

Proposition de communication de C. Massot : « Les violences de l'innovation gestionnaire »

Les « managers », concevant ou diffusant de nouveaux dispositifs de gestion, revendiquent le monopole de l'efficacité contemporaine. C'est du moins la position des « spécialistes de l'organisation » de l'entreprise que nous avons étudiée¹, position que nous pensons commune à de nombreuses autres entreprises. Ces spécialistes soutiennent que, face aux ruptures de l'environnement économique, ils détiennent, seuls, les capacités à reconfigurer l'organisation et son activité pour en assurer la pérennité.

Leur démonstration comporte deux moments.

Le premier est celui de l'inéluctabilité de la violence des rapports marchands déployés depuis les marchés des biens et des capitaux. La mondialisation est comprise comme le déploiement de la violence marchande. « *La mondialisation, on ne peut pas aller contre*, explicite le directeur commercial. *C'est un changement de paradigme pour nous. [...] On peut vous paraître agressif, mais c'est parce que notre métier est agressif. C'est parce que la concurrence est agressive. Il n'y aura qu'un n°1. L'année est devenue la semaine, la semaine le jour, le jour l'heure et l'heure la minute. Ce n'est que comme ça qu'on peut réagir. Sinon on meurt* ». L'organisation doit s'adapter à ce « changement de paradigme » : « *Nous sommes aujourd'hui dans un monde nouveau*, dit un directeur de projet, *que l'entreprise n'a jamais connu et qui fait que le business est devenu tellement professionnel qu'on ne peut plus le travailler comme on l'a fait pendant des années. [Il faut qu'on soit] capables dès aujourd'hui de réagir aux demandes du marché. Sinon, on disparaîtra* ». L'innovation organisationnelle est nécessaire et légitime car seule capable de garantir le bien commun de l'organisation, c'est-à-dire sa pérennité face à la violence concurrentielle.

Le second est que l'innovation organisationnelle doit être tenue depuis une position extérieure à l'entreprise, ou plus précisément à distance des acteurs techniques responsables de la conception et de la production. « *Ici, constate un directeur de fonction. c'était Mourmansk en 1950: une ville militaire d'où personne ne pouvait sortir ou rentrer. Une ville qui ne s'est même pas aperçu que la guerre était finie ! Et quand il a fallu arrêter le jeu, ils en étaient incapables ! Ici c'est pareil. Le temps s'est arrêté avec les années 80. C'est le musée de l'archaïsme. Là-haut [au bureau d'études central], ils développent pour le beau geste dans leur tour d'Ivoire, mais ce n'est pas ce qu'on veut, ou plutôt ce que le client veut. Pour bouger tout ça, ça va être du boulot !* ». L'innovation ne peut être l'œuvre des acteurs techniques en charge de la production ou de la conception, mais des acteurs capables de traduire les évaluations des marchés des biens et des capitaux

Le programme d'innovation gestionnaire doit permettre à l'entreprise de retrouver le sens du marché, c'est-à-dire la capacité à satisfaire la demande des marchés des biens et des capitaux : « *C'est parce qu'on va être capable de générer de la profitabilité en étant numéro un dans tous les secteurs qu'on pourra créer des emplois*, dit le responsable des ressources humaines en charge de la réorganisation de l'entreprise. *[...] Il faut gagner en profitabilité et en accompagnement industriel [pour] développer l'entreprise telle qu'on le cherche. Si on veut être la Croix-Rouge, se faire plaisir à nous-mêmes et à notre petit boulot, je peux vous assurer que dans ce business on ne va pas durer longtemps. Les entreprises qui mettent la clef sous la porte, ça existe. C'est en satisfaisant avant tout nos clients et nos actionnaires qu'on pourra se satisfaire nous-mêmes [...]. Il nous faut passer d'une culture technique à une*

1 Dans le cadre d'une thèse, soutenue en octobre 2009, en convention CIFRE dans une entreprise aéronautique française, nous avons étudié le déploiement de nouveaux dispositifs de gestion et d'une réorganisation. Massot C. (2009), *Les dynamiques du compromis productif*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Aix-Marseille II, Laboratoire d'Economie et de Sociologie du Travail.

culture économique ». Les professionnels de l'innovation gestionnaire revendiquent la légitimité à transformer, l'organisation et son activité par un programme spécifique, constituée depuis une position extérieure à l'organisation, traduisant les exigences des marchés des biens et des capitaux.

La question posée est celle de la confrontation de ce programme gestionnaire conçu comme nécessaire et extérieur, au réel de l'activité : au-delà des discours portés par leurs instigateurs, comment les nouveaux dispositifs viennent redéfinir l'activité concrète de production, c'est-à-dire dans notre étude, l'activité de conception de plans par le bureau d'études ? Cette mise en confrontation doit permettre de comprendre l'action de transformation par l'innovation gestionnaire de l'espace productif : quelle place l'innovation gestionnaire contemporaine donne-t-elle aux acteurs techniques en charge de la maîtrise de l'incertitude inhérente au processus de production ?

Pour poser cette question nous utilisons la conceptualisation de l'Économie des Conventions définissant l'organisation comme un « dispositif de compromis destiné à gérer les tensions entre plusieurs natures, et impliquant au moins les natures marchande et industrielle¹ » sous contrainte de rentabilité. L'espace productif n'est pas homogène, il est constitué d'une pluralité d'évaluations et de mesures hétérogènes². Pour donner consistance à son « modèle d'entreprise »³, l'organisation doit parvenir à l'articulation, cohérente et efficiente, des mesures relevant de l'activité de production et des marchés. Pour conceptualiser les évaluations forgées par le travail de production, nous nous appuyons sur les apports de la psychologie et la psychodynamique du travail relevant « le caractère incontournable, inexorable, inépuisable et toujours renouvelé du réel dans le travail »⁴.

Depuis ces corpus théoriques, la question devient de comprendre comment l'innovation managériale cherche à redéfinir le rapport entre les grandeurs marchandes, issues des marchés des biens et des capitaux, et les grandeurs industrielles, issues de la résistance du réel à sa maîtrise. Répondre à cette question, c'est comprendre, au-delà de l'évidence légitimité du programme gestionnaire, la relation recherchée entre les logiques constitutives de toute organisation.

Pour répondre à cette question, nous procéderons en trois étapes.

Dans un premier temps, nous examinerons le programme gestionnaire. La stratégie de modularisation⁵ du produit et du processus de production est adoptée pour dépasser l'intensification de ces contraintes issues des marchés des biens et des capitaux⁶. Pour réaliser cette transformation, l'organisation doit se mettre en capacité de savoir découpler les parties du tout, de définir *ex ante*, avant le développement des parties, les interfaces des modules. L'organisation par projet et les dispositifs de gestion par projet outillent cette transformation en permettant de définir, depuis une position située à distance de l'espace productif, une division et un contrôle des tâches. Le programme gestionnaire décline au plus près de l'activité les évaluations issues

1 Thévenot L. (1992), « Les entreprises entre plusieurs formes de coordination », dans Reynaud, J.-D., et alii (s/d), *Les systèmes de relations professionnelles*, Éditions du CNRS, Lyon, p.367.

2 Eymard-Duvernay F. (1999), « Approches conventionnalistes des entreprises », *Gérer et comprendre*, décembre, p.58-71.

3 Eymard-Duvernay F. (1989), « Conventions de qualité et formes de coordination », *Revue Économique*, vol.48, n°2, p.329-359.

4 Dejourn C. (1995), *Le facteur humain*, Presses Universitaires de France, collection Que-sais-je, Paris, p.42.

5 Frigant V. (2005), « Vanishing hand versus Systems integrators - Une revue de la littérature sur l'impact organisationnel de la modularité », *Revue d'Economie Industrielle*, Vol.109. 1er trimestre, p.29-52.

6 Lordon F. (2000), « La “création de valeur” comme rhétorique et comme pratique. Généalogie et sociologie de la “valeur actionnariale” », *L'Année de la régulation*, vol.4, p.138.

des marchés des biens et des capitaux, mettant en contact l'activité productive et les évaluations marchandes.

Dans un deuxième temps, nous poserons la question de la possibilité de diviser en éléments autonomes l'activité concrète à l'intérieur d'interfaces stabilisées, certaines. Si l'on observe l'activité concrète, si l'on prend au sérieux l'exposition par ceux qui tiennent l'activité de conception, le constat est qu'il est impossible de modéliser *in extenso* le produit. La production de plans reste une activité incertaine. Plus encore, cette production nécessite un processus itératif continu où l'activité des concepteurs et leurs produits doivent s'ajuster. Pour répondre à l'incertitude du produit, les producteurs fondent une communauté productive dans laquelle circulent l'interdépendance et l'indétermination du produit, du tout aux parties. L'espace productif est un espace socialisé coopératif soumis à l'intérêt supérieur du produit.

L'organisation est donc prise dans la contradiction entre les forces centrifuges issues de l'incertitude du produit et les forces centripètes du programme gestionnaire. Les premières cherchent à rendre possible la maîtrise d'un produit incertain, les secondes à dépasser les contraintes marchandes enserrant l'organisation, en segmentant l'espace productif pour le constituer en marché concurrentiel, libre et transparent, ouvert aux évaluations marchandes.

Dans un dernier temps, nous verrons comment les acteurs techniques se voient soumis aux évaluations du projet, soumis de fermer les interfaces du produit sans pouvoir les modifier face à l'incertain, soumis à la centralisation par le plateau du processus de conception, soumis enfin aux évaluations quantitatives, exprimées en coûts, récurrents et non récurrents et délais. Face à ce désaccord, la direction soutient le projet dans son rapport de forces avec le bureau d'études : « *Avant, explicite un directeur, c'était le métier qui l'emportait sur le produit. Maintenant, à l'inverse, le rapport de force a été très fortement mis du côté des chefs de projet. C'est là une révolution des rapports de force entre le bureau d'études et les projets* ». Dans ce rapport de forces défavorable, l'espace productif doit se soumettre aux évaluations du projet. « *Moi, ce que je ne comprends pas, dit un responsable de définition, et que je trouve dangereux, c'est la manière dont le plateau traite nos cotations. Nous, on fait des chiffrages sérieux pour le [système X]. On a mis en place tout un processus dans lequel on met dans la boucle et le client et les fournisseurs pour ne pas qu'il y ait d'imprévus. On a un chiffre solide. Et le projet vient nous voir en nous disant "vous nous faites moins 30 %" ! 30% !* ». Le projet dispose du mandat, donné par la direction, l'autorisant à imposer aux producteurs son évaluation de l'activité, sans compromis, laissant s'échapper la question de la définition commune du produit et du travail.

Sans « espace commun de calcul »¹, par un cercle vicieux, les acteurs techniques simulent la conformité aux « normes idéales » du projet pour dissimuler le travail réel², et les professionnels de l'organisation renouvellent la capacité de contrôle des dispositifs de gestion. Plus encore, ces dispositifs cherchent moins à mesurer l'activité que les « comportements » et les « valeurs » de l'acteur technique. « *On veut, dit un responsable des ressources humaines lors d'une conférence, avoir la carte de tout ce qui apparaît comme étant de mauvais comportements [...]. Parce que ça fait trois ans et demi qu'on a essayé d'initier un changement de business model et que je sens toujours qu'il y a... C'est un travail de cartographie pour déterminer qui sont les alliés, [...] les personnes hostiles, opposantes ou résistantes pour essayer de les ramener vers le côté clair de la force s'ils étaient dans le côté obscur. Et je ne suis pas Dark Vador !* ». L'absence de compromis laisse place à une violence cumulative.

1 Eymard-Duvernay (2009), « L'économie des conventions entre économie et sociologie : l'homo conventionnalis calcule et parle », dans Steiner P., Vatin F. (s/d), *Traité de sociologie économique*, Presses Universitaires de France, coll. Quadriga, Paris, p.151.

2 Dujarier M.-A. (2006), *L'idéal au travail*, Presse Universitaire de France, Paris, p.221.

En confrontant le projet gestionnaire à l'organisation comprise comme un espace aux logiques multiples et hétérogènes, nous pouvons porter deux types de jugement sur la réalité de l'innovation gestionnaire.

D'abord, nous comprenons dans le cas de l'entreprise étudiée que l'innovation managériale ne permet pas de dépasser les contradictions et « les tensions [...] entre les marchés de biens, du travail, de capitaux »¹ par l'élaboration d'un compromis entre grandeurs marchande et industrielle. L'innovation managériale porte les grandeurs marchandes sans compromis, hors équivalence², laissant l'organisation basculé dans le rapport de force, dans la violence de l'imposition unilatérale. Mais sans définitions communes du produit, l'organisation reste instable. La qualité du produit devient incertaine. Cette fragilité est commune aux organisations prises dans les contradictions entre les contraintes de marché et la maîtrise d'un produit incertain³. Dès lors que le marché interne présente un coût de stabilisation élevé du fait de l'incertitude du processus de production⁴, les organisations et les acteurs techniques disposent de peu de ressources pour faire face à ce qui en demande plus. Au delà de ses discours, l'innovation managériale traduit la reconfiguration des marchés, sans parvenir à assurer l'articulation entre les grandeurs marchandes et industrielles quand l'incertitude technique reste forte.

Mais, et c'est ici sans doute qu'il est possible de porter un jugement normatif sur les dynamiques de l'innovation managériale contemporaine, la production d'un compromis est nécessairement une œuvre collective, à distance du rapport de force, où les acteurs techniques et marchande disposent de la capacité à s'orienter vers un bien commun et à exprimer publiquement, dans l'espace productif, leurs évaluations. Or c'est précisément ce que refuse l'entreprise étudiée, ce qu'ignore le projet d'innovation managériale. Les acteurs techniques sont explicitement mis à l'écart de la délibération. Ici, comme dans d'autres organisations, « le point de vue du travail est le grand absent du gouvernement de l'entreprise alors que le travail est au fondement de son fonctionnement »⁵. Les capacités politiques des acteurs techniques sont recouvertes par les dispositifs de gestion qui ne cherchent pas tant la légitimité de leurs évaluations que leur légitimation, c'est-à-dire la « licitation après coup d'une coordination obtenue par d'autres moyens, c'est-à-dire essentiellement par la force »⁶. « L'institution du conflit politique sur la qualité »⁷ n'est pas menée. L'ordre du rapport de force unilatéral, violent, est préféré à l'ouverture de la « démocratie dans la vie économique »⁸. Tout se passe comme si l'innovation marginale portait la violence marchande pour tenir par la force, dans le silence assourdissant du débat politique sur la qualité, l'organisation.

1 Eymard-Duvernay F., Favereau O., Orléan A., Salais R., Thévenot L. (2006), « Valeurs, coordination et rationalité : trois thèmes mis en relation par l'économie des conventions », dans F. Eymard-Duvernay (s/d), *L'économie des conventions. Tome 1 : Méthodes et résultats. Débats*, Éditions La Découverte, Paris, p.36.

2 Boltanski L. (1990), *L'amour et la Justice comme compétences. Trois essais de sociologie de l'action*, Éditions Métailié, Paris, p.111.

3 De nombreuses organisations, dans des secteurs industriels variés, avouent leur difficulté à conserver la maîtrise de leur processus industriels : « The company's chief, W. James McNerney Jr., concedes that Boeing lost control of the process by farming out more design and production work than ever and not keeping close tabs on suppliers ». Drew C. (2009), « A Dream interrupted at Boeing », New York Times, 5 septembre. Nous soulignons.

4 Favereau O. (1989), « Marchés internes, marchés externes », *Revue Économique*, n°2, p.308.

5 Durrive L. Schwartz Y. (s/d) (2003), *Travail et Ergologie. Entretiens sur l'activité humaine*, Editions Octarès, Toulouse, p.49.

6 Boltanski L. (1990), *Ibid.* p.75.

7 Clot Y. (2010), *Le travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux*, Éditions La Découverte, Paris p.166.

8 Eymard-Duvernay F. (1999), *Ibid.* p.69.