

Références		Veltz P. (édition 2008) <i>Le nouveau monde industriel</i> . Paris : Gallimard.
	Mots clé ↓ →	Entreprise post taylorienne – mesure d’efficacité – réseau - travail – sens – contrôle
Auteur FDL		Marlis Krichewsky http://m.krichewsky.free.fr/IFE_web.html
Contenu & citations	<p>Pierre Veltz : http://www.veltz.fr/pierre_veltz/pierre_veltz_index.html</p> <p>Taylor, standardisation organisation ambi-dextre</p> <p>Dynamiques déstabilisant le taylorisme</p> <p>Mesurer la performance individuelle ?</p>	<p>Veltz enracine son analyse de l’entreprise actuelle historiquement en distinguant – en référence à Bücher - « trois modèles qui précèdent le grand mouvement de rationalisation du 20ème siècle. » (41) :</p> <ul style="list-style-type: none"> · Le travail artisanal en corporation, · Le travail à domicile dans les conditions de putting out, · Le factory system. <p>Avec Taylor viennent la standardisation du travail de production et une « dissociation entre un régime de routine et d’exécution – qui devient le régime central de l’ « l’industrie » - et des régimes d’innovation et d’apprentissage, concentrant dans les mains de certains acteurs tout ce qui ne peut pas être strictement routinisé » créant ainsi « deux univers nettement séparés ». (77) Le « temps devient la mesure directe de la valeur produite. » (78)</p> <p>Mais le « job evaluation » ré-introduit des aspects qualitatifs dans la valeur attribuée au travail et prend forme dans le <i>modèle de la qualification</i>. (81)</p> <p>Depuis les années 1970 le taylorisme a été déstabilisé par « trois dynamiques principales, étroitement entremêlées [...] : la mutation des techniques, des régimes de production et de déploiement des savoirs industriels ; la mondialisation, la montée d’une concurrence globalisée qui modifie profondément les critères de compétitivité ; l’émergence de nouveaux acteurs financiers qui accentuent la pression du court terme sur la production. » (p.90-91) Les technologies s’entre-tissent : « Les mots clé qui s’appliquent à cet univers sont : capillarité, combinatoire, hybridation, intégration. La technique s’infiltré dans tous les recoins de la vie sociale, rendant difficile la séparation de l’artificiel et du naturel. » (93)</p> <p>On ne peut pas pour autant dire que Taylor soit dépassé . La question qui se pose par rapport à la formalisation des tâches est « si cette formalisation libère des espaces de dialogue ou si, au contraire, elle bloque toute discussion » (121).</p> <p>Le travail actuel est la plupart du temps un travail en réseau où, d’une part, il devient très difficile d’évaluer la performance individuelle (166-167) et où, d’autre part, de « petites causes [...] provoquent de grands effets – éventuellement des catastrophes[...] » (132)</p> <p>« [...] la valeur produite par les hommes n’est plus mesurable, y compris en approximation, par le temps passé[...] ; elle</p>

<p>innovation</p> <p>types actuels d'entreprise</p>	<p>dépend de la pertinence des actions » (136) Pour l'innovation, l'industrie crée désormais des « plateaux de concepteurs » (141). [...] les réseaux de conception sont de plus en plus multidisciplinaires. » (141) Les stratégies d'innovation actuelles cherchent à intégrer les idées des opérateurs de base comme celles des clients. (p.164 et 105 - 107)</p> <p>À l'époque actuelle, Veltz distingue six types d'entreprises (174-175):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. la grande firme intégrée classique ; 2. les réseaux de PME organisés en chaînes de valeur ajoutée ; 3. la firme creuse du type Nike ; 4. des réseaux lâches techniques ou commerciaux entre grandes firmes généralement concurrentes ; 5. des mini-groupe souvent sous forme de holdings (groupements de PME) ; 6. des mondes professionnels plus ou moins structurés, indépendants offrant des services B2B.
<p>Modèle cellulaire en réseau</p>	<p>« S'il fallait trouver un dénominateur commun, celui-ci ne serait pas l'entreprise-réseau, terme trop restrictif, mais plutôt ce que j'appellerai un <i>modèle cellulaire en réseau</i>. »</p> <p>Trois éléments le caractérisent (p.176-177):</p> <ul style="list-style-type: none"> ' « La <i>décentralisation orientée vers le marché</i> » ; ' « La <i>forme contractuelle</i> donnée aux relations entre les unités et leurs prescripteurs ou contrôleurs, ainsi qu'aux relations horizontales entre les unités elles-mêmes. » ' « [...] « hiérarchie » et « échange contractuel » ne sont en rien antinomiques. » (177) ' « Le caractère généralement <i>plurifonctionnel</i> des unités mises en réseau [...] ». <p>PV observe les tendances suivantes :</p> <p>La décomposition des grandes entreprises en business units organisés sur un modèle hiérarchique: des cellules transversales assurent la cohérence des actions (exemple Thomson-CSF);(179)</p>
<p>Externalisation, décomposition en business units</p>	<p>« L'externalisation croissante des activités [...] non stratégiques » tout en cherchant à s'assurer de la maîtrise de la chaîne de valeur. (180). « Contrôle, diffusion du risque, simplification sont les trois enjeux de l'externalisation. »(181)</p> <p>PV note « [...] l'émergence de réseaux plus ou moins virtuels à configuration changeante, formés de groupements d'entreprises constitués pour un projet particulier. » (183)</p> <p>La multiplication, au sein des grandes entreprises d' « unités élémentaires semi-autonomes » évaluées sur les résultats. (exemple tcheque « Bat'a ») (184)</p>
<p>L'individu</p>	<p>A cette troisième tendance sont associés les mots clé <i>initiative, responsabilité, motivation</i> tous positivement connotés, mais qui cachent aussi la diffusion des risques !</p>

Agilité	<p>(185) « [...] la tendance est de définir le travail subordonné, quel qu'il soit, comme une prestation à accomplir, un résultat à obtenir, et non plus comme un programme à suivre. » (188) « Au fond il s'agit de substituer un capital relationnel – mélange de confiance et de domination, sur fond de menaces réciproques – au capital d'investissement ou au capital propriété traditionnel. » Il s'agit de « combiner la vitesse et la synthèse innovante de savoirs-faire séparés [...] les petites structures sont les seules à disposer de l'agilité nécessaire pour réaliser cette combinaison. » (189) Il s'agit d'un « basculement structurel » et non d'un phénomène conjoncturel ou de mode ! (190) Le « monde-réseau », excitant pour ceux qui ont les moyens et ressources d'en tirer avantage (« construction de soi et affirmation sociale »), est angoissant pour la grande majorité : la précarité et les renversements des valeurs dominantes déstabilisent les salariés habitués à un monde différent.</p>
Benchmarking	<p>Le benchmarking et la mise en compétition permanente produisent des attitudes mercenaires plutôt que de la loyauté. Les synergies et la fertilisation croisée entre équipes sont menacées et fragilisent les capacités d'innovation (195) : « en privilégiant la flexibilité d'adaptation, c'est-à-dire de réaction à court terme aux contraintes externes, on risque de perdre de vue la flexibilité d'anticipation, c'est-à-dire l'innovation véritable. » (197) PV identifie cinq difficultés liées au nouveau modèle de fonctionnement économique :</p> <ul style="list-style-type: none"> · Déstabilisation des formes salariales ; · Brouillage des territorialités et des temporalités ; · Dissolution-euphémisation des conflictualités ; · Fonctionnalisation des liens au sein des collectifs de travail ; · Risques d'homogénéisation et d'exclusion.
Empowerment & Contrôle	<p>Dans « Le coût de l'excellence » Aubert et de Gaulejac (1991) ont montré les dangers de fusion entre individu et organisation. Désormais cette dernière n'offre plus de sécurité de l'emploi en échange de l'implication de l'individu, mais l'espoir de son « empowerment ». (203). Bien souvent elle ne tient pas ses promesses ! La « carrière » est devenue une illusion. L'identification à l'équipe reste puissante (205) mais également menacée par une logique gestionnaire qui déplace les individus comme bon lui semble et recompose les équipes au gré de l'évolution des situations. Le pouvoir « absolu, lointain, prévoyant et doux » des centres stratégiques entraîne une « conflictualité molle, dépressive, sans véritable apprentissage et sans véritables débouchés. » (209-211) « Ce qui est en jeu dans l'univers soft de l'entreprise</p>

Soft power concentré et invisible	horizontale post-bureaucratique et coopérative, c'est l'escamotage de l'institution même du pouvoir. Et cet escamotage est d'autant plus dangereux que le pouvoir réel ne cesse de se concentrer. » (212)
Coopération et sens partagé	« Le rôle joué dans l'efficacité, dans toutes les sphères d'activité que nous avons distinguées, par la qualité de la communication et de la coopération entre les acteurs est[...] une caractéristique <i>centrale</i> des nouvelles formes productives. [...] cette communication et cette coopération ne se réduisent pas à une pure coordination « technique ». De plus en plus, il s'agit d' <i>interpréter</i> dans le dialogue des situations, des enjeux, c'est-à-dire de produire un sens partagé. Le développement dans le discours managérial d'une rhétorique « communautaire » à propos des cellules, de l'esprit d'équipe, etc., est donc compréhensible. Mais la réalité est certainement plus complexe. D'abord, les individus ressentent la diversification et l'extension sans cesse croissantes des chaînes de dépendance mutuelle, au-delà des contacts immédiats. Mais cette dépendance se marque de plus en plus par la soumission à des règles, à des contraintes impersonnelles, et de moins en moins par des formes directement personnalisées. [...] Cette inscription de l'interdépendance dans des règles impersonnelles culmine [...] dans les firmes à très haut <i>turn over</i> . »(212-213) P.V. observe une « montée d'interactions qui, sans être mécaniques et routinières et sans être totalement dépouillées de tonalités personnelles sont néanmoins strictement orientées par des objectifs fonctionnels...[...] ce que Habermas qualifie d'interactions « stratégiques ». »(214)
contraintes interdépendance	« Des configurations de liens très denses, très étroits, exigeant une implication forte des individus, et néanmoins temporaires, révisables, détachés de toute forme d'engagement interpersonnels allant au-delà de la tâche commune – peu citoyens - , sont ainsi parfaitement illustrées par les structures « projets » et toutes les formes d'organisation à géométrie variable qui pullulent aujourd'hui dans les firmes. [...] les liens fonctionnels sont solides , mais se défont facilement ! » (214) « Dans le réseau, chacun sait que, même si le travail en commun est impératif vital, il ne peut en définitive que compter que sur lui-même, c'est-à-dire sur les compétences qu'il aura pu acquérir à travers ses expériences relationnelles successives. Il existe évidemment une tension permanente et profonde entre cet ethos fonctionnel et stratégique - et les aspirations à la sincérité et à l'authenticité qui constituent une autre composante majeure de la modernité. [...] Certains acceptent la dissociation plus ou moins cynique entre le moi « authentique » et la variabilité de l'être social – dont le prototype est le Neveu de Rameau [...]» (215)
fonctionnalisme	
liens à la fois intenses et fragiles dans le temps	

Flexibilité, cadres exclusion des faibles et des dissidents	<p>«[...] aux cadres, tout particulièrement, est aujourd’hui demandée une flexibilité d’attitude qui s’accorde mieux avec le cynisme qu’avec la sincérité. » (216)</p> <p>« Dans une cellule autonome responsabilisée sur ses résultats, l’intérêt commun est qu’il n’y ait plus de faibles. »(218)</p> <p>«[...] le nombre de ceux qui risquent de rester sur le bord du chemin – pour des raisons comportementales ou cognitives[...] pourrait être élevé... » (219)</p>
Reconstruire le droit du travail ?	<p>Dans une conclusion « La liberté et le sens » Veltz résume les aspects problématiques des nouvelles formes sociales économiques et ouvre des perspectives d’avenir :</p> <p>« Réduire les considérables risques qui découlent du nouvel ordre des choses pour ceux qui n’ont pas les ressources personnelles, relationnelles et éducatives nécessaires [...] passe davantage par une <i>reconstruction</i>, une remise en forme des droits liés au travail que par la défense systématique des droits acquis ; qui profite surtout aux plus forts. » (222)</p>
Lien social, Réseau chauds et froids	<p>Trois autres points posent problème (222):</p> <ul style="list-style-type: none"> · La prétendue « érosion du lien social ; · La montée de l’autonomie ; · L’exaltation de la communication. <p><i>Le lien social.</i> « [...] les liens se nouent et se dénouent avec vitesse et agilité – en opposition avec le monde taylorien, monde construit sur fond de statuts et de castes, de conflits rugueux et de oyautés durables. »(223) « Le tissage multicolore des relations où les mêmes individus interagissent selon des modes multiples [...] peut créer de la confusion et de l’anxiété, mais aussi diversifier les apprentissages et enrichir la réflexivités des conduites. [...] Les réseaux « froids » et plus ou moins mercenaires coexistent avec des réseaux « chauds », dans lesquels les liens de confiance durables établis entre les personnes constituent un facteur de succès déterminant face à un environnement instable et peu maîtrisable. » (224)</p>
Autonomie et précarité	<p><i>L’autonomie.</i> « Personne ne pourrait se réjouir du passage d’un monde de protections sans autonomie à un monde d’autonomie sans protections. [...] on ne peut pas être autonome si on ne conquiert (ou ne reconquiert) pas une certaine autonomie productive. » (224) « [...] faute de cadre adéquat, l’autonomie débouche sur l’insécurité, la menace de relégation et aussi, parfois, l’angoisse du trop-plein des possibles [...] » (225) Pour l’individu les stratégies deviennent difficiles car : « [...] il n’y a plus de carrières. » (225)</p>
Communication	<p><i>La communication.</i> « En partant de Habermas, mais résolument contre lui, il faut [...] souligner qu’il n’y a pas, d’un côté la « bonne » communication orientée vers l’intercompréhension et, d’un autre côté, la cynique</p>

Séduction comme ressource	<p>interaction orientée vers le succès. les deux registres ne cessent de se mêler. [...] L'éclatement des cadres normatifs peut conduire à la justification généralisée du double langage, à l'obligation permanente et usante de la séduction comme ressort de la réussite et à l'affaiblissement radical de la loyauté comme valeur clé des organisations et de la société. Capter l'attention dans un univers de communications surabondantes, indéfinies, devient d'ailleurs un ressort économique central. C'est le cœur même de l'économie internet, en particulier. Mais le risque est, pour cela, d'utiliser tous les moyens, toutes les gesticulations les moins authentiques, pour les entreprises comme pour les individus. » (226)</p>
Problem solving au dépens du questionnement du sens	<p>« On va vers des procédures de <i>problem solving</i> qui s'immunisent contre les questions du sens. » (De Munck & Verhoeven ...)</p>
Questions éthiques	<p><i>Postface 1^{ère} édition.</i> Veltz ajoute ici quelques réflexions liées à l'actualité (au moment de la première édition) sur les turpitudes du capitalisme financier (Enron, l'éclatement de la bulle internet, la montée des inégalités etc.) Il affirme qu'« il n'y a plus de modèle organisationnel central. » (233) Il y a du grégaire dans les mouvements économiques, non seulement à la bourse, mais aussi au niveau des entreprises. En France l'outil préféré des entreprises serait le benchmarking : « voir comment font les autres pour pouvoir les copier. » (236) Le court-termisme des financiers détruit le développement économique à plus long terme : le cash flow à tout casser devient impératif avec le système du <i>leveraged buyout</i> (LBO) qui consiste à acheter des firmes avec un minimum d'argent en les endettant « à mort » pour ensuite en tirer tout ce qu'on peut sans se soucier de leur survie à moyen et long terme. (241) Fluidité et fragmentation vont de pair avec le <i>outsourcing</i> et le <i>offshoring</i> du tertiaire. On ne raisonne plus en termes d'organisation mais de « sources de profit » mathématiquement contrôlées : la titrisation et l'invention des produits boursiers dérivés en témoignent. C'est à l'opposé d'une économie durable, car les valeurs <i>innovation</i> et <i>mémoire</i> ne sont pas respectées : tout se passe en instantané. Pour les travailleurs –traders compris– cette instantanéité implique une « disponibilité en tout temps et à tout lieu. » (259)</p>
Valeur travail	<p>Pourtant : le travail d'une nuisance nécessaire est devenue une valeur convoitée non seulement pour des raisons économiques : « [...] l'idée selon laquelle le travail doit constituer une des sphères privilégiées du grand projet de réalisation de soi a cessé d'être une idée élitiste pour devenir une idée de</p>

	<p>Réalisation de soi</p> <p>Surexposition de l'individu</p> <p>Conditions de la réussite : type anthropologique privilégié</p>	<p>masse. La place même du travail dans l'imaginaire de l'émancipation a subtilement changé. [...] L'émancipation [...] pourrait désormais se bâtir avec - ou par - la technique et la production coopérative qu'elle permet. »(263)</p> <p>Cependant l'individu, dans ce nouveau monde, est « surexposé » et souvent jugé dans sa personne pour le travail qu'il fournit. Or les objectifs qu'on lui fixe sont souvent flous et complexes et il ne maîtrise pas tous les facteurs de la réussite. « Désormais, de plus en plus de travailleurs peuvent être décrits en « artistes et pas seulement les experts ou les créatifs qui définissent et produisent eux-mêmes la valeur qu'ils proposent ou vendent à la société. » (265)</p> <p>Il y a un fort besoin de reconnaissance sociale qui s'exprime « dans la volonté d'être considéré comme un acteur qui compte dans le réseau. [...] Être marginalisé ou exclu dans le réseau est plus cruel que de rater une tâche ponctuelle. Enfin, le besoin d'attirer le regard sur sa propre performance privilégie exagérément les qualités de séduction. » (266)</p> <p>« Il ne suffit plus d'obéir, il faut démontrer son autonomie. »(266)</p> <p>« Pour certains individus, le nouveau monde industriel des réseaux est un terrain de jeu magnifique et excitant. Pour d'autres, plus nombreux sans doute, il est fondamentalement inquiétant, voire effrayant. [...] L'assurance, la confiance en soi, le goût du risque et du jeu – toutes notions bien vagues – sont les facteurs essentiels. » (p.268-269)</p> <p>« [...]les pouvoirs de contrôle dans le monde ouvert des réseaux ne sont pas moins puissants que les pouvoirs disciplinaires dans le mode des organisations bureaucratiques et hiérarchiques. »(270-271)</p>
<p>Questionnements et remarques</p>		<p>Pour le dirigeant-manager le nouveau monde industriel est aussi inquiétant que pour son subordonné ou partenaire contractuel interne ou externe : la globalisation et la difficulté de décrypter les tendances d'évolution du Monde lui rendent sa tâche d'assurer vision et stratégie pour son entreprise très difficile. Lui aussi est jugé à tout moment sur sa performance, notamment si l'entreprise a été rachetée par un fonds de pension et qu'on attend de lui de produire des bénéfices à deux chiffres. Les banques le mettent sous pression et le gouvernement lui impose de nouvelles règles bureaucratiques tous les jours.</p> <p>Je me sens entièrement d'accord avec les analyses brillantes de Pierre Veltz, et l'on ne lui peut pas tenir rigueur de ne pas traiter en profondeur TOUTES les questions soulevées.</p> <p>Personnellement ce livre me donne envie d'approfondir les questions suivantes :</p> <p>- Au niveau psychologique individuel :</p> <p>1. Quel est le « coût du cynisme » pour les managers/dirigeants</p>

	<p>qui décident de surfer sur les possibles de ce nouveau monde industriel et de services sans se soucier des conséquences à long terme pour les individus, la société, le tissu économique lui-même ? Car des observations directes, personnelles, non scientifiques mais plurielles me font penser qu'il y a un coût à cela : pour le cynique lui-même, mais aussi pour son environnement direct (famille, amis, partenaires ...). Là aussi on peut parler de « corrosion of character » en adoptant cette expression percutante qui est le titre du livre de Richard Sennett. Le moins qu'on puisse dire c'est que le cynisme, s'il rend peut-être riche ne rend pas heureux. Est-ce qu'il rend fou à la longue ? Est-ce déjà un symptôme de folie caractéristique de nombreuses personnes déçues, amères, ayant un fort sentiment de non reconnaissance sociale ? Ou est-ce une marque d'intelligence ? Mais quel type d'intelligence : la rationalité « froide » coupée de ce que certains bestsellers appellent l'intelligence émotionnelle ?</p> <p>Au niveau national voire international :</p> <p>2. Quelles sont les instances de régulation (existantes ou concevables) de ce nouveau monde industriel ? Le pouvoir est-il exclusivement entre les mains de riches financiers, ou y a-t-il des contre-pouvoirs ? Lesquels et comment agissent-ils ? En lisant Veltz j'ai l'impression que nous ne pouvons que subir la loi de cette nouvelle forme de capitalisme...</p> <p>3. Est-ce possible de produire quelque effet que ce soit par les moyens de la pensée critique, de l'écriture, du débat d'idées et de la formation (au niveau des grandes écoles ou ailleurs) ?</p> <p>Si oui, faudrait-il créer une nouvelle école de management, influencer sur les MBA existants p.ex. en introduisant davantage la philosophie et les sciences sociales, ou bien proposer des cours de pensée critique et de pensée complexe dans le cadre de la formation continue des grandes écoles ?</p>
Lire autour	<p>Aubert N. & De Gaulejac V. (2007) <i>Le coût de l'excellence</i>. Paris : Seuil.</p> <p>Büchner K. (1893) <i>Die Entstehung der Volkswirtschaft</i>. Tübingen.</p> <p>Callon M. (1999) « Essai sur la notion de cadrage-débordement » in Foray D. & Mairesse J. (dir.) <i>Innovations et performances</i>. Paris : Éd. de l'EHESS.</p> <p>Collomb B. (1996) « La relation avec les actionnaires dans une multinationale française. » in <i>Gérer et comprendre</i> Juin 1996.</p> <p>De Munck J. & Verhoeven M (1997) <i>Les mutations du rapport à la norme : un changement dans la modernité</i>. Bruxelles : De Boeck</p> <p>Giddens A. (1996) <i>Les conséquences de la modernité</i>. Paris : L'Harmattan.</p> <p>Sennett R. (2006) <i>La culture du nouveau capitalisme</i>. Paris : Albin Michel.</p>

Peter Spahn, « Weber et la typologie des modes d'activité industrielle de Karl Bücher », in *Les Cahiers du Centre de Recherches Historiques*, 34. mis en ligne à : <http://ccrh.revues.org/index223.html> . Consulté le 31 décembre 2009.

Veltz P. (2008) *La grande transition : La France dans le monde qui vient*. Paris : Seuil.