouvelles activités mais je n'ai jamais cherché à m'y perpétuer. J'ai préféré changer de mission, notamment pour acquérir l'expérience d'organismes plus complexes ou nouveaux, participant parfois à leur fondation, ce qui me laissait plus de liberté. Les rôles de conseiller ne sont-ils pas souvent du pilotage ? Piloter c'est mener à bonne fin un projet, souvent le concevoir, ou inciter à le faire, en rédiger les premiers schémas, en négocier l'acceptation de principe, travailler à construire une coalition gagnante pour le soutenir et le suivre. Ce sont des processus d'information et de communication, donc des vecteurs d'influence et d'action. Il faut négocier en permanence avec un ou plusieurs milieux ayant leurs intérêts propres, et avec les décideurs formels. Bref, c'est être un acteur engagé et participant. Michel Crozier a justement insisté sur le fait que l'exercice du pouvoir est un processus de négociation avec des acteurs qui ont toujours leurs propres stratégies. Un consultant, pour sa crédibilité, doit assumer les orientations qu'il favorise. Vis-à-vis de ses pairs et des décideurs, il est souvent en première ligne, pour le meilleur et pour le pire.

J'ai été aussi à plusieurs reprises, dans des situations de direction. J'ai aussi été chef ou sous-chef, soumis à de fortes contraintes. J'évoquerai à ce propos la mauvaise pensée de Paul Valéry : « *Je suis leur chef, il faut que je les suive* ». C'était frustrant, mais formateur. L'essentiel est de percevoir des orientations majeures, de prendre conscience des degrés de liberté disponibles et qu'on peut accroître, pour les mettre en œuvre et les exploiter. •





TAYLOR : OBSERVATEUR EN QUÊTE D'UTOPIE ?

PAR DOMINIQUE CENTLIVRE-PETIT ET BENOÎT JOURNÉ

Centre de Recherche en Gestion – Ecole Polytechnique

Des idées de Taylor, tout a été dit. Leurs vertus et limites ont été largement développées par les disciplines scientifiques dont l'objet est le travail et son organisation et tout un chacun connaît – ou croit connaître – des idées qui font désormais partie du patrimoine de la gestion. Mais le taylorisme est-il vraiment le reflet fidèle du personnage de Taylor et de ses idées ? Retour sur quelques textes fondateurs...

Des idées de Taylor, tout a été dit. Leurs vertus et limites ont été largement développées par les disciplines scientifiques dont l'objet est le travail et son organisation, au premier rang desquelles se trouvent la gestion, l'économie, la sociologie, la psychologie sociale et l'ergonomie.

Aujourd'hui encore, pour toutes ces disciplines, Taylor fait figure de référence incontournable. Plus qu'une référence, il est un étendard. Nous en voulons pour preuve le nombre des travaux qui se positionnent par rapport au taylorisme, le plus souvent pour marquer leur distance avec ce modèle dont la présence est telle que les alternatives n'ont pas su échapper au qualificatif de post-tayloriennes.

Taylor est sans conteste un auteur en organisation très célèbre, trop peut-être : tout étudiant connaît – ou croit connaître – des idées qui font désormais partie du patrimoine de la gestion, n'éprouve plus toujours le besoin de le lire et se contente de la masse énorme des interprétations suscitées par cet auteur. Mais le taylorisme est-il vraiment le reflet fidèle du personnage de Taylor et de ses idées ?

Ni pour, ni contre Taylor, cet article, par les larges extraits qu'il reproduit, veut donner la parole à l'auteur et, par là même, donner envie au lecteur de se reporter à ses ouvrages (1). Ne prétendant pas à l'exhaustivité, ce texte mettra en relief des idées et un style représentatif d'une facette de Taylor trop souvent restée dans l'ombre.

La traduction française de Jean Royer, préfacée par Henry Le Chatelier et publiée par Dunod en 1911, privilégie un ton libre, parfois brutal, dont le mérite est de replacer les écrits de Taylor dans le contexte intellectuel, social et technique de l'époque.

(1) F.W. Taylor (1911), *Principes d'organisation scientifique des usines*, Paris, Dunod, 149 p.

Le lecteur désireux d'aller plus loin dans la lecture des livres de Taylor se reportera à l'ouvrage américain intitulé *Scientific management*, Greenwood Press Publishers, Westport, Connecticut, 1972, qui comprend les trois textes fondamentaux de Taylor, à savoir : *Shop Management* (1903), *The Principles of Scientific Management* (1911), *Taylor's Testimony Before the Special House Committee* (1912).

L'accent ne sera pas mis sur les résultats des travaux de recherche de Taylor (l'OST et ses modalités pratiques d'application) mais sur les travaux eux-mêmes : non seulement sur la manière extrêmement moderne dont Taylor est parvenu à ses conclusions, en tirant parti d'une observation fine des pratiques quotidiennes en usine, mais aussi sur les visées humanistes de ses « *Principes d'organisation scientifique des usines* ».

TAYLOR OU L'ART D'OBSERVER L'ENTREPRISE

Le génie de Taylor réside avant tout dans sa capacité à tirer profit de son expérience professionnelle. Dans une partie intitulée « *Les origines des recherches de l'auteur* », Taylor fait état du statut particulier qui est le sien : à la fois proche du terrain, pour comprendre, et en position de recul, pour expliquer et élaborer des solutions. Cette démarche clinique lui a permis de mettre à jour les nombreux dysfonctionnements qui entravent la bonne marche des usines.

Cette capacité d'observation constitue l'essence même de l'OST : la direction doit posséder une parfaite connaissance des hommes, des métiers et de l'organisation qu'elle gère. Pour y parvenir, Taylor a mis au point de nombreuses techniques d'observation à caractère expérimental.

Ce sont ces observations « froides » qui ont principalement retenu l'attention des gestionnaires et alimenté les critiques des sociologues (2). Ne garder que ces dernières en mémoire, c'est oublier que les réflexions de Taylor s'enracinent dans la connaissance et la compréhension intime du travail en usine. Sa présence sur le terrain en tant qu'acteur lui a permis d'observer « à chaud » la complexité informelle qui régit la vie des groupes d'ouvriers et les relations de pouvoir dans les usines. Elle a également permis de mettre à jour les effets pervers de certains types d'organisation et de rémunération du travail.

LE COLLECTIF DE TRAVAIL ET LES RELATIONS DE POUVOIR DANS L'USINE

De par sa fonction, Taylor est intégré aux équipes d'ouvriers mais, de par ses origines sociales, il n'en partage ni les intérêts, ni la culture. Le passage qui suit montre tous les enseignements qu'il a su tirer de cette position d'observation participante :

« *L'auteur fit ses débuts dans l'atelier de construction mécanique de la Midvale Steel*

Company, en 1878, après avoir fait son apprentissage comme modeleur et mécanicien.

C'était vers la fin de la longue période de dépression qui suivit la panique de 1873 et les affaires étaient si mauvaises qu'il était impossible, pour beaucoup d'ateliers, d'obtenir des commandes. Pour cette raison, il fut obligé de débiter comme simple manœuvre à la journée et non comme mécanicien. Heureusement pour lui, peu de temps après son arrivée, le comptable de l'atelier se rendit coupable d'indélicatesse ; il n'y avait personne pour le remplacer et le poste fut confié à l'auteur parce qu'il avait plus d'éducation et d'instruction que les autres. Peu après, on lui confia un des tours et comme il abattait plus de besogne que les autres mécaniciens sur des tours semblables, il fut nommé, quelques mois après, contremaître des tours. Presque tout le travail de l'atelier se faisait depuis plusieurs années sous le régime du travail aux pièces ; comme c'était alors la coutume et comme c'est encore l'habitude dans la plupart des usines de ce pays, l'atelier était dirigé, en réalité, par les ouvriers et non par les chefs ; les ouvriers s'étaient entendus pour déterminer exactement à quelle allure chaque travail devait être fait et ils avaient fixé une vitesse de production pour chaque machine qui correspondait à peu près au tiers de ce qu'elle pouvait raisonnablement fournir. Chaque nouvel arrivant était instruit par ses camarades de la manière dont il devait faire chaque espèce de travail et il était averti en même temps que, s'il ne se conformait pas à ces instructions, il pouvait être sûr d'être expulsé, avant longtemps, de l'atelier.

Le jour où l'auteur fut nommé contremaître, les ouvriers vinrent le trouver l'un après l'autre et lui parlèrent à peu près ainsi : « Nous sommes très contents, Fred, que vous ayez été nommé contremaître ; vous connaissez bien votre affaire et nous sommes certains que vous ne viendrez point nous ennuyer avec le travail aux pièces ; vous allez marcher avec nous et tout ira bien ; mais si vous essayez de changer nos tarifs, vous pouvez être sûr que nous vous mettrons dehors ». L'auteur leur expliqua qu'il était désormais du côté de la direction et qu'il avait l'intention de faire donner un rendement convenable à tous les tours. La guerre commença immédiatement, guerre amicale le plus souvent, parce que les ouvriers qu'il commandait étaient ses amis personnels, mais ce n'en fut pas moins une guerre qui, avec le temps, devint de plus en plus dure. L'auteur employa tous les expédients pour obtenir un rendement satisfaisant. Il congédia ou rétrograda les plus obstinés qui se refusaient à faire aucun effort ; il diminua le prix du travail aux pièces, embaucha des nouveaux auxquels il apprit lui-même à travailler, en leur faisant promettre que, lorsqu'ils sauraient leur métier, ils continueraient à travailler de même. Quand les hommes eurent épuisé tous les moyens de pression, tant dans l'usine

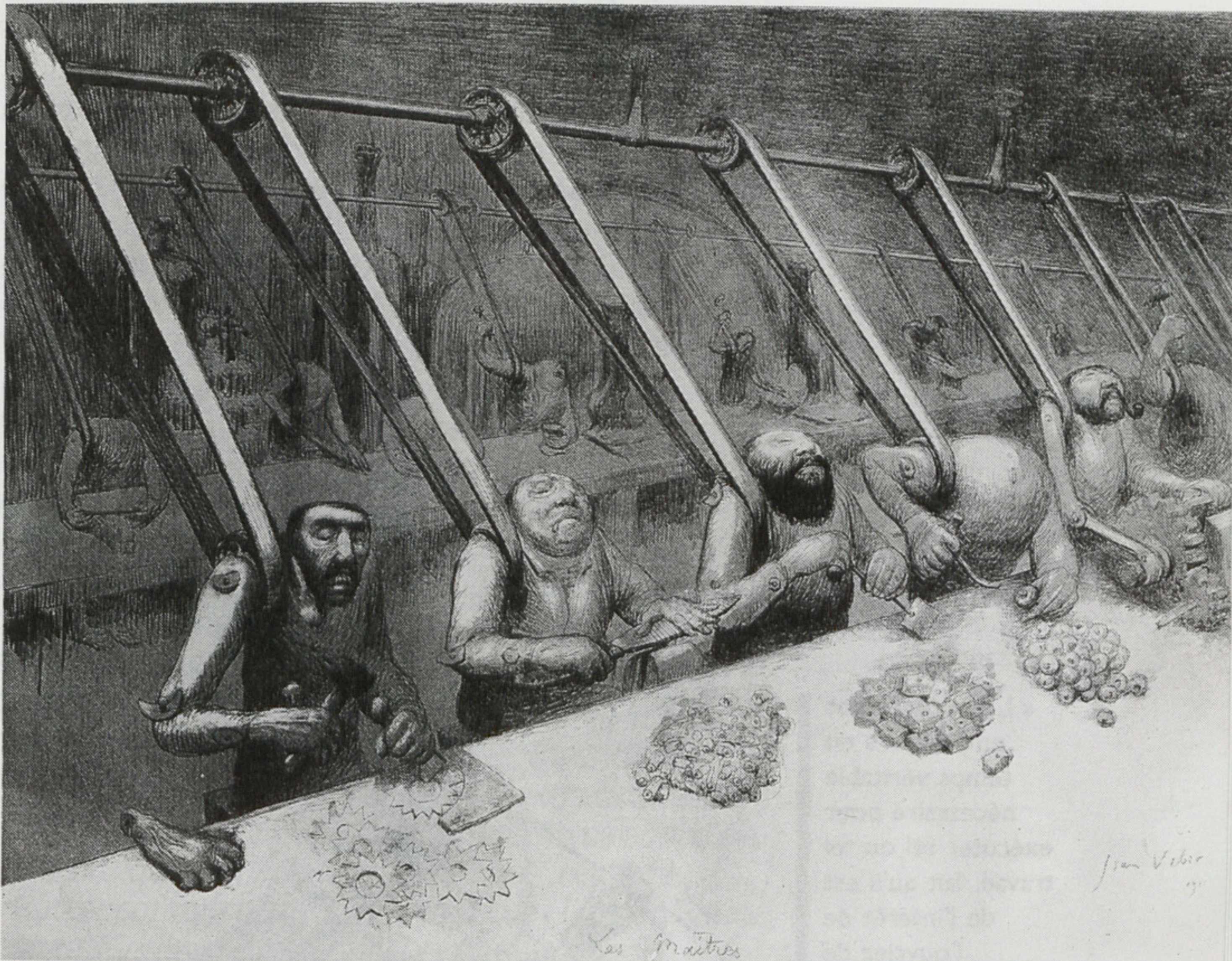
qu'au-dehors, sur ceux qui se décidaient à augmenter leur rendement, ils furent bien obligés de faire comme les autres ou de s'en aller.

Ceux qui n'ont pas tenté de pareilles expériences, n'ont pas idée de l'acrimonie qui se développe dans une telle lutte. Dans une guerre de ce genre, les ouvriers ont un expédient qui leur réussit ordinairement : ils s'arrangent de manière que les machines soient mises hors de service pendant le travail, accidentellement en apparence, et ils réussissent ainsi à faire congédier le contremaître qui les oblige à conduire les machines à une allure telle qu'elles sont rapidement usées. Peu de contremaîtres, en effet, sont capables de résister à la pression combinée de tout un atelier ; en ce cas particulier, le problème était compliqué encore par le fait que l'atelier marchait jour et nuit.

L'auteur avait cependant pour lui deux avantages que n'ont pas les contremaîtres ordinaires et cela provenait, chose curieuse, du fait qu'il n'était pas fils d'ouvrier.

Comme ses parents n'étaient pas ouvriers, les directeurs de la Compagnie purent croire qu'il avait à cœur les intérêts de l'usine plus que les autres ouvriers et ils eurent plus confiance dans sa parole que dans celle des mécaniciens qu'il commandait. Aussi, lorsque les ouvriers vinrent avertir le chef de service que les machines allaient être mises hors d'usage par la faute d'un contremaître incompetent qui les forçait, cet ingénieur accepta l'explication de l'auteur (que les hommes brisaient intentionnellement leurs machines et que c'était un simple épisode de la guerre du travail aux pièces) et lui permit de répondre aux auteurs de ce vandalisme : « Il ne devra plus y avoir d'accident de machine dans l'atelier ; si une pièce de machine est brisée, l'homme qui en est chargé devra payer une partie de la réparation et les amendes infligées seront versées à la caisse de secours mutuel, instituée pour venir en aide aux ouvriers malades ». Le sabotage des machines cessa immédiatement.

Si l'auteur avait été ouvrier et avait vécu de leur vie, ses camarades auraient exercé sur lui une pression telle que toute résistance eût été impossible. On l'aurait appelé renard, ou autres noms injurieux, toutes les fois qu'il aurait paru dans la rue ; sa femme aurait été insultée et ses enfants battus. Une ou deux fois, les amis de l'auteur le prièrent de ne pas rentrer chez lui, à 2 miles 1/2 de l'usine, par le sentier désert qui longeait la voie du chemin de fer. On l'avertit que s'il continuait, ce serait au risque de sa vie. Dans tous les cas semblables, l'apparence de la timidité augmente plutôt le risque et l'auteur dit à ses amis d'avertir les intéressés qu'il rentrerait chaque soir par la ligne du chemin de fer, qu'il ne portait et ne porterait jamais d'armes et qu'ils pouvaient cogner s'ils voulaient » (3).



Loin des observations expérimentales, c'est de cette pratique du quotidien de l'usine que Taylor tire ses premières réflexions de gestion. Elles le mèneront à une remise en cause de l'organisation traditionnelle du travail.

Le taylorisme est-il vraiment le reflet fidèle du personnage de Taylor et de ses idées ?

LA FLÂNERIE SYSTÉMATIQUE

Avec le même souci du détail, Taylor analyse les comportements individuels des ouvriers. Il met en évidence la flânerie systématique qui règne dans les usines et limite les rendements. Mais la nature des ouvriers n'est pas seule en cause, la mauvaise organisation du travail et de sa rémunération sont la source principale du gaspillage journalier de l'effort humain.

Taylor commence par présenter méthodiquement les causes de la flânerie dans les usines :

« 1° L'erreur existant depuis un temps immémorial chez les ouvriers, que l'augmentation du rendement de chaque homme ou de chaque machine aurait pour conséquence de faire congédier un certain nombre d'ouvriers ;

2° Les systèmes défectueux d'organisation qui sont communément employés et qui forcent, pour ainsi dire, chaque ouvrier à flâner, pour sauvegarder ses intérêts ;

(2) Le lecteur pourra se reporter en particulier aux ouvrages de George Friedmann, *Problèmes humains du machinisme industriel*, Gallimard, Paris, 1946, et *Le travail en miettes*, Gallimard, Paris, 1964.

(3) p. 61 à 65.

3° Les méthodes empiriques à peu près universellement employées, grâce auxquelles l'effort de l'ouvrier est mal utilisé » (4).

Il détaille ensuite chacune des trois causes. Les explications qu'il donne prennent racine dans des inférences issues de son expérience professionnelle. Il cherche à les rationaliser par une évaluation scientifique (ici, la vitesse de l'ouvrier) dont l'aspect anecdotique vise également à frapper l'esprit du lecteur.

L'ignorance des employeurs quant au temps véritablement nécessaire pour exécuter tel ou tel travail, fait qu'il est de l'intérêt de l'ouvrier de flâner. L'auteur a cherché à expliquer cette cause de flânerie, dans une communication à l'American Society of Mechanical Engineers intitulée « Shop Management » et dans laquelle il s'exprime ainsi : « Cette perte de temps résulte de deux causes : en premier lieu de l'instinct

« L'ignorance des employeurs du temps véritable nécessaire pour exécuter tel ou tel travail, fait qu'il est de l'intérêt de l'ouvrier de flâner. »



Sociologie

— Faut vous mettre ça dans la caboche, bourgeois ! Le premier droit du brav'travailleuse c'est de ne rien faire.

naturel et de la tendance des ouvriers à prendre leurs aises, ce que l'on peut appeler la flânerie naturelle ; en second lieu, d'idées et de raisonnements plus ou moins confus, issus de leurs rapports avec les autres ouvriers, ce que l'on peut appeler la flânerie systématique.

Il est indiscutable que la tendance de la moyenne des hommes, dans tous les actes de la vie, incline vers une allure de travail lente et comode et ce n'est qu'après mûre réflexion et beaucoup d'observation de leur part ou bien comme résultat de l'exemple, de la conscience ou d'une pression extérieure, qu'ils adoptent une allure plus rapide. [...]

Cette tendance commune d'en prendre à son aise s'accroît lorsqu'on met un certain nombre d'ouvriers ensemble, sur un travail similaire et qu'on les paye à un tarif journalier uniforme. Dans ce système, les meilleurs ouvriers ralentissent, graduellement mais sûrement, leur vitesse jusqu'à celle des ouvriers les plus mauvais et les moins productifs. Quand un homme naturellement énergique travaille pendant quelques jours à côté d'un paresseux, il est amené logiquement au raisonnement sans réplique suivant : « Pourquoi travaillerais-je plus que ce fainéant qui gagne autant que moi et qui produit moitié moins ? ».

Une étude soignée de l'emploi du temps des ouvriers travaillant dans ces conditions, révélera des faits aussi ridicules que tristes. Exemple : l'auteur a chronométré le temps employé par un ouvrier naturellement énergique qui, lorsqu'il se rendait à son travail ou en revenait, marchait à un allure de 5 à 6,5 km à l'heure et fréquemment courait en rentrant chez lui à la fin de sa journée. En arrivant à son atelier, il ralentissait immédiatement à la vitesse de 1 600 m à l'heure. Quand par exemple, il roulait un chariot chargé, il marchait à assez vive allure, même en montée, de manière à subir la charge le moins de temps possible, mais dès qu'il revenait à vide, il ralentissait à l'allure de 1 600 m environ, exploitant tous les sujets de retard et, pour être sûr de ne pas faire plus que son voisin, il se fatiguait à force de lenteur » (5).

« La paresse naturelle des hommes est grave, mais le mal de beaucoup le plus grand dont souffrent ouvriers et patrons, est la flânerie systématique, à peu près universelle dans tous les systèmes ordinaires d'organisation. Celle-ci résulte d'une étude attentive de la part des ouvriers de ce qui favoriserait leurs meilleurs intérêts » (6).

Taylor montre ensuite par quels mécanismes de socialisation ce système qui produit de la flânerie se perpétue dans le temps.

« L'auteur écoutait récemment avec intérêt un petit apprenti de douze ans, déjà expérimenté, expliquant à un apprenti plus neuf, qui avait témoigné d'une énergie et d'un entrain spéciaux, la nécessité d'aller lentement et lui démontrant, que

puisqu'il était payé à l'heure, plus il allait vite, moins il gagnait d'argent, enfin que s'il allait trop vite, les autres employés le gratifieraient d'une raclée » (7).

« Ainsi il devient évident, pour chaque ouvrier, que son intérêt est de veiller à ce qu'aucun travail ne soit fait plus vite qu'il ne l'a été jusqu'alors. Les camarades plus jeunes et moins expérimentés sont instruits dans ce principe par leurs anciens qui emploient toute la persuasion et toute la pression possibles pour réagir contre les compagnons avides et égoïstes et les empêcher d'établir de nouveaux records qui auraient pour résultat temporaire une augmentation de leurs salaires et cela parce que tous ceux qui viendraient après eux devraient travailler plus pour l'ancienne rémunération [...] » (8).

« La majeure partie de la flânerie systématique est pratiquée par les ouvriers avec l'intention délibérée de tenir leurs patrons dans l'ignorance de la vitesse à laquelle on peut faire un travail. Cette flânerie est si universellement pratiquée dans ce but qu'on aurait peine à trouver, dans un grand établissement, un ouvrier travaillant à la journée ou aux pièces [...] qui ne passe une partie considérable de son temps à étudier quelle est la juste lenteur avec laquelle il doit travailler, pour convaincre encore son patron qu'il marche à bonne allure. Les causes de cet état de choses sont que, pratiquement, tous les patrons se fixent une somme maximum qu'ils croient équitable d'attribuer par journée à chacune de leurs catégories d'employés, que ceux-ci travaillent à la journée ou aux pièces » (9).

Taylor dénonce enfin le système de rémunération du travail aux pièces qui génère cette flânerie et dresse quasi mécaniquement les ouvriers contre les patrons :

« C'est dans le mode de travail aux pièces que l'art de la flânerie systématique est parfaitement développé ; lorsqu'un ouvrier a vu le prix de la pièce qu'il produit baisser deux ou trois fois, parce qu'il a travaillé plus vite et augmenté son rendement, il est porté à abandonner entièrement le point de vue de son patron et s'obstine dans la résolution de ne plus subir de réduction de tarif, si la flânerie peut l'en préserver. [...] Dans la plupart des cas, la crainte d'établir un record, dont on se servira comme base de travail aux pièces, les incitera à flâner autant qu'ils oseront. [...] Malheureusement pour le caractère de l'ouvrier, la flânerie implique une tentative délibérée de tromper son employeur, en sorte que les ouvriers francs et droits se voient contraints à devenir plus ou moins hypocrites. Bientôt le patron leur apparaît comme un antagoniste, sinon comme un ennemi, et la confiance mutuelle qui existait entre le chef et ses subordonnés, l'enthousiasme, le sentiment qu'ils travaillaient tous au même but et profitaient ensemble du résultat, font totalement défaut » (10).

Ce passage montre que Taylor est avant tout soucieux de voir les patrons et les ouvriers vivre et travailler en harmonie. C'est ce que l'auteur appelle « l'essence » ou la « philosophie » de ses principes d'organisation. Derrière une série d'énoncés à caractère froid et scientifique, Taylor est porteur d'une authentique utopie.

TAYLOR OU L'UTOPISTE ENGAGÉ

Dans son ouvrage, Taylor mêle deux approches : les principes de l'OST, présentés comme un guide d'organisation à l'usage des chefs d'entreprise de l'époque, et un traité dans lequel il expose la « philosophie » de sa méthode. C'est sur ce second aspect, trop souvent négligé, qu'il convient d'insister. Taylor résume ainsi sa pensée : « L'organisation scientifique ne comporte pas nécessairement une grande invention, ni la découverte de faits nouveaux extraordinaires ; elle consiste dans une certaine combinaison d'éléments qu'on n'avait pas encore réalisés. [...] Cette combinaison qui constitue l'organisation scientifique peut être ainsi résumée :

- Science, au lieu d'empirisme ;
- Harmonie, au lieu de discorde ;
- Coopération, au lieu d'individualisme ;
- Rendement maximum au lieu de production réduite ;
- Formation de chaque homme, pour lui faire obtenir le rendement et la prospérité maximum » (11).

Cette philosophie a toutes les apparences d'une utopie : un monde meilleur, plus efficace et plus juste se dessine, supporté par deux piliers que sont la Science et l'Harmonie sociale, reflets d'une certaine vision de l'homme et de l'organisation. Taylor revêt ici les habits de « l'ingénieur social », nouveau venu dans les entreprises de l'époque. Coincé entre le patron et les ouvriers, il essaie d'en rapprocher les intérêts. L'auteur dévoile alors une facette originale de son personnage : celle d'un utopiste engagé.

À LA RECHERCHE D'UNE HARMONIE ENTRE PATRONS ET OUVRIERS

Taylor présente dans les extraits qui suivent les bases d'une harmonie possible et souhaitable entre patron et salariés au sein de l'usine. Elle suppose des rapports de confiance et de coopération entre les parties. « Pour faire exécuter le travail conformément à des lois scientifiques, la direction doit étudier et exécuter elle-

(4) p. 35 et 36

(5) p. 4.

(6) p. 40

(7) p. 42

(8) p. 42

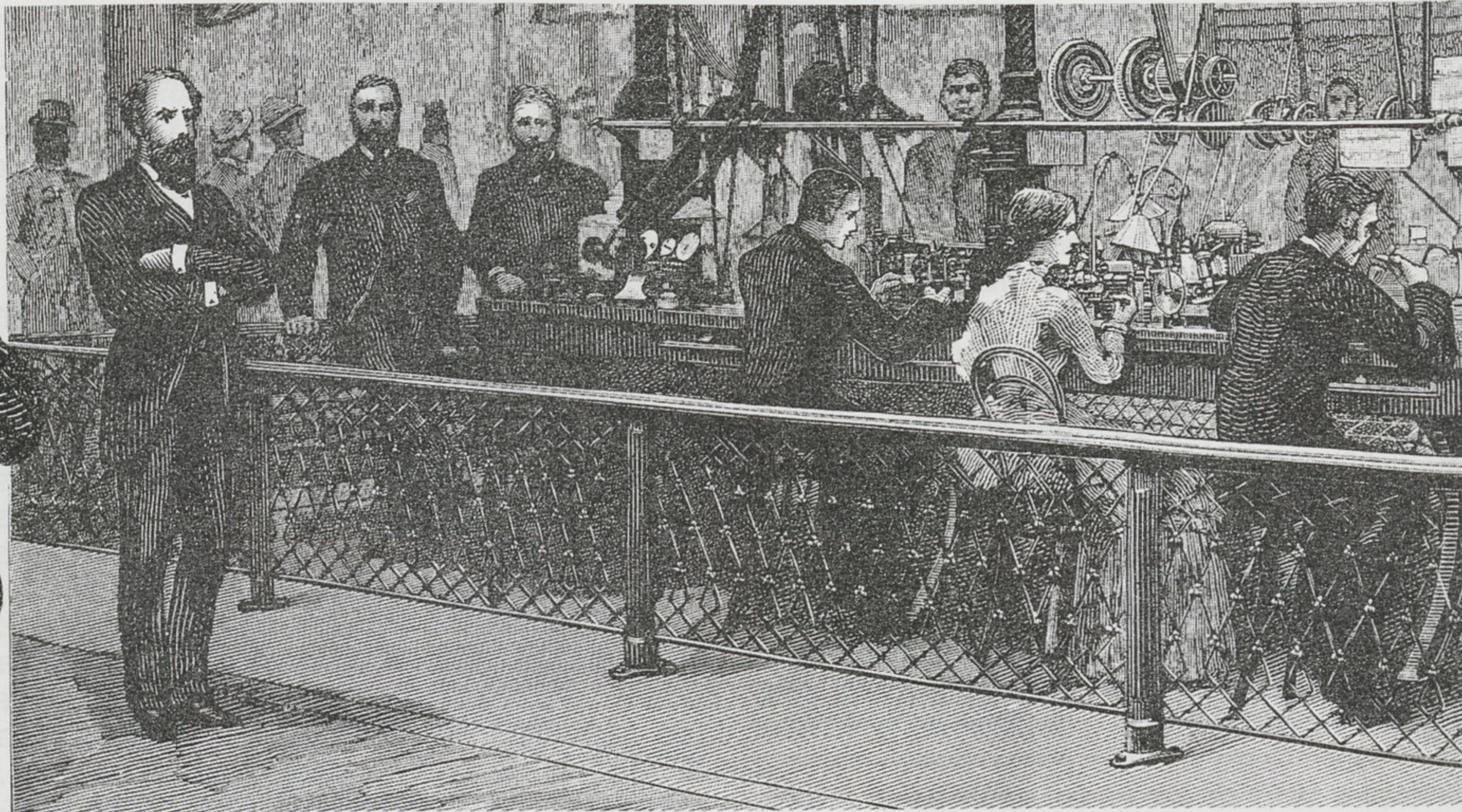
(9) p. 41

(10) p. 42

(11) p. 146



Taylor est avant tout soucieux de voir les patrons et les ouvriers vivre et travailler en harmonie.



même beaucoup de choses actuellement abandonnées à l'initiative de l'ouvrier. Chacune des opérations faites à l'atelier, doit être précédée d'une ou plusieurs études préparatoires de la direction qui permettront à l'ouvrier de faire son travail, mieux et plus vite qu'auparavant. Il lui faudra recevoir chaque jour, de bonne grâce, les conseils et les instructions de ses chefs, moyennant quoi il ne sera plus bousculé ni pressé par son contre-maître ou laissé à sa propre initiative ».

Cette coopération étroite, intime, personnelle, entre la direction et les ouvriers, est l'essence de l'organisation scientifique moderne : « On verra par une série d'exemples pratiques, que cette coopération bienveillante, répartissant également les charges du labeur journalier, a fait disparaître tous les grands obstacles qui s'opposaient à l'obtention du rendement maximum de chaque homme et de chaque machine. Une augmentation de 30 à 100 % des salaires, jointe au contact intime et continu de l'ouvrier avec la direction, a éliminé entièrement toute cause de flânerie. Les ouvriers ont pu se rendre compte, au bout de peu d'années, qu'une augmentation appréciable du rendement par homme occupé a pour résultat de faire employer plus d'ouvriers et non d'en faire licencier, comme ils en étaient autrefois faussement persuadés » (12).

Cette coopération trouve son fondement dans l'effort de formation que les patrons doivent réaliser pour leurs ouvriers : « Dans le passé, l'homme était tout, ce sera désormais le système. Ce n'est pas à dire que des hommes de valeur ne soient pas nécessaires ; bien au contraire, le principal objet d'un bon système doit être de former des hommes d'élite et, avec une organisation systématique, le meilleur sujet avancera plus sûrement et plus vite qu'il ne l'eût fait autrefois » (13).

« Ce que nous cherchons tous en effet, c'est l'homme qui connaît son métier et peut être immédiatement utilisé, l'homme qui a été formé par d'autres. Ce n'est qu'en nous persuadant qu'il est de notre devoir, comme de notre intérêt, de coopérer systématiquement à la formation de cet homme compétent, au lieu de la voler à d'autres, que nous travaillerons pour le rendement national ».

La coopération au sein des usines est donc possible et profite à tous. Mais coopération ne veut pas dire égalité entre patron et employés. L'ouvrier est plus perçu comme un enfant que comme un adulte responsable : « Il est du plus élémentaire bon sens de fixer les heures de travail telles que les ouvriers puissent travailler vraiment quand ils travaillent et jouer quand ils jouent, mais il ne faut jamais mélanger le jeu et le travail » (14).

Tels des parents, les patrons doivent sélectionner les ouvriers de manière rigoureuse puis les encadrer tout en leur laissant enfin certaines marges d'initiative. Ces points sont repris dans les extraits qui suivent et qui illustrent toute l'ambiguïté de Taylor. Sûr de la justesse de sa démarche scientifique, il nous livre une description naturaliste qui éclaire très crûment une certaine réalité de la vie dans les usines. Cette distance qui fait que les hommes sont traités comme des machines dénote une certaine forme de cynisme : « La première opération fut de choisir scientifiquement l'homme qu'il fallait. [...] On étudia avec soin, pendant trois ou quatre jours, les soixante-quinze hommes de l'équipe, ce qui permit d'en conserver quatre qui semblaient physiquement capables de manutentionner des gueuses à l'allure de 47 tonnes par jour. On étudia soigneusement chacun de ces hommes en se servant de tous les renseignements qu'on put se procurer

sur leur passé, leur caractère, leurs habitudes et leur ambition ; finalement, on en choisit un qui paraissait l'homme qu'il fallait. C'était un petit homme de Pennsylvanie, d'origine hollandaise, qui rentrait chez lui tous les soirs, à un mile à peu près de l'usine, en courant aussi allègrement qu'il venait le matin. Avec un salaire d'un dollar par jour, il avait réussi à acheter un lopin de terre et avait entrepris la construction d'une petite maison dont il élevait les murs le matin, avant de partir au travail et le soir, après son retour ; il passait pour être excessivement avare et pour attacher une valeur énorme à l'argent ; un homme à qui on en parlait disait de lui : "un sou lui semble gros comme une roue de charrette". Le nom de cet homme était Schmidt. [...]

L'équipe des soixante-quinze porteurs ne comptait environ qu'un homme sur huit physiquement capable de manutentionner 47 tonnes par jour. Avec les meilleures volontés du monde, sept hommes sur huit étaient incapables, physiquement, de travailler à cette allure ; le huitième n'était évidemment pas un homme plus remarquable que les autres ; il appartenait simplement au type du bœuf, qui n'est pas un type rare de l'humanité, difficile à trouver et ayant par là une grande valeur ; bien au contraire, il était impropre à toute espèce d'autre travail. La sélection des ouvriers ne consiste donc pas à trouver des individualités extraordinaires, mais à choisir parmi les hommes du commun, les quelques individus qui sont appropriés à un genre de travail déterminé. [...] Certains lecteurs seront émus du sort des sept porteurs de fonte que cette transformation a privé de leur travail. Cette sympathie est tout à fait déplacée, car la plupart d'entre eux furent immédiatement employés sur d'autres chantiers, par la Bethlehem Steel Company. Bien plus, l'exclusion de l'équipe de chargeurs de fonte où ils n'étaient pas à leur place, fut un avantage pour eux ; car elle leur permit d'être occupés à des besognes auxquelles ils étaient aptes et auxquelles ils purent, après une formation suffisante, gagner normalement et légitimement de meilleures journées » (15).

« Un des dangers contre lesquels il faut se mettre en garde, lorsque le salaire d'un homme ou d'une femme ne dépend que de la quantité d'ouvrage fait, est que cet effort pour augmenter la quantité ne nuise à la qualité. Or, pour ces ouvrières, la qualité était la chose essentielle, puisque leur travail consistait à éliminer les billes défectueuses. La première chose était donc de rendre impossible tout relâchement sur la qualité, sans qu'on s'en aperçût immédiatement. On obtient ce résultat au moyen d'une contre-vérification. [...]

On adopta, en outre, un expédient très efficace pour se rendre compte de l'honnêteté et du soin de la contre-inspection ; tous les deux ou trois jours, le contremaître préparait un lot de

billes formé d'un nombre déterminé de billes parfaites, auquel il ajoutait une quantité connue de billes défectueuses. Ni les ouvrières, ni les contre-vérificatrices ne pouvaient distinguer le lot ainsi préparé, des lots commerciaux ordinaires. Cela permit de leur enlever toute tentation de négliger leur travail » (16).

« Il peut sembler qu'avec l'organisation scientifique, l'ouvrier est moins stimulé qu'autrefois à faire preuve d'ingéniosité, en cherchant à perfectionner ses méthodes de travail et son outillage. Il ne peut, il est vrai, se servir que des méthodes et des outils qui lui sont indiqués ; mais il faut encourager, cependant, tout homme qui suggère quelque perfectionnement et toutes les fois qu'une proposition de ce genre a lieu, il est du devoir de la direction d'analyser avec soin la nouvelle méthode et de déterminer au besoin exactement, par une série d'expériences, les mérites relatifs de la nouvelle proposition et de l'ancienne pratique. Si la nouvelle méthode présente une supériorité marquée sur l'ancienne, elle doit être adoptée officiellement dans toute l'usine. L'ouvrier doit garder tout l'honneur du perfectionnement et recevoir une gratification en récompense de son ingéniosité. L'initiative de l'ouvrier est ainsi mieux encouragée que par tout autre système » (17).

DE LA SCIENCE À L'HARMONIE UNIVERSELLE

Le modèle de Taylor se veut scientifique et universel. Il est applicable à tous les actes de la vie, et dépasse le simple cadre de l'usine : « Les exemples choisis s'adressent spécialement aux ingénieurs et aux chefs d'usines, mais ils intéressent également tous les hommes qui travaillent dans les établissements industriels. On espère qu'il apparaîtra clairement aux autres lecteurs que ces mêmes principes peuvent être appliqués avec fruit à toutes les formes de l'activité humaine, depuis les problèmes d'économie domestique, jusqu'aux questions plus complexes d'organisation et d'administration des institutions diverses que créent les nécessités de la vie sociale » (18).

- (12) p. 45
- (13) p. 29
- (14) p. 99
- (15) p. 73 à 75
- (16) p. 101 et 102
- (17) p. 136 et 137
- (18) p. 29 et 30

« La première opération fut de choisir scientifiquement l'homme qu'il fallait. »



Taylor développe une approche macro-économique cohérente qui étend ses principes à la société. Le partage des gains de productivité permet de concilier les intérêts contraires : augmenter les profits, accroître les embauches et réduire la pauvreté : « *L'objet principal d'une organisation bien comprise doit être d'assurer à l'employeur et à chaque employé la prospérité maxima* » (19).

« *Avec l'organisation scientifique, les intérêts véritables des deux parties sont les mêmes ; la prospérité de l'employeur ne peut durer que si elle est accompagnée de celle de l'employé et inversement ; il est ainsi possible de donner à l'un et à l'autre ce qu'ils désirent ; à l'ouvrier, de gros salaires et au patron, une main-d'œuvre bon marché* » (20).

« *La disparition de cette flânerie provoquerait un tel abaissement du prix de revient, que nos marchés intérieurs et extérieurs seraient considérablement élargis ; ainsi disparaîtrait une des causes fondamentales de nos difficultés sociales, le paupérisme, et cette infortune serait soulagée d'une manière plus efficace et plus complète que par les remèdes appliqués jusqu'ici. On assurerait ainsi des salaires plus élevés ; une tâche journalière plus courte et des conditions meilleures de travail et d'habitation* » (21).

Taylor donne ainsi une dimension politique à son modèle en le plaçant au même niveau d'ambition que le projet politique du socialisme. Son objectif est d'améliorer la société en réduisant les discordes dans leur nombre et leur intensité. Il veut tracer la voie qui rendra les gens plus heureux : « *Quelles réformes, parmi toutes celles qu'on discute aujourd'hui, pourrait mieux que [l'OST] amener la prospérité et diminuer le paupérisme ? L'Angleterre et l'Amérique ont été agitées récemment par des questions de tarifs, le contrôle des grandes sociétés, de projets plus ou moins socialistes, de taxation, etc.* » (22).

« *On ne prétend pas apporter une panacée universelle pour conjurer tous les troubles qui surgissent entre les travailleurs et leurs employeurs. Tant qu'il y aura des hommes paresseux, maladroits, avides ou brutaux, tant que le vice et le crime existeront sur la terre, il y aura de la pauvreté, de la misère et des infortunes. Aucun système d'organisation, aucun expédient ne pourra assurer une prospérité continue, pour les ouvriers et les patrons. [...] Il arrivera inévitablement certaines périodes où les deux parties auront plus ou moins à souffrir. Mais du moins, avec une organisation scientifique remplaçant les méthodes empiriques actuelles, les périodes intermédiaires seront plus prospères, plus heureuses, plus libres de discordes et de dissensions et les périodes de trouble plus courtes, moins fréquentes et moins cruelles pour les uns et les autres. L'auteur a la ferme conviction que ces principes seront tôt ou tard universellement appliqués dans le monde civilisé et il*

souhaite, pour le bonheur de tous, que ce soit le plus tôt possible » (23).

Mais cette société que Taylor appelle de ses vœux repose avant tout sur des considérations morales très strictes. La Morale, le Bien et le Bonheur – et on serait tenté d'ajouter les Principes Scientifiques – ne font qu'un. Mais ne serait-ce pas au détriment des individus et, en particulier, des ouvriers ? Ceux-là mêmes que l'auteur tient pour irresponsables et, qu'à ce titre, il faut encadrer bien au-delà de la simple sphère de l'usine... « *Une longue série d'expériences, jointes à des observations précises, avait montré que lorsque des ouvriers de cette valeur ont une tâche soigneusement mesurée et correspondant à un travail soutenu de leur part, lorsqu'en retour ils reçoivent pour cet effort supplémentaire, des salaires 60 % supérieurs à la moyenne, ce supplément de salaire tend à en faire non seulement des hommes économes, mais encore meilleurs de toute façon. Ils vivent plus largement, mettent de l'argent de côté, deviennent sobres et travaillent régulièrement. Si l'augmentation de salaire dépasse 60 %, beaucoup d'entre eux se mettent à travailler irrégulièrement et deviennent extravagants et dissipés ; ce qui montre, en somme, qu'il n'est pas bon pour la plupart des gens de s'enrichir trop vite* ».

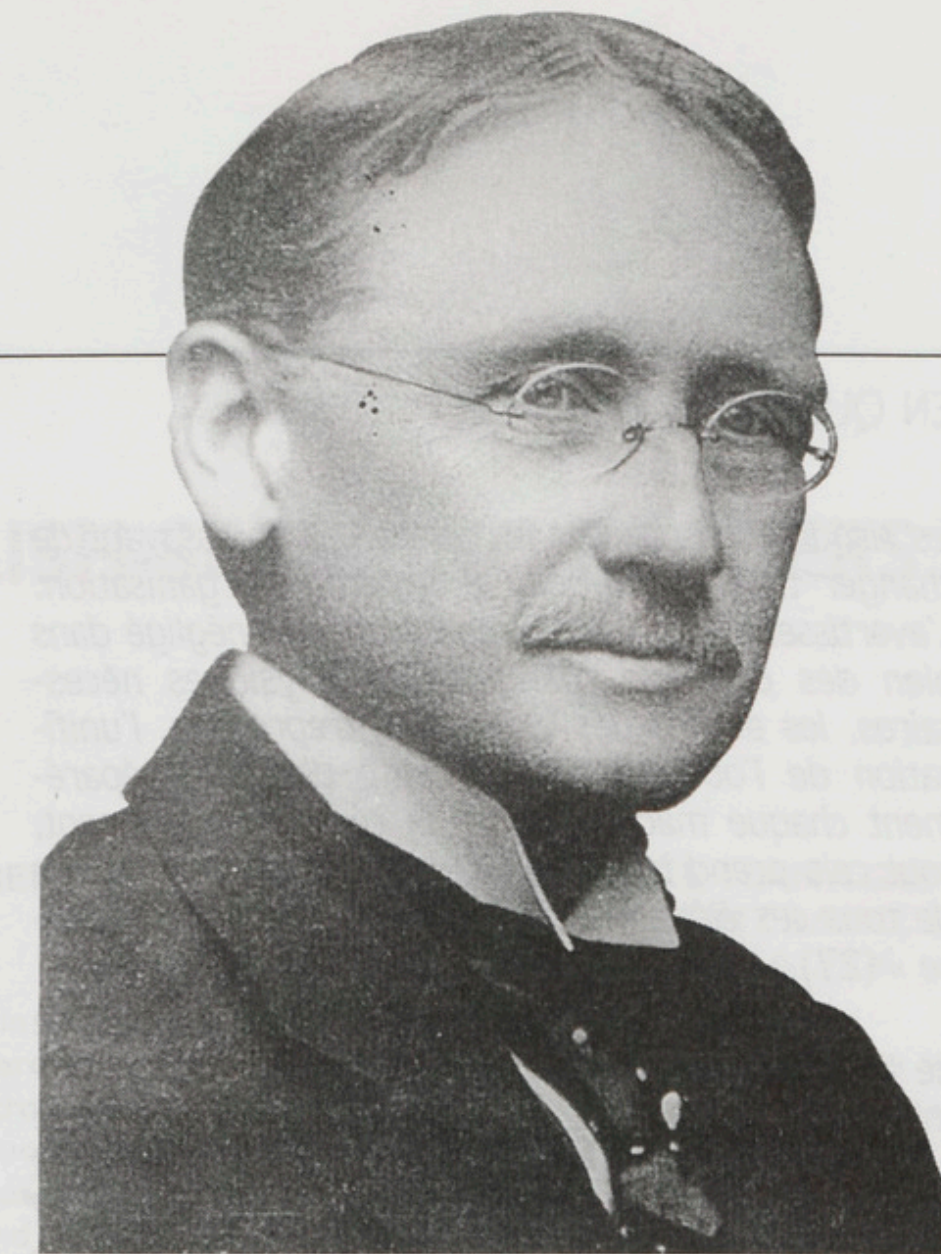
Sans doute de bonne foi, mais néanmoins cynique, Taylor distingue clairement deux catégories de personnes : la plupart des gens et les autres...

DU DÉCALAGE ENTRE LA PHILOSOPHIE ET LA PRATIQUE

Comme toute utopie, l'OST est dévoyée dans ses applications. Taylor insiste sur les difficultés liées à l'introduction d'un changement qui réclame beaucoup de temps et mobilise une grande force de conviction. Trop pressés ou ayant mal compris la véritable philosophie dont sont porteurs les Principes, de nombreux chefs d'entreprise échouent à mettre en œuvre la nouvelle méthode : « *L'organisation scientifique comporte un certain type de principes généraux, une certaine philosophie, que l'on peut appliquer de différentes façons et le mécanisme qu'emploie tel ou tel pour appliquer de son mieux ces principes généraux, ne doit pas être confondu avec ces principes eux-mêmes* » (24).

« *L'historique du développement de l'organisation scientifique donne lieu à une remarque. Le mécanisme de cette organisation ne doit pas être confondu avec son essence et le même mécanisme peut, en un cas, produire des résultats désastreux et, dans l'autre, être extrêmement favorable. C'est que, dans un cas, on aura appliqué ses principes fondamentaux et dans l'autre, on se sera mépris sur sa véritable philosophie* » (25).

Puisque l'essence du système proposé par Taylor est la coopération entre patrons et



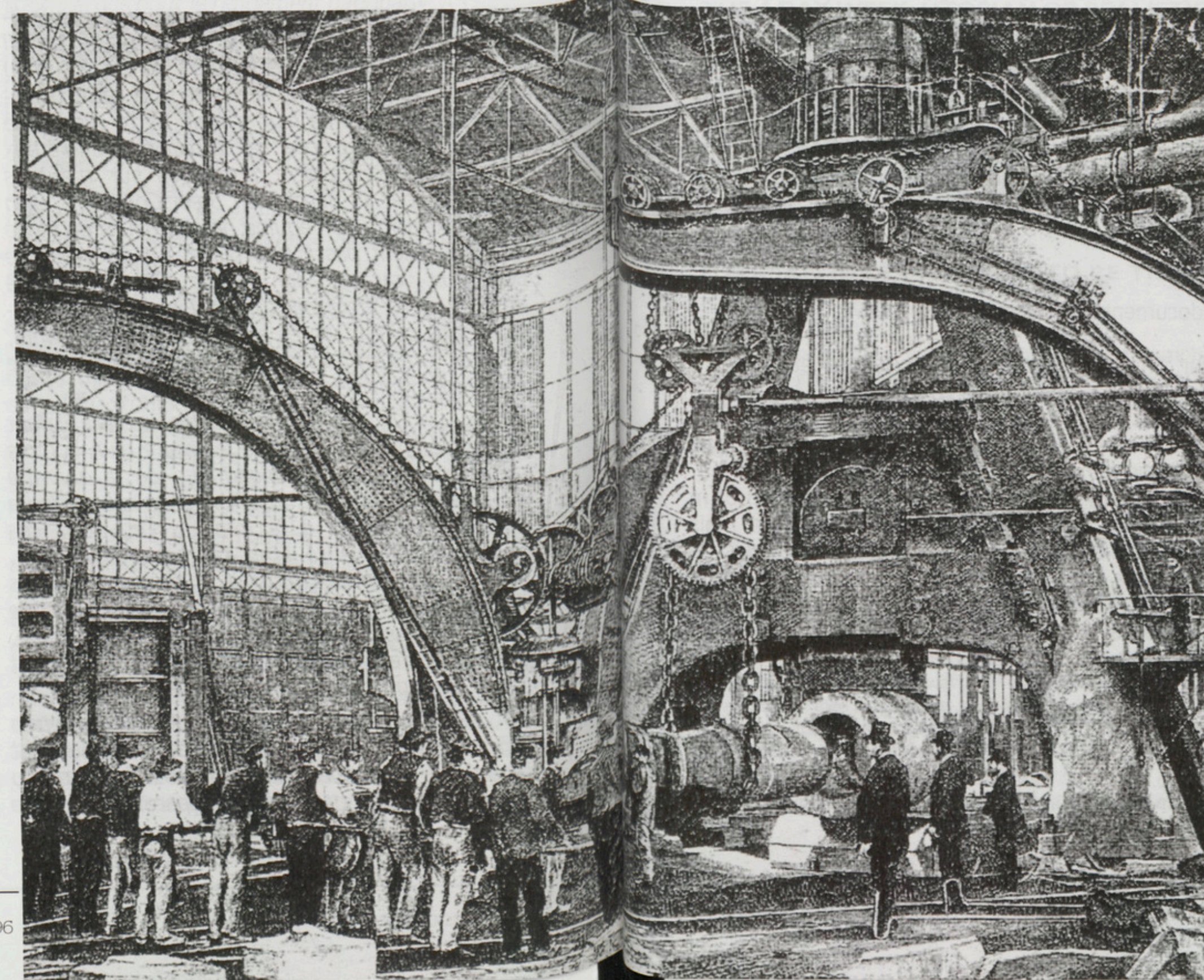
Derrière une série d'énoncés à caractère froid et scientifique, Taylor est porteur d'une authentique utopie.

ouvriers, toute la difficulté est de faire usage de la conviction et non de la force pour engager le changement. Dans ce domaine l'expérience est préférable à de longs discours. Il s'agit d'être pragmatique : « *Le grand problème de la transformation du système d'organisation consiste en un changement complet dans l'attitude et les habitudes, à la fois des ouvriers et de ceux qui les dirigent. Ce changement ne peut être obtenu que graduellement et en montrant à l'ouvrier beaucoup d'exemples pratiques qui, combinés avec les instructions qu'il reçoit, arrivent à le convaincre de la supériorité de la nouvelle manière sur l'ancienne. Ce changement de l'ouvrier demande du temps et on ne peut essayer de l'obtenir trop vite. [...] Les premiers changements doivent être faits avec une prudence excessive et on doit commencer par les appliquer à un seul ouvrier ; tant que celui-ci n'aura pas été convaincu des avantages que lui offre la nouvelle méthode, il ne faut entreprendre aucun autre changement. Les ouvriers sont ensuite amenés, l'un après l'autre, à modifier leur manière de faire. Lorsque un quart ou un tiers des hommes de la compagnie sont formés à la nouvelle méthode, on obtient alors des progrès rapides, car au bout de ce temps, il se produit, en général, un revirement complet de l'opinion commune et presque tous les ouvriers qui travaillaient avec l'ancien système, désirent profiter des bénéfices que reçoivent ceux qui sont soumis au nouveau* » (26).

« *Bien des hommes séduits par les principes de l'organisation scientifique entreprennent trop rapidement la mise en pratique de ce système, sans écouter les avertissements de ceux qui ont mis des années à effectuer ces changements, se butent fréquemment à des troubles sérieux, souvent des grèves et sont obligés de renoncer à leur entreprise. [...] L'auteur a appelé spécialement l'attention sur*

(19) p. 31
(20) p. 32
(21) p. 35
(22) p. 35

(23) p. 47-48
(24) p. 47
(25) p. 137
(26) p. 139



« L'objet principal d'une organisation bien comprise doit être d'assurer à l'employeur et à chaque employé la prospérité maxima. »

les risques que courent les directeurs en essayant de changer trop rapidement le système d'organisation. L'avertissement a malheureusement été négligé dans bien des cas. Les changements physiques nécessaires, les études des temps à entreprendre, l'unification de l'outillage, la nécessité d'étudier séparément chaque machine et de la régler parfaitement, tout cela prend beaucoup de temps ; mais de l'étude de tous ces éléments dépend le succès de l'entreprise » (27).

Pour garantir et inculquer la philosophie de l'OST, Taylor préconise parallèlement à la formation des ouvriers, la formation des patrons : « L'idée directrice des générations passées était contenue dans le dicton suivant : On naît chef d'industrie, on ne le devient pas, et la théorie était que lorsqu'on avait réussi à dénicher l'homme qui convenait à la place, on pouvait en toute sécurité lui laisser le choix des méthodes. Désormais, il faudra s'accoutumer à l'idée que nos chefs d'usines devront être formés à leur métier et qu'il n'y a pas d'homme, si habile soit-il, qui puisse espérer lutter avec succès contre un groupement d'hommes très ordinaires, mais bien organisés et coordonnant leurs efforts » (28).

« Les employeurs tiennent leur connaissance de la quantité de travail qu'on peut produire, soit de leur propre expérience qui s'altère fréquemment avec l'âge, soit d'observations occasionnelles et sans méthode faites sur leurs ouvriers, soit, ce qui vaut mieux, de notes prises et donnant le temps minimum dans lequel chaque travail a été effectué » (29).

C'est pourquoi tout au long de son livre Taylor s'est fait pédagogue. Il use d'exemples tirés de son expérience, d'anecdotes et de métaphores pour mieux convaincre les patrons de l'intérêt de sa philosophie : « Examinons ce qui se passe actuellement en Amérique et en Angleterre. Les Américains et les Anglais sont les meilleurs hommes de sport du monde ; si un ouvrier américain joue au base ball ou un Anglais au cricket, il emploie toutes ses facultés pour assurer la victoire à son camp et gagner le plus grand nombre possible de points. Ce sentiment est si fort, qu'un homme qui se ménage en pareille circonstance est disqualifié et méprisé de tous ceux qui l'entourent.

Quand ce même ouvrier retourne à l'usine le lendemain, loin de s'efforcer de travailler de son mieux, il s'arrange le plus souvent, pour faire délibérément le moins de travail possible. [...] S'il s'efforçait d'abattre le plus d'ouvrage possible, cet ouvrier serait persécuté par ses camarades d'ateliers, plus encore que s'il s'était ménagé devant ses camarades de jeu » (30).

Pédagogue, mais également soucieux de la bonne application de ses principes, Taylor finira par prendre son bâton de pèlerin pour conseiller les entreprises désireuses d'adopter l'OST. •

POUR EN SAVOIR PLUS... REPÈRES BIBLIOGRAPHIQUES

Plusieurs auteurs ont cherché à réhabiliter la pensée et les écrits de Taylor. On pourra citer par exemple :

- Armand Hatchuel, « Frederic Taylor : une lecture épistémologique. L'expert, le théoricien, le doctrinaire », in *L'invention de la gestion*, L'Harmattan, Paris, 1994.

L'auteur remarque l'actualité paradoxale de Taylor. Il met en relief le fait que les modes d'organisation japonais, qu'on oppose volontiers au taylorisme, s'inspirent directement des écrits de Taylor. Ce paradoxe conduit Hatchuel à poser la question suivante : qui des Japonais ou des Occidentaux aurait mal lu Taylor ? Hatchuel répond en proposant une lecture épistémologique de Taylor, qui fait ressortir trois aspects du personnage : l'expert, le théoricien et le doctrinaire. Hatchuel conseille la lecture de *Shop management* rédigé en 1903 car on y voit une pensée en pleine élaboration qui trouvera son expression définitive dans les « *Principes scientifiques d'organisation des usines* ».

- Francis Pavé, *L'illusion informaticienne*, L'Harmattan, Paris, 1989.

L'auteur cherche à établir les conditions d'une relation entre coopération humaine et efficacité sociale. Il analyse dans sa conclusion le rapprochement entre l'informatique et le taylorisme, dépassant les relations sommaires faites jusqu'alors : la pratique quotidienne des informaticiens et la doctrine de Taylor, telle qu'elle est définie dans ses ouvrages, participent du même projet.

- Denis Bayard, *Textes sur le taylorisme* (documents de travail), CRG, 1984.

L'auteur propose un recueil de textes sur l'histoire des idées tayloriennes et de leurs applications, de 1880 à 1935 environ.

- Maurice de Montmollin, *Le taylorisme à visage humain*, PUF, Paris, 1981.

Ergonome, Maurice de Montmollin renouvelle l'approche du système taylorien mais aussi des écrits de Taylor grâce à deux séries de questions : « *Comment et pourquoi les experts-en-travail étudient-ils le travail ? Quels sont leurs méthodes et leurs idéologies, les réactions qu'ils suscitent, leurs réussites ou leurs échecs ?* » •

(27) p. 138

(28) p. 28

(29) p. 41

(30) p. 34

FOR OUR ENGLISH-SPEAKING READERS...

TESTIFYING

THE RELATION WITH SHAREHOLDERS IN A FRENCH TRANSNATIONAL FIRM

Bertrand Collomb

In theory, shareholders have more powers in France than in English-speaking lands. But in reality, the president of the board is a sort of monarch, who seldom feels threatened by the control shareholders exercise during their general meeting. This surprises foreigners. However the rationale of the money markets has given rise to new forms of relations between French firms and their shareholders. The Lafarge Group has headed in this direction.

TRIAL BY FACT

THE HISTORY OF IRIS, THE FACTORY OF THE FUTURE

Eric Pourchier

In 1986, Renault launched IRIS, a futurological study of the automobile industry. This is the first time R&D engineers and methods engineers have worked together on a realistic project for orienting the industry. Through IRIS, Renault is going to learn to invest in both technical and organizational competence.

THE 4-DAY WEEK: UTOPIAN OR REALISTIC?

Bénédicte Vidaillet and Olivier Lluansi

The time spent working has continually decreased since the start of the industrial age. Only in the recession since the 1970s, has such a reduction come to be seen as a way to lessen unemployment. Since 1982 however, the process of reducing the time spent working has stalled despite worsening joblessness. What lurks behind this paradox? What is really at stake, for all actors, in the concrete proposal to adopt a tailor-made 4-day workweek?

UTOPIAN IDEAS WAITING TO BE TRANSLATED INTO PRACTICE

Marie-Alice Merle

Since the early 1990s, the fight against "social exclusion" – a phrase referring to a wide range of oft dramatic personal situations – has become a full-fledged objective for public authorities. Although no miracle cure has been found, ideas abound. How to translate them into practice?

OTHER TIMES, OTHER PLACES

COURCELLE-SENEUIL, A FORGOTTEN PIONEER OF MANAGEMENT STUDIES

Georges Ribeill

As a teacher who popularized bookkeeping techniques, as an advocate of free enterprise, and as a leader of the Société d'Economie Politique, Jean-Gustave Courcelle-Seneuil tirelessly wrote books and articles. Published in the mid-19th century, his *Manuel des affaires* remained popular till the early 20th century. It can truly be said to be the first handbook of industrial management.

DEBATES

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT CONFRONTS CHANGE: FROM CONTRADICTING TALK ABOUT AN EMERGENCY TO REALITY

Gérard Warnotte

The way human resource management handles change sheds light on ideological positions whose pernicious effects must be exposed. Should we not propose another approach based on a firm's social reality – an approach with the objective of changing our conception and practice of human resource management?

MOSAICS

Philippe Bezes, **Reform and institutions: On The reforming organization** by N. Brunsson and J.P. Olsen

Raphaël Spira, **Knowledge in governmental actions: On Mythes, savoirs et décisions politiques** by F. Lacasse

Hervé Laroche, **The tales of ordinary reason: On La réforme du jugement** by M.P. Palmarini and **Les chausse-trappes de la prise de décision** by J.E. Russo and P. Shoemaker

Chantal Schmitz, **What future for water? On Les politiques publiques de l'eau en Europe** edited by B. Barraqué

A.P. Nobre de Morais, **Toward a theory of the intelligent firm? On Des savoirs en action** edited by F. Charue-Duboc

TESTIFYING

PIERRE TABATONI, A PIONEER IN TEACHING MANAGEMENT IN HIGHER EDUCATION

Pierre Tabatoni interviewed by Bernard Colasse and Francis Pavé
Pierre Tabatoni discovered that management was being taught in colleges in the United States. In the 1950s, he devoted himself to introducing this discipline in French universities. He helped found the *Institut d'Administration des Entreprises* at the University of Paris-Dauphine and the *Institut Européen de Recherche et d'Etudes Supérieures en Management*. For him, the teaching of management in higher education must develop in symbiosis with research. He has just been admitted to the Académie des Sciences Morales et Politiques.

IN QUEST OF THEORIES

TAYLOR, AN OBSERVER LOOKING FOR UTOPIA?

Dominique Centlivre-Petit and Benoît Journé

Everything has been said about Taylor's ideas. Their advantages and limits have been widely discussed in the sciences that study labor and the organization of work. Everyone knows (or thinks he does) these ideas, which are now part of management's heritage. But does Taylorism faithfully reflect Taylor, the man and his ideas? Going back to the sources by looking at a few original texts...

AN UNSERE DEUTSCHSPRACHIGEN LESER...

1 - ZEUGNISSE

DIE BEZIEHUNG ZU DEN AKTIONÄREN IN EINEM FRANZÖSISCHEN MULTINATIONALEN KONZERN

von Bertrand Collomb

Der Theorie nach haben die Aktionäre in Frankreich viel Macht, sogar mehr als die in den angelsächsischen Ländern, in der Praxis aber ist der Generaldirektor eine Art Monarch, dem kaum Kontrolle seitens der Hauptversammlung der Aktionäre droht, was die Ausländer oft erstaunt. Trotzdem führt die den Finanzmärkten inhärente Logik zu neuen Formen in den Beziehungen der französischen Unternehmer zu ihren Aktionären. Diesen neuen Kurs verfolgt auch der Konzern Lafarge. Duales Ausbildungssystem und Kampf gegen die soziale Ausgrenzung.

2 - UBERPRUFUNG DER TATSACHEN

DIE GESCHICHTE VON IRIS : DAS WERK DER ZUKUNFT

von Eric Pourchier

1986 startet Renault ein Projekt für industrielle Vorausplanung, das Projekt IRIS, das zum Modell wird. Es handelt sich nämlich zum ersten Mal um die Zusammenarbeit zwischen Ingenieuren aus dem Forschungsbereich und Ingenieuren aus dem methodischen Bereich an einem realistischen Industrieprojekt. Mit Iris lernte Renault, zugleich in technische und organisationelle Kompetenz zu investieren. Der Erfolg blieb, wie man weiß, nicht aus.

3 - UBERPRUFUNG DER TATSACHEN

DIE 4-TAGE-WOCHE : UTOPIE ODER REALITÄT ?

von Bénédicte Vidaillet und Olivier Lluansi

Seit der Industrielle Revolution wurde die Arbeitszeitverkürzung in fast regelmäßigen Abständen durchgesetzt, aber erst angesichts der Wirtschaftskrisen der 70er Jahre galt Mittel im Kampf gegen die Arbeitslosigkeit. Seit 1982 wurde jedoch der Prozeß effektiver Arbeitszeitverkürzung unterbrochen - und zwar trotz ständiger Zunahme der Arbeitslosigkeit. Hinter diesem Paradox verbirgt sich konkreter Vorschlag : die flexible 4-Tage-Woche. Was beinhaltet sie für sämtliche betroffenen Akteure ?

4 - UBERPRUFUNG DER TATSACHEN

WIE KANN AUS UTOPIE WIRKLICHKEIT WERDEN ?

von Marie-Alice Merle

Der Kampf gegen die soziale Ausgrenzung, ein sozio-ökonomisches Phänomen mit oft dramatischen Konsequenzen für die betroffenen Menschen, ist seit Anfang der 90er Jahre vollwertiger Bestandteil des Aktionsprogramms der Öffentlichen Hand. Aber wie können die Ideen in die Praxis umgesetzt werden ?

5 - ANDERE ZEITEN, ANDERE ORTE

COURCELLE-SENEUIL, IN VERGESSENHEIT GERATER PIONIER IM BEREICH DER GESELLSCHAFTSFÜHRUNG

von Georges Ribeill

Pädagoge, Autor populärwissenschaftlicher Werke über das Rechnungswesen, Herausgeber, militanter Vertreter des Wirtschaftsliberalismus, Triebkraft in der Gesellschaft für politische Wirtschaft : unermüdet arbeitete Jean-Gustave Courcelle-Seneuil an seinen zahlreichen Büchern und Artikeln. Darunter das Handbuch der Geschäftswelt, das ab Mitte des letzten Jahrhunderts erschien und dessen Erfolg sich erst am Anfang unseres Jahrhunderts abschwächte - es kann tatsächlich als erste praktische Abhandlung über die Unternehmensführung angesehen werden.

6 - DEBATTEN

PERSONALPLANUNG ANGESICHTS DES WANDELS

Von den Widersprüchlichkeiten der Theorie zu den Dringlichkeiten der Realität

von Gérard Warnotte

Die Art und Weise, nach der bisher die Rolle der Personalplanung im Hinblick auf den Wandel, vor dem wir stehen, bestimmt wurde, führt unvermeidlich zum Aufdecken ideologischer Positionen, deren Gefahren unbedingt bewußt gemacht werden müssen. Sollte man dem nicht eine neue Betrachtungsweise entgegensetzen - und zwar ausgehend von der sozialen Realität des Unternehmens, wobei es darauf ankäme, unsere bisherigen Gewohnheiten in Theorie und Praxis der Personalplanung zu verändern ?

7 - MOSAIK

REFORM UND INSTITUTION

Zum Buch von Nils Brunsson, Johan P. Olsen : « The Reforming Organization », von Philippe Bezes

WISSEN UND REGIEREN

Zum Buch von François Lacasse : « Mythen, Kenntnisse und politische Entscheidungen », von Raphaël Spira

GESCHICHTEN ÜBER DIE GEWÖHNLICHE VERNUNFT

Zum Buch von Massimo Piatelli Palmarini : « Die Reform des Urteils » und dem von J. Edward Russo & Paul J.H. Shoemaker : « Fallen bei der Beschlußfassung » von Hervé Laroche

WELCHE ZUKUNFT FÜR DAS WASSER ?

Zum Sammelband unter der Leitung von Bernard Barraqué : « Wasser in Europa : politische Strategien der öffentlichen Hand » von Hervé Laroche

AUF DEM WEG ZU EINER THEORIE DES INTELLIGENTEN UNTERNEHMENS ?

Zum Sammelband unter der Leitung von Florence Charue-Duboc : « Wissen in Aktion » von A. P. Nobre de Morais

8 - ZEUGNISSE

PIERRE TABATONI, WEGBEREITER FÜR DAS UNTERRICHTSFACH GESCHÄFTSFÜHRUNG AN DER UNIVERSITÄT

Gespräch geführt mit Bernard Colasse und Francis Pavé

Nachdem er die Agrégation im Bereich der Wirtschaftswissenschaften mit Erfolg abgelegt hatte, entdeckte Pierre Tabatoni den Unterricht in Geschäftsführung in den Vereinigten Staaten und bemühte sich in den 50er Jahren um seine Einführung in den französischen Universitäten. Die Gründung vor allem der Institute für Verwaltung der Unternehmen, der Universität Paris-Dauphine, des Europäischen Instituts für Forschung und höhere Studien im Management geht auf ihn zurück. Er kämpft dafür, daß der Unterricht im Hochschulfach Betriebsführung sich dem Forschungsstand entsprechend entwickelt. Er wurde jetzt zum Mitglied der Akademie für ethische und politische Wissenschaften ernannt.

9 - AUF DER SUCHE NACH THEORIEN

TAYLOR : BEOBACHTER AUF DER SUCHE NACH UTOPIE ?

von Dominique Centlivre-Petit und Benoît Journé

Über Taylors Ideen ist alles gesagt worden. In den Wissenschaftsbereichen zum Thema Arbeit und Arbeitsorganisation wurden ihre Vorteile und Grenzen ausführlich dargelegt, und jeder kennt die Ideen - oder glaubt sie zu kennen - die bereits Teil unseres Kulturerbes im Bereich der Unternehmensführung sind. Ist aber der Taylorismus wirklich das treue Abbild Taylors selbst und seiner Ideen ? Rückgriff auf einige grundlegende Texte...

A NUESTROS LECTORES DE LENGUA ESPAÑOLA

TESTIMONIOS

La relación con los accionistas en una multinacional francesa

Bertrand Collomb

En teoría, los accionistas franceses tienen mucho poder, incluso más que sus homólogos anglosajones; pero en la práctica, el director-gerente es una especie de monarca, poco amenazado por el control de la asamblea de accionistas, lo cual suele sorprender a los extranjeros. Sin embargo, la lógica de los mercados financieros hace surgir nuevas modalidades de relaciones de las empresas francesas con sus accionistas: este es el camino que ha tomado el grupo *Lafarge*.

2 - LA PRUEBA DE LOS HECHOS

Historia de IRIS, la fábrica del futuro

Eric Pourchier

En 1986, *Renault* acomete un proyecto de prospectiva industrial: el proyecto IRIS, que hará época. En efecto, se trata de la primera colaboración entre ingenieros de estudios e ingenieros de métodos en un proyecto realista de orientación industrial. Con IRIS, *Renault* aprenderá a invertir a la vez en la competencia técnica y en la competencia organizativa, con el éxito que sabemos.

3 - LA PRUEBA DE LOS HECHOS

La semana de cuatro días: ¿utopía o realidad?

Bénédicte Vidaillet y Olivier Lluansi

Aunque la reducción del tiempo de trabajo ha sido casi continua desde la instauración del mundo industrial, sólo en el contexto económico difícil de los años 70 se la ha considerado como un medio de lucha contra el desempleo. Sin embargo, desde 1982 el proceso de reducción efectiva del tiempo de trabajo quedó interrumpido, pese a la irresistible agravación del desempleo. Tras esta paradoja ¿cuáles son las implicaciones, para todos los actores concernidos, que oculta una proposición concreta: la semana de cuatro días «a la carta»?

4 - LA PRUEBA DE LOS HECHOS

Una utopía en busca de traducciones

Marie-Alice Merle

Desde comienzos de los años 90, la lucha contra la exclusión, que recubre fenómenos socioeconómicos a menudo dramáticos para las personas, se ha convertido en una rúbrica mayor de la acción de los poderes públicos. Aunque no se ha descubierto ninguna receta milagrosa, no faltan las ideas. Pero ¿qué puede hacerse para que estas ideas sean puestas en práctica?

5 - OTROS TIEMPOS, OTROS LUGARES

Un pionero olvidado de la gestión de empresas: Courcelle-Seneuil

Georges Ribeill

Pedagogo y divulgador de la contabilidad, publicista, militante del liberalismo económico y animador de la Sociedad de Economía Política, Jean-Gustave Courcelle-Seneuil escribió múltiples obras y artículos. Entre éstos, el *Manuel des Affaires* (Manual de los Negocios), publicado a mediados del siglo pasado y cuyo éxito sólo se desvanecerá a comienzos del siguiente, puede justamente calificarse de primer tratado práctico de gestión de empresas.

6 - DEBATE

La gestión de los recursos humanos frente a los cambios: de las contradicciones del discurso a las urgencias de lo real

Gérard Warnotte

El examen del papel de la gestión de los recursos humanos frente a los cambios desemboca inevitablemente en el descubrimiento de posiciones ideológicas cuyo carácter pernicioso es necesario mostrar. ¿No habría que oponerle otro enfoque, construido a partir de la realidad social de la empresa, según el cual lo que cuenta es cambiar nuestra manera de concebir y de practicar la gestión de los recursos humanos?

7 - MOSAICO

Reforma e institución

Acerca del libro de Nils Brunsson & Johan P. Olsen «The reforming organization»

Philippe Bezes

Los saberes en la acción gubernamental

Acerca del libro de François Lacasse «Mythes, savoirs et décisions politiques»

Raphaël Spira

Los cuentos de la razón ordinaria

Acerca del libro de Massimo Piattelli Palmarini «La réforme du jugement» y del libro de J. Edward Russo & Paul J.H. Shoemaker «Les chausse-trappes de la prise de décision»

Hervé Labiche

¿Qué porvenir tiene el agua?

Acerca de la obra colectiva bajo la dirección de Bernard Barraqué «Les politiques publiques de l'eau en Europe»

Chantal Schmitz

¿Hacia una teoría de la empresa inteligente?

Acerca de la obra colectiva dirigida por Florence Charue-Duboc «Des savoirs en action»

A.P. Nobre de Morais

8 - TESTIMONIOS

Pierre Tabatoni, pionero de la enseñanza de la gestión en la universidad

Conversación animada por Bernard Colasse y Francis Pavé

Pierre Tabatoni, catedrático de ciencias económicas, descubre en Estados Unidos la enseñanza de la gestión y se dedica, en los años 50, a su implantación en las universidades francesas. Iniciador, entre otros, de los Institutos de Administración de Empresas, de la universidad de París-Dauphine y de I Instituto Europeo de Investigación y de Estudios Superiores de Management, milita para que la enseñanza superior de la gestión se desarrolle en simbiosis con la investigación, y acaba de incorporarse en la Academia de Ciencias Morales y Políticas.

9 - EN BUSCA DE TEORÍAS

Taylor: ¿un observador en busca de Utopía?

Dominique Centlivre-Petit y Benoit Journé

Todo se ha dicho de las ideas de Taylor. Sus virtudes y sus límites han sido ampliamente desarrollados por las disciplinas científicas cuyo objeto es el trabajo y su organización, y todos conocemos -o creemos conocer- ideas que ya forman parte del patrimonio de la gestión. Pero ¿es realmente el taylorismo el reflejo fiel del personaje de Taylor y de sus ideas? Retorno a algunos textos fundadores...

НАШИМ ЧИТАТЕЛЯМ, ГОВОРЯЩИМ ПО-РУССКИ

СВИДЕТЕЛЬСТВА

Связь между акционерами во французской многонациональной компании
Бертран КОЛЛОМБ

Теоретически французские акционеры обладают большими полномочиями, даже большими, нежели их англосаксонские коллеги, но фактически Президент-Генеральный директор является чем-то вроде монарха, которому почти не угрожает контроль общего собрания акционеров, что часто удивляет иностранцев. Тем не менее, логика финансовых рынков порождает новый порядок отношений французских предприятий с их акционерами, и это тот путь, который выбрала Группа Лафарж. Сменное профессиональное обучение и борьба против исключения.

ИСПЫТАНИЕ ФАКТАМИ

История ИРИС, завода будущего
Эрик ПУРШЬЕ

В 1986 г. Рено запустил проект промышленного перспективного прогнозирования - проект ИРИС, который останется в истории. Действительно, речь идет о первом сотрудничестве инженеров-проектировщиков и инженеров-технологов в проекте с промышленной ориентацией. С проектом ИРИС Рено приобрел опыт инвестиций как в техническую, так и в организационную компетентность. Успех этого всем известен.

ИСПЫТАНИЕ ФАКТАМИ

Четырехдневная рабочая неделя: утопия или реальность?
Бенедикт ВИДАЙЕ и Оливье ЛЬЮАНСИ

Со становления промышленного мира сокращение рабочего времени стало почти постоянным фактором, но лишь в тяжелом экономическом контексте 70-х годов оно стало рассматриваться как способ борьбы с безработицей. Тем не менее, начиная с 1982 г. процесс действительного сокращения рабочего времени прервался, несмотря на неуклонный рост безработицы. Какие цели всех действующих в этом процессе лиц скрывает конкретное предложение: четырехдневная рабочая неделя?

МОЗАИКА

РЕФОРМА И ИНСТИТУЦИЯ

О книге Нилса Брунссона и Йохана П.Ольсена «Организация реформ»
Филипп Безес

ЗНАНИЕ В ПРАВИТЕЛЬСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

О книге Франсуа Лакасса «Мифы, знание и политические решения»
Рафаэль Спира

РАССКАЗЫ ОБ ОБЫЧНОМ РАЗУМЕ

О книге Массимо Плателли Пальмарини «Реформа суждения» и о книге Дж. Эдварда Руссо и Поля Дж. Шемакера «Ловушки принятия решений»
Эрве Ларош

КАКОВО БУДУЩЕЕ ВОДЫ?

О коллективной работе под руководством Бернара Барраке «Государственная политика в области воды в Европе»
Шанталь Шмитц

К «УМНОЙ» ТЕОРИИ ПРЕДПРИЯТИЯ?

О коллективной работе под руководством Флоранс Шарю-Дюбок
«От знаний к действию»
А.П. Нобр де Море

ИСПЫТАНИЕ ФАКТАМИ

Утопия в поисках перевода
Мари-Алис МЕРЛЬ

Борьба с исключением, которое включает в себя зачастую драматические социо-экономические феномены, с начала 90-х годов стала важной задачей государственных властей. Если до сих пор не найдена панацея, то в идеях недостатка нет. Но что можно сделать для того, чтобы эти идеи воплощались в жизнь?

Курсель-Сеней, забытый пионер управления предприятиями
Жорж РИБЕЛЬ

Жан-Густав Курсель-Сеней, педагог и популяризатор бухгалтерской науки, публицист, активист экономического либерализма и видный деятель Общества политэкономии, написал множество работ и статей. Среди них - Деловой учебник, опубликованный в середине прошлого века, и успех которого потускнел лишь в начале нынешнего, может быть назван первым практическим трактатом об управлении предприятий.

ДЕБАТЫ

Управление человеческими ресурсами перед лицом перемен
Противоречия дискурса перед лицом требований реальности
Жерар ВАРНОТТ

Рассмотрение роли управления человеческими ресурсами перед лицом перемен неизбежно влечет за собой раскрытие идеологических позиций, пагубный характер которых необходимо показать. Не следует ли противопоставить ему другой подход, основанный на социальной реальности предприятия, согласно которому задачей является перемена нашего образа мыслей и внедрение управления человеческими ресурсами?

СВИДЕТЕЛЬСТВА

ПЬЕР ТАБАТОНИ - ПИОНЕР ПРЕПОДАВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ В УНИВЕРСИТЕТЕ

Беседу провели Бернар Колас и Франсис Паве

Кандидат экономических наук, Пьер Табатони открывает для себя в Соединенных Штатах преподавание управления, и посвящает свою деятельность внедрению этого предмета во французские университеты. Внедрив его, в частности, в Институт Управления Предприятий, в Университет Париж-Дофин и в Европейский институт исследования и изучения менеджмента, он борется за то, чтобы высшее образование в области управления развивалось в симбиозе с научными исследованиями. Он только что стал членом Академии общественных и политических наук.

В ПОИСКЕ ТЕОРИЙ

Тейлор: наблюдатель в поисках утопии?
Доминик САНЛИВР и Бенуа ЖУРНЕ

Об идеях Тейлора было сказано все. Их достоинства и границы были широко развернуты научными дисциплинами, предметом которых является труд и его организация. Каждому известны - или кажутся известными - идеи, которые отныне стали достоянием науки управления. Но является ли тейлоризм верным отображением личности Тейлора и его идей? Возвращение к некоторым основополагающим текстам...

© 1996 ANNALES DES MINES

Editions ESKA, 5, avenue de l'Opéra, 75001 Paris
Revue inscrite à la CPPAP sous le n° 73421

Le directeur de publication : S. KEBABTCHIEFF

Corlet SA, 14110 Condé-sur-Noireau
N° 16948 - Dépôt légal : juin 1996

Les opinions exprimées dans les articles ou reproduites dans les analyses n'engagent que leurs auteurs. Toute représentation ou reproduction, intégrale ou partielle, faite sans le consentement de l'auteur, ou de ses ayants droit ou ayants cause, est illicite (loi du 11 mars 1957, alinéa 1^{er} de l'article 40). Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait une contrefaçon sanctionnée par les articles 425 et suivants du code pénal. La loi du 11 mars 1957 n'autorise, aux termes des alinéas 2 et 3 de l'article 41, que les copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective d'une part, et d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration.

La nouvelle Revue Française
consacrée exclusivement
à l'Histoire des Entreprises



ENTREPRISES ET HISTOIRE

Vous souhaitez acquérir une connaissance
approfondie des entreprises et de leur histoire.

Les sujets traités : Tous les aspects de l'histoire des entreprises de France et des pays industrialisés depuis le XVIII^e siècle. Finance, recherche, production, distribution, personnel, services, relations entre firmes, relations avec l'Etat, culture et identité sont autant de sujets abordés par **ENTREPRISES ET HISTOIRE**.

Une revue internationale qui bénéficie de correspondants dans les pays suivants : Allemagne, Belgique, Canada, Etats-Unis, Grande-Bretagne, Italie, Japon, Suisse.

Un comité de rédaction associant des hommes d'entreprises : Maurice HAMON

(Saint-Gobain), Hervé L'HUILLIER (Total), Marc MEULEAU (Banque Indosuez), Christian STOFFAES (EDF), **des enseignants et chercheurs en gestion :** Claude BERTHAUD (Professeur de Classes Préparatoires), Michel BERRY (Ecole Polytechnique), Jean-Marie DOUBLET (Fondation Nationale pour l'Enseignement de la Gestion des Entreprises), Claude RIVELINE (Ecole des Mines de Paris), Raymond-Alain THIETART (Université Paris IX-Dauphine), **des historiens :** François CARON (Université Paris IV), Emmanuel CHADEAU (Université Lille III), Patrick FRIDENSON (Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales), Henri MORSEL (Université Lyon III).

"Entreprises et Histoire" est le lien entre GESTIONNAIRES - CHERCHEURS - HISTORIENS

Les caractéristiques :

- **Présentation des apports les plus récents des recherches en cours.**
- **Un thème central par numéro.**
- **Des articles et résumés en français et/ou en anglais.**
- **Un débat entre chercheurs et hommes d'entreprises.**
- **Des informations variées sur l'histoire des entreprises.**

Les thèmes des quatre premiers numéros :

- Stratégies industrielles ;
- Banques et industrie ;
- Compétitivité internationale.
- Le commerce : révolutions, rénovations

Périodicité : semestrielle.

Nombre de pages moyen au numéro : 128

Abonnement annuel : 285 F TTC
399 FF (Étranger)

Prix au numéro : 135 FF.

La revue Entreprises et Histoire est publiée avec le soutien de l'institut d'Histoire de l'Industrie et avec le concours du Centre National du Livre avec la collaboration de l'IFRESI

BULLETIN D'ABONNEMENT

A retourner accompagné de votre règlement aux Editions Eska, 5, avenue de l'Opéra, 75001 Paris.
Tél. : (1) 42 86 56 00. Télécopie : (1) 42 60 32 69

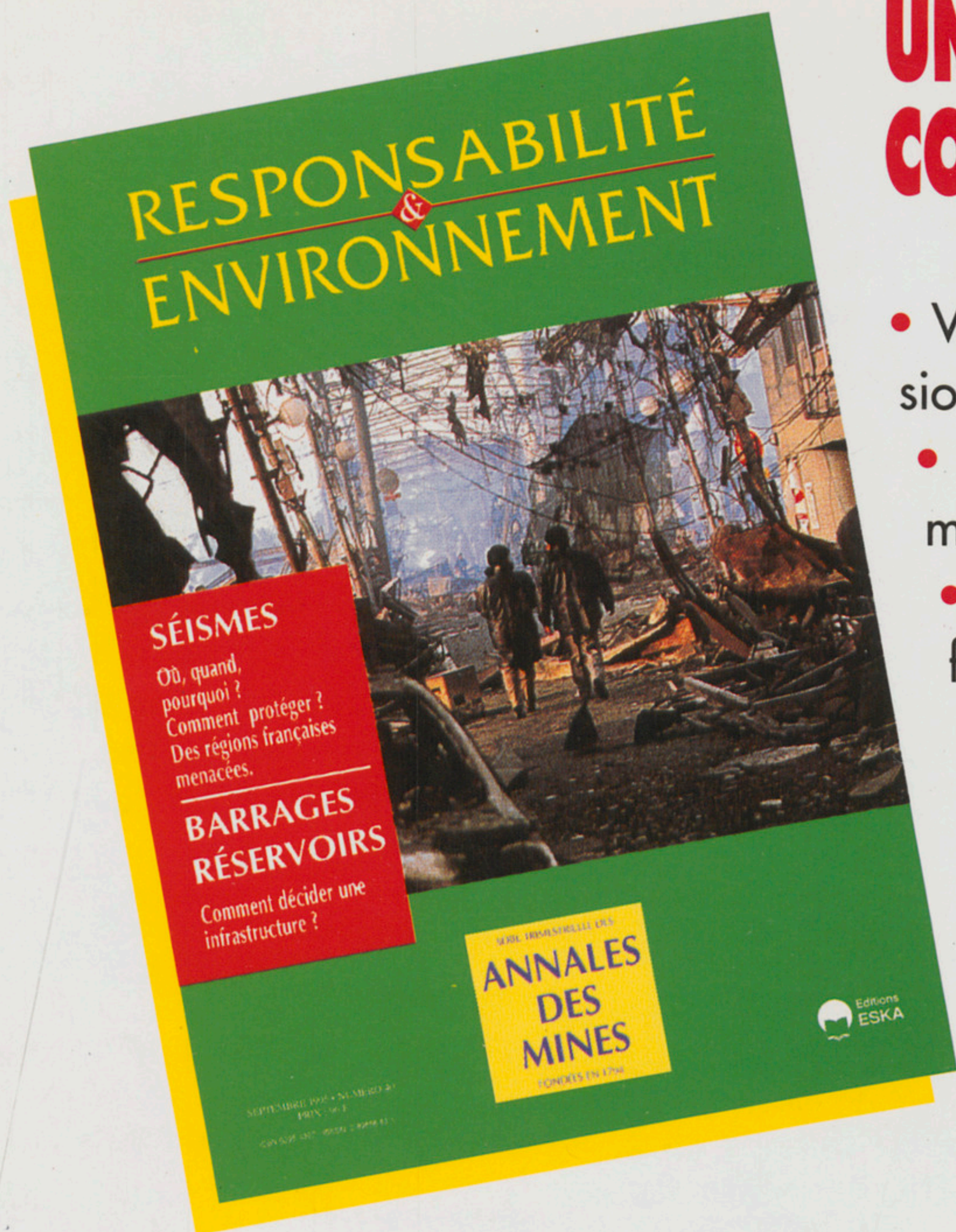
Je m'abonne pour l'année 1996 à « **Entreprises et Histoire** » au tarif de : France : 285 F TTC
Étranger : 399 FF

Nom _____ Je joins :

Adresse _____ Un chèque bancaire à l'ordre des Editions Eska

_____ Un virement postal aux Editions Eska,

Téléphone _____ Fax _____ CCP Paris 1667 - 494 - Z



UNE REVUE INDUSTRIELLE CONSACRÉE À L'ENVIRONNEMENT

- Vous êtes confronté quotidiennement à des décisions qui ont des conséquences sur l'environnement.
- Vous souhaitez évaluer les implications économiques de telles décisions.
- Vous voulez connaître tous les risques scientifiques majeurs pour l'environnement et l'homme.
- Vous voulez être informé de tous les aspects réglementaires et juridiques des nouvelles lois.
- Vous vous préoccupez des conséquences de certains changements technologiques.
- Vous vous intéressez tout simplement à tout ce qui est en rapport avec l'environnement...

Cette revue vous intéresse et vous concerne !

Les accidents technologiques, les catastrophes naturelles, la révélation d'atteintes à l'environnement et surtout les effets de ces dégradations sur les hommes et leur environnement provoquent de graves crises. Largement relayés par les médias, des points de vue généralement très tranchés s'affrontent où l'appel à l'émotion l'emporte sur l'appel à la raison.

L'opinion publique n'accepte plus passivement toutes les conséquences du développement de la science et de la technique. Elle entend demander des comptes à ceux qu'elle juge responsables des options qui sont prises. Ainsi, les débats sur les choix techniques sont désormais une pratique ordinaire de la vie politique, sociale et économique, dans notre pays comme dans tous les pays développés.

Sauvegarder notre planète, en assurant le bien-être des hommes qui la peuplent et en préparant celui de nos descendants implique que chacun assume ses responsabilités dans les actions qu'il conduit. Il faut orienter la dynamique du progrès dans un sens qui soit conforme aux grandes idées qui soutiennent la notion encore à construire de développement durable. Parce qu'ils servent de modèle, les pays riches comme le nôtre doivent montrer l'exemple.

BULLETIN D'ABONNEMENT

A retourner aux Éditions Eska, 5, avenue de l'Opéra, 75001 PARIS
Tél. : (1) 42.86.56.00 - Fax : (1) 42.60.32.69

Je m'abonne pour l'année 1996 à la revue « **Responsabilité Environnement** »,
et je recevrai 4 numéros au tarif de : **France : 380 FF, Étranger : 450 FF.**

Nom

Adresse

Code postal Ville

Je joins :

Un chèque bancaire à l'ordre des Éditions Eska

Un virement postal aux Éditions Eska