

## LA MAÎTRISE TECHNOLOGIQUE DES GRANDS PROJETS

### À propos du livre de Robert Bell, « Les péchés capitaux de la haute technologie »

Éditions du Seuil, Paris, 1998

par Hugues Molet, Centre de Gestion  
Scientifique, École des Mines de Paris

Dans cet ouvrage, l'auteur, professeur de management au Brooklyn College de la City University de New-York, analyse des écarts observés et démontrés entre les promesses attendues de grands ouvrages technologiques (réalisés ou abandonnés) et les résultats concrets obtenus.

Autrement dit, la question centrale posée est celle de la maîtrise technologique des grands projets.

Ces analyses vont être menées selon une typologie originale en sept points – les sept péchés capitaux – en s'appuyant sur de grands projets connus, américains et européens : Ariane 5, Superphénix, Hermès, Columbus, Eurofighter, Tunnel sous la Manche, etc. Les différents chapitres vont reprendre l'un après l'autre la nature de chacun de ces « péchés » en s'appuyant sur un ou plusieurs exemples.

**Le premier péché : l'absence, l'insuffisance ou l'abolition des contrôles.**

En règle générale, on impose aux détracteurs de prouver que la réalisation ne marchera pas, ce qui est généralement impossible, au lieu d'imposer aux concepteurs « la présomption de culpabilité », c'est-à-dire de fournir les garanties maximales que l'équipement pourra fonctionner.



À titre d'exemples : l'explosion de la première Ariane 5 serait due à la défaillance d'un logiciel, fonctionnant sur Ariane 4, mais dont la portabilité n'avait pas été prouvée ; le surgénérateur Superphénix a fait l'objet de nombreuses controverses et d'évaluations erronées dues au fait que, sur de nombreux aspects, les concepteurs jouaient aux apprentis sorciers.

Pourquoi ces défaillances du contrôle ?

L'auteur avance deux explications : l'une est politique (promouvoir un programme est électoralement plus populaire que de l'arrêter) ; l'autre tient au fait que les contrôleurs potentiels sont souvent liés à la promotion ou la conception du projet, ceci étant particulièrement vérifié pour les hauts fonctionnaires du secteur nucléaire français.

**Le deuxième péché : le développement simultané, ou construire avant de concevoir.**

L'idée développée est très simple : on construit avant que les plans ne soient terminés pour des raisons politiques ou financières en présentant successivement deux discours : « il est trop tôt pour en parler » puis « il est trop tard pour arrêter ».

Les problèmes ne manquent pas de se produire en cours de réalisation.

À titre d'exemple : le Transrapid allemand prévu pour atteindre 500 km/h.

La plupart des problèmes furent rencontrés en construisant la voie, ce qui fit apparaître de nouvelles questions techniques, entraînant de nouveaux tests coûteux et des délais.

Encore maintenant, de nombreuses questions restent à l'étude : les phénomènes physiques liés au croisement de deux trains dans un tunnel, les tests vibratoires du béton lors du passage des trains, etc.

Le tunnel sous la Manche (TSM) est particulièrement illustratif : on a percé le tunnel avant la conception du système de transport et on a reporté des choix technologiques après la signature du contrat. Tout ceci a entraîné des accroissements de coûts qui firent l'affaire des fournisseurs !

Le plus grave, selon l'auteur, concerne la sécurité dont les composantes furent conçues après la passation des appels d'offres et même lors du percement du tunnel, ce qui entraîne encore aujourd'hui des risques très importants. L'auteur, citant le syndicat des pompiers britanniques, parle du risque de voir le TSM se transformer en « plus grand crématorium du monde » !

**Le troisième péché : la mainmise des fournisseurs.**

L'un des problèmes de fond dans la réalisation de ces grands projets techniques, c'est que le fournisseur connaît bien mieux que son client les aspects techniques, ce qui lui donne un pouvoir qu'il va savoir, en général, bien utiliser.

Cette compétence technique peut jouer à deux niveaux mais les conséquences sont les mêmes : des surcroûts de coûts (exemple du TSM : 12 milliards de livres au lieu de 6 prévus initialement) et de graves erreurs d'estimation (le trafic d'Eurostar, en 96, a représenté 44 % des prévisions). Le premier niveau est lié à la nébuleuse des organisations gestionnaires reliant fournisseurs et organes décisionnaires, à titre d'exemple, la plupart des directeurs d'Eurotunnel appartenaient à des entreprises fournisseurs, à des banques ou conseils juridiques. Le second niveau tient au fait que la compétence technique donne aux fournisseurs un poids très important lors des négociations avec les bureaux d'études des demandeurs.

**Le quatrième péché : les contrats sinécures ou le non-partage des risques.**

Ce péché est lié aux précédents ; les modifications de projets et de coûts sont imputées, par la nature des contrats « en régie », aux demandeurs et non à l'exécutant.

Le décalage technique entre les compétences des partenaires, l'urgence et l'insuffisance du cahier des charges initial expliquent en grande partie cet état de fait.

Quelques exemples : la navette poids lourds du TSM a coûté près de 432 millions de francs, alors qu'un fabricant proposait au départ 136 millions. Sur 29 programmes de la NASA, 10 ont connu un surcoût de 100 %, un de 426 % et 11 entre 50 et 100 %. Le télescope Hubble a connu, lui, un surcoût de 172 % et un retard de 78 mois !

**Le cinquième péché : la technologie politicienne.**

Ce péché, à conséquences financières graves, consiste à morceler un projet en une multitude de sous-contrats pour obtenir des soutiens politiques de diverses instances et entreprises ; il convient en effet de plaire à la nation, et à sa sphère d'influence politique.

L'exemple choisi par l'auteur est celui d'Eurofighter, où la répartition des travaux aux entreprises n'a certainement pas été dictée par les compétences respectives de ces dernières.

Cette répartition, néfaste à la réalisation de l'ensemble, a été dictée par des considérations politiques conduisant à « l'eurotourisme des logiciels » et à des surcoûts étonnants : 101 % pour le système d'auto-défense électronique, par exemple.

**Le sixième péché : fraude et commission.**

Ce péché est plus grave que les précédents : on agit en dehors de la loi et l'on achète les responsables politiques. Les exemples cités par l'auteur sont très nombreux. On se souvient des difficultés de la Société Dassault au sujet du Rafale (les versements occultes à des instances belges représentèrent 35 millions de francs) et de la réponse du président :

« *Tout le monde verse des commissions* ». Le montant des versements du Channel Tunnel Group au parti Conservateur se monterait à 708 000 livres et à 310 000 pour les autres partis.

**Le septième péché : le secret.**

Ce péché consiste à faire de la rétention d'information jusqu'au moment où « *il est trop tard pour arrêter* » ! Ce péché ne s'applique pas seulement aux projets militaires.

Dans le cas du TSM, par exemple, le syndicat des pompiers britanniques ne put jamais obtenir les procédures et plans binationaux concernant les incidents susceptibles de survenir.

Pour Superphénix, les analyses concernant les probabilités d'accidents furent gardées secrètes, même vis à vis de chercheurs, pour des raisons de secret industriel, voire de secret défense.

En conclusion, l'auteur reconnaît que ces péchés ne sont pas nouveaux ; ce qui l'est, c'est leur ampleur, due aux sommes engagées.

Ces péchés sont condamnables pour plusieurs raisons : éthiques d'abord, les sommes sont prélevées sur des contribuables peu informés de ces pratiques et qui peuvent en être directement victimes (TSM) ; sociales ensuite, car ces dépenses somptuaires ne peuvent être utilisées pour d'autres besoins ; raisons d'efficacité enfin car nombre de projets détournent ainsi des moyens qui seraient bien plus utiles à la connaissance scientifique.

Certes, reconnaît l'auteur, certains projets réalisés furent exempts de péchés, d'autres furent stoppés à temps, mais ils sont rares.

La démocratie exige plus de transparence et l'auteur nous invite à plus de vigilance et de contestation organisée !

Cet ouvrage est intéressant à plusieurs titres : il est rare de publier des histoires d'échec ; par ailleurs, la documentation utilisée est abondante, les sources sont citées et l'authenticité semble assurée : on imagine le nombre de procès auxquels l'auteur aurait à faire face dans le cas contraire !

On peut toutefois regretter, sur la forme, la redondance des idées et même des exemples et, sur le fond, le manque d'analyses techniques explicatives qui auraient pu parfois faire pardonner ou du moins « alléger » certains péchés. Cet aspect plus journalistique que scientifique est souvent gênant, mais c'est néanmoins un ouvrage instructif à mettre entre toutes les mains politiques et industrielles.



AU CŒUR DE  
LA GESTION DU TRAVAIL

**À propos du livre  
de Francis Ginsbourger  
« La gestion contre l'entreprise  
- Réduire le coût du travail ou  
organiser sa mise en valeur »  
Éditions La Découverte, 1998,  
Collection Cahiers libres / Essais  
par Daniel Fixari, Centre de Gestion  
Scientifique, École des Mines de Paris**

Le livre de Francis Ginsbourger traite de questions on ne peut plus actuelles (chômage, exclusion, réduction de la durée du travail) mais en les replaçant dans la perspective d'un quart de siècle de réflexions sur l'emploi et le travail, d'initiatives publiques ou de dirigeants d'entreprise, d'évolutions des conditions concurrentielles et des relations professionnelles.

C'est, en effet, pour lui, dans des mécanismes insidieusement à l'œuvre de longue date qu'il faut chercher les explications de la crise aiguë que nous traversons. L'analyse de ces mécanismes, au cœur même de la gestion du travail dans les entreprises, montre bien que c'est leur force pérenne, déjouant les tentatives traditionnelles de réforme, qu'il faut essayer de combattre.

Pour l'auteur, le phénomène le plus crucial, le chômage d'exclusion des moins qualifiés, ne relève pas pour l'essentiel d'explications et de mesures économiques, du type coût des charges sociales, à un niveau macro, mais, au niveau micro, de tout un ensemble de règles, de conventions, d'outils de mesure des coûts et de la productivité.

Cet ensemble « *d'instruments de gestion* », qui a eu sa cohérence, en devenant de plus en plus décalé par rapport au contexte, produit des effets progressivement dévastateurs. Et une des thèses de l'auteur, résumée dans le titre « *La gestion contre l'entreprise* » est que ces effets vont à l'encontre des intérêts mêmes de ces dernières et ce, largement à leur insu : la gestion excluante est également contre-productive.

On voit qu'il s'agit là d'une grille de lecture proche de celle des chercheurs en gestion qui ont mis en avant la prédominance des mécanismes de gestion sur la volonté des acteurs et sur les phénomènes de pouvoir.

L'auteur, économiste de formation, intéressé par la sociologie, en constatant la dichotomie entre le traitement théorique de l'emploi par les économistes et les observations empiriques du travail

par les sociologues, en est venu à articuler emploi et travail au niveau de la gestion des entreprises.

Ce parcours est lié à une expérience longue et diversifiée en position de chercheur, de gestionnaire de programmes de recherche sur le travail, d'intervenant en entreprise en liaison à la fois avec les directions et les syndicats.

Il lui permet de dresser tout d'abord un panorama historique appuyant ses conclusions, avec un regard critique, et des exemples de terrain, issus de son expérience ou de travaux de chercheurs et de consultants.

Les principales étapes sont :

- à partir des années 70, grandes grèves de révolte des OS, slogans de la « Nouvelle Société » et de l'enrichissement du travail, création de l'ANACT, mais aussi, début du mouvement d'externalisation du travail le moins qualifié ou le plus dangereux, avec le recours à la sous-traitance et aux intérimaires ;
- à partir de 1981, la mise en œuvre des lois Auroux donnant de nouveaux droits aux travailleurs, et cherchant à lutter contre la précarisation du travail, contribue indirectement à affaiblir les négociations collectives au niveau des branches en valorisant celui de l'entreprise, où les représentants du personnel restent, en fait, impuissants face aux problèmes de l'emploi ;
- au milieu des années 80 commence à se dessiner la tendance des entreprises à survaloriser le diplôme comme critère d'embauche, avec la multiplication des employés surqualifiés. Les pouvoirs publics, eux, mettent l'accent sur la formation, les méthodes de requalification de B. Schwartz ; du côté des industriels, le rapport d'Antoine Riboud, PDG de BSN, intitulé « *Modernisation, mode d'emploi* », prône l'investissement dans le capital humain, la valorisation de ce dernier par une organisation qualifiante, une nouvelle conception de la productivité, mais sans guère de traductions concrètes dans les faits.
- le début des années 90 voit les politiques publiques se centrer sur l'allègement du coût des bas salaires, et la mise en veilleuse des opérations de requalification ; des tensions croissantes apparaissent, avec de nouveaux types de grève en 1995 ; des controverses se développent au sein même des dirigeants d'entreprise sur les conventions de calcul de sureffectifs conduisant aux licenciements, avec la recherche, mise en avant par le rapport de Jean Gandois, de nouveaux outils de gestion, la signature par 300 entreprises du « Manifeste des entreprises contre l'exclusion » lancé à l'initiative de J.-B. de Foucauld.
- la fin des années 90, enfin, est marquée par le thème du partage du travail, avec les lois Robien puis celle sur les 35 heures.

Ce qui, selon l'auteur, a été manqué dans toutes ces étapes est une remise en cause effective d'une vision du travail considéré simplement comme un coût comptable, et non comme quelque chose

à valoriser, en faisant en sorte, du même coup, que chacun, y compris ceux qui sont dits non qualifiés, apprenne de son travail. Cette valorisation est d'autant plus essentielle que l'efficacité se joue de plus en plus dans la qualité des relations nouées à la base avec les clients et entre services, et donc dans des investissements organisationnels.

Mais leurs résultats ne peuvent apparaître que sur la durée et ils sont difficiles à mesurer. Ils échappent aux instruments quantitatifs classiques d'évaluation à court terme, faussant ainsi le calcul de la productivité réelle des travailleurs dont on veut se séparer.

Un exemple particulièrement frappant de ces évaluations inadaptées, cette fois du côté de l'Administration, est celui du destin de la Mission Nouvelles Qualifications qui cherchait à mettre en œuvre les idées de B. Schwartz sur la requalification, avec des opérations de longue haleine, non cadrables dans les mesures de résultats faites pour les formations classiques. Elle finit par être rayée d'un trait de plume.

Comment, dès lors, sortir de l'impasse, puisque les quelques tentatives pour promouvoir de nouveaux critères de gestion n'ont guère eu de succès ? L'auteur se réfère pour cela à un autre courant de recherche, celui de l'économie des conventions (L. Boltanski et L. Thévenot).

Les conventions sociales qui auparavant atténuaient les effets du modèle de « l'économie marchande » en permettant, par exemple, de continuer d'utiliser les travailleurs les plus âgés et les moins qualifiés, dans le cadre d'une « économie domestique », se sont progressivement affaiblies.

Cela est dû, pour l'auteur, à l'affaiblissement concomitant de la négociation collective de branche où s'élaboraient les règles protégeant les salariés, affaiblissement dont les politiques publiques sont largement responsables.

L'idée est alors de revaloriser ce contrepoint à la logique marchande, par des politiques adaptées. De ce point de vue, les lois Robien allaient dans le bon sens.

En revanche, la loi sur les 35 heures risque d'être un coup d'épée dans l'eau et de s'inscrire dans une logique néotaylorienne où le temps de travail est une grandeur indifférenciée, alors que les qualifications sont de plus en plus contextualisées et complexes. Il faudrait que la loi puisse susciter des

négociations collectives sur des changements et des apprentissages organisationnels.

L'auteur donne des exemples concrets, issus de ses interventions récentes en entreprise, où ce processus vertueux a effectivement pu avoir lieu.

Pour l'auteur, le processus vertueux enclenchable par les 35 heures peut se décrire comme la mise en mouvement progressive de cinq cercles concentriques de débats entre les salariés et l'entreprise : le partage du pouvoir sur l'organisation du travail, le risque de transformation d'un vrai « métier » en un simple « travail » banalisé, les critères d'évaluation du travail, les critères d'externalisation des activités, les critères « d'employabilité » à l'embauche.

L'ensemble des démonstrations du livre, articulées autour d'une thématique simple et forte des observations et des travaux dispersés, se déroule sur un ton vif, où l'on sent l'engagement de l'auteur, avec un grand sens des formules qui font mouche.

On en sort convaincu de la pertinence du diagnostic sur les mécanismes d'exclusion des moins qualifiés, sans forcément partager son optimisme sur le remède constitué par la négociation collective de branche. Mais ce point justifierait une analyse complémentaire du fonctionnement des syndicats, menée, elle aussi, en termes de mécanismes.

## NÉOTAYLORISME ET PRÉCARISATION DU TRAVAIL

### À propos de l'ouvrage

de **Guillaume Duval** :

« **L'entreprise efficace à l'heure**

**de Swatch et McDonald's.**

**La seconde vie du taylorisme ».**

Éditions Syros, collection

« Alternatives économiques »,

Paris, 1998, 189 p.

par **Claude Roche, France Télécom**

« Si tant de gens cultivés et intelligents se trompent de diagnostic sur ce qui se passe dans les entreprises, c'est sans doute dû en grande partie à l'inquiétude instinctive à l'égard du travail répétitif ».

Cette phrase, qui vise directement les représentants les plus en vue de la sociologie du travail, est un peu le résumé du livre de Guillaume Duval. Elle en fournit l'argument majeur, car son objet premier est de combattre la thèse domi-

nant le champ théorique de l'organisation du travail selon laquelle un nouveau modèle d'organisation, appuyé sur la montée en compétence des travailleurs et la capacité collective des équipes, émergerait dans les entreprises modernes. [cf. A. Mayere « *On assiste depuis quelques années à l'apparition d'un nouveau modèle industriel malgré la résistance, dans certains secteurs, du paradigme taylorien ou néo-taylorien.* » (1).]

Or, pour notre auteur, il s'agit là d'une illusion. Pour quelques équipes de travail effectivement auto-organisées, la tendance majeure à l'œuvre dans les entreprises modernes est à la réapparition d'une forme nouvelle de taylorisme, caractérisée par le travail divisé et répétitif, ce qu'il appelle le « néo-taylorisme ». Il rappelle à ce propos que 29,5 % des salariés (contre 19,8 en 1984) ont qualifié leur travail de répétitif en 1991 et que 40 % environ d'entre eux considèrent que le rythme de travail leur est imposé, par une chaîne ou un flux de travail (p. 23) (2).

Combattre une idée reçue, surtout si elle est bien en cour dans l'université post-soixante-huitarde n'est pas chose facile. C'est pourquoi l'essentiel du livre est consacré à fonder cette évolution statistique autour d'une double argumentation que l'on pourrait qualifier de managériale et d'économique.

Premièrement : sur le plan managérial, sont passées en revue les évolutions qui ont affecté l'organisation de l'entreprise depuis la fin des années 80.

Ces évolutions, connues du lecteur de cette revue, sont souvent considérées comme contribuant à sortir du cadre taylorien. Aussi n'est-il pas sans intérêt de lire leur mise en perspective systématique – et souvent paradoxale – en faveur de sa thèse.

Ainsi en est-il de l'offre productive dont l'auteur ne nie pas qu'elle évolue vers une différenciation et une flexibilité croissantes (l'entreprise n'offrant plus de produits mais des gammes, et renouvelées de façon accélérée).

Ce phénomène masque en fait une rationalisation interne des processus productifs, organisés en modules standardisés, souvent sous-traités, les éléments différenciants étant rapportés en bout de chaîne (Chap. III) : ce qui autorise la poursuite du processus d'économie d'échelle.

Ainsi en est-il, surtout, de la démarche qualité. Souvent présentée comme participative – notamment du fait du développement des cercles de qualité – cette démarche produit actuellement l'inverse de l'effet escompté, notamment par le biais de la certification.

On assiste actuellement à un mouvement massif de normalisation des processus de travail par le biais des normes ISO, qui touche l'ensemble des fonctions de l'entreprise et notamment les cols blancs (Chap. IV).

Ainsi en est-il, enfin, des modes d'organisation en flux tendus : certes, ils



font disparaître le poids de la hiérarchie intermédiaire, souvent autoritaire, mais non point la contrainte des flux, qui se renforce même du fait de son caractère impersonnel. La pression de la norme vient directement du client ; pire, elle est médiatisée par le collègue (Chap. V).

Il n'est pas jusqu'à la politique de marque (dans le secteur des services), qui ne soit à lire dans ce sens. Le phénomène de franchise, qui se développe actuellement, s'appuie en effet sur des innovations organisationnelles régulières, qui sont ensuite dupliquées et diffusées de façon très rapide au travers de l'ensemble des enseignes d'une même marque (Chap. IX).

En second lieu, une évolution si profonde – sauf à n'être que la systématisation d'observations empiriques – méritait d'être fondée sur une cohérence macro-économique.

L'analogie est faite par l'auteur avec la théorie de la « régulation fordiste », qui avait permis de lier un mouvement de réorganisation en profondeur dans les entreprises avec un phénomène de type macro-économique d'augmentation des revenus salariaux (même si l'auteur critique, avec raison, la vision marxisante qu'en ont donné ses principaux porte-parole).

C'est pourquoi G. Duval va mettre en avant la notion d'investissement immatériel, qu'il voit comme la source de nouveaux gains de rentabilité imposés aux entreprises par la crise des années 1970-1980, en entendant sous ce terme les dépenses (en temps passé, voire en appel à des consultants extérieurs) faites pour améliorer l'organisation.

La spécificité de la période économique actuelle résiderait donc dans le déplacement de la fonction d'investissement, hier centré sur l'automatisation directe, mais qui se centrerait aujourd'hui sur l'organisation des hommes : l'enjeu de l'investissement immatériel étant d'augmenter la productivité en valeur d'un processus de travail, sans toucher à la productivité physique (la quantité directe produite) par le simple fait de l'amélioration « à froid » des coordinations internes.

On estime par exemple de 15 à 20 %, en moyenne, les économies réalisées par les démarches qualité, du simple fait de l'élimination des déchets et des rebuts et de l'abaissement des stocks intermédiaires.

Cette évolution, fondamentalement novatrice, expliquerait que la crise ait pu être dépassée, à la surprise de nombre d'observateurs, puisqu'un pays comme la France, dont le ratio d'efficacité capitalistique culminait à 176 dans le secteur industriel (176 F de capital fixe sont nécessaires à 100 F de valeur ajoutée) a pu descendre jusqu'à un niveau de 155 F par le jeu des ces investissements organisationnels (Chap. IX).

Mais la contrepartie de ce mouvement se lit dans la structure du salariat puisque ces mêmes investissements sont à l'origine du développement de la flexibilité du travail, elle-même facilitée par la

réapparition des tâches répétitives. C'est la raison pour laquelle le jugement de l'auteur apparaît en fine négatif. S'il sait gré au néotaylorisme d'avoir dépassé les aspects les plus choquants du taylorisme (« la domination des petits chefs »), ce système touche à ses limites en ce qu'il amplifie la précarisation du travail. G. Duval plaide donc, paradoxalement, pour un retour à l'automatisation industrielle, clé de la requalification de la main d'œuvre et de la diminution du temps de travail, tout en soulignant que seule l'intervention étatique est à même d'organiser la régulation d'un tel système.

La proposition est hardie, et nul doute que l'auteur n'y voie un enjeu central de son travail. Mais d'après nous l'intérêt de cet ouvrage réside plus dans la méthode que dans le contenu. Incontestablement, si la forme cède trop facilement à la polémique, et autorise les formules gratuites, l'ouvrage est servi par un ancrage pratique manifeste.

Les mutations organisationnelles sont analysées de l'intérieur et les réfutations de la thèse dominante sur l'évolution du travail y gagnent en crédibilité. De plus, et ceci explique à notre sens cela, l'auteur conserve une prise macro-économique à son argumentation « sociale », ce qui lui permet d'éviter la fascination pour les nouvelles tendances : cet ancrage dans la « vieille » tradition économique est, à cet égard, rafraîchissant.

On regrettera cependant certaines limites à sa démarche. Si nous nous accordons avec lui sur les faiblesses méthodologiques des partisans de « l'entreprise flexible », on peut regretter qu'il n'organise pas une confrontation directe de ses thèses avec les leurs.

Ainsi, on sait que Philippe Zarifian défend ce modèle à partir d'une évolution lourde du travail en direction du traitement d'événements et la communication. On aurait aimé que G. Duval discute sur le fond cette position car si son ouvrage conteste de fait la dimension « structurellement » événementielle du travail moderne – cf. l'importance qu'il accorde à l'organisation des flux – il reste très vague sur sa dimension communicationnelle.

Quelle place G. Duval accorde-t-il à cette dimension incontestablement croissante dans le travail quotidien ? Doit-on considérer qu'elle restera marginale, comme le suggère son chapitre VIII (sur le « visage humain » du taylorisme) ?

C'est assurément dans l'analyse de l'impact de l'informatique qu'un tel débat devrait se nouer. L'auteur le sent bien, puisqu'il fait de la rationalisation des processus administratifs une des finalités principales des politiques qualité. Mais, sur ce point, son analyse reste superficielle, car informatique ne rime plus forcément aujourd'hui avec automatisation et rationalisation des process (que l'on pense au *groupware* par exemple). On aurait donc souhaité que l'auteur dépasse la seule comparaison « en incidente » entre l'informatique moderne et le « bureau des méthodes » taylorien pour

se pencher sur la dynamique réelle du processus d'informatisation et sur son impact sur les métiers.

De même en est-il de l'analyse des services qui est pour ainsi dire bâclée. Dans ce secteur, la logique de relation avec le client, la nécessité de coproduire ce qui sera le produit final conduit au développement de deux logiques différentes de professionnalisation (3) dont l'une au moins s'écarte de l'esprit du taylorisme (c'est le choix notamment de France Télécom, qui organise sa stratégie autour de la « création de valeur en local »).

Or il semble bien que G. Duval ne reconnaisse qu'une branche de cette alternative : le choix de l'industrialisation taylorienne des services à l'image de McDonald's.

À notre avis, c'est insuffisant, pour ne pas dire idéologique (4) et nous serions tenté de lui demander de confronter son analyse à la diversité croissante du secteur des services. Gageons que sa réponse, s'il conserve le réalisme de « l'entreprise efficace », ne manquerait pas d'intérêt.

(1) In « La gestion des savoirs », *Revue Française de Gestion*, n° 105.

(2) Enquête « Conditions de travail » DARES. 1984 et 1991.

(3) M. Le Boulaire « *L'efficacité des services* », Doc interne : Entreprise et Personnel.

(4) Dans la vulgate anti-libérale actuelle, « emplois McDo » étant synonyme de « petits boulots ».

## L'INNOVATION MANAGÉRIALE : DU DÉFI AU SUCCÈS

**À propos du livre  
d'Olivier du Roy et  
Christian Mahieu :**  
**« L'usine qui n'existait pas :  
Aluminium Dunkerque, projet  
d'organisation nouvelle »,**  
Les Éditions d'Organisation,  
Paris, 1997, 318 pages.  
par Vincent Calvez  
CRG École Polytechnique  
et Alain Guénette, HEC-Lausanne.

Saluons d'emblée cet ouvrage relatif à la création, la construction et l'organisation de ce que la presse a tout d'abord appelé « l'usine modèle » ou « l'usine du futur » : Aluminium Dunkerque (A. D.) de Péchiney, une des



alumineries les plus avancées au monde sur les plans tant technologique que managérial. Les auteurs ont d'ailleurs pris part activement à l'élaboration du projet, ainsi qu'à son suivi, ce qui leur permet d'en relater les différentes étapes avec une grande précision. C'est un livre-récit qui ne sombrera pas dans la nébuleuse d'ouvrages de management publiés chaque année. Pourquoi ? Principalement, parce que le sujet est assez novateur dans la méthode (suivre la conduite d'un projet de construction d'une usine) comme dans le contenu (A. D. n'est pas une usine comme les autres).

À cet effet, rappelons que le projet date de l'époque où Jean Gandois était PDG de Péchiney et Martine Aubry, DGA. Lors de la présentation de l'usine au public et aux hommes politiques, les formules étaient les suivantes : « *Le laboratoire du progrès* », « *Le modèle social du prochain millénaire* ».

Les auteurs montrent tout d'abord que la construction de l'usine et son implantation ressortissaient d'une stratégie multiple, notamment sociale et politique. Car il y avait aussi, derrière ce projet, la volonté de revitaliser une vieille région industrielle en déclin. Cette revitalisation passait, en outre, par la formation d'une main-d'œuvre au niveau requis, car celle-ci n'était pas entièrement disponible dans le lieu d'implantation (80 % des employés étaient nouveaux dans le métier). Un plan de formation s'appuyant, entre autres, sur l'étude de situations concrètes de travail fut donc conçu de manière à amener les personnes recrutées au niveau demandé dès le démarrage de l'usine. Un comité fut également créé pour penser la démarche architecturale et ergonomique. Il se préoccupa autant de la beauté de l'usine, de sa discrétion dans l'environnement que de son aspect « communiquant » en veillant à ce qu'il n'y ait pas une distance trop grande entre les différents ateliers et à ce que la sécurité du « facteur humain » y soit aussi assurée.

Au-delà de ces raffinements, le projet fut bien plus vaste que l'usine elle-même : « *il s'agit en somme de faire émerger progressivement une culture commune spécifique* » (p. 24) de plus : « *on ne pouvait pas, au moment où était affichée l'ambition de l'usine d'aluminium la plus performante au monde, ne pas réfléchir de manière approfondie à l'organisation du travail comme levier de*

*compétitivité* » (p. 25). Pour autant, malgré ce désir de changement, Aluminium Dunkerque n'est pas une usine sans contremaitres ni avec un taux d'encadrement moindre que dans d'autres usines de Péchiney.

Par rapport à l'organisation habituelle des entreprises, l'innovation managériale majeure réside plutôt dans le « *positionnement différent et différencié de cet encadrement* » (p. 270) en repensant la ligne hiérarchique, ce qui implique une contrepartie. En clair, une grande place est laissée aux ouvriers dans l'exécution de leur travail, de manière à susciter chez eux autonomie, responsabilité et capacité à décider en utilisant mieux leur expertise sans recourir en permanence à la hiérarchie. Comme le dit un dirigeant : « *Il y a à A. D. une très grande liberté de circulation de l'information. Un superviseur ou un conseiller technique d'un secteur peut aller trouver n'importe qui d'autre dans un secteur voisin ou un service d'appui pour provoquer une réunion, résoudre un problème ou créer un groupe de travail* » (p. 304). La direction vise aussi à ce qu'émerge une égale dignité de la plupart des métiers et ce, au sein d'une structure évolutive de l'organisation pouvant s'adapter à l'évolution des compétences du personnel.

Tout cela est ambitieux et face à une telle volonté, on est tenté de rappeler la phrase de Saint-Simon : « *Lorsque le monde sera dirigé par les savants et les producteurs, alors il n'y aura plus de problèmes d'obéissance car les hommes n'obéiront plus à d'autres hommes, ils obéiront à la vérité impersonnelle* » (1). En effet, à la lecture du livre, on a parfois l'impression que l'usine fut pensée par « d'autres » et qu'elle s'est presque totalement construite en-dehors de ceux qui y travaillent.

Les auteurs font d'ailleurs état, pour les employés, de l'importance de s'impliquer dans un tel projet. C'est peut-être un petit reproche que l'on pourrait leur faire en s'interrogeant sur leur distance vis-à-vis de l'expérience décrite. On sent qu'ils « adhèrent » au projet A. D. et qu'ils le défendent bien, presque trop bien. Pourtant, en étant plus critiques, ils auraient également pu améliorer notre compréhension des méandres inhérents à la construction de nouveaux rapports sociaux dans l'entreprise. Une grève a secoué l'entreprise quelques années après sa mise en fonctionnement. Là-dessus, les auteurs sont très peu bavards, à peine quelques lignes sur plus de 300 pages. Comme si les questions normales du conflit et du pouvoir étaient taboues. Une seconde observation concerne le choix de leur mode narratif. Si on le compare avec deux autres livres de management « *Diriger est un art* » de M. de Pree et « *À contre-courant* » de R. Semler, leur récit est moins vivant que ceux qu'en font ces deux dirigeants et certains tics d'écriture – assez à la mode ces temps-ci – en alourdissent la lecture, par exemple :

compétences-fortes, objectifs-clairs, vision-cohérente, responsabilités-structurantes, maîtrise-fine, etc. Aussi, à force de vouloir trop préciser les différentes étapes et les points saillants du projet, on néglige les simples anecdotes ou les points de vue personnels d'employés. Cela aurait enrichi la clarté et la compréhension, non seulement des enjeux d'une telle expérience, mais aussi de la manière dont elle est vécue et dont ces structures novatrices sont « habitées ».

Toutefois, il ne faudrait pas amoindrir les mérites de l'ouvrage qui pose la question cruciale de l'innovation managériale et de sa mise en œuvre : « *Toutes les nouvelles organisations inspirées par le principe de responsabilité et d'autonomie, sont aujourd'hui confrontées à cette difficile élaboration d'un "management de l'autonomie" fondé sur le pilotage des équipes à partir d'objectifs de résultats* » (p. 308). Toutefois : « *Travailler sur l'organisation, si l'on veut s'affranchir des schémas de pensée et des a priori qui nous habitent, c'est un dur labeur de remise en cause des représentations, des certitudes, des évidences parfois inconscientes* » (p. 94).

Mais, comme souvent, cette expérience provoque des réactions cyniques de la part des partisans d'un statu quo. Comme le disait en 1995 Patrice Bourgeois, directeur général d'A. D. : « Cette expérience dérange beaucoup, tout le monde nous observe, et elle se heurte à des résistances à l'intérieur de l'entreprise et du groupe comme à l'extérieur » (2). Souhaitons donc bon vent à Aluminium Dunkerque et remercions les auteurs de nous avoir confié une partie de cette riche histoire.

(1) Cité par E. Enriquez, « *Les figures du maître* », p. 126, Éditions Arcantère, 1991.

(2) V. Giret, « L'usine modèle dans le brouillard », *L'Expansion*, n° 496, 6-19 mars 1995, p. 83-85.

