



HAL
open science

Le modèle ingénierique de l'organisation

Yvon Pesqueux

► **To cite this version:**

| Yvon Pesqueux. Le modèle ingénierique de l'organisation. 2020. halshs-02495552

HAL Id: halshs-02495552

<https://shs.hal.science/halshs-02495552>

Submitted on 2 Mar 2020

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Yvon PESQUEUX

Hesam Université

Professeur du CNAM, titulaire de la Chaire « Développement des Systèmes d'Organisation »

292 rue Saint Martin

75 141 Paris Cédex 03

France

Téléphone ++ 33 (0)1 40 27 21 63

FAX ++ 33 (0)1 40 27 26 55

E-mail yvon.pesqueux@lecnam.net / yvon.pesqueux@gmail.com

Site web eesd.cnam.fr

Le « modèle ingénierique » de l'organisation

Résumé

Après avoir rappelé les attendus de la notion de modèle et introduit la question des deux âges du modèle ingénierique de l'organisation, le texte présente le modèle ingénierique « traditionnel » en rappelant sa genèse historique en France puis la méthode du coût complet comme miroir du modèle ingénierique « traditionnel ». Il sera ensuite brièvement question du « moment japonais » marquant le pli entre le modèle ingénierique « traditionnel » et le modèle ingénierique actuel de l'organisation. Il sera ensuite question de la comptabilité d'activité comme miroir de ce modèle actuel. Seront ensuite proposés des « focus » sur le *reengineering*, les comptes de surplus de productivité, la notion de coût concentrique, le *Business Process Management* et l'approche socio-économique de l'ISEOR. La dernière partie de ce texte sera consacrée à la tension « organisation taylorienne – organisation « post taylorienne », autre point d'entrée sur les deux âges du modèle ingénierique de l'organisation compte tenu du lien avec la notion de « société de consommation » par référence à J. Baudrillard puis à la notion de « culture bourgeoise » à partir de R. Barthes avant de présenter les attendus du modèle « post taylorien » de l'organisation en passant par la figure du toyotisme puis celle du « client-roi ».

Introduction

La notion de « modèle » permet de se confronter à la difficulté ressentie de parler d'un « objet » comme l'organisation avec une position épistémologique quant à la modélisation par référence à un modèle¹. Un modèle se caractérise par trois aspects : son fondement théorique, sa capacité explicative et sa capacité prédictive. La

¹ A.-C. Martinet & Y. Pesqueux, *Epistémologie des sciences de gestion*, Vuibert, collection « fnege », Paris, 2013

modélisation va conduire à arbitrer entre des « objets » qui posent la question de la manière d'en parler, des « notions » qui sont supposées indiquer les « objets » dont il est question et les « concepts » qui servent le plus souvent de médiateurs entre les « objets » et les « notions ». La modélisation, quand elle débouche sur un modèle, conduit au projet de la réplication (justement parce que c'est un modèle), le modèle saisi en tant que tel induisant le projet de la répétition. Avec le modèle, il est aussi question de mettre de l'ordre. La première caractéristique d'un modèle est la réduction, réduction allant de pair avec une simplification et la seconde en est l'aspect normatif. De plus, un modèle est à la fois fondement (comme traduction d'une conception) et signal (de la représentation que fonde le modèle). C'est ce double processus qui est qualifié de modélisation. En ce sens, il est possible de modéliser à l'infini et rien ne vient limiter la production de modèles. Mais ce qui compte avec l'organisation, c'est aussi la justification du modèle. C'est ce processus de justification qui limite la production de modèles, qui conduit à en « user » les uns, en susciter d'autres dans la mesure où modéliser est aussi problématiser. Il est donc essentiel de s'interroger sur les conditions de production des modèles et de savoir pourquoi certains d'entre eux émergent à un moment donné alors que d'autres disparaissent. Modélisation est reliée à modèle, mais ce sont deux histoires différentes dans la mesure où le modèle possède une dimension performative d'autoréalisation qui vient alors distinguer son histoire de celle de la modélisation. L'institutionnalisation du modèle débouche sur la croyance en sa légitimité.

Les modèles sont parfois « synchronisés » sur la base d'« étapes » (par exemple en invoquant le passage d'une configuration à l'autre, d'un modèle taylorien à un modèle « post taylorien », etc.). Mais le modèle organisationnel se situe dans un temps « long » et sans véritable contingence sectorielle (cf. le modèle « taylorien »).

En conformité avec les représentations qui fondent la modélisation, il est possible de construire ce modèle ingénierique de l'organisation en orthogonalité avec un modèle managérial. Le fondement ontologique de chacun de ces modèles (dans la double dimension de la simplification et de la normativité inhérentes à la notion de modèle) est la réponse à la question « comment » pour ce qui est du modèle ingénierique et à la question « combien », pour ce qui est du modèle managérial.

Les deux âges du modèle ingénierique de l'organisation

Le modèle ingénierique² modélise l'organisation comme un processus qui transforme des *inputs* en *outputs* moyennant ajout de valeur. Il est d'ailleurs possible de construire cette modélisation, non seulement au regard des processus considérés au sens ingénierique du terme mais également sous le prisme de la gestion des coûts ou encore en termes d'idéologie comme on le verra dans la suite de ce texte.

Le positionnement du modèle ingénierique dans le temps peut reposer sur deux perspectives, l'une dominante du début du XX^e siècle jusqu'aux années 1980 et l'autre depuis.

² Y. Pesqueux, *Organisations, modèles et représentations*, PUF, Paris, 2002
Yvon PESQUEUX

Ce sont donc en fait « deux » modèles en processus de l'organisation auxquels nous sommes confrontés :

- Un modèle « traditionnel » qui repose sur une représentation venant privilégier la division des tâches.
- Un modèle en activités que l'on peut qualifier de contemporain et qui repose sur une représentation cherchant l'intégration des tâches, principalement par le recours à la notion d'activité et où les processus sont considérés à la fois comme une combinaison d'activités et comme une logique de management. Cette deuxième version naît de l'inversion des processus du *push* vers le *pull* (moment qui sera qualifié ici de « moment japonais ») et de l'établissement de transversalités au sein des structures organisationnelles.

Présentation du modèle ingénierique « traditionnel » de l'organisation

Ce modèle considère l'organisation comme un processus qui transforme des *inputs* en *outputs* moyennant ajout de valeur. La perspective en est ingénierique (logique de l'ingénieur) et à « long terme ». Une organisation est considérée comme étant la matérialisation d'un processus fait pour durer et destiné à produire des biens et des services destinés à être vendus de manière rentable considéré alors comme un « bon » produit (ou un « bon » service).

Un tel modèle organisationnel suppose un objectif d'efficience qui corresponde à l'optimisation des coûts liés à chaque élément du processus compte tenu d'un « état de l'art » défini sur la base d'une référence ingénierique.

Culturellement, ce modèle est une des références légitimes de l'Europe continentale, au moins pour l'Allemagne et la France : « le *Reich* construit solide ! » et, à la tête des entreprises d'origine française et allemande, on retrouve principalement des ingénieurs et une forte proportion d'ingénieurs comme cadres dirigeants. Il suffit de rappeler l'importance du *Doktor Ingenieur* en Allemagne et de l'Ecole Polytechnique en France dans la genèse des élites économiques. Cette importance est représentative des valeurs qui servent de référence à ce modèle organisationnel. L'objectif des méthodes de gestion qui sont inspirées par ce modèle consiste à « suivre le processus », à le « piloter » dirait-on dans un langage contemporain, indépendamment des personnes qui les assument, mais par référence à un savoir-faire de type technique. C'est au travers des compétences que les dimensions personnelles interviennent et que se trouve orientée la dimension politique du fonctionnement de l'organisation lue au travers de ce modèle.

Par exemple, dans le contexte de l'analyse des coûts, il s'agira de calculer des coûts de revient aussi complets que possible en accumulant des éléments de coûts suivant la logique du processus, c'est-à-dire en ajoutant les éléments les uns aux autres compte-tenu de la nature du processus. Par exemple, si un processus correspond successivement à trois phases - acheter, produire et vendre -, aux coûts d'achat seront ajoutés les coûts de production puis les frais de commercialisation, chacun de ces types de coûts devant être géré de façon « optimale » par référence à l'état de l'art du domaine.

« Petite histoire » du capitalisme français relue à la lumière des outils de gestion dans le contexte du modèle de l'organisation en processus

Le terme de « petite histoire » signifie que ces propos ne sont documentés que de façon indirecte que les faits ont été interprétés en cohérence avec les attendus de la modélisation dont il est question ici.

Le premier grand trait de la tradition des affaires à mettre en exergue ici pour ses conséquences sur les modes de gouvernement des organisations est la primauté du droit de propriété qui s'exerce depuis la Révolution Française. Le fait se concrétise dans la Déclaration des Droits de l'Homme et du Citoyen, la nuit du 4 août, la vente des biens du clergé, le décret d'Allarde (contre les corporations), la loi Le Chapelier (contre l'association). Il aboutit au droit de propriété comme principe de base de l'activité économique. La synthèse entre l'égalitarisme affirmé dans la Déclaration des Droits de l'Homme et du Citoyen et la primauté du droit de propriété va se trouver matérialisée, par exemple, par le droit de l'héritage qui établit l'égalité entre les cohéritiers. Le résultat de tout ceci fait de la démocratie française une « réalité sociale » individualiste dont les caractères économiques se conserveront jusque dans les années 1950 : petite propriété agricole, petit commerce, petite industrie, protection de l'indépendance patrimoniale. Ce sont ces éléments-là qui viennent fonder en France un modèle organisationnel considéré comme un processus technique qui doit être gouverné au regard de références techniques.

La primauté du droit de propriété aura des conséquences essentielles sur la création des grandes entreprises françaises à partir de la révolution industrielle. L'entreprise est, en effet, un des lieux où il s'exerce. De fait, le citoyen, à moins d'être un des propriétaires de l'entreprise, perdait ses droits politiques en entrant dans l'entreprise et les « récupérait » en ressortant, voyant s'exercer dans l'entreprise les catégories du droit de propriété. La tradition démocratique française fera donc que la vie des entreprises sera réglementée de l'extérieur, par l'État, principalement l'État républicain après 1875 car le fonctionnement de la démocratie représentative mise en place à ce moment-là rendra le gouvernement en place dépendant des avis des électeurs. Les grandes crises républicaines, la prise du pouvoir par la République laïque, le Front Populaire, en constitueront des moments particuliers. C'est ainsi que les relations du travail et les pratiques de gouvernement des organisations construites dans la perspective ingénierique qui se développe, en France, dans cette tradition politique vont se structurer autour d'un ensemble législatif qui sera, le plus souvent, imposé aux entreprises et aux organisations sans être le résultat d'une négociation entre partenaires sociaux.

La révolution industrielle en France sera d'abord celle d'une poignée d'entrepreneurs numériquement limitée. Par ailleurs, le développement industriel exige des capitaux qui impliquent l'« association ». Si la commandite est la forme qui accompagne, au XIX^e, la petite industrie familiale, la société anonyme permet le financement des grandes affaires dépendant, directement ou indirectement de la puissance publique. Le développement de la comptabilité financière accompagnera, comme dans les autres pays, les obligations de publicité des comptes des sociétés anonymes (principalement à partir des lois sur les sociétés de 1867), les exigences de la cotation boursière et celle

des émissions d'emprunts-obligations³. Les crises financières et les faillites retentissantes du XIX^e siècle, en particulier celle de l'Union Générale de 1882 viendront renforcer cet aspect.

Les comportements des grandes institutions financières iront dans ce sens :

- On observe, en France, un développement plus limité de la banque par rapport à ses voisins européens. Le service bancaire est limité, la banque, voire les billets sont l'apanage de la bourgeoisie alors que le manque de liquidités en Grande-Bretagne ou le développement du Crédit Mutuel en Allemagne seront à l'origine du développement de banques beaucoup plus intégrées au tissu social.
- En sens contraire, le développement des titres de créances sur l'étranger est particulièrement fort. La France est la première puissance créancière mondiale en 1914, phénomène encouragé par l'importance des emprunts garantis par l'État (cf. l'exemple des emprunts russes).

Cette poignée d'entrepreneurs va se désintéresser de la gestion des entreprises et la confier à des administrateurs fondant ainsi la distinction « managers – propriétaires » sur des modalités différentes de celles qui prévalent aux États-Unis⁴ (la nécessité de gérer des entreprises « continentales » du fait de la taille du pays). Et les modalités ingénieriques se développent d'autant plus aisément que la Révolution Française n'a pas atténué la tradition d'un État fort et tuteur de l'activité économique. Dès le milieu du XVIII^e siècle, l'État royal avait créé les premières écoles techniques, indépendantes des universités. Cette logique va être renforcée sous la Révolution et systématisée, notamment dans le domaine militaire, pendant la période Napoléonienne. Le XIX^e siècle étant ensuite caractérisé par l'absence de guerre, si l'on excepte les guerres coloniales (aux caractéristiques spécifiques) et l'intermède de 1870, ces cadres « techniques » sont donc d'autant plus disponibles pour les besoins de l'administration de l'État comme pour ceux des entreprises. On peut dire, pour caricaturer, que la révolution industrielle a lieu en France en étant initiée par une bourgeoisie entrepreneuriale numériquement limitée et que celle-ci confie aux ingénieurs issus de l'Ecole Polytechnique l'administration de ses affaires.

Dès cette époque, une tradition du passage « affaires publiques - affaires privées » va s'établir, les deux types d'affaires ayant comme caractéristique commune la nécessité de devoir être « administrées ». C'est encore cela qui va venir marquer les modalités françaises du gouvernement des entreprises. Les ingénieurs du corps des Mines deviennent, avec les ingénieurs des Ponts, les « généraux » de l'économie publique, des grandes affaires contrôlées par l'État et, par passage aux affaires privées, des grandes entreprises privées. Les modes de gouvernement des entreprises vont donc être influencés par les méthodes de l'intendance militaire. Comme la république parlementaire se développe plus tôt en France que chez ses voisins (l'Italie ou l'Allemagne, par exemple) et, avec elle, son cortège d'instabilités ministérielles, la constitution de la III^e République étant faite pour rendre compte, au niveau de la représentation parlementaire, des effets des mouvements électoraux, la haute administration va constituer le fil rouge de la continuité étatique, ce qui lui mettra

³ R. Durand, « Sur les problèmes posés aux comptables du XIX^e siècle par l'évolution du droit des sociétés », *Actes du 11^e Congrès de l'Association Française de Comptabilité*, 1990

⁴ M. Nikitin, *La naissance de la comptabilité industrielle en France*, Thèse de doctorat ès Sciences de gestion, Université de Paris IX Dauphine, décembre 1992

d'autant plus de pouvoir entre ses mains et permettra la constitution d'une « technocratie » sur la base de la primauté des valeurs ingénieriques.

Cette organisation industrielle aura deux conséquences :

- Un modèle autoritaire de fonctionnement dont la théorisation la plus claire sera donnée par H. Fayol⁵ ;
- La diffusion des modes de pensée et des références des ingénieurs, notamment des ingénieurs de l'État dans les entreprises.

En France, en effet, les élites du monde des affaires sont principalement formées dans des écoles supérieures extérieures aux universités, les « grandes écoles ». La science économique théorique et ses applications micro-économiques sont présentes dans les grandes écoles d'ingénieurs créées dès le début du XIX^e siècle. L'École des Mines et l'École des Ponts et Chaussées, créées avant la Révolution Française puis l'École Polytechnique et le Conservatoire National des Arts et Métiers, créés sous la Révolution en 1794, sont les premiers à formaliser le calcul économique et l'analyse des coûts des infrastructures. Ces matières sont considérées comme des techniques utiles à l'ingénieur mais secondaires dans la formation « scientifique généraliste », qui restera l'idéal du cadre public et privé jusqu'au milieu du XX^e siècle.

Les modes de gouvernement issus du modèle ingénierique servent donc de support à des méthodes de gestion inspirées de cette perspective comme la méthode de calcul du coût complet qui consiste à calculer un coût de revient à chaque étape du processus et présentant l'intérêt de pouvoir y associer le mode d'exercice du pouvoir dans l'organisation.

Parmi les méthodes de gestion, la comptabilité analytique porte d'ailleurs largement les stigmates de la primauté accordée à la méthode du coût complet. En liaison avec cette perspective ingénierique, elle est codifiée en 1928 sous le nom de méthode des sections homogènes à partir d'une commission présidée par le Lieutenant-Colonel Rimailho au sein de la CEGOS⁶. Elle ne cessera d'être une référence constante dans tout le secteur privé puis dans le secteur public à partir des années 1950.

Le dispositif est complété par le tableau de bord⁷ dont l'expression même en souligne l'origine technique. Pendant longtemps, la taille relativement réduite des organisations en France fait qu'il y a peu de délégation de la responsabilité managériale, donc peu de problèmes de supervision de l'exercice de la responsabilité par les dirigeants. Par ailleurs, l'influence du marché financier est peu développée et les ingénieurs occupent les postes de responsabilité. Leur attention est, comme cela a déjà été souligné, focalisée sur la supervision du processus industriel où l'accent est mis sur l'efficacité technique.

Le tableau de bord émerge donc de ces pratiques de gouvernement de l'organisation, en clôture du modèle de l'organisation ingénierique :

- Les tableaux de bord s'adaptent à l'organisation ; ils sont, en ce sens, associés à la logique du découpage du processus technique en ses différentes étapes. Il y a un tableau

⁵ H. Fayol, *Administration industrielle et générale*, Dunod, 1977 (Ed. originale : 1916)

⁶ CEGOS, *Méthode uniforme de calcul des prix de revient*, Paris, 1937

⁷ J. Gray & Y. Pesqueux, « Evolutions actuelles des systèmes de tableaux de bord », *Revue Française de Comptabilité*, n° 242, février 1993

Yvon PESQUEUX

par responsable et un responsable peut avoir plusieurs tableaux correspondant à plusieurs horizons de supervision.

- Les tableaux de bord des différents niveaux hiérarchiques et des différentes des différentes étapes du processus doivent « s'emboîter » les uns dans les autres - principe gigogne. Le tableau de bord de chaque responsable doit inclure, outre les informations qu'il juge essentielles au suivi et à la maîtrise de son activité, celles qui lui permettent de discuter avec son supérieur hiérarchique, ses collaborateurs comme avec ses collatéraux.

Le tableau de bord répond aux principes d'une modélisation de l'organisation comme processus avec la volonté d'obtenir les informations dans des délais brefs pour réguler le processus existant.

La méthode du coût complet comme miroir du modèle ingénieurique « traditionnel » de l'organisation

Le coût complet⁸ repose sur la distinction que l'on peut faire entre les charges directement affectables au coût d'un produit (ou d'un service ou d'une activité) en rapport avec un fait générateur comme des matières, de la main d'oeuvre et les charges indirectes comme celles liées à des activités de soutien comme l'entretien et l'administration dont les modes d'affectation supposent un traitement séparé. La codification de cette méthode se traduira par la distinction entre des centres auxiliaires (où l'on trouvera l'administration - représentative de l'embaras des ingénieurs face à cette activité irréductible qu'ils n'osèrent qualifier de secondaire) et les centres principaux, étapes du processus économique de l'organisation (ou l'on retrouvera des phases telles que : acheter, produire et vendre). Dès que la masse des charges indirectes augmente, la difficulté de calcul devient plus importante. En effet, que signifie tel mode de discrimination des éléments quand l'un d'entre eux (comme, par exemple, des frais de conception des modèles à produire) devient dominant (comme c'est le cas aujourd'hui dans l'industrie aéronautique) ? Et c'est à cela que seront confrontés les gestionnaires des organisations à partir de la décennie 80. En effet, connaître les coûts pour orienter la gestion et donc, finalement, fonder les actes de gouvernement de l'organisation, implique de répondre à une double interrogation : quels sont les coûts pertinents ? pourquoi et comment les mesurer ?

Une réponse à ces deux questions dans le cadre du modèle ingénieurique de l'organisation peut s'effectuer en deux temps :

1. Il s'agit de valoriser, à un instant donné, les coûts des différents services qui constituent l'organisation pour savoir combien ils coûtent et quelle est la prestation qu'ils réalisent afin de rendre le gouvernement d'un tel processus le plus efficient possible. Combien coûte le produit ou combien coûte la prestation que réalise le service correspondant conduit à éclairer le fait de savoir comment la valeur ajoutée est générée par l'activité de l'organisation compte-tenu inputs qu'elle transforme.
2. Connaître *a priori* le comportement des coûts constitue une aide pour prévoir et planifier, donc pour gouverner (au sens que donna par exemple H. Fayol⁹ qui voyait

⁸ Y. Pesqueux & B. Martory, *La nouvelle comptabilité des coûts*, PUF, Paris, 1995

⁹ H. Fayol, *Administration industrielle et générale*, Dunod, 1977 (1^o édition : 1916)

l'administration - ou encore le gouvernement de l'organisation - comme un processus en cinq étapes - prévoir, organiser, commander, coordonner, contrôler).

Derrière ces réponses se profile le problème du choix d'un système de comptabilité des coûts dans sa vocation à représenter la création de valeur, en liaison avec les enjeux organisationnels, eux-mêmes dépendants des technologies de production et de la façon dont se construit le mode de gouvernement de l'organisation. Par ailleurs, ces systèmes de comptabilité des coûts ne peuvent être perçus en dehors des conceptions possibles des systèmes d'information, eux-mêmes liés aux opportunités offertes par les moyens de traitement et de communication de l'information tels qu'ils existent aujourd'hui. La composante technique du système d'information fait « système » avec le modèle ingénierique de l'organisation.

Quels sont donc les problèmes posés par les systèmes de mesure et de traitement choisis en fonction de la représentation que les dirigeants des organisations peuvent se faire de l'usage de ces coûts dans leur vocation à représenter la création de valeur pour fonder les modes de gouvernement qu'ils affirment mettre en oeuvre ? En effet, la thèse défendue ici est que la comptabilité et plus généralement les méthodes de gestion tout comme le gouvernement de l'organisation ne peuvent être abordés indépendamment de la référence à un modèle qualifié de modèle ingénierique de l'organisation comme support de la représentation de la création de valeur.

Le « moment japonais »

C'est la centralité accordée à la question de la qualité qui, dans la décennie 80, constitue une manière de qualifier ce « moment japonais »¹⁰. Dans les pays de l'OCDE (Organisation pour la Coopération et le Développement Economique), le thème du management de la qualité fut un thème phare de la décennie 80, normalisé dès 1987 au regard de l'importance accordée aux « normes qualité » (donnant lieu depuis à certification). Il a été à l'origine du développement de procédures. Replacé dans les évolutions actuelles des sociétés, le thème de la qualité sort des processus productifs pour devenir un nouveau terrain d'enjeux politiques (avec la place qui lui sera accordée dans le *New Public Management*) et sociaux (autour de la qualité se nouent des conflits « entreprises - salariés – consommateurs »). La définition actuelle la plus courante de la gestion de la qualité repose sur trois éléments : satisfaire et fidéliser le client dans la mesure où la qualité est une stratégie permettant de faire « progresser » l'organisation, consolider le fonctionnement interne et sécuriser l'organisation vis-à-vis des risques.

La référence à la qualité, sous l'angle de sa permanence dans le temps, peut être considérée comme une question organisationnelle du fait de sa récurrence depuis les années 1920 (W. A. Shewhart à la *General Electric*). La gestion de la qualité a également été un terreau de modes organisationnelles associées au travail en équipe ayant débouché sur des logiques plus larges comme l'organisation par projet. Elle comporte des dimensions venant fonder la réinterprétation de la genèse de la performance, la référence à un jeu social, à des processus, à des procédures, à des

¹⁰ P. de Rozario & Y. Pesqueux, *Théorie des organisations*, Pearson, Paris, 2018
Yvon PESQUEUX

visions et à des valeurs, marquant ainsi un changement des fondements de la représentation d'un modèle ingénierique de l'organisation.

C'est d'ailleurs à ce titre que l'on peut qualifier le « modèle Toyota », son icône de référence, comme fondateur d'un modèle ingénierique de l'organisation venant succéder au « modèle Ford ». La gestion de la qualité repose sur un ensemble d'outils venant refonder le modèle ingénierique de l'organisation avec des méthodes et des références venant « faire système » : l'orientation vers le client, le *leadership*, l'implication du personnel, l'approche par processus, le management en système, l'amélioration continue, la prise de décision sur la base de faits et la mise en place de relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs. Il faut ajouter à cela les procédures d'analyse du coût de la qualité (le COQ ou coût d'obtention de la qualité ou encore coût opérationnel de la qualité).

La genèse du modèle ingénierique actuel de l'organisation

Le modèle ingénierique de l'organisation par activité repose sur des constats qui ont été faits au début de la décennie 80. Les modes de gestion construits sur la base des coûts liés au processus vu de façon « classique » reposaient sur des principes d'organisation dits « tayloriens » ou encore sur des modalités « tayloriennes » de la création de valeur, que l'automatisation et les technologies de l'information et de la communication ont bouleversé. La comptabilité d'activité qui se développe alors peut être considérée comme le renouvellement du fondement des modes d'exercice de la gestion modifications et mettre en exergue l'actualité d'un renouvellement des représentations qui fondent le gouvernement de l'organisation en le fondant sur le concept d'activité.

Examinons les modifications des fondements du modèle ingénierique de l'organisation :

- La stabilité des connaissances et des processus venait justifier la notion de « standard », référence d'ordre technique du mode de gestion ingénierique, « standard » bâti sur les informations fournies par le passé. Dans cet univers, on gère les processus pour qu'ils s'approchent d'un standard idéal où la référence technique est essentielle. Cette stabilité est aujourd'hui remise en cause par une « accélération » des évolutions techniques.
- L'information pertinente par laquelle le responsable était supposé connaître tous les rouages de l'organisation lui aurait permis, à tout moment, de gouverner en connaissance de cause. L'incertitude généralisée du monde contemporain remet ceci en cause.
- La performance productive s'identifiait à la minimisation des coûts car le marché était tiré par le produit (marché d'offreurs), ce qui n'est plus le cas aujourd'hui du fait de la montée en puissance d'un marché de demandeurs.
- Le coût global aurait été équivalent au coût d'un facteur de production dominant - la main d'oeuvre directe - qui commandait les variations de dépense globale. La diminution considérable du rôle de cette main d'oeuvre directe au profit d'un travail « indirect » (celui des concepteurs, des informaticiens par exemple) remet cela en cause. Les analyses ainsi développées se centrent sur les notions de progrès technique et d'automatisation avec les conceptions suivantes : le progrès technique est vu comme beaucoup plus rapide qu'auparavant et interdit de se fonder sur l'analyse du passé pour comprendre le futur, l'automatisation et l'éclatement de la chaîne de valeur fait

augmenter la part relative des coûts indirects (conception, réparation, entretien, sous-traitance, etc.) et modifie l'importance relative des facteurs de production.

De ce fait, il n'y a donc plus de signification à imputer les coûts de structure au taux de main d'oeuvre directe pour orienter les modes de gouvernement de l'organisation sur la base du fait qu'il n'y a plus que des coûts de structure et peu de coûts de main d'oeuvre directe, les modalités de la création de valeur ayant changé. Il ne s'agit alors plus de gouverner une main d'oeuvre mais des compétences.

Le constat de départ a donc été celui de la mutation des structures organisationnelles et, corrélativement, des structures coûts avec : une diminution de la part relative du coût des matières, une diminution de la part relative des frais de fabrication directs et, en particulier de la main d'oeuvre directe et une augmentation significative de la part des coûts indirects, qu'il s'agisse des coûts de fabrication (le tertiaire industriel) ou qu'il s'agisse des coûts indirects en général, augmentation elle-même significative de l'importance croissante de ces fonctions-là dans l'organisation. Ceci a conduit, par exemple, à mettre en exergue l'importance croissante de la part des facteurs dits « immatériels » (compétences, valeurs des marques, etc.) dans la valeur de l'organisation et venir questionner les principes de valorisation comptable pour légitimer l'évolution du mode de gouvernement de l'organisation, ceci étant lié à la diminution de la durée du cycle de vie des produits et des services venant induire un changement des modes de création de valeur économique par l'organisation.

Les outils de gestion « traditionnels » répondaient à l'obligation de gérer et valoriser les stocks d'en cours et de produits finis, dans un monde où les stocks avaient de la valeur. La généralisation progressive du modèle d'organisation en flux tendus invalide cet aspect avec, à la fois la disparition progressive des stocks intermédiaires et ceux de produits finis. Il y a « décalage » entre l'évolution économique de la création de valeur et les logiques de gestion qui servaient de fondements aux modes de gouvernement de l'organisation. Les tendances actuelles tendent à réduire la durée du cycle de production à un délai inférieur à celle du cycle de gestion (le « temps réel » de l'industrie est inférieur au « temps réel » de la gestion). C'est cet aspect qui milite dans le sens de voir dans la comptabilité d'activité, la construction d'un modèle de genèse de la valeur économique de l'organisation à un autre, plus cohérent avec les thèmes de gestion actuels.

En résumé, les modes d'organisation industrielle qualifiés de « classiques » reposent sur la division du travail vue comme une séparation fonctionnelle des tâches. Ceci autorisait le découplage entre « produit » et « processus », découplage matérialisé par les modes d'affectation des coûts des centres d'analyse aux produits et aux services par le biais des unités d'oeuvre et par les modes de gestion de la main d'oeuvre qui y étaient associés. La gestion en flux tendus est plus « intégratrice ». En outre, le développement des activités de services - autour des produits et de façon autonome - conduit à une remise en perspective des calculs de coûts conçus et validés dans des logiques principalement industrielles.

Le programme du *Computer Automated Manufacturing (CAM I)* et la comptabilité d'activité comme miroir du modèle ingénierique actuel de l'organisation

C'est ce qui a conduit à l'émergence de la méthode de comptabilité d'activité comme métrologie d'une représentation renouvelée de la genèse de la valeur. Structurée conceptuellement par G. J. Staubus¹¹, auteur du domaine de la théorie micro-économique, elle a été développée à partir des travaux de R. S. Kaplan avant de devenir la référence du groupe *Computer Automated Manufacturing Incorporated (CAM I)*¹², coopérative de recherche ayant développé le programme *Cost Management System (CMS)* dans le milieu des années 80 pour tenir compte des apports de la robotique de masse qui avait été développée dans le secteur de l'industrie automobile. Depuis, la méthode de la comptabilité d'activité proposée à partir des travaux du *CAM I* fait référence dans les organisations et les administrations. Le concept de traçabilité des coûts signifie que l'outil analytique comptable doit être utilisé pour gérer les objectifs managériaux en permettant d'établir une relation entre les objectifs de création de valeur et la transcription comptable de leur réalisation.

Les objectifs du programme *CMS* ont été :

- de permettre l'identification du coût des ressources consommées par les activités de l'organisation ;
- de déterminer l'efficacité de ces activités (mesure des performances) ;
- d'identifier et d'évaluer les nouvelles activités susceptibles d'améliorer la performance future de l'organisation ;
- de réaliser les trois objectifs précédents compte tenu du contexte évolutif des technologies.

C'est ainsi que des principes d'analyse des coûts ont été définis :

- identifier les coûts des activités de non valeur ajoutée pour améliorer l'utilisation des ressources ;
- reconnaître que les frais généraux relèvent d'activités de non valeur ajoutée et doivent être clairement affectables aux produits et aux services ;
- faire que les coûts significatifs soient directement en liaison avec les objectifs ;
- permettre une liaison entre l'accumulation des coûts et l'exercice des responsabilités ;
- trouver des modes d'affectation du coût des technologies aux produits et aux services ;
- comparer les coûts constatés aux coûts cibles ;
- conserver la qualité du contrôle interne au fur et à mesure que se développent les modes automatisés de production.

Au-delà d'un système de mesure des performances établi en liaison avec des activités, le programme *CMS* a servi de cadre au développement d'un système de gouvernement de l'organisation sur la base d'une autre conception du processus.

¹¹ G. J. Staubus, *Activity Costing and Input Output Accounting*, Richard D. Irwin, Homewood, ILL, 1971 - *Activity Costing for Decision* - Garland Publishing, New York, 1988 - « Activity Costing : Twenty Years On », *Management Accounting Research*, vol. 1, n° 4, décembre 1990

¹² C. Berliner & J. Brimson, *Cost Management for Today's Manufacturing - The CAM I Conceptual Design*, Harvard Business School Press, 1988

Il a également proposé une réflexion sur les principes de gestion des investissements suivant les modalités suivantes :

- le percevoir différemment d'un processus de budgétisation du capital ;
- gérer les décisions d'investissement en liaison avec les buts de l'organisation ;
- utiliser plusieurs critères pour évaluer les décisions d'investissement ;
- évaluer le risque de l'investissement en relation avec les éléments d'une stratégie d'investissement ;
- relier les activités aux opportunités d'investissement ;
- mettre en évidence le lien entre la gestion des investissements et la réduction ou l'élimination des coûts de non valeur ajoutée ;
- montrer en quoi les décisions d'investissement sont en liaison avec la gestion des coûts cibles.

C'est le point le plus sensible de la modélisation proposée par le concept d'activité est sa définition. Une activité est vue comme une opération nécessaire au fonctionnement de l'organisation, implantée dans un ou plusieurs services. C'est, par exemple, l'activité de réception des marchandises qui peut être implantée à la fois dans un service achats, le magasin, l'usine suivant la marchandise retenue. D'après M. Lebas¹³, « *une activité est définie par un ensemble d'actions ou de tâches qui ont pour objectif de réaliser, à plus ou moins court terme, un ajout de valeur à l'objet ou de permettre cet ajout de valeur* ». D'après P. Mévellec¹⁴, la proximité conceptuelle entre le terme d'activité et celui de processus, et l'absence de qualification en soi de l'activité sont deux éléments importants de ce concept. « *Cette absence de définition externe de l'activité ne veut pas dire que l'analyste est dépourvu de guide ou d'aide dans sa recherche. Tout d'abord, nous savons qu'il y a production de quelque chose : bien, service ou information. Il y a également consommation de ressources. Enfin l'organisation réalise ses objectifs par le biais de ses activités* ». Il serait possible de multiplier ici les références en rappelant celles d'H. Bouquin¹⁵, de P. Lorino¹⁶ ou encore de R. Cooper, H. T. Johnson et R. S. Kaplan¹⁷, etc.

¹³ M. Lebas, Comptabilité analytique basée sur les activités, analyse et gestion des activités », *Revue française de comptabilité*, n° 226, septembre 1991

¹⁴ P. Mévellec, « Qu'est-ce qu'une activité ? », *Revue Française de Comptabilité*, n° 238, octobre 1992

¹⁵ P. Mévellec, *op. cit.*

¹⁶ P. Lorino, *L'économiste et le manager*, Editions La Découverte, Paris, 1989 - *Le contrôle de gestion stratégique* - Dunod entreprise, Paris, 1991 - *Comptes et récits de la performance*, Editions d'Organisation, Paris, 1995 - *Guide des outils de gestion de la performance*, Editions d'Organisation, Paris 1997

¹⁷ R. Cooper, « Implementing an Activity Based Cost System », *Journal of Cost Management*, Spring 1990 – « Explicating the Logic of ABC », *Management Accounting (UK)*, november 1990 – ABC: the Right Approach for you ? », *Accountancy*, January 1991 - R. Cooper & R. S. Kaplan, « How Cost Accounting Systematically Distorts Product Costs », in W. J. Burns Jr & R. S. Kaplan (Eds.), *Accounting and Management : Field Study Perspective*, Harvard Business School Press, 1987 – « Measure Costs Rights - Make the Right Decisions » *Harvard Business Review*, september/october 1988 – « Profit Priorities from Activity Based Costing, *Harvard Business Review*, may june 1991- R. Cooper & R. S. Kaplan & L. S. Maisel & E. Morrissey & R. M. Oehm, « From ABC to ABM Does Activity-based Management Automatically Follow from an Activity-based Costing Project », *Management Accounting*, november 1992 - H. T. Johnson, « A Blueprint for World Class Management Accounting », *Management Accounting (US)*, june 1988 – « Activity Management : Reviewing the Past and Future of Cost Management », *Journal of Cost Management*, vol. 3, n° 4, winter 1990 - *Relevance regained*, Harvard Business Press, 1993 - H. T. Johnson & R. S. Kaplan, *Relevance Lost - the Rise and Fall of Management Accounting*, Harvard Business School Press, 1987 - R. S. Kaplan & A. A. Atkinson, *Advanced Management Accounting*, Prentice Hall, 1979- R. S. Kaplan, « In Defense of Activity-based Cost

Yvon PESQUEUX

En ce sens, une activité comporte (nous reprenons ici, par exemple, l'analyse de P. Lorino) des éléments permanents :

- une production, sous des formes multiples, qui peut être à la fois physique et informationnelle, principale ou secondaire ;
- un client, destinataire de la production principale ;
- une unité de mesure qui puisse servir de référence, en particulier pour déterminer une capacité de production ;
- des entrées, de formes multiples également, physiques et informationnelles, par exemple ;
- des paramètres qui permettent de suivre l'activité ;
- un « générateur » qui sera la référence stratégique, celle sur laquelle il est nécessaire de réfléchir.

La construction de la notion tend à privilégier l'approche en termes de « clients – fournisseurs », donc la logique du marché et non celle d'un modèle de représentation de l'organisation vue comme un « appareil » malgré son affiliation à une logique ingénierique. Une formulation moins critique du même propos peut être le fait que cette méthode met ainsi l'accent sur des critères de gouvernement en liaison avec l'organisation vue comme un processus réunissant des « parties prenantes ».

Des regroupements sont donc effectués pour passer d'activités élémentaires à des activités plus globales sur la base de trois idées :

- des opérations identiques entre différents départements peuvent être regroupées ce qui, de plus, permet d'économiser des ressources ;
- des processus peuvent regrouper des activités différentes qui existent dans différents départements mais qui sont liés par des causalités ;
- la volonté d'analyser les pratiques de l'organisation sous l'angle des actions qui y sont menées conduirait, elle aussi, à ces regroupements.

Là encore, de nombreuses typologies d'activité ont été proposées, comme cela a déjà été souligné, sur l'idée que des activités de même nature obéissent à des modalités communes de gestion et à des modes de gouvernement de l'organisation qui peuvent être considérés comme similaires.

Ainsi R. Cooper & R. S. Kaplan en distinguent quatre types d'activités correspondant chacune à des univers de décisions - de gouvernement pourrait-on dire – différents avec : les activités liées au volume de la production ; les activités liées à la forme d'organisation ; les activités liées à l'existence du produit ; les activités liées à l'existence d'une capacité de production. Dans un processus d'évaluation, les trois premiers types d'activités sont affectables au produit de façon légitime, pas le quatrième. L'horizon de ces quatre univers peut aussi servir de référence à des procédures de discussion entre représentants des actionnaires et dirigeants.

Le repérage de l'unité d'oeuvre apte à permettre l'analyse du fonctionnement de l'activité plus que son affectation aux autres activités est donc essentielle et ne diffère pas fondamentalement, au plan conceptuel, de ce qui existait dans la méthode du coût

Management », *Management Accounting*, novembre 1992 – « Management Accounting (1984-1994) : Development of New Practice and Theory, *Management Accounting Research*, n° 5, 1994
Yvon PESQUEUX

complet. Suivre les activités, c'est repérer les grands processus de l'organisation (flux des matières, cycle de vie des produits, contrôle de la qualité, gestion des commandes des clients, etc.) et fonder sur cela le mode de gouvernement de l'organisation. Rappelons les trois grands fondements de la comptabilité d'activité : la variabilité de tous les coûts à moyen et long terme ; la reconnaissance du fait qu'une relation unit coûts, activités et produits ; la répartition des frais indirects entre les produits à partir de clés non arbitraires - les inducteurs de coûts.

Le fait que les activités soient considérées à l'origine des coûts et que les produits et services consomment toutes les activités est l'affirmation de base et reflète un souci majeur de la comptabilité d'activité qui est de « gérer la complexité » c'est-à-dire connaître « ce qui se passe dans l'organisation » dans sa vocation à créer de la valeur ajoutée. Le coût n'est pas systématiquement corrélé au volume produit mais aussi aux activités nécessaires, c'est-à-dire à la connaissance des capacités installées et des compétences des dirigeants. En effet, beaucoup de frais indirects sont générés par la complexité de la production et d'ailleurs, les petites séries peuvent en nécessiter relativement plus (changements d'outils et réglages de machines, coûts d'ingénierie, ordres de commande, ordres de réception, ordres d'emballage, etc.). Le degré de sophistication technique de la production va de pair avec le gonflement des frais indirects matérialisé par les activités de soutien et d'assistance. La comptabilité d'activité s'efforce d'identifier les coûts de ce type d'éléments, et de prendre en compte les générateurs de coûts pour les affecter aux produits et services en fonction de la consommation, par les produits et services, de ces générateurs.

Les générateurs de coûts (*costs drivers*) ainsi définis peuvent être reliés aux différents produits et services et leur utilisation dans le calcul des coûts présente les intérêts suivants :

- renoncer à l'allocation des frais indirects sur une base unique en fin de calcul ;
- calculer des coûts mieux ajustés car la méthode se préoccupe de la recherche des facteurs générant le coût des activités à répartir ;
- tenir compte de l'interdépendance des décisions et mieux analyser leur impact ce qui vient indiquer une représentation des décisions dans le cadre d'un renouvellement de la conception d'un gouvernement de l'organisation qui permette de mieux contrôler les actes des dirigeants (c'est le cas, par exemple, du choix de concevoir un produit avec un nombre important de pièces spécifiques à ce produit, ce qui a des impacts sur le coût du produit par le biais du nombre de réglages nécessaires pour les machines de fabrication et qui engage donc, au-delà de l'expertise technique, la responsabilité des dirigeants) ;
- des fiches de suivi spécifiques à chaque pièce peuvent être mises en place ;
- les changements de machine et la prise en compte des délais de fabrication peuvent être pris en compte.

Mais s'agit-il pour autant d'une différence de nature avec les coûts complets ? Le mode de gouvernement qu'elle illustre diffère-t-il du modèle ingénierique précédent ?

La comptabilité d'activité a été présentée comme une véritable remise en cause des méthodes de calcul des coûts de revient dans la mesure où elle se base sur des modes d'affectation des charges en relation avec les variables d'action. Elle est maintenant présentée comme un passage incontournable vers la représentation de l'organisation comme créatrice de valeur économique par le couplage qui s'opère entre la comptabilité

d'activité et la gestion par les activités - *Activity Based Management (ABM)* et qui en constitue le mode de gouvernement.

La gestion par les activités et le *Balanced Scorecard*

La comptabilité d'activité a ouvert la voie à la gestion de l'organisation par les activités (*Activity Based Management - ABM*) sur la base de ses connaissances (avec la référence au concept « d'apprentissage organisationnel ») puis, toujours à l'instar de R. S. Kaplan & D. P. Norton¹⁸, au *Balanced Scorecard*, c'est-à-dire un outillage de gestion construit sur une cartographie du suivi de la genèse de la valeur dans l'organisation. Dans la mesure où il est beaucoup plus facile de prévoir un ensemble d'activités que les ventes, la comptabilité d'activité va permettre de réaliser une budgétisation sans partir du volume des ventes, aléatoire par nature mais au contraire sur la connaissance du fonctionnement de l'organisation.

Pour R. S. Kaplan & D. P. Norton, la démarche du *Balanced Scorecard (BSC)* repose sur cinq principes :

- Le concept de la carte stratégique et du *balanced scorecard* où quatre perspectives doivent être prises en compte : les finances, les clients, les processus internes, l'organisation et la culture. A partir de la stratégie, le *BSC* permet de préciser les moyens à mettre en œuvre (détermination des processus de création de valeur et des compétences du personnel, informations et outils à utiliser) pour atteindre les objectifs (exemple : actions en formation, R & D, etc.). Il est aujourd'hui question d'ajouter une cinquième perspective, celle du développement durable et, plus largement, de la quête d'un impact positif sur la société et les communautés (les « parties intéressées »).
- La mise en phase des unités opérationnelles avec la stratégie et l'alignement des fonctions de soutien (ressources humaines, systèmes d'information, direction financière, etc.). Elle est destinée à prendre en compte les relations de cause à effet qui unissent les processus internes aux objectifs. Chaque unité opérationnelle doit alors déterminer les instruments de mesure adaptés à son organisation et les intégrer dans une solution informatique pour en minimiser les délais d'obtention.
- La mise en œuvre quotidienne de la stratégie. C'est en particulier la fonction d'une communication interne visant chacun des agents organisationnels. Le *BSC* peut également servir à mettre en place des incitations financières en fonction des efforts fournis pour mettre en œuvre la stratégie. Il sert donc de référentiel dans lequel s'inscrivent les actions.
- La mise en conformité avec la stratégie des processus de management, des systèmes budgétaires et de planification, des programmes de qualité, des systèmes de *reporting*, etc.
- Un *leadership* renforcé utilisant les données du *BSC* pour piloter en fonction de la stratégie.

Le *Balanced Scorecard* possède des différences notables avec le tableau de bord¹⁹ :

¹⁸ R. S. Kaplan & D. P. Norton, *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, 1996

¹⁹ P.-L. Bescos, « Le *Balanced Scorecard* – Lorsque la stratégie rejoint la performance », *Echanges*, n° 199, mai 2003, p. 34

- La garantie d'une confidentialité externe des données grâce à un verrouillage des systèmes d'information.
- Le caractère intégré des indicateurs qui évite la dispersion d'instruments disparates au service des différentes entités de l'organisation, ce qui facilite la mesure de la réalisation partagée des objectifs.
- Le partage unifié par toutes les « strates » d'un modèle unifié de la performance.

La gestion par les activités conduit à une représentation de la performance qui s'exprime par référence à une finalité, la création de valeur économique par l'organisation. Dans ce contexte, la gestion par les activités permet de distinguer entre les « activités à valeur ajoutée » et les « activités sans valeur ajoutée ». Une activité à valeur ajoutée est vue comme celle qui augmente l'intérêt du client pour le produit ou le service tandis qu'une activité sans valeur ajoutée résulte du mode d'organisation. C'est le cas, par exemple, des activités de retouche en bout de chaîne pour enlever les défauts accumulés tout au long du processus de production. Les activités avec ou sans valeur ajoutée sont donc spécifiques à chaque organisation et, si possible, les secondes doivent être maîtrisées dès la conception dans la mesure où elles obèrent la capacité de l'organisation à créer de la valeur. On assiste en fait ici à une évolution du contenu de la notion de valeur ajoutée car, à la lumière des catégories du marché avec la relation « client – fournisseur », cette notion perd de son contenu ingénierique.

Parmi les activités à valeur ajoutée, il est également possible de distinguer les activités principales des activités secondaires. Les premières sont considérées comme étant au coeur du métier de l'organisation tandis que les secondes peuvent éventuellement être sous-traitées. Les éléments de représentation de l'organisation considérés comme créateurs de valeur servent donc à orienter à la fois son organisation et sa stratégie, donc son mode de gouvernement.

Pour gérer les activités, il faut alors savoir quel niveau de service associer à chacune d'elles, rechercher les inducteurs de coûts associés. Se comparer aux meilleurs est également une possibilité, en particulier pour des activités comparables d'organisations non forcément situées dans le même secteur (ceci rend plus accessible le fait d'obtenir les informations correspondantes). Cette approche fournit alors une norme de référence (ou *benchmark*). Si l'activité concernée est primordiale, cette référence fournit un objectif à atteindre. Si c'est une activité secondaire, elle peut être sous-traitée. La démarche de *benchmarking* est valide, aussi bien au niveau absolu qu'au niveau relatif (comparaison de l'évolution des tendances constatées chez soi avec celles qui sont constatées chez ceux qui sont considérés comme les « meilleurs »). Une fois que le diagnostic de la situation de l'activité a été réalisé, il devient alors possible d'agir sur les activités, par exemple en les simplifiant (avec l'utilisation, comme appui, des techniques de l'analyse de la valeur), en réduisant, dès la conception, le fait d'avoir à solliciter les activités pour lesquelles l'organisation est moins performante que ses *benchmarks* ou d'effectuer un arbitrage entre deux activités (augmenter les sollicitations de l'une pour réduire celles de l'autre, le résultat se traduisant par un gain net). C'est ceci qui doit inspirer les actes des dirigeants et c'est aussi sur cela qu'ils peuvent être mis « sous contrôle » par les représentants des actionnaires ou des citoyens.

L'analyse par les activités fournit la base de départ de la gestion par les activités, de la gestion par la valeur et donc d'un gouvernement de l'organisation grâce à une vision

« transfonctionnelle » par les processus d'activités, cadre cohérent de gestion de la performance et un système d'indicateurs de pilotage (inducteurs de performance) du fait du modèle de causalité offert.

L'analyse par activités fournit donc le cadre de la gestion de la performance et de la gestion par la valeur qui orientera l'action dans le sens du diagnostic associé à l'analyse des activités et non plus de façon fonctionnelle. Elle permet aussi la base d'une réorganisation de l'organisation suivant les activités, donc les bases d'un *reengineering*²⁰.

Les indicateurs de pilotage ont de grandes chances d'être simples et concrets, car issus de l'activité. Ces quelques indicateurs forment la batterie de référence, plus orientée vers le pilotage opérationnel que vers le *reporting* financier. Ils sont également induits par la vision stratégique du fait de l'analyse en facteurs clés de succès et donc, plus globalement, par une représentation de l'organisation comme créatrice de valeur économique. Ils sont enfin fondés sur les inducteurs qui sont les révélateurs des activités critiques. Tout ceci va dans le sens d'un accroissement de l'efficacité de la gestion de la performance et d'une gestion orientée par la valeur économique.

Est-il alors envisageable de faire de la gestion par les activités sans comptabilité d'activité ou par référence à elle que comme une simple technique d'appoint ? Sans ce support, la gestion par les activités risque de tourner vers une gestion des processus. Or, la comptabilité d'activité offre une analyse plus fine qui permet de ne pas s'arrêter à une simple vision cloisonnée des services de l'organisation. L'avantage de la gestion par les activités en termes de gestion de la valeur est de décentraliser de façon cohérente en permettant le travail en équipe au sein d'un département en relation claire avec la qualité de son output donc elle fournit bien les bases d'une gestion par la valeur en évitant l'expression de toute fantaisie (vue ici comme l'expression de la créativité ou de la liberté des acteurs en dehors du cadre de la rationalité procédurale et donc la possibilité d'échapper au contrôle des représentants des actionnaires ou des citoyens).

Elle fait, en effet, appel à quatre aspects en liaison avec les enjeux stratégiques actuels :

- des objectifs extérieurs, c'est-à-dire être tourné vers le client ;
- un savoir-faire, ce qui conduit normalement à l'élimination des non valeurs générées en dehors du « métier » ;
- une meilleure circulation de l'information, donc une meilleure réactivité ;
- une plus grande autonomie de gestion au niveau local, donc un niveau plus cohérent pour gérer les problèmes opérationnels tout en évitant les niches d'opacité.

L'apport de la comptabilité d'activité dans le sens de la gestion par la valeur est sensible à ce niveau car il permet d'attribuer le coût des ressources aux activités et le coût des activités aux produits et aux services. La démarche d'organisation précisée ci-dessus est alors complétée par la démarche d'évaluation. Elle offre un appui aux problèmes de fixation de prix, d'évaluation du coût du produit à la conception et à l'identification des efforts d'amélioration du produit ou du service.

Pour sa part, la budgétisation proposée par la comptabilité d'activité ne se résume plus à la prévision des ressources qui seront consommées proportionnellement aux volumes

²⁰ M. Hammer & J. Champy : *Le reengineering des processus* - Dunod, Paris 1995
Yvon PESQUEUX

des opérations. Elle aboutit à une intégration de la budgétisation et de l'évaluation des coûts de revient comme base de la gestion par la valeur : l'*activity based budgeting*. C'est, par exemple, le cas d'un processus de fabrication dont les activités repérées auraient été la conception du produit, la gestion des nomenclatures, la manutention, le lancement en fabrication et la gestion de la production.

Dans ce contexte, l'évaluation du budget n'est pas seulement proportionnelle au volume produit mais également à l'existence de consommation des activités ainsi définies. Les fonds mis dans la conception du produit peuvent ainsi permettre de limiter ensuite le coût de la gestion des nomenclatures, de diminuer le coût des lancements en fabrication et d'envisager une autre gestion de production. On se trouve ainsi face à des éléments de gestion par la valeur.

La prise en compte de toutes ces variables dans le processus de budgétisation construit sur les activités permet de rendre compte des modalités de fonctionnement de l'organisation avec beaucoup plus de finesse qu'auparavant en termes de gestion par la valeur. Il permettra de mieux gérer la coordination des activités afin d'éviter les gaspillages de ressources et donc de générer plus de valeur.

L'*activity based budgeting* comme le *reengineering* proviennent des retombées de la comptabilité d'activité. L'approche par les activités permet de relier de façon significative la variation des coûts avec le niveau d'activité par le biais des inducteurs de coûts. En définissant le niveau d'activité requis et sachant que l'on connaît les coûts engendrés par les inducteurs, il est possible d'en déduire le niveau de ressources nécessaires. L'avantage est d'éviter le biais des indicateurs de volume qui ne reflètent pas, comme on l'a déjà mentionné, le comportement des coûts et de mieux cerner des éléments représentatifs de la valeur créée par l'organisation donc de fonder ainsi un gouvernement sur les activités.

Ceci permet de relier les ressources avec des inducteurs d'activité en relation avec la réalité économique et d'éviter ainsi une allocation arbitraire. Ceci permet également de relier la variation du niveau d'activité de chaque inducteur avec la variation du montant de ressources consommées. C'est ainsi que l'effet d'apprentissage peut se mesurer par l'analyse, d'une année sur l'autre, de la validité des inducteurs. Apprendre signifie alors maîtriser un inducteur. L'*activity based budgeting* permet aussi de fournir un outil de compréhension et même de pilotage au responsable. L'objectif n'est plus, ici, de calculer un « vrai » coût mais de fournir un outil flexible pour assister le responsable dans sa prise de décision en termes de suivi de la création de valeur. C'est donc, en quelque sorte, un véritable programme de gouvernement. Il s'agit aussi de faciliter la décision de réduction du coût en prenant en compte le niveau d'activité. L'objectif d'une politique de coût cible (*target costing*) est ainsi plus valide. Outre l'analyse et la comparaison des coûts, cette approche permet de fournir un schéma cohérent entre responsabilité et maîtrise de l'activité en termes d'exercice. En effet, très souvent, le responsable d'un centre n'a pas de responsabilité sur les causes de l'activité. L'avantage de la méthode de l'analyse des coûts par activité est ici de pouvoir distinguer entre les ressources consommées et les ressources dépensées. Il s'agit donc, à la fois, d'un modèle de causalité et d'un modèle d'allocation qui s'inscrivent dans une représentation plus globale de la création de valeur économique par l'organisation et dans une logique de

gouvernement fondé sur l'exercice de la rationalité procédurale qui doit donc, théoriquement du moins, permettre d'évacuer la fantaisie du sujet.

L'analyse par activités met à jour, comme on l'a vu, les « activités critiques », c'est-à-dire les activités à valeur ajoutée que l'organisation doit s'efforcer de valoriser parce que valorisables auprès du client. Cette approche permet ainsi de valider les opportunités d'investissement et de dégager la notion d'*activity based investment* comme mode de gestion des investissements dans le cadre d'une gestion par la valeur.

La comptabilité d'activité vient alors fournir les moyens de la gestion par les activités et donc finalement la forme canonique de la gestion par la valeur et d'un gouvernement orienté vers la valeur. C'est pourquoi ces longs développements lui ont été consacrés.

Mais d'autres raisonnements sont rattachables au modèle ingénierique de l'organisation au-delà de la comptabilité d'activité comme le raisonnement en faire ou faire-faire. Si, par exemple, on constate un niveau de coût supérieur pour telle étape du processus à ce qui pourrait être facturé à l'extérieur, on se pose la question de faire ou de faire-faire dans une logique certes comptable mais aussi finalement ingénierique car faire-faire signifie également ne plus faire donc ne plus savoir faire, ce qui vient poser d'autres problèmes de gestion par la valeur en reliant valeur et « connaissances » de l'organisation.

Focus sur le *reengineering*

Le *reengineering* se définit comme une remise en cause et une redéfinition des processus opérationnels (par processus, ces deux auteurs entendent une série d'activités qui, ensemble, produisent un résultat ayant une valeur pour un client), pour réaliser des gains significatifs dans les facteurs clés de performance que constituent les coûts, la qualité, le service et la rapidité.

Le *reengineering* deviendrait une nécessité. Les organisations fondées sur la forme « taylorienne » de la division, de la spécialisation, de la hiérarchie et du contrôle, ne répondraient plus aux exigences de leur environnement. C'est en reconfigurant « transversalement » l'organisation et en changeant leur mode de fonctionnement que les organisations contemporaines améliorent leurs résultats de façon. En repensant les processus opérationnels, les postes de travail seront vus comme multidimensionnels par l'élimination des vérifications, des attentes, des surveillances et des travaux improductifs. Le *reengineering* suppose également une évolution de la culture de l'organisation aussi profonde que celle de sa structure. En effet, aujourd'hui, trois forces agiraient sur les organisations : les clients, la concurrence et le changement qui impliquent flexibilité et mobilité. Ce ne sont pas les produits et les services mais les processus grâce auxquels ils sont créés qui font la réussite à long terme des organisations.

Ce que le *reengineering* n'est pas :

- il ne doit pas être confondu avec l'automatisation des processus existants, ni avec le *software reengineering* (refonte du système d'information),
- il n'est pas un décloisonnement ou un aplatissement d'une organisation ; le problème qui se pose aux organisations ne vient pas de la structure de leur organisation, mais de celle de leurs processus,
- il n'est pas l'amélioration de la qualité ; les programmes de qualité travaillent dans le cadre des processus existants et cherchent à les améliorer.

Le *reengineering* se définit par le fait de « recommencer à zéro » par la mise en œuvre d'une reconfiguration majeure. Cela consiste à renoncer aux procédures établies de longue date et à jeter un regard neuf sur le travail nécessaire pour créer le produit ou le service de l'organisation et satisfaire son client.

Avec le *reengineering*, les unités de travail évoluent des services fonctionnels vers des équipes responsables d'un processus, les postes de travail des tâches simples vers un travail multidimensionnel, les critères essentiels de rémunération et de mesure des performances de l'activité vers les résultats, les critères d'avancement de la performance vers l'aptitude, les managers de fonctions de superviseur vers des fonctions d'animateur, les organigrammes « s'aplatissent » évoluent, les dirigeants passent d'un rôle d'arbitre à celui de *leader*. En conclusion, il ne suffit pas seulement de redéfinir les processus pour réaliser un *reengineering*, mais il faut que l'organisation reconfigure les emplois, les personnes qui les occupent, les relations des salariés avec leur encadrement, leur profil de carrière, la façon dont elles sont évaluées et rémunérées, le rôle des managers et des dirigeants... Les technologies de l'information jouent un rôle de levier essentiel dans le *reengineering* car elles permettent à l'organisation de reconfigurer son mode de fonctionnement.

Le choix et l'organisation des personnes qui mettent en œuvre le *reengineering* est important. Le *leader* est un cadre dirigeant qui autorise et motive l'ensemble de l'effort de *reengineering*. Il pousse les agents organisationnels à se remettre en question. Son rôle est d'agir en visionnaire et de les motiver. Le responsable de ce processus est un manager dont le rôle est de s'assurer que le *reengineering* se réalise du mieux possible. L'équipe de *reengineering* est un groupe de personnes qui se consacrent au *reengineering* d'un processus particulier, qui établissent le diagnostic du processus existant et qui développent son remodelage. Le comité de pilotage est l'ensemble de cadres supérieurs qui mettent au point la stratégie globale du *reengineering* de l'organisation et qui pilotent son avancement. Le *leader* préside ce groupe. Le « capitaine » du *reengineering* est une personne responsable de la création de techniques et outils de *reengineering* de l'organisation, et garante des synergies à assurer entre ses différents projets. Il aide et soutient le ou les responsable(s) de processus ainsi que le ou les équipe(s) de processus et coordonne tous les chantiers de *reengineering* en cours.

Le *reengineering* ne s'intéresse pas aux organisations mais aux processus. Une organisation ne reconfigure pas sa direction des ventes ou son département de production, elle reconfigure le travail accompli par les employés de ces services. Le choix des processus à reconfigurer s'effectue sur la base de trois critères : les processus

qui méritent le plus l'attention qui sont ceux dont les dirigeants de l'organisation savent déjà qu'ils posent problème, ceux qui ont un impact sur les clients de la société, et enfin ceux pour lesquels la faisabilité de réussite est probable. Une fois choisi le processus à reconfigurer, il faut comprendre le processus actuel dans son ensemble. L'analyse de processus traditionnelle considère comme imposés les entrées (*inputs*) et les produits ou résultats (*outputs*) du processus et scrute uniquement l'intérieur de celui-ci pour mesurer ce qui se passe. Pour comprendre un processus, au contraire, on ne doit rien tenir pour acquis. On commence de préférence par se mettre à la place des clients. Quelles sont leurs exigences réelles ? De quoi ont-ils vraiment besoin ? Quels sont leurs problèmes ? Une fois connue le « quoi » et le « pourquoi » du processus, l'équipe peut commencer un remodelage.

Pour « porter » les messages du *reengineering*, les auteurs mettent en avant l'usage de deux documents :

- L'appel à l'action (*case of action*) qui explique pourquoi l'organisation exige un *reengineering*. Cet argumentaire (rédigé sur 5 à 10 pages) persuasif mais non exagéré doit montrer ce qu'il en coûterait de se contenter de demi-mesures.
- La définition de la vision (*vision statement*) rappelle à l'organisation quels processus doivent effectivement être travaillés (où va-t-on ?). Elle offre aussi un étalon de mesure pour évaluer l'état d'avancement du *reengineering*. Une vision forte contient trois éléments : elle se concentre sur le métier de l'organisation, elle comprend des objectifs mesurables et des instruments de mesure, et elle transforme les bases de la concurrence dans le secteur.

Les causes d'échec les plus habituelles sont, aux yeux des auteurs :

- Tenter d'améliorer un processus au lieu de le changer.
- De ne pas se concentrer sur les processus opérationnels.
- S'intéresser uniquement au remodelage des processus : les définitions de poste, les structures organisationnelles, les systèmes de gestion doivent être eux aussi modifiés.
- Négliger les valeurs et les convictions des individus : l'encadrement doit motiver les salariés, cultiver les valeurs nécessaires et récompenser les comportements.
- Accepter un compromis portant sur des résultats mineurs : les petites améliorations successives compliquent encore plus le processus existant.
- Abandonner trop vite : les organisations qui renoncent à persévérer n'auront pas les bénéfices espérés.
- Fixer des limites *a priori* à la définition du problème et à l'envergure du *reengineering*. Le *reengineering* doit débiter par la définition des objectifs à atteindre et non de la façon d'atteindre ces objectifs.
- Laisser la culture organisationnelle et les attitudes des dirigeants empêcher le démarrage du *reengineering*.
- Essayer de déclencher le *reengineering* à partir de la base. C'est d'abord par les dirigeants que le *reengineering* doit être déclenché car ceux-ci peuvent distinguer dans sa totalité les processus de l'organisation.
- Désigner, pour conduire le *reengineering* quelqu'un qui ne le comprend pas. Il faut une personne qui privilégie l'opérationnel et qui connaisse les liens entre performances opérationnelles et résultats financiers.
- Rechigner sur les ressources dévolues au *reengineering*. L'investissement de l'équipe dirigeante est important, et celle-ci doit y consacrer les moyens.

- Noyer le *reengineering* dans un trop-plein d'initiatives. Les dirigeants doivent accorder une attention étroite et permanente au *reengineering*.
- Dissiper l'énergie de l'organisation sur une multitude de projets de *reengineering*. Les organisations doivent concentrer leurs efforts sur un petit nombre de processus.
- Être incapable de faire la différence entre le *reengineering* et les autres programmes d'amélioration.
- S'attacher exclusivement aux concepts. Il ne faut pas se focaliser que sur le remodelage.
- Tenter de réaliser *un reengineering* sans déplaire à quiconque. Malheureusement, le *reengineering* n'est pas à l'avantage de tout le monde car certains perdront leur emploi ou bien ne se sentiront pas à l'aise dans leur nouveau poste.
- Battre en retraite face aux résistances soulevées par le *reengineering*. Les dirigeants doivent se préparer à affronter les résistances inévitables à tout changement.
- Faire traîner l'effort en longueur. Le *reengineering* ne doit pas durer trop longtemps.

On a beaucoup écrit sur le changement, sur la façon de le conduire, de l'expliquer, de le dédramatiser, de le rationaliser. Parmi ces livres, celui de M. Hammer & J. Champy a ouvert la voie au *reengineering* des processus opérationnels qui a pris un essor tel que rares sont les organisations où les mots « processus » ou *reengineering* sont inconnus au point de construire une véritable idéologie, participant elle-même à l'idéologie du changement. Le *reengineering* ne constitue pas une fin en soi. Il s'agit plutôt d'un ensemble de moyens et de techniques à utiliser pour rendre les organisations plus compétitives.

Focus sur la méthode des surplus de productivité

L'instrument analytique que constitue la méthode des surplus a fait l'objet de recherches empiriques dans quelques grandes organisations. Par sa riche valeur explicative, il offre des indications intéressantes quant à l'analyse de la valeur ajoutée. Il répond au souci de mesurer avec plus de rigueur et d'exhaustivité les performances de l'organisation, c'est-à-dire son aptitude à combiner les facteurs et à satisfaire la demande. Il entre également en phase avec le modèle ingénierique de l'organisation.

C'est la méthode analytique la plus complète d'analyse d'efficacité, c'est-à-dire de l'aptitude, pour une organisation, à optimiser son résultat en regard des coûts engagés. On dépasse donc les logiques traditionnelles de réduction systématique des coûts pour aller vers une analyse de la performance globale socio-économique de l'organisation sur la période envisagée.

C'est donc l'approche coûts / résultats qui est privilégiée, sur la base d'une définition générique de la performance exprimée ainsi :

$$\text{PERFORMANCE} = \frac{\text{Résultats obtenus}}{\text{Moyens mis en oeuvre pour les obtenir}}$$

ou plus précisément dans la méthode telle qu'elle a été proposée, dans un raisonnement dérivé du type :

$$\Delta \text{ P E R F O R M A N C E} = \frac{\Delta \text{ R é s u l t a t s}}{\Delta \text{ M o y e n s m i s e n o e u v r e}}$$

On constate qu'une amélioration de la performance est compatible avec une élévation des coûts pour peu que le produit s'élève plus sensiblement ou bien qu'une amélioration de la performance peut résulter, toutes choses égales par ailleurs, de la seule augmentation des prix de cession. Nous sommes donc en face d'une approche qui conduit à généraliser la réflexion sur la performance dans un système très large incluant les logiques industrielles, commerciales et stratégiques.

Paradoxalement, c'est au niveau macro-économique qu'ont été définies et testées les méthodes qui autorisent une approche plus décisive de l'analyse de la productivité. Historiquement, il s'agit d'abord des analyses fondées sur la valeur ajoutée, traditionnellement définie comme la différence du produit et des consommations intermédiaires et qui, après avoir été un outil de l'information et de la politique économique et fiscale, peut prendre rang parmi les instruments courants de gestion. Il s'agit, ensuite, de l'analyse par les surplus de productivité qui, après les travaux de P. Massé ou de L. A. Vincent, a donné lieu à d'intéressantes analyses macro-économiques et à des applications dans des grandes organisations nationales (SNCF, EDF).

Les principes de l'analyse

Le *Centre d'Etude des Revenus et des Coûts (CERC)*, qui a été le maître d'oeuvre de l'analyse par les surplus, propose la définition suivante : « Si une unité de production produit au cours de la période P+1 davantage de biens ou de services, avec des facteurs de production accrus, mais dans des proportions différentes, on dit qu'elle a réalisé un surplus de productivité global si le supplément de biens produits est supérieur au supplément de facteurs consommés ».

Mode de détermination du surplus de l'organisation

L'ouvrage de référence publié par le *CERC* propose l'analyse suivante : « La variation de productivité de l'entreprise entre les deux années considérées sera en conséquence mesurée par le surplus de productivité globale des facteurs, ou plus simplement le surplus de productivité, égal à l'augmentation - algébrique - du volume de l'ensemble des facteurs de production utilisés. Le surplus de productivité est positif si la productivité a augmenté et négatif si la productivité a diminué ».

Pour estimer l'augmentation du volume de la production, on multiplie chacune des augmentations de quantité des différents produits par le prix correspondant, tel qu'il apparaît au cours de la première des deux années considérées ; à chaque produit est ainsi associé un terme du type p.dP, expression dans la quelle p représente le prix de la première année et dP la variation de quantité observée de la première à la deuxième année. Autrement dit, p.dP représente la variation de valeur qu'aurait accusée le poste correspondant du compte d'exploitation de l'organisation si le prix n'avait pas varié de la première à la seconde année. A la différence des dP qui sont des quantités disparates, tous les termes p.dP sont homogènes puisqu'ils ont une expression monétaire : ils sont

tous exprimés en francs de la première année; ils peuvent donc être additionnés : l'augmentation du volume global de la production sera représentée par la somme des différents termes du type $p.dP$ correspondant à chacun des produits, somme désignée en abrégé par $S(p.dP)$.

Bien entendu, la quantité de certains produits peut diminuer d'une année à la suivante : certains dP peuvent être négatifs. Chacun des termes $p.dP$ et leur somme elle-même doivent donc être entendus algébriquement, c'est-à-dire qu'un terme négatif représentera une réduction du volume et un terme positif une augmentation.

Pour estimer l'augmentation du volume de l'ensemble des facteurs de production utilisés, il sera procédé de façon analogue : à chaque facteur sera associé un terme du type $f.dF$, où f désigne le prix de la première année et dF la variation (positive en cas d'augmentation, négative en cas de diminution) de la quantité utilisée du facteur utilisé. La variation du volume de l'ensemble des facteurs de production mis en oeuvre sera représentée par la somme des différents termes du type $f.dF$, somme désignée par $S(f.dF)$.

Le surplus de productivité entre les deux années considérées est alors défini ainsi :

$$\text{Surplus} = S(p.dP) - S(f.dF)$$

Appréciation des avantages et des désavantages

« Si df est la variation du prix (ou de la rémunération unitaire) que paie l'entreprise à telle catégorie particulière concourant à la production (travailleurs, fournisseurs, prêteurs ...) et si $F + dF$ est la quantité de « facteur » fournie par la catégorie considérée au cours de la deuxième année, l'avantage recueilli par cette catégorie s'exprime par $df(F + dF)$. Cet avantage représente ainsi le supplément de valeur recueilli par cette catégorie du seul fait de la variation du prix ou du taux de rémunération. Dans le cas des travailleurs, ce terme représente le produit de la variation du salaire horaire par le nombre d'heures ouvrées la deuxième année, c'est-à-dire l'année où ce supplément de salaire est perçu.

Pour ceux qui fournissent un facteur de production, une hausse du prix ou de la rémunération dudit facteur (df positif) entraîne un avantage ; une baisse de prix (df négatif) entraîne au contraire une détérioration de leur rémunération, c'est-à-dire un avantage négatif qu'on peut appeler un désavantage algébrique par le produit $df(F + dF)$, avec un signe positif (avantage stricto sensu) ou négatif (désavantage).

En sens inverse, pour la clientèle qui achète les produits de l'entreprise, c'est une baisse de prix qui entraîne un avantage, et une hausse de prix un désavantage. Dans le cas des acheteurs des produits de l'entreprise considérée, on appellera donc avantage le terme $(- dp)(P + dP)$ où $P + dP$ est la quantité de produit achetée par le client la deuxième année et dp la variation de prix entre la première et la deuxième année ; cette variation est positive en cas de hausse des prix, négative en cas de baisse, et l'avantage considéré est bien de signe contraire ... »

Le surplus réparti

C'est la somme du surplus dégagé au sein de l'unité et dont la détermination a été précédemment effectuée et du surplus externe, prélevé sur les agents extérieurs qui ont subi des désavantages - baisse de la rémunération des facteurs ou hausse des prix pour les clients.

Le partage de ce surplus

Ce surplus sera partagé entre : l'unité elle-même dans l'augmentation de son profit ; les agents extérieurs qui enregistrent une augmentation de leurs avantages - élévation de la rémunération des facteurs ou baisse de prix pour les clients.

La dissociation « quantité – prix »

Le premier problème concerne le choix du prix de référence : est-il préférable de raisonner à partir des prix de la période I, ceux de la période II, ou de standards fictifs ? Si la troisième hypothèse peut être envisagée lorsque les prix réels reflètent mal les coûts économiques des facteurs, son utilisation systématique est exclue dans la mesure où l'on veut dégager un surplus effectif et non théorique. Le raisonnement aux prix de la période II présente l'avantage d'une intégration des variations de qualité des facteurs ou produits qui se traduiraient par une variation de prix ; mais alors, le respect de l'équilibre comptable entre le surplus créé et réparti exige que l'on introduise des ajustements correspondant aux produits des variations quantité - prix.

Aussi, c'est l'hypothèse d'une estimation aux prix de la période I qui sera le plus souvent retenue. Pour les produits et les matières premières, la dissociation quantité - prix est naturelle, même s'il existe, comme c'est probable, une large diversité de produits et de matières. S'il y a des variations de prix en cours de période, on prendra en compte les prix moyens pondérés.

En ce qui concerne les charges externes, il est plus difficile de trouver une unité d'oeuvre synthétique. Aussi, l'impossibilité de trouver un critère de quantité significatif amène souvent à retenir le chiffre de la période : le prix est donc représenté par le taux de ces rubriques par rapport au chiffre d'affaires.

La qualification du travail est le paramètre qui pondérera les catégories de temps passé : aussi sera-t-on amené à considérer, par exemple, qu'une heure d'O.S.2 équivaut à 1,75 heure d'O.P.1. Dans la plupart des cas, on se trouvera contraint d'estimer la qualification par le niveau de rémunération, ce qui n'est pas toujours exact ; aussi l'introduction d'un grand nombre de catégories de salariés pourra-t-elle limiter ce type d'erreur ; elle permettra, en outre, une analyse plus fine de la répartition du surplus aux salariés, d'un intérêt stratégique certain. Le prix retenu sera le coût moyen des heures effectivement ouvrées, charges sociales comprises.

L'idée serait séduisante de considérer les impôts et taxes comme la contrepartie des services fournis à l'organisation par la collectivité. Le réalisme oblige cependant à les considérer comme des prélèvements sans contreparties ; ils seront simplement ramenés à un indice de production, chiffre d'affaires ou quantités produites par exemple.

Problèmes d'évaluation

Le passage d'une estimation comptable à une estimation économique de la performance oblige à certains retraitements que l'existence d'une comptabilité analytique opérationnelle peut largement faciliter.

Les stocks de produits finis et les autoconsommations pourront être ajoutés ou retirés du montant des ventes, à condition d'opérer l'addition ou la déduction des facteurs ayant servi à les produire. L'évaluation des sorties de stocks en cas de fluctuation des prix soulève un autre problème traditionnel de la comptabilité analytique et sera résolu par les voies habituelles.

Les amortissements sont calculés compte tenu de la valeur totale de l'actif immobilisé amortissable ; le prix retenu correspond au taux moyen pondéré d'amortissement pratiqué sur ces actifs. Le souci de respecter la réalité économique conduira parfois à introduire, comme en comptabilité analytique, des amortissements économiques différents des amortissements fiscaux.

Les frais financiers sont calculés sur la base des capitaux empruntés et du taux moyen pondéré, effectivement versé, pour la rémunération des emprunts. Il semble souhaitable, en vue de mesurer l'efficacité réelle de l'unité, de tenir compte d'un coût de l'autofinancement et donc d'introduire, en charge supplétive, l'estimation de sa rémunération.

Le premier outil d'une analyse socio-économique

Les méthodes de comptabilité analytique et du contrôle de gestion sont mises au point puis utilisées dans le but d'analyser et d'optimiser les trois comportements de base de toute organisation productive. D'abord, le comportement productif qui consiste à utiliser au maximum les possibilités de la technologie et donc, grossièrement, à combiner au mieux l'ensemble des facteurs de production de la façon la plus efficace possible. Ensuite, le comportement marchand, c'est-à-dire celui du producteur face à une demande donnée et à des prix déterminés par les pouvoirs publics, les organisations concurrentes ou suivant les aléas du marché. Enfin, le comportement répartiteur, qui consiste, compte tenu des contraintes de production, à rémunérer l'ensemble des agents concourant, directement ou non, à la production : salariés, membres de la technostructure, prêteurs, actionnaires, Etat, etc. Il n'est donc pas faux d'affirmer que la méthode constitue un outil au service d'une pédagogie de la performance.

Jusqu'alors, les méthodes d'analyse issues de la théorie économique ont peu fourni de synthèse opérationnelle et d'instrument efficace, permettant d'optimiser ces comportements, c'est-à-dire d'éclairer les décisions productives, marchandes et de répartition. Les fonctions de production ne prennent en compte qu'un nombre limité de facteurs et sont d'ailleurs trop complexes pour que les organisations expriment celles qui les concernent. Les théories de l'offre des organisations prennent souvent un caractère caricatural qui en anihile la portée pratique et ne sont donc pas susceptibles de guider le comportement marchand. L'analyse de la répartition par la rémunération des facteurs à leur productivité marginale, n'est pratiquement jamais vérifiée dans la réalité et donc inapte à éclairer le comportement répartiteur des organisations.

En revanche, l'outil que constitue la méthode des surplus permet d'étudier simultanément les conditions dans lesquelles se forge et se distribue le produit et la

façon dont les agents qui contribuent à le façonner se partagent ses fruits. Il fonde donc une analyse à la fois économique et sociale qui présente un triple intérêt par rapport aux autres outils de la comptabilité analytique.

Il autorise l'analyse de la productivité globale.

Cela signifie analyse de la performance générale de l'organisation. Il témoigne des effets du progrès technique, de la meilleure combinaison des facteurs de production, des économies de dimension, de l'accumulation du savoir, de l'amélioration de l'organisation et de la qualité des facteurs et, en plus, de tous les investissements humains dont il n'est pas possible d'individualiser les effets. Combiné avec les analyses complémentaires de la valeur ajoutée, il permet donc d'élaborer des indices de résultat plus significatifs que le bénéfice fiscal ou analytique et qui pourront donner lieu à des comparaisons temporelles ou entre plusieurs unités d'une même branche.

Ajoutons que, comme la plupart des outils de contrôle de gestion, il peut devenir un instrument de gestion prévisionnelle, à la seule condition que l'on accepte d'opérer la projection des données fondamentales. Il permet alors de tester différentes hypothèses d'évolution des prix de vente, de rémunération des facteurs (endettement ou main d'oeuvre) et de suivre leur incidence sur le niveau de rentabilité globale de l'organisation.

Il facilite la prise en compte des effets de l'inflation

C'est sans doute le seul instrument analytique qui permette de situer avec précision les résultats d'une unité dans un contexte inflationniste. Bien sûr, l'analyse en termes de coûts préétablis permet de rendre compte de phénomènes de hausse de prix mais elle est très partielle et fondée sur des prévisions souvent incertaines. L'analyse par les surplus opère la constatation des effets réels de l'inflation : en effet, elle peut être menée concouramment à partir de données établies en monnaie courante et en monnaie constante, par simple utilisation d'un indice déflateur à partir d'une année de base. Elle autorise alors l'examen effectif des incidences de l'inflation sur la production et la redistribution et opère, de ce fait, la distinction entre la répartition du surplus telle qu'elle est ressentie par les agents et telle qu'elle est réellement. Elle peut servir à éliminer les surplus factices qui contribuent à accroître de façon illusoire et dangereuse, les bénéfices fiscaux des organisations au cours des périodes d'inflation.

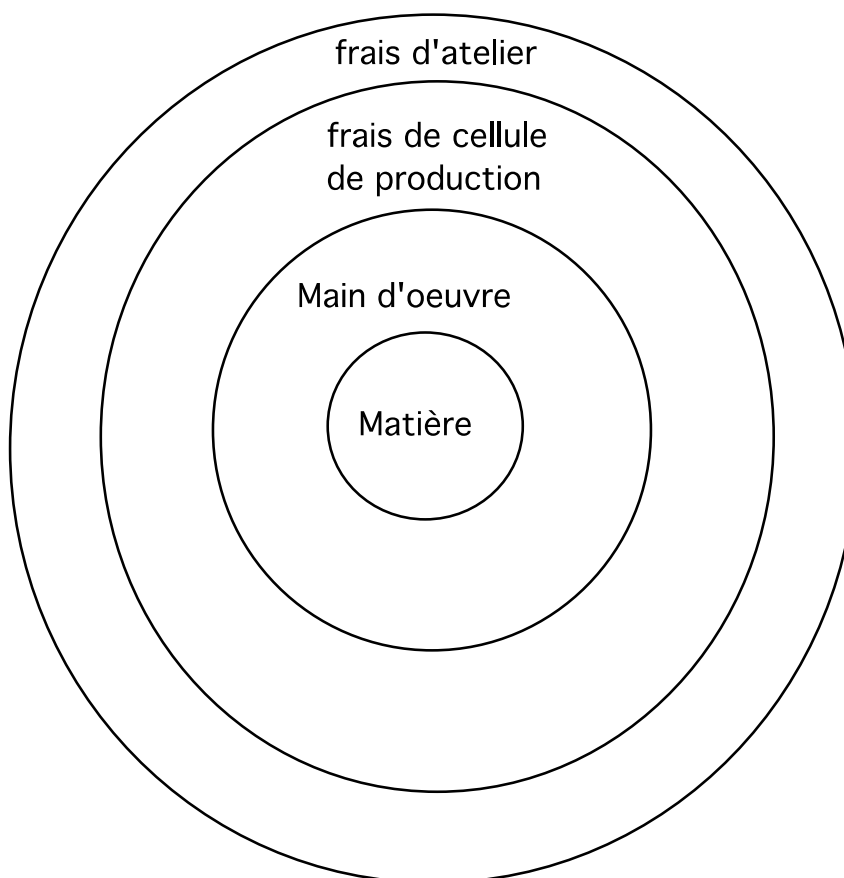
Il fournit une vision globale de l'organisation, en tant qu'unité de création et de distribution de valeur.

Il analyse, d'une part comment celle-ci utilise les possibilités de la technologie pour maximiser la différence entre la valeur créée et la valeur détruite au cours du processus de production ; il explique, d'autre part, comment s'organise l'activité de répartition entre tous les fournisseurs d'inputs et comment celle-ci évolue dans le temps. Ce second point constitue un avantage essentiel par rapport au compte de résultat ou tout instrument de la comptabilité analytique raisonnant en termes de profit, qui ne font ressortir que la part des gains de productivité réservés aux propriétaires.

Focus sur la notion de coût concentrique

Le principe de cette conception est de parvenir à l'agrégation progressive d'éléments de coûts pour expliquer la constitution du coût de revient. Cette approche est utilisée dans le secteur industriel afin de parvenir à une évaluation du coût suffisamment détaillée pour obtenir une référence comparable à des prix de sous-traitance.

Le principe retenu est celui de l'attachement qui consiste à aller des éléments les plus directement rattachables au coût à ceux qui le sont moins ou encore du moins arbitrairement rattachable au plus arbitrairement rattachable au coût de ce que l'on évalue.



Par exemple, on part des coûts de matières, on ajoute ceux de la main d'oeuvre, les frais de la cellule de production, ceux d'atelier, ceux de l'usine, ceux du siège, etc.

L'existence de systèmes d'information structurés en bases de données facilite la gestion de ce type d'approche avec les possibilités liées à la recombinaison possible des informations élémentaires par produit, service, client, affaire, etc.

Cette conception repose donc sur le principe du rattachement d'une information élémentaire à un coût. Pour calculer le coût d'un produit, on part d'un noyau (la matière, par exemple) et on l'entoure progressivement. Cette conception permet d'assurer une gradation entre le classement des charges par nature et celui des charges par destination. Elle permet de sortir de la stricte dualité « charges directes - charges indirectes » et « fixes – variables » en commençant par affecter le plus aisément affectable par destination pour finir par le moins aisé.

Focus sur le *Business Process Management (BPM)*

Le *Business Process Management* (gestion des processus métiers) est une approche consistant à modéliser informatiquement les processus métiers de l'organisation, aussi bien dans leur aspect applicatif qu'humain. Son objectif est de parvenir à une meilleure vue globale de l'ensemble des processus métiers de l'organisation et de leurs interactions afin d'être en mesure de les optimiser et, dans la mesure du possible, de les automatiser au maximum à l'aide d'applications métier. La démarche du BPM propose une approche ascendante, dite *bottom-up* consistant à analyser le fonctionnement de l'organisation afin de le modéliser informatiquement.

Le cycle de vie d'une démarche *BPM* peut globalement se décomposer ainsi :

- Etude de l'organisation en analysant ses objectifs et sa structure afin d'être en mesure de décomposer l'ensemble de son activité en processus métier.
- Modélisation des processus métiers, c'est-à-dire représenter informatiquement un modèle le plus proche possible de la réalité,
- Mise en oeuvre de la solution *BPM*, en liaison avec le système d'information (applications et bases de données)
- Pilotage par l'analyse de l'état des processus à travers des tableaux de bords présentant les performances des processus
- Optimisation au regard de solutions permettant d'améliorer les performances des processus métiers

Une solution de *BPM* comprend les éléments suivants :

- Un outil de modélisation de processus, permettant de modéliser à l'aide d'une interface graphique les processus métiers de l'organisation.
- Des outils d'aide à l'implémentation, c'est-à-dire des interfaces et des connecteurs permettant d'intégrer la solution de *BPM* au système d'information.
- Un moteur d'exécution chargé d'instancier les processus et de stocker le contexte et leur état dans une base de données relationnelle ;
- Des outils de pilotage et de *reporting* basés sur des indicateurs afin de disposer de tableaux de bord permettant de prendre rapidement les décisions (on parle de *Business Activity Monitoring - BAM* pour désigner le processus de contrôle du déroulement des processus).

Un des objectifs du *BPM* est la réutilisation, c'est-à-dire la capacité à ne pas réinventer l'existant à chaque changement. C'est pourquoi la standardisation de la représentation des processus est un enjeu majeur pour faciliter l'intégration entre les outils de *BPM*, standardisation ayant lieu à différents niveaux : celui de la modélisation des processus, celui de leur exécution des processus et celui de la communication avec le système d'information.

Le *Business Process Modelling Notation (BPMN)* est une initiative de la *Business Process Management Initiative (BMNI)* - un consortium d'entreprises, visant à définir une notation graphique commune permettant de modéliser les processus métier. La notation *BPMN* permet notamment de découpler l'information métier de l'information technique (éléments techniques du système d'information) afin de maximiser sa portabilité d'une organisation à une autre.

Le *Business Process Execution Language (BPEL)* est une initiative de la *BPMI* dont le but est de proposer une représentation XML des activités liées à l'exécution d'un processus. Là où la notation *BPMN* s'attache à décrire statiquement les processus, le langage *BPEL* décrit la dynamique d'ensemble.

Focus sur l'approche socio-économique²¹

L'analyse socio-économique se situe, elle-aussi, en cohérence avec un modèle ingénierique de l'organisation.

L'analyse socio-économique propose une méthode d'évaluation des coûts cachés des dysfonctionnements dans une organisation sur la base d'une construction théorique visant à les expliquer et par usage de la recherche intervention sur des situations de changement.

L'hypothèse fondamentale de l'analyse socio-économique est qu'une organisation est un ensemble de structures et de comportements en interaction et que « *le niveau de performance économique d'une organisation dépend de la qualité de l'interaction entre les structures de l'organisation et les comportements humains qui agissent au sein de cette organisation* »²². La théorie socio-économique considère l'organisation comme un ensemble de cinq types de structures en interaction (les structures physiques, technologiques, organisationnelles, démographiques et mentales) et cinq types de comportements caractérisés par leur instabilité dans le temps car dépendant de logiques individuelles, de groupe d'activités, catégorielles, de groupe d'affinités et collective.

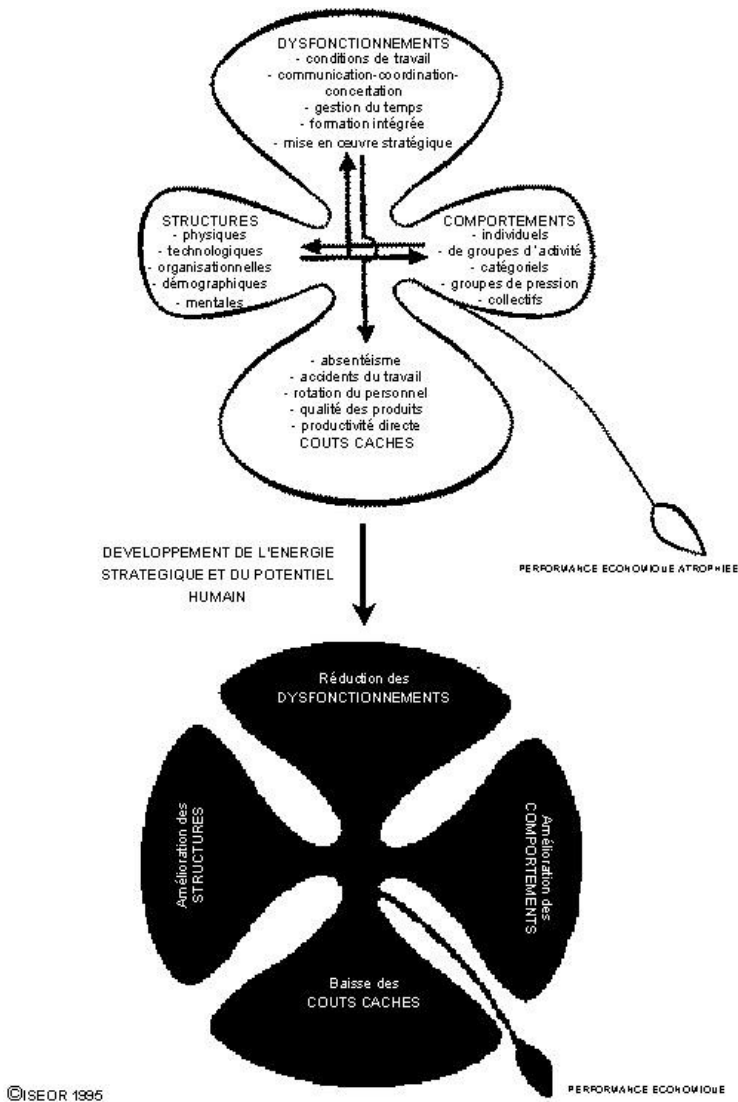
La théorie socio-économique repose sur deux hypothèses : 1) le facteur principal d'efficacité à court, moyen et long terme est le développement humain de l'organisation, 2) il existe dans toute organisation des dysfonctionnements sociaux, économiques et financiers du fait de l'interaction entre les structures et les comportements.

Les dysfonctionnements sont classés en six familles qui constituent autant de domaines de solutions pour les réduire : les conditions de travail, l'organisation du travail, la (« communication – coordination - concertation), la gestion du temps, la formation intégrée et la mise en œuvre stratégique.

Schéma du modèle général de la théorie socio-économique : du diagnostic à la mise en œuvre des éléments permettant de dégager le potentiel de l'organisation. (Source ISEOR, 1995)

²¹ H. Savall & V. Zardet, *Maîtriser les coûts et les performances cachés. Le contrat d'activité périodiquement négociable*, Economica, Paris (5^e édition : 2010), ISBN-10 : 2717858490, ISBN-13 : 978-27178584

²² A.-C. Martinet & H. Savall, « Dysfonctionnements, coûts et performances cachés dans l'entreprise », *Revue d'Economie industrielle*, 1978, pp. 82-94
Yvon PESQUEUX



De 1973 à 1977, l'analyse socio-économique a été centrée sur la recherche de méthodes pour identifier et évaluer les coûts cachés des dysfonctionnements, diffus dans l'organisation (par différence avec les coûts visibles). Ils sont regroupés autour de cinq indicateurs : l'absentéisme, les accidents du travail, la rotation du personnel, les défauts de qualité des produits et les écarts de productivité directe et comportent six aspects : les sursalaires, les surtemps, les surconsommations, les non-productions, les non créations de potentiel et les risques. Un des objectifs de la théorie socio-économique est de montrer qu'il est possible d'évaluer les « coûts cachés » d'une organisation à partir d'une analyse de leurs impacts financiers. (Source ISEOR)

La démarche de « recherche – intervention » de la théorie socio-économique est une démarche stratégique fondée sur l'analyse du potentiel interne des ressources internes dans le temps (l'acquisition de ressources externe demande un délai d'intégration) et d'une dynamique de mise en œuvre du potentiel accumulé.

Organisation taylorienne et organisation « post taylorienne »

Yvon PESQUEUX

Cette entrée offre d'autres bases de raisonnement quant à l'existence d'un modèle ingénierique de l'organisation.

Du modèle taylorien

Revenons tout d'abord aux catégories originelles du modèle taylorien²³, c'est-à-dire à l'OST qui indique l'existence de deux hiérarchies :

- L'une, « verticale », repose sur la dissociation entre la conception et l'exécution et consiste à confier à des agents distincts les tâches de conception et d'exécution. Les tâches de conception consistent à modéliser, par référence à des savoirs spécifiques, l'architecture des tâches d'exécution.
- L'autre, « horizontale », consiste à articuler les tâches ainsi conçues dans un processus mécaniste dont la concrétisation a été qualifiée, dans le fordisme, de « chaîne », chaque exécutant voyant sa responsabilité réduite à l'exécution du geste associé à la tâche dans le respect du rythme de la chaîne en contrepartie d'une rémunération dont le pouvoir d'achat permette d'acquérir les biens ainsi produits. Dans les termes actuels, l'« ouvrier spécialisé » se voit occuper une position d'« automate ».

F. W. Taylor vient relire le thème de la division du travail, achevant en quelque sorte la formulation d'un projet qui va venir confirmer la dimension politique de l'organisation dans sa vocation à la contribution au « vivre bien », construction commencée par Adam Smith²⁴ et relue par Karl Marx²⁵. A. Smith faisait de la division du travail un acte politique fondateur du marché : la division du travail vient susciter corrélativement l'échange dans un jeu « gagnant – gagnant » du fait de la quantité accrue de biens échangeables. Rappelons aussi que D. Ricardo²⁶ fera la transcription de cet aspect-là sur le plan de l'échange international en retournant la proposition, l'échange venant en retour susciter la division du travail – internationale cette fois – dans un même jeu « gagnant – gagnant ». « Division du travail » et « échange » font système. Cet acte politique se caractérise par la substitution du marché à la cité et une mutation du contenu apporté au « juste ». Il fonde le projet d'une Economie Politique que, de façon dialectique, toujours à partir de la division du travail, K. Marx viendra renverser avec le projet d'une Politique Economique qui, prenant acte d'une division du travail séparant la société en classes (bourgeois et prolétaires), et conduisant à une autre conception de la cité juste, celle du communisme d'abondance, venant bénéficier des effets économiques de la division du travail.

Rappelons l'aspect déstructurant de la division du travail chez K. Marx, conduisant à un prolétariat dont la classe ouvrière va constituer l'« élite » et la conscience politique mais à défaut de laquelle le prolétariat est proche du concept de masse. Rappelons encore qu'aussi bien chez A. Smith que chez K. Marx, la théorie de la valeur travail vient

²³ F. W. Taylor, *La direction scientifique des entreprises*, Dunod, Paris, 1967 (Ed. originale : 1923)

²⁴ A. Smith, *La richesse des nations*, Garnier Flammarion, Paris, n°598, pp.72-73 (Ed. originale : 1776)

²⁵ K. Marx, *Le capital*, Gallimard, collection « La Pléiade », Paris, 1964 (Ed. originale : 1867 pour le tome 1)

²⁶ D. Ricardo, *Des principes de l'économie politique et de l'impôt*, Flammarion, Paris, 1999 (Ed. originale : 1817)

donner un fondement « objectif » à la valeur économique des biens produits, la valeur de ces biens dépendant de la quantité de travail qui y est incorporée.

F. W. Taylor complète ce parcours en appliquant le thème de la division du travail comme fondement de l'organisation. C'est le projet taylorien qui offre une issue à la logique marxiste de la surproduction, en ouvrant la porte à la régulation fordienne où « production de masse » et « consommation de masse » viennent à leur tour faire système puis, du fait de l'essoufflement de son entropie vertueuse, à la régulation libérale qui marque la reconnaissance de la dimension politique de l'activité d'entreprise dans un modèle « post taylorien ». La régulation fordienne se caractérise par une forme de réalisation de la valeur travail puisqu'à la rémunération des ouvriers correspond le pouvoir d'achat qui leur permet d'acquérir les biens produits.

Il serait pourtant insuffisant de réduire le projet taylorien aux deux hiérarchies mentionnées ci-dessus, éventuellement complétées par un système de rémunération aux pièces et au temps passé en pointant l'interchangeabilité des acteurs. Le projet taylorien est de dimension beaucoup plus large dans la mesure où il constitue un véritable projet de société.

Au modèle de la manufacture, F. W. Taylor et ses émules ajoutent celui de la chaîne et la notion de production de masse qui exprime que la quantité produite obtenue constitue le bénéfice de la standardisation des tâches dans des quantités obtenues dont le volume va encore au-delà de tout ce qui était prévu par A. Smith ... mais aussi un monde de produits standardisés, les deux aspects étant intimement liés.

C'est à ce titre que le projet taylorien se trouve concrétisé par le fordisme qui offre un modèle de régulation valide pour la société tout entière et qui, à la production de masse, ajoute la consommation de masse. La rémunération de l'ouvrier spécialisé conduit à la consommation de masse des biens et des services issus de la production de masse du fait de l'accroissement de son pouvoir d'achat.

Les explications des origines de ce projet taylorien sont disparates. Citons, entre autres :

- La volonté de « fixer » une main d'œuvre immigrée rurale en provenance d'Europe et dont le rêve de pastoralité (« La petite maison dans la prairie ») se heurtait aux réalités des grandes métropoles du Nord Est des Etats Unis et à la nécessité de travailler pour survivre dans les manufactures en attendant « mieux » avec les conséquences que cela comporte (alcoolisme, absentéisme, etc.). La politique des 5 \$ par jour mise en œuvre à la Ford n'aurait pas d'autre objectif.
- La rémunération d'« ouvriers – adjudicataires – contractants », quasi entrepreneurs individuels dans les grandes manufactures, motivés et exploités à la fois dans le cadre d'une organisation où de telles pratiques étaient ainsi à la source de gaspillages généraux considérables.

La production de masse conduit à la consommation de masse et nous indique la catégorie socio-économique des clients de ce projet-là : les clients d'une classe moyenne, donc ceux d'un projet politique qui diverge de la thèse de K. Marx.

Arrêtons-nous quelque temps à l'examen de cette catégorie-là. Elle nous indique l'existence d'un statut qui n'est, ni celui d'une classe basse ou inférieure, ni celui d'une

classe élevée ou supérieure. Elle se caractérise aussi par l'existence d'une culture de masse qui s'exprime dans les contours d'une société de consommation. Les aspects de cette culture de masse sont ceux de la consommation de produits standardisés comme « habitudes spécifiques ». Et ces produits-là dessinent les contours de l'« homme unidimensionnel » d'H. Marcuse²⁷, dans une société qui est une société sans classe dont le projet se rétrécit à la consommation de ces produits-là et à un mode de vie standardisé où le bien-être matériel est supposé tenir lieu de bonheur. C'est la catégorie qui démissionne devant la difficulté à conduire la critique non seulement parce qu'elle consomme les arguments du « prêt à penser », mais aussi parce qu'elle s'en satisfait. En effet, toute la difficulté est de donner une véritable définition de la classe moyenne, ambivalente dans ses rapports avec la bourgeoisie tout comme avec les classes populaires. Comme dans la dialectique du paria et du parvenu d'H. Arendt²⁸ l'individu, membre d'une classe moyenne (souvent issu de la classe ouvrière) craint d'y retourner et gère ainsi des solidarités qui le lient à celle-ci tout en rêvant d'accéder au statut de bourgeois. Mais, en même temps qu'elle conteste, de l'intérieur, l'ordre établi, la classe moyenne contribue à l'hégémonie de la bourgeoisie en lui fournissant les auxiliaires nécessaires à sa domination (cadre, technicien, enseignant, etc.). Son ambivalence n'a pour miroir que la disparité des catégories qui la constituent. Comme le signale A. Accardo²⁹, il s'agit pour elle, de façon non cynique, par affiliation de classe pourrait-on dire, de « contester le système tout en l'utilisant ».

Le « projet smithien » d'une économie politique construite sur un marché qui tient lieu de cité se trouve ainsi, dans le projet taylorien, en quelque sorte achevé avec une division du travail qui fonde l'organisation, des échanges démultipliés, un marché omniprésent mais aussi un Etat-Providence et non pas un Etat réduit à la dimension d'un Etat-Gendarme.

Il faut souligner l'existence corrélative d'une société de bien-être ainsi conçue dans le cadre d'un Etat Providence, garant d'une durée de travail limitée et d'un salaire minimum en contrepartie d'un travail au contenu réduit. Là où l'ouvrier spécialisé est dépossédé de l'intérêt de son travail, il récupère son humanité en dehors du travail dans le cadre d'une société qui a été finalement autre que celle du « projet smithien » et de la représentation apocalyptique que nous en proposait Karl Marx.

De la société de consommation

De ce fait, comme nous l'indique J. Baudrillard³⁰, l'Homme est alors aujourd'hui de plus en plus environné par les objets et les messages que par les autres. L'amoncellement et la profusion en sont le trait le plus frappant. La marchandise, par son excès, devient l'image du don et de la prodigalité de la fête. Les objets se constituent en panoplie (gammes, marques, etc.). La marchandise est culturalisée dans le centre commercial. Or, « *tout le discours sur les besoins repose sur une*

²⁷ H. Marcuse, *One-dimensional Man*, Beacon Press, New York, 1964

²⁸ H. Arendt, *Les origines du totalitarisme – Le système totalitaire*, Seuil, Essais, collection « Points », n° 307

²⁹ A. Accardo, « Contester le système tout en l'utilisant : le double jeu des classes moyennes », *Le Monde Diplomatique*, décembre 2002

³⁰ J. Baudrillard, *La société de consommation*, Collection folios « essais », n° 35

anthropologie naïve : celle de la propension naturelle au bonheur »³¹. Dans les sociétés actuelles, l'idéologie du bonheur sert de mythe tout comme l'inégalité. Un raccourci politique s'établit d'ailleurs : « *la croissance, c'est l'abondance ; l'abondance, c'est la démocratie* »³². Dès l'époque de la rédaction de cet ouvrage (1970), J. Baudrillard cote l'irréductible pauvreté, les ségrégations comme conséquences de l'activité économique. La consommation reste ainsi clairement une institution de classe : « *non seulement il y a inégalité devant les objets au sens économique (l'achat, le choix, la pratique en sont réglés par le pouvoir d'achat, le degré d'instruction lui-même fonction de l'ascendance de classe, etc. (...)) mais plus profondément il y a discrimination radicale au sens où seuls certains accèdent à une logique autonome rationnelle des éléments de l'environnement (...). Cette logique fétichiste est proprement l'idéologie de la consommation* »³³. Le champ de la consommation est en effet un champ social structuré (celui de la distance sociale) : « *si bien que les besoins des classes moyennes et inférieures sont toujours, comme les objets, passibles d'un retard, d'un décalage culturel par rapport aux classes supérieures* »³⁴. Mais en même temps, le fait de la consommation vient recouvrir celui de classe. Et pourtant, le processus même de production des aspirations est inégalitaire, inégalité recouverte donc par l'anthropologie homogénéisatrice d'un client omniprésent. C'est au travers de cette forme-là que se localise l'excédent perpétuel des besoins par rapport à l'offre. La demande sociale est limitée par les besoins, la demande de prestige non. Là où la demande sociale se réfère au concept de classe, la demande de prestige se réfère à celle de catégorie. J. Baudrillard va alors reformuler une théorie de la consommation. Il commence par une autopsie de l'*homo economicus*, mort avec la société d'abondance (c'est-à-dire la société traditionnelle) disparue. En effet, « *le but de l'économie n'est pas la maximisation de la production pour l'individu mais la maximisation de la production en liaison avec le système de valeurs de la société* ». J. Baudrillard va mettre en avant l'importance de l'idéal de conformité, ce qui vient ramener le client à des dimensions plus soumises. Conformité et satisfaction sont solidaires, d'où le projet du contrôle pour ce qui est demandé à un prix donné. « *C'est l'entreprise de production qui contrôle les comportements de marché, dirige et modèle les attitudes sociales et les besoins. C'est, au moins tendanciellement, la dictature totale de l'ordre de production* »³⁵. Il s'agit d'éléments d'un système et non d'un rapport individuel à l'objet. La théorie des besoins de l'*homo economicus* est en fait une tautologie. Elle oublie l'aspect signe associé à l'objet. « *La consommation est un système qui assure l'ordonnancement des signes et l'intégration du groupe : elle est donc à la fois une morale (un système de valeurs idéologiques) et un système de communication, une structure d'échange* »³⁶. Il n'y a jamais de jouissance solitaire de la consommation - c'est une illusion entretenue par le discours idéologique de la consommation. « *Il n'est pas question pour le consommateur, pour le citoyen moderne de se dérober à cette contrainte de bonheur et de jouissance, qui est l'équivalent dans la nouvelle éthique de la contrainte traditionnelle de travail et de production* »³⁷. D'où une forme de dressage à la consommation systématique et organisée qui conduit bien au thème de la soumission. C'est avec la société de consommation que naît l'idéologie du client. « *On peut prédire*

³¹ J. Baudrillard, *op. cit.*, p. 59

³² J. Baudrillard, *op. cit.*, p. 62

³³ J. Baudrillard, *op. cit.*, pp. 76-77

³⁴ J. Baudrillard, *op. cit.*, p. 83

³⁵ J. Baudrillard, *op. cit.*, p. 98

³⁶ J. Baudrillard, *op. cit.*, p. 109

³⁷ J. Baudrillard, *op. cit.*, pp. 112-113

de beaux jours et un apogée futur au système de valeurs individuelles - dont le centre de gravité se déplace de l'entrepreneur et de l'épargnant individuel, figures de proue du capitalisme concurrentiel, au consommateur individuel, s'élargissant du même coup à la totalité des individus - dans la mesure même de l'extension des structures technobureaucratiques (...) La consommation est donc un puissant élément de contrôle social (par l'atomisation des individus consommateurs), mais elle entraîne, par là même, la nécessité d'une contrainte bureaucratique toujours plus forte sur le processus de consommation - laquelle sera en conséquence exaltée avec toujours plus d'énergie comme le règne de la liberté »³⁸. Le système de la consommation se définirait alors mieux comme étant la production industrielle des différences. Les classes moyennes, en héritières des grands capitalistes du XIX^e ont tendance à consommer ostensiblement. « C'est en cela qu'elles sont culturellement « naïves » »³⁹ ajoute J. Baudrillard. La consommation est donc aussi recherche de conformité par la distinction.

Le regard qu'il est possible de porter sur une telle situation est celui d'une conception de la société qui nie en fait le travail comme concept et comme valeur. Pas étonnant, à ce titre, que dans un monde dit « post taylorien », un des indicateurs supposés de l'achèvement du projet taylorien soit la crise du travail et de sa valeur. Le terme de « post taylorisme » recouvrirait donc plutôt un retour dialectique du travail comme concept et de la crise de la conception taylorienne de sa valeur. L'OST constitue en effet plutôt une négation du travail en tant que tel du fait d'une conception globale venant nier le savoir-faire comme fondement mais en proposant une « sortie » de type économique (« division du travail – production de masse – consommation de masse »).

Mais ce qu'indique le concept de classe moyenne est aussi le projet de négation de celui de classe ouvrière que nous indiquait K. Marx en dualité de celui de classe bourgeoise. Le prolétariat continue à pouvoir être défini « à défaut », en proximité avec le terme de « masse » et que des catégories en apparence privilégiées, comme celles des cadres et des ingénieurs, peut ainsi être affiliée au prolétariat ou à la bourgeoisie suivant sa participation ou non à la maîtrise du capital. C'est la figure du client qui permet idéologiquement de recouvrir celle de prolétariat et, du même coup, la dimension politique du projet de la bourgeoisie. Un prolétariat constitué de clients n'a plus à formuler de projet politique pour les activités économiques. En suivant le même cheminement que pour le concept de classe moyenne avec la culture de masse, spécifions la classe ouvrière à partir du concept de culture ouvrière. Ce qui caractérise la culture ouvrière, c'est le savoir-faire professionnel, aliéné par la classe bourgeoise par enfermement des ouvriers dans les manufactures. Les ouvriers sont dépossédés de leur savoir-faire professionnel par le capital et ses propriétaires ce qui se caractérise par la mise en place de machines qui sont, dans les termes de K. Marx, du « travail coagulé ».

Chez F. W. Taylor, il n'y aurait plus que du « travail coagulé » dont les ouvriers spécialisés constitueraient des éléments. A ce titre, le monde ouvrier est devenu celui des ouvriers spécialisés dont l'idéal de travail serait, à la lumière des catégories de la culture ouvrière, celui de l'ouvrier professionnel et de l'ouvrier qualifié, détenteurs d'une véritable culture professionnelle. Le monde du projet taylorien est aussi un monde où, pour reprendre la métaphore d'E. Faber⁴⁰, l'ouvrier-consommateur est confronté à

³⁸ J. Baudrillard, *op. cit.*, pp. 118-119

³⁹ J. Baudrillard, *op. cit.*, p. 125

⁴⁰ E. Faber, *Main basse sur la cité*, Hachette, Paris, 1994

deux injonctions, la première, à l'intérieur de l'organisation, qui est de produire et celle de consommer, dès qu'il en sort. Le statut de client vient constituer le maillon élémentaire d'un monde où les valeurs matérielles de la production et de la consommation vont dominer.

Mais la classe ouvrière indique l'existence d'une classe bourgeoise dont il est possible de dessiner les contours à partir de la notion de « culture bourgeoise ». Comme le souligne D. Cuche⁴¹, peu de travaux ont été consacrés à cette représentation de la culture bourgeoise par la bourgeoisie elle-même, alors que l'on peut considérer qu'elle en domine les moyens d'investigation. C'est un peu comme si cette classe bourgeoise évitait l'expression d'une volonté de se représenter elle-même. C'est aussi ce qui a conduit à masquer le projet politique de la bourgeoisie en opérant la confusion entre une bourgeoisie « sociologique » se définissant à partir d'un comportement bourgeois ou petit-bourgeois et de trajectoires mimétiques et non plus par l'appartenance à la classe bourgeoise sur la base du critère de la possession et de la maîtrise du capital.

C'est ce que nous signale A. Bihl⁴² saluant l'édition d'un ouvrage de synthèse sur la sociologie de la bourgeoisie⁴³ dont le but est de lever le voile qui recouvre les mystères de la bourgeoisie et de montrer ce qui en fait une classe sociale à partir d'un groupe apparemment composite. Des industriels, des hommes d'affaires, des banquiers, de vieille souche ou de récente extraction, y voisinent avec des exploitants agricoles, des hauts fonctionnaires, des membres de l'Institut, des généraux ... Il y a là un champ de recherches peu exploré, alors même que son intérêt pour la compréhension de la société ne fait pas de doute. Ainsi, « ni vue, ni connue », la grande bourgeoisie peut espérer continuer à prospérer. Les sociologues ont leur part de responsabilité dans la méconnaissance derrière laquelle s'abritent les processus de la reproduction de la bourgeoisie. Les travaux sur la haute société sont rares, laissant dans l'ombre privilèges et privilégiés.

Les raisons à cela sont multiples :

- la rareté des financements permettant de tels travaux,
- la difficulté de mener des investigations auprès d'agents occupant des positions dominantes, qui disposent de pouvoirs étendus et remettent ainsi le chercheur à sa place, comme dominé,
- la maîtrise de la présentation de soi des bourgeois : par l'art de la conversation et le maintien du corps, le grand bourgeois contrôle l'image qu'il donne de lui-même, technologie sociale qui constitue une partie importante de son éducation et qui assure l'apparente métamorphose de qualités sociales en qualités naturelles,
- la priorité accordée aux problèmes sociaux et donc aux catégories vivant le chômage et les difficultés de tout ordre.

La recherche se heurte à un obstacle dans la collecte des informations et des observations, étant donné que la haute société cultive la discrétion sur son mode de vie et sur ses richesses accumulées, et que l'administration protège les fortunes.

⁴¹ Denys Cuche, *La notion de culture dans les sciences sociales*, Editions La Découverte, Collection Repères n°205, Paris, 1998

⁴² A. Bihl, « La bourgeoisie, cette inconnue », *Le Monde Diplomatique*, octobre 2000

⁴³ M. Pinçon & M. Pinçon-Charlot, *Sociologie de la bourgeoisie*, collection Repères, Editions la Découverte, Paris, 2000

Les questions que se posent les auteurs dans cet ouvrage nous intéressent à tous égards :

- Peut-on faire l'impasse sur les dominants, sur ceux qui tirent le plus grand profit de l'état des choses et que l'on peut supposer être intéressés au maintien du *statu quo* ?
- Peut-on encore parler de bourgeoisie dans une société qui rejette la notion de classe sociale ?
- La bourgeoisie est-elle la dernière classe sociale ?
- La bourgeoisie est-elle menacée de disparition, comme jadis la noblesse (celle-ci n'a-t-elle pas fusionné avec les nouvelles élites) ?
- Peut-on encore parler de bourgeoisie face au flot grossissant des petits actionnaires ?
- De nouvelles fortunes apparaissent et défraient la chronique. Sont-elles appelées à rejoindre la cohorte des nantis ?
- Comment les bourgeois vivent-ils ? Et comment sont-ils organisés ?
- Dans quelles conditions ses positions dominantes se reproduisent-elles d'une génération à l'autre ?
- Quel rôle la constitution de lignées joue-t-elle dans la transmission de ces positions ?

Questions à tous égards importantes car, dans les années 90, voit s'affirmer la prédominance d'une idéologie libérale qui rejette la notion de classe sociale. Le marché est censé réguler la société et se substituer à la lutte des classes. En valorisant la concurrence et l'effort individuel, ce modèle renforce l'idéologie « méritocratique » et va jusqu'à stigmatiser les laissés-pour-compte du développement économique, les assistés des systèmes de prévoyance et autres bénéficiaires des avantages acquis. Une lecture sociologique de la bourgeoisie fait remarquer en fait l'apparition d'une « nouvelle » bourgeoisie dès le début du XX^e siècle, « nouvelle » bourgeoisie qui continue encore à se développer. Aujourd'hui, les bourgeois sont riches, mais d'une richesse multiforme, un alliage fait d'argent mais aussi de culture, de relations sociales et de prestige. Comme les handicaps sociaux se cumulent, les privilèges s'accumulent. La constitution de lignées apparaît comme centrale dans les processus de la transmission des positions dominantes. La fusion de la noblesse et de la bourgeoisie la plus ancienne s'inscrit dans cette logique. Cette fusion va de pair avec la cohabitation dans les mêmes quartiers. Cette ségrégation produit un effet de méconnaissance par la séparation d'avec le reste de la société.

La bourgeoisie est un groupe dont la position se définit par la possession des moyens de production, qui peut aller de pair avec l'exercice du pouvoir économique, en tant que PDG par exemple, mais qui peut très bien se contenter d'une attitude rentière, assortie ou non d'une activité professionnelle.

Et pourtant, un regard scrutateur est susceptible de montrer l'extrême fécondité culturelle de cette classe bourgeoise avec la figure de l'intellectuel spécifique débouchera sur la figure de l'artiste au XIX^e siècle comme le souligne E. Chiapello⁴⁴.

Cette figure de l'artiste naît de la révolte des enfants de la bourgeoisie petite, moyenne ou grande. Il faut d'ailleurs, tout comme dans le cas de l'intellectuel spécifique, en souligner le développement corrélatif de celui de la classe bourgeoise. C'est ce qui conduit, au nom de la révolte, à la formulation de la critique artiste.

⁴⁴ E. Chiapello, *Artiste versus manager*, Métailié, Paris, 1998
Yvon PESQUEUX

L. Boltanski & E. Chiapello⁴⁵ soulignent l'importance des deux critiques, la critique sociale produite par les intellectuels spécifiques et la critique artiste produite par les artistes et l'importance de ces deux critiques dans leur capacité à régénérer le capitalisme quand il se les approprie. Ils soulignent de même la façon dont la critique artiste a éteint la critique sociale dans la décennie 70 et comment la critique sociale renouvelée est peut-être en train, aujourd'hui, d'éteindre la critique artiste. Deux critiques aux contours importants pour qui veut rendre plus intelligible la figure du monde « post taylorien ».

Culture bourgeoise et *Mythologies* à partir de R. Barthes

Mais la culture bourgeoise se caractérise aussi par l'aspect « maquette » qui est le sien dans la manière d'indiquer les éléments de la consommation de masse et donc de la culture de masse. L'appartement haussmanien peut être considéré comme la matrice de l'appartement ouvrier, tant sur le plan de sa structure (salle à manger, salon, salle de bains, sanitaires, cuisine et chambre) que sur celui de son aménagement. L'appartement HLM serait, à ce titre, le décalque de l'appartement bourgeois, décalque venant indiquer les biens qui font l'objet de la production de masse. Mais en retour, l'appartement haussmanien va intégrer les biens issus de la production de masse (le réfrigérateur, le lave-linge, le téléviseur, etc.) car ces biens ne sont pas neutres socialement et c'est aussi cela que nous indique le *continuum* « production de masse – consommation de masse – culture de masse - classe moyenne », dont le qualificatif de « moyenne » indique la vocation à être autre chose que l'inférieur ou le populaire et aussi sa vocation à déborder sur la « supérieure ».

C'est en partie à cela aussi que R. Barthes consacre ses analyses dans *Mythologies*⁴⁶ dans le projet d'outiller la démarche de compréhension par la référence à des mythes propres à chacune de ces classes alors que des relations s'établissent entre eux. Il s'agit de déconstruire la bourgeoisie sociologique afin de mieux mettre en évidence la bourgeoisie politique et son projet de domination. Les mythes de la classe moyenne au regard de la culture de masse permettent aussi de lire ceux de la classe bourgeoise dans les contours de ce que R. Barthes qualifie de « sémioclastrie ». Dans le thème de la production culturelle, la bourgeoisie va d'ailleurs, avec le kitsch, jusqu'au point de retournement esthétique des éléments de la production de masse, faisant de ces objets, détournés ou non – il s'agira alors de *design* - de véritables entités esthétiques, le robot Moulinex étant ainsi élevé au statut d'œuvre d'art, de même que le canapé dessiné par Philippe Stark. De même que la boîte de soupe Campbell sera décalquée et multipliée par Andy Warhol. Mais ce retournement marque aussi le point limite de la culture bourgeoise dans sa vocation à se dissoudre dans la culture de masse et en même temps à dissoudre les éléments de la culture de masse et, finalement, la classe moyenne.

Dans *Mythologies*, R. Barthes propose deux déterminations de contexte : une critique idéologique portant sur le regard de la culture de masse et un démontage sémiologique de ce langage. Les représentations collectives y sont traitées comme des systèmes de

⁴⁵ L. Boltanski & E. Chiapello, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Gallimard, Collection « Essais », Paris, 1999

⁴⁶ R. Barthes, *Mythologie*, Seuil, Collection « Point » n°10 (Ed. originale : 1956)

signes afin de rendre compte en détail d'une des vocations de l'idéologie qui est de mystifier en donnant à la culture petite-bourgeoise une valeur universelle.

C'est surtout la dernière partie de son ouvrage (*Le mythe aujourd'hui*) qui nous intéresse du fait des contours du projet qui est ici explicité.

Le mythe conduit à trois types de lectures :

- le symbole qui constitue la forme du concept représentant le mythe (statique, analytique, cynique) ;
- le mythe qui est une imposture, il est l'alibi de la déformation (statique, analytique, démystifiante) ;
- le mythe qui se construit au travers du regard du lecteur (dynamique).

« Si l'on veut rattacher le schéma mythique à une histoire générale, expliquer comment il répond à l'intérêt d'une société définie, bref passer de la sémiologie à l'idéologie, c'est la 3^{ème} posture qui vaut. »⁴⁷. L'action impressive du mythe est plus importante que les explications rationnelles. C'est un système inductif que le consommateur de mythe considère comme « naturelle ». Les valeurs sont prises pour des faits. R. Barthes va alors parler de la bourgeoisie comme société anonyme. « Comme fait économique, la bourgeoisie est nommée sans difficulté : le capitalisme se professe. Comme fait politique, elle se reconnaît mal : il n'y a pas de partis « bourgeois » à la chambre. Comme fait idéologique, elle disparaît complètement : la bourgeoisie a effacé son nom en passant du réel à sa représentation, de l'homme économique à l'homme mental : elle s'arrange des faits, mais ne compose pas avec les valeurs, elle fait subir à son statut une véritable opération d'ex-nomination ; la bourgeoisie se définit comme la classe sociale qui ne veut pas être nommée. « Bourgeois », « petit-bourgeois », « capitalisme », « prolétariat », sont les lieux d'une hémorragie incessante : hors d'eux le sens s'écoule, jusqu'à ce que le nom devienne inutile »⁴⁸.

Politiquement, l'hémorragie du nom bourgeois se fait à travers l'idée de nation (qui servit à exclure l'aristocratie). *« Le syncrétisme permet à la bourgeoisie de recueillir la caution numérique de ses alliés temporaires, toutes les classes intermédiaires, donc « informes » »⁴⁹. Et idéologiquement, tout ce qui n'est pas bourgeois est obligé d'emprunter à la bourgeoisie. « Il y a sans doute des révoltes contre l'idéologie bourgeoise. C'est ce que l'on appelle en général l'avant garde. Mais ces révoltes sont socialement limitées, elles restent récupérables »⁵⁰, d'autant que ce sont des éléments de cette bourgeoisie et sans doute vise-t-il ce que nous avons qualifié ici, par référence à L. Boltanski & E. Chiapello, de critique artiste. « Et puis, ces révoltes s'inspirent toujours d'une distinction très forte entre le bourgeois éthique et le bourgeois politique : ce que l'avant-garde conteste, c'est le bourgeois en art, en morale, c'est, comme au plus beau temps du romantisme, l'épicier, le philistin »⁵¹. Et finalement, ne peut-on affirmer que la figure du client et celle de l'acteur d'entreprise ne seraient finalement pas autre chose que le philistin élevé au statut d'idéal. « Cet anonymat de la bourgeoisie s'épaissit encore lorsqu'on passe de la culture bourgeoise proprement dite à ses formes étendues,*

⁴⁷ R. Barthes, *op. cit.*, p. 215

⁴⁸ R. Barthes, *op. cit.*, p. 225

⁴⁹ R. Barthes, *op. cit.*, p. 255

⁵⁰ R. Barthes, *op. cit.*, p. 226

⁵¹ R. Barthes, *op. cit.*, p. 226

vulgarisées, utilisées, à ce que l'on pourrait appeler la philosophie publique, celle qui alimente la morale quotidienne, les cérémoniaux civils, les rites profanes, bref les normes non écrites de la vie relationnelle en société bourgeoise. C'est une illusion de réduire la culture dominante à son noyau inventif : il y a aussi une culture bourgeoise de pure consommation »⁵². Les normes bourgeoises sont alors vues comme des lois évidentes d'ordre naturel. « Les normes petites-bourgeoises sont des résidus de la culture bourgeoise, ce sont des vérités bourgeoises dégradées, appauvries, commercialisées, légèrement archaïsantes, ou si l'on préfère : démodées »⁵³. La bourgeoisie transforme de façon construite invisible la réalité du monde en image du monde sur les principes du monde fondés sur ses catégories. Le mythe conduit à une parole dépolitisée, dans les catégories d'un marché qui tient lieu de cité, mais d'une cité déglacée des catégories du politique.

La mythologie vient surtout indiquer le mythologue pour qui la socialité est de l'ordre de la moralité dans la mesure où être social, c'est indiquer ce qui est bien. Et être client, être organisation, c'est « être bien », c'est être « ce qu'il faut être », ce qui décline d'autant les autres postures sociales et politiques ou conduit à les penser dans les termes de l'organisation. C'est aussi cette mystification-là qui est venue déclasser – au double sens du terme – la bourgeoisie au point que l'on ne la nomme plus comme telle aujourd'hui.

Remarquons, et ceci toujours avec L. Boltanski & E. Chiapello⁵⁴, la naissance d'un nouvel esprit du capitalisme ou plutôt, dans les termes utilisés ici, l'achèvement du projet taylorien à la fin du XX^e siècle mais après être passée par une phase intermédiaire qualifiée de « toyotisme ».

Le modèle « post taylorien » de l'organisation

En quoi peut-on (ou non), parler de fin du « modèle taylorien-fordien » ? Assistons-nous à l'émergence d'un nouveau modèle d'organisation ou à la prolongation de l'esprit du taylorisme dans une société en évolution ? La réponse se limite le plus souvent à l'évidence que nous serions dans un monde « post taylorien ». A y regarder de plus près, à la trilogie « taylorisme – régulation fordienne – Etat Providence » pourrait correspondre une autre trilogie « post taylorisme – régulation libérale – gouvernementalité polymorphe ». Ce troisième terme recouvre une situation qui voit l'émergence d'acteurs socio-politiques « nouveaux » au pouvoir pas forcément codifié : des organisations « supra- nationales » de type Union Européenne, des organismes professionnels, des *lobby*, des organisations non gouvernementales telles que *Greenpeace*, *Médecins sans Frontières*, *WWF* capables de mener une politique aux effets diplomatiques pouvant aller à l'encontre (car suscitées) par les stratégies des entreprises et les actes des gouvernements, ou encore l'apparition de personnages emblématiques tel Julian Assange. Il peut s'agir d'une véritable régulation.

⁵² R. Barthes, *op. cit.*, p. 227

⁵³ R. Barthes, *op. cit.*, p. 228

⁵⁴ L. Boltanski & E. Chiapello, *op. cit.*

La figure du « toyotisme »

Comme le souligne B. Coriat⁵⁵, depuis la seconde moitié des années 70, les structures de production connaissent une évolution liée à l'introduction massive de l'informatique. Il met en avant l'importance de la technique dans ses impacts sur l'organisation et la société. Et c'est aussi cela qui marquerait le point de passage de la régulation fordienne au monde qualifié de « post taylorien », mais en étant au préalable passé par la figure du « toyotisme ». Le point d'application n'est pas la société comme dans la régulation fordienne mais l'organisation et / ou, en miroir, ses clients (et non pas le citoyen).

R. Boyer & M. Freyssenet⁵⁶ insèrent ce modèle dans la thématique plus large des modèles productifs en identifiant au moins six d'entre eux dans le secteur automobile tout au long du XX^e siècle en les qualifiant du point de vue des modes de croissance (du pays), des stratégies de réalisation du profit, des modalités de mise en cohérence des moyens et d'établissement d'un éventail des choix, chacun de ces modèles ayant trouvé en lui-même une forme d'épuisement avec :

- les modèles « taylorien », « woolwardien » - synchronisation et mécanisation des flux d'approvisionnement, autonomie des équipes de travail, un salaire incitatif négocié par équipe, une flexibilité quantitative et qualitative,
- « fordien » - la baisse des prix précède l'introduction du travail à la chaîne, le doublement des salaires pour fidéliser la main d'œuvre, une stratégie de profit fondée sur le volume : produits standards, production standardisée, salaire croissant, élevé et relativement uniforme,
- « sloanien » - une stratégie combinant volume et diversité en réponse à une demande modérément hiérarchisée, un travail polyvalent et abondant, la mise en commun de pièces entre modèle, la maîtrise de la variété, une hiérarchisation salariale modérée et la construction de possibilités de carrières, une élévation du pouvoir d'achat des salaires contre des gains de productivité, une centralisation stratégique et une décentralisation opérationnelle, filialisation et sous-traitance, lignes de production plurispécialisées,
- « toyotien » - stratégie de réduction permanente des coûts, des produits classiques bien équipés sans diversité excessive, une organisation productive en juste-à-temps, un salaire dépendant de la réalisation des objectifs de réduction des temps, la garantie de l'emploi et le partenariat avec les fournisseurs,
- « hondien » - une stratégie liant innovation et flexibilité, une réponse à des attentes originales et un emploi des salariés mobiles et opportunistes, une inféodation de l'ingénieur au financier, une logique d'indépendance.

Forts du constat de taux de croissance toujours élevés alors qu'ils s'effondraient en Europe et aux Etats-Unis, et compte tenu d'une critique sociale importante du fait des mouvements nés de mai 68 s'attaquant aussi bien au modèle industriel qu'au bellicisme lié à la guerre du Viet Nam, et compte tenu d'une crise pétrolière qui remettait en cause les processus industriels du fait de leur consommation en énergie, les dirigeants des entreprises européennes et américaines sont allés voir ce qui se passait au Japon. Et ceci d'autant plus que les entreprises japonaises du secteur automobile venaient de prendre pied de façon significative aux Etats-Unis et en Europe. Le qualificatif de « toyotisme »

⁵⁵ B. Coriat, *L'atelier et le robot*, Editions La Découverte, Paris, 1991

⁵⁶ R. Boyer & M. Freyssenet, *Les modèles productifs*, Editions La Découverte, collection « repères », n° 298, Paris, 2000, p. 25

est le signe de la primauté structurante toujours accordée au secteur de l'automobile. L'hypothèse qui était faite est que ce serait ce qui était différent qui serait le facteur de succès des entreprises japonaises. Les observateurs en revinrent avec les instruments de gestion de la qualité, l'automatisation de masse et l'obéissance sociale.

Ce « toyotisme » découle d'une conjoncture historique conjuguant trois tendances convergentes :

- l'émergence de nouveaux concepts organisationnels, liés à la prise en compte des éléments de la critique sociale adressés aux structures bureaucratiques et aussi celles plus spécifiquement adressées aux logiques tayloriennes sur la base de la contestation des conditions de travail sur les chaînes de production,
- la modification des conditions de la concurrence entre les entreprises actrices des oligopoles qui tendent à s'affronter plus directement, sans la médiation d'un Etat considéré comme devenant insuffisant à garantir les profits (cette situation avait été qualifiée de « capitalisme monopoliste d'Etat »),
- le développement des technologies de l'information et de la communication comme fait générateur.

Il est possible, avec B. Coriat⁵⁷, de distinguer trois niveaux dans la transformation organisationnelle qui s'opère avec l'émergence de la figure du « toyotisme » :

1° L'usage de nouveaux supports techniques et de concepts logistiques au sein des mêmes concepts généraux.

2° La mise en oeuvre de techniques d'ordonnement nouvelles (appel par l'aval) avec une relecture des conditions de l'efficacité puisqu'il ne s'agit plus seulement de chercher à maximiser la productivité directe des travailleurs.

3° L'arbitrage entre internalisation et l'externalisation.

Le « toyotisme » marque donc l'apparition de nouvelles fondations de l'organisation avec la mise en oeuvre d'une nouvelle génération de supports de productivité au regard de trois domaines connexes : les économies d'organisation avec le passage d'une « hyper » division du travail à des tâches élargies, les économies propres à la multiproduction permise par la flexibilité en termes de procédés et de produits, les économies d'apprentissage impliquant des itérations « procédé – produit ».

Il s'agit là d'un renouvellement en profondeur des supports tayloriens classiques de la productivité ainsi qu'une transformation de la logique des rapports sociaux au travail dans l'organisation conduisant, par exemple, l'ingénieur à devenir un chef d'exploitation, c'est-à-dire une sorte d'agent de maîtrise.

Ceci impacte largement à la fois sur ce qui lui est demandé – moins de connaissances d'ordre technique *stricto sensu* et plus de compétences d'encadrement – faisant de lui un « manager opérationnel » et déclassant d'autant les fondements ingénieriques « classiques » de l'organisation sous la forme d'une nouvelle idéologie de l'organisation de la production basée sur trois principes :

- distribution du travail non plus entre des unités effectuant des tâches parcellaires mais entre « îlots de travail »,
- conception de l'atelier comme un réseau de mini-lignes avec des trajectoires plus complexes,

⁵⁷ B. Coriat, *op. cit.*

- introduction de cadences flexibles.

Ce type d'organisation de la production a libéré un potentiel de productivité et de flexibilité, sous la forme organisationnelle du « juste-à-temps » justifié par les exigences d'un client devenu « capricieux ». La formulation de la dimension politique de ce projet vise la domination du temps : celui du client qui se doit de passer son temps à consommer et celui de l'opérateur qui doit, au nom des impératifs de flexibilité, annualiser son temps de travail (comme l'indiquent les clauses des accords sur la réduction du temps de travail), c'est-à-dire accepter de sacrifier des régularités au nom d'un temps économique qui n'est plus du tout un temps domestique.

Depuis le début des années 80, on assiste à la fin de l'ère de la production de masse indifférenciée et à l'apparition de la conjugaison des grandes séries, de la différenciation des produits et des services et de la mise en oeuvre d'une politique de diminution des coûts.

Ces phénomènes ont induit une complexification du jeu concurrentiel. Il s'agit en fait d'une nouvelle actualité des pratiques oligopolistiques à l'œuvre dans les différents secteurs économiques. On rappellera ici que l'oligopole est une forme d'entente implicite (voire explicite quand on parle de cartel) entre les entreprises d'un même secteur pour se partager les marchés à un niveau de prix donné. Or les pratiques oligopolistiques sont « bêtes et méchantes ». « Bêtes » car elles se résument à ce type d'accord, « méchantes » car moins il y a d'entreprises dans un oligopole et plus l'accord devient aisé, les entreprises qui subsistent pouvant se partager les marchés de celles qui ont disparu. C'est ce qui explique les pratiques de compétition par les prix et les produits et les fusions de d'organisations géantes qui vont caractériser les pratiques oligopolistiques à partir de cette époque, plus que la « figuration » d'un « besoin » des clients.

Les entreprises ont donc dégagé les moyens d'y faire face en tablant sur la différenciation (c'est par exemple le cas du secteur de l'automobile avec la multiplication des déclinaisons sur un même modèle malgré l'aspect mimétique des gammes offertes). En conséquence, l'impact sur les structures de production a été important et a amené à développer des structures flexibles capables de fabriquer, sans réorganisation majeure, des produits différents basés sur un même modèle.

En 1971, l'invention du microprocesseur marque l'émergence d'un système technologique rendu disponibles par les technologies de l'information et de la communication à un niveau inconnu jusque-là et en permettant aux organisations de franchir les limites de taille qui existaient jusque-là ainsi que des limites organisationnelles (la possibilité de développer l'éclatement des chaînes de valeurs au plan mondial). Ceci peut d'ailleurs qualifier le basculement d'un univers technologique – celui de la machine - vers un autre « cœur technologique » auparavant périphérique comme celui du réseau. Il en est aujourd'hui question au travers de la notion de « transformation numérique » qui donne naissance à un nouveau type de développement de l'organisation.

Cette mutation de l'organisation est intrinsèquement liée à une automatisation programmable qui s'est déroulée chronologiquement en trois étapes pour ce qui

concerne les systèmes de production avec, dans les années 50, la ligne transfert et la machine outil à commande numérique (MOCN), dans les années 60/70, l'informatisation de la commande des processus, et dans les années 80, l'intégration et le développement de la micro-informatique et sa diffusion dans toute l'organisation. Les évolutions techniques vont venir toucher deux domaines : la puissance et la rapidité, qui permettent la mise en œuvre des outils autorisant la conception de différentes solutions alternatives. Ceci possède trois avantages : l'amélioration de la qualité des produits, la possibilité de ne pas s'enfermer trop rapidement dans des scénarios productifs fermés, l'intégration de la conception et de la fabrication grâce à la prise en compte des caractéristiques réelles de la phase de production le plus en amont possible.

Les formes productives qui apparaissent alors sont caractérisées par les aspects suivants :

- elles intègrent l'utilisation des technologies de l'information.
- elles privilégient la mise en évidence d'un tressage entre des combinaisons techniques et des solutions organisationnelles,
- l'innovation devient centrale,
- chaque maillon organisationnel isole un type de combinaison élémentaire ; du fait de la recherche de la plus grande efficacité possible pour l'ensemble des installations, l'organisation est constituée par l'agencement de ces formes élémentaires, chacune étant adaptée à des segments de production, de logistique et de commercialisation spécifiques,
- ces formes élémentaires se sont succédées dans l'ordre chronologique en suivant : l'intégration des services des structures organisationnelles « classiques », la recherche de bénéfices conjoints liés à l'informatisation et l'automatisation des fabrications au sein de concepts organisationnels renouvelés, des avancées en termes d'ordonnement de la fabrication et de logistique.

Afin d'améliorer le fonctionnement des lignes automatisées, on avait alors cherché à perfectionner la gestion de la circulation des produits intermédiaires (la rupture avec la ligne taylorienne déployée sur un site principal commence là) car, si les tâches parcellisées sont maintenues, les innovations informatiques amènent à des innovations organisationnelles grâce à la possibilité de concevoir une organisation en réseau et l'introduction de cadences flexibles (un « nouveau » modèle ingénierique de l'organisation). L'informatique joue alors deux rôles : le contrôle du travail ouvrier, la gestion de la production, de son ordonnancement et de la logistique associée à l'éclatement des chaînes de valeur, ce second rôle étant source de changements organisationnels.

Les économies engrangées sont liées à l'économie de capital circulant (sous forme d'en cours ou de produits finis) et les gains liés à l'optimisation des ordonnancements et à l'éclatement de la chaîne de valeur. On tient alors pour acquis que la pénétration de masse de l'électronique dans l'organisation est à l'origine d'une trajectoire technologique permettant de rechercher, au travers d'une grande diversité des formes organisationnelles, les bénéfices conjoints de la flexibilité et de l'intégration.

Ce phénomène peut être analysé de deux manières :

- il peut être perçu comme la conséquence de la crise induite par l'apparition de « nouvelles » technologies, la sortie de crise se faisant après une phase de transition.

- on peut également considérer que l'on est entré dans une nouvelle trajectoire technologique basée sur les technologies de l'information et de la communication et qui marque la fin du système taylorien classique de production de masse, qui s'approfondit aujourd'hui autour de ce qui est qualifié de « transformation numérique ».

Il devient possible d'introduire une autre conception des synchronisations des processus. En termes de concurrence, on peut dire qu'une nouveauté a surgi de cette flexibilité technique accrue. Associée au raccourcissement du cycle de vie des produits, elle ouvre la voie à des stratégies basées sur l'exploitation de niches monopolistiques, que ce soit par une politique de différenciation active ou par l'acquisition d'une flexibilité permettant de suivre les segments les plus lucratifs du marché,

Certes, comme on le voit, le « toyotisme » porte en lui les éléments d'achèvement du taylorisme. Il marque, d'une part, la continuité avec le fordisme comme structuration de l'entreprise (on reste dans la centralité du secteur de l'automobile comme métaphore générique) mais il ne s'agit plus, à proprement parler, d'une régulation. Prenant acte de l'importance croissante de l'automatisation, le « toyotisme » ouvre le projet de remplacement de l'homme exécutant par le robot. Il ne s'agit pas d'un remplacement pur et simple, donc de la substitution d'un homme par une machine mais d'une relecture de la structure organisationnelle à la lumière de ce phénomène. Aux deux hiérarchies « tayloriennes », vient alors s'en ajouter une troisième, qualifiée de « transversale », qui prend acte de l'affaiblissement de celle qui avait été qualifiée d'« horizontale » mais qui ne disparaît pas pour autant. C'est aussi un renouvellement de la division des tâches au de la conception à la commercialisation, par éclatement de la chaîne de valeur. Les apports du thème de l'autonomie et la nécessité de structurer des systèmes « hommes – machines » a conduit au renouvellement du regard porté sur l'articulation qui s'effectue entre l'homme au travail, la machine lue aussi bien sous son aspect d'exécution, de démultiplication de l'effort humain, de problème, que de système d'information. Le thème de l'autonomie s'en trouve ainsi renouvelé assorti de celui de l'information et de la communication. Là où la machine est venue incorporer le savoir-faire d'exécution, le système d'information vient incorporer le savoir-faire de conception et de coordination.

Mais le « toyotisme » conserve un caractère de régulation non plus dans le lien économique et social qui s'établit entre l'ouvrier et la production de masse mais dans celui qui s'établit entre l'« organisation mère » et les sous-traitants satellites liés à l'éclatement de la chaîne de valeur et conduit à la mise en avant de la notion de « chaîne globale de valeur ». A la figure d'un atelier qui se caractérise par des machines accolées les unes aux autres et articulées entre elles par l'adjonction de liens informationnels correspond l'idée d'une organisation principale entourée de satellites référencés et articulés avec elle par des liens informationnels. Ces liens informationnels présentent en outre l'intérêt de réduire le risque financier, si on les compare aux liens en capitaux. La hiérarchie « transversale » déborde ainsi les frontières de l'organisation pour y inclure les sous-traitants que le développement des moyens de communication peut permettre de « gérer » à distance. C'est une forme de retour mais compte tenu des apports de la technique au *putting-out system* d'avant la manufacture. Des thèmes tels que ceux de la qualité, de la disparition des stocks par la mise en place d'une gestion en flux tendus viennent renforcer les transversalités mais aussi la pression sur les coûts et sur les prix (la pression sur les coûts de l'entreprise mère passant sur celle des prix des satellites) et celle sur les prix de l'entreprise mère par la nécessité de conserver un pouvoir d'achat

aux « salariés – clients » dans un univers de consommation qui repose sur une société dans laquelle les liens de la régulation fordienne ont été rompus. Là où le projet politique de la régulation fordienne, c'est-à-dire une situation était venue rendre du pouvoir d'achat aux salariés, la dualisation issue de la rupture de la régulation fordienne conduit à une séparation « pauvres – riches » beaucoup plus radicale. Certains, dans les sociétés « post-industrielles » comme sur le plan international y gagnent plus que d'autres, certains, d'ailleurs très nombreux, y perdent d'ailleurs très clairement comme le montrent les études portant sur la concentration de la richesse.

La figure du « client – roi »

Le modèle « post taylorien » marque aussi l'affaiblissement du thème de la production de masse, puisque la réponse apportée à la demande passe à présent par l'élaboration de plus petites séries adaptées à des besoins particuliers par « customisation ». Il est tout aussi possible d'affirmer, qu'en d'autres termes, le projet taylorien est achevé. C'est la thèse orthodoxe. Les évolutions des technologies de l'information et de la communication permettent ainsi la généralisation de la sous-traitance et le renouvellement au plan international de l'exploitation des travailleurs des pays à faibles coûts de main d'œuvre. On parle, en ce sens, de « nouvelle révolution industrielle »⁵⁸. Les tenants de cette thèse mettent d'abord en avant le caractère de « nouveauté » dans le contexte d'un « nouvel univers du travail ». Ce qualificatif justifie le masquage d'une efficacité du travail et du capital devenue plus « complexe » : machineries plus complexes, collectif plus complexe (appelant *de facto* à plus d'obéissance aux machineries aussi bien qu'à la figuration d'un collectif).

L'organisation « post taylorienne » se traduit alors par une soumission qui ne concerne plus ce qui vient lier la masse des exécutants aux concepteurs mais pour ce qui relie les acteurs de la transversalité aux clients au regard d'une production « tirée » par la vente. Les logiques organisationnelles sont concernées avec l'apparition des « transversalités » (structures matricielles, structures en projet) qui obéissent en fait aux caractéristiques des bureaucraties mécanistes.

Soumission demandée aux concepteurs eux-mêmes car elle est aussi devenue possible au travers de l'articulation qui s'établit avec le système d'information, soumission demandée aux « satellites » qu'ils soient proches ou éloignés, soumission demandée aux clients dans un univers de réalisation des prestations conçues à partir de leur demande en « juste-à-temps ».

Dans le même sens, M. Azzolini-Manouk⁵⁹ parle d'une dialectique « solidification – dissolution » en cotant la notion de solidification de l'« organisation taylorienne » et celle de la « perte de substance » de l'« organisation post-industrielle » conduisant à ce qu'elle qualifie de « dissolution ». La solidification aurait été marquée par une matérialisation progressive de la substance organisationnelle constitutive de la légitimité de la société industrielle. Cette matérialisation est inhérente à la montée en puissance du capitalisme industriel mais aussi à une époque marquée par le développement de la pensée rationnelle et l'affaiblissement des institutions primaires

⁵⁸ P. Veltz, *Le nouveau monde industriel*, Gallimard, Paris, 2000

⁵⁹ M. Azzolini-Manouk, *Le processus de dissolution des firmes post-industrielles*, Thèse Université de Droit, d'Economie et des Sciences d'Aix-Marseille III, 2001

(famille, église, etc.)⁶⁰. Ce processus se trouve ancré dans l'histoire et y trouve ainsi les éléments de sa compréhension. Elle souligne le rôle des ingénieurs (et des managers) mais tout d'abord des ingénieurs en mentionnant l'existence d'un véritable enthousiasme de ceux-ci au regard des catégories tayloriennes. « *Les principes tayloriens semblent avoir ouvert la voie à une sorte d'institutionnalisation de l'anonymat en entreprise, puisque les procédures de mécanisation, de standardisation et donc d'uniformisation ne furent pas seulement appliqués aux biens matériels, mais également au personnel* »⁶¹. Et une dérive d'une logique qualitative vers une logique quantitative dans le sens de la construction d'une idéologie dominante de la production de masse. C'est à partir de ces positions qu'elle invite à l'examen de la tendance à la dilution que l'on trouve aussi sur le plan théorique (c'est le sens des travaux qui mènent aux nouvelles théories de la firme au travers, par exemple, du concept de coût de transaction).

M. Azzolini-Manouk va alors tresser la thèse de la « désubstantialisation » qui « *indique à la fois que les firmes se dématérialisent, mais aussi se vident progressivement de leur substance. La montée de l'immatériel, l'introduction des notions de « virtualité », « invisibilité », « ambivalence », l'anarchie paradigmatique et sémantique auxquelles les nouvelles configurations ont donné lieu, semblent se manifester en opposition à la solidification* »⁶². Ce processus conduit même, à ses yeux, à l'émergence de « difformités organisationnelles » avec l'élaboration et la mise en œuvre de stratégies fondées idéologiquement par le recours au concept justificatif d'innovation, aux mises en œuvre mimétiques d'un « modèle japonais » comme justification d'une logique de production qualifiée de « frugale ». C'est aussi ce qui conduit à une « prolifération » des dénominations configurationnelles (contrats relationnels, partenariats à valeur ajoutée, alliances stratégiques, firmes réseaux, structures hybrides, entreprises étendues, impartition, etc.). Elle va ainsi parler de « *volatilisation des firmes dans la mondialisation* »⁶³. La métaphore tout comme les pratiques de fusion en sont une preuve supplémentaire dans l'argumentation du passage de la quête d'une taille maximale à celle d'une taille mondiale. Ce processus conduit ainsi à une « évaporation » des entreprises multinationales ou encore à une difficulté croissante de pouvoir les figurer. La dissolution des « organisations post tayloriennes », c'est tout à la fois tertiarisation, financiarisation, alliance pour mieux masquer la domination qui, selon les mots de M. Azzolini-Manouk, est celle d'un « surcapitalisme », résultat de mégafusions conduisant à une interdépendance internationale.

Elle propose une dualité terme à terme d'une représentation taylorienne et « post taylorienne » de l'organisations dont les éléments suivants ont été repris⁶⁴ :

Représentation taylorienne	Représentation « post taylorienne »
Rigidité	Flexibilité
Stabilité	Instabilité

⁶⁰ A. Desreumaux, Nouvelles formes d'organisation et évolution de l'entreprise, *Revue Française de Gestion*, n°107, janvier-février 1996, p. 86

⁶¹ M. Azzolini-Manouk, *op. cit.*, p. 111

⁶² M. Azzolini-Manouk, *op. cit.*, p. 180

⁶³ M. Azzolini-Manouk, *op. cit.*, p. 292

⁶⁴ M. Azzolini-Manouk, *op. cit.*, p. 219

Sécurité
Mesurabilité
Visibilité

Incertitude, précarité
Insaisissabilité
Invisibilité

L'excitation pour un changement perpétuel devient une des composantes idéologiques de la représentation « post taylorienne » qui vise tout à la fois le fonctionnement interne, les relations sociales et l'organisation du travail. A l'apologie de la flexibilité correspond la représentation d'un temps « contracté », qu'il s'agisse de flexibilité financière dans la genèse du profit par minimisation des frais fixes (donc des investissements), de flexibilité de main d'œuvre visant principalement le nombre de salariés, de flexibilité technique du processus dans sa vocation à produire une grande variété de produit en séries elles-mêmes variables dans sa nature technique même ou par externalisation, de flexibilité fonctionnelle vue comme la justification des politiques de gestion visant à une polyvalence accrue dans l'occupation d'un poste de travail sous la justification du recours au concept d'autonomie. La volonté affichée de réduire le nombre de niveaux hiérarchiques est une preuve supplémentaire de cette dissolution de l'organisation « post taylorienne » qui se caractérise ainsi par la création d'emplois précaires. Les arguments sont tout aussi multiples que dans le projet taylorien lui-même car tout autant économiques que moralisateurs, l'argumentation par la qualité constituant une forme de compromis acceptable entre ces deux postures, la qualité venant en fait masquer la répétitivité. Tout comme D. Linhart, acceptons que ces justifications « *s'apparentent bel et bien à la philosophie taylorienne* »⁶⁵.

C'est en fait aussi un autre rapport au travail et à la lutte sociale qui se construit ainsi, comme le soulignent S. Beaud & M. Pialoux⁶⁶ qui nous font remarquer le lien entre cette nouvelle organisation de la production et la rupture de la chaîne de transmission du savoir et de la mémoire qui induit une dévaluation des qualifications, une marginalisation de l'expérience, le laminage de la contestation syndicale et la mise en avant du caractère éclaté de la résistance à la domination et donc, en miroir, la montée en puissance de la référence au *knowledge management*. Ils nous indiquent ainsi comment le terme d'« opérateur » a conduit à la dissolution de la distinction des ouvriers spécialisés et des ouvriers qualifiés. « *La catégorie d'ouvrier cède la place à une catégorie, homogène et indifférenciée, d'opérateur ou d'agent de fabrication* »⁶⁷. Cette homogénéisation par rejet du qualificatif d'ouvrier considéré comme un signe de disqualification économique et sociale constitue, à nos yeux, le pendant de celle qui opère aujourd'hui pour la bourgeoisie au travers de la figure du client. « *Les opérateurs sont recrutés pour des missions d'intérim de courte durée, renouvelées en fonction de leur comportement au travail, où ils doivent démontrer disponibilité et loyauté à l'égard de l'entreprise. Ils n'exercent plus un métier (avec son langage, sa culture, ses modes de transmission entre anciens et nouveaux), mais une sorte d'ouvrage ponctuel lié à un projet* »⁶⁸. Ils sont intégrés de façon docile dans des PME satellites des grands groupes sur la base d'un discours de compétition menaçante avec les pays en développement aux bas coûts de main d'œuvre. C'est comme si les luttes unificatrices

⁶⁵ D. Linhart, *La modernisation des entreprises*, Editions la découverte, collection repères, Paris 1996, p. 29

⁶⁶ S. Beaud & M. Pialoux, Cette casse délibérée des solidarités militantes, *Le Monde Diplomatique*, janvier 2000

⁶⁷ S. Beaud & M. Pialoux, *op. cit.*, p. 10

⁶⁸ S. Beaud & M. Pialoux, *op. cit.*, p. 10

des « trente glorieuses » (« qualifiés - non qualifiés », « ouvriers – paysans », « français – immigrés », « hommes – femmes ») cédaient la place à la redivision en sous-groupes dont on ne sait plus à quelle classe ils appartiennent. Les ouvriers qui avaient connu une amélioration progressive et continue de leur niveau de vie reviendraient à une situation de vulnérabilité ayant comme conséquences la déstabilisation des logiques d'identification politique et symbolique qui étaient les leurs. La classe ouvrière vient se dissoudre dans le prolétariat. L'hétérogénéité des conditions de travail, des horaires de travail et de rémunérations rendent difficile la constitution d'un sentiment d'appartenance et viennent favoriser la généralisation de l'acceptation de la précarité.

Ceci se trouve renforcé en miroir dans la société au travers, par exemple, par la déstabilisation scolaire liée à l'allongement de la scolarité, au développement du « soupçon pédagogique » et à l'impact des technologies de l'information et de la communication. L'allongement de la scolarité s'est traduit par la généralisation de l'enseignement secondaire et supérieur et une sophistication croissante des filières d'enseignement, conduisant le système éducatif à se constituer en une offre. L'exclusion du système scolaire, de niveau en niveau, de filière en filière, constitue en quelque sorte le miroir de celui qui est à l'œuvre dans l'organisation. Pour sa part, le « soupçon pédagogique » s'exprime au travers d'un doute quant aux lois héritées de la III^e République en France (1871-1939). Ces lois qui caractérisaient en quelque sorte la concrétisation du projet de la Philosophie des Lumières sur le plan éducatif sont contestées sous leur aspect ethnocentrique (par exemple, avec « nos ancêtres les gaulois » enseigné en France et dans ses colonies et à ses enfants d'immigrés aujourd'hui, l'anéantissement des langues régionales, la volonté unificatrice qui s'exprime au travers d'examens et de diplômes nationaux), sous leur aspect « impérialiste » (la didactique est ainsi mise en accusation du fait de l'univocité de la relation « maître – élève », la discipline est également soupçonnée). Là encore, l'éducation de masse, miroir du projet taylorien, s'ouvre aux fragmentations, miroir de celles du projet « post taylorien ». De nombreuses alternatives sont ainsi proposées et expérimentées, contribuant à la construction de cette offre devenant légitime car renforcée par la légitimité du discours de la compétition économique... et du succès fatalement accordé à ceux qui seraient les mieux adaptés.

Les technologies de l'information et de la communication renforcent les aspects précédemment développés. Elles constituent un instrument de sophistication des filières, de marchandisation de l'éducation et de relecture des principes et des méthodes pédagogiques sur un arrière-plan de discours de « modernisation » du même ordre que celui que l'on retrouve dans l'organisation. Il s'agit même de déboucher sur la figure d'un client du système éducatif en quête de « compétences » sur lesquelles il puisse « calculer ».

C'est un des éléments de rupture entre les générations, l'ancienne s'identifiant au travers de sa frustration d'une scolarité longue et stéréotypée, le militantisme lui ayant permis de se « cultiver » alors que les générations actuelles, issues d'études plus longues, les conduit à disqualifier l'expérience sociale et militante de la génération qui précède et à la suspicion du syndicat et des corps intermédiaires comme le montrent les mouvements sociaux.

Comme le signalent G. Balbastre & S. Binhas⁶⁹, alors que Renault a longtemps servi de vitrine industrielle et sociale à l'ensemble du secteur automobile français voire européen, la privatisation a accéléré sa banalisation en important du « moment japonais » les pratiques de rationalisation et les techniques d'exploitation « à la japonaise ». C'est ce qui s'est passé au travers d'une intensification du travail, les « unités élémentaires de travail » (UET) conduisant en fait à une solidarité obligatoire entre les membres de cette petite unité et en culpabilisant celui par qui l'erreur arrive car les exigences du flux tendu impliquent une parfaite synchronisation. Les modes de gestion individualisés accentuent les concurrences (« jeunes – vieux », « titulaires – précaires ») et renforcent les impacts de modalités telles que les concours entre équipes (les challenges). De plus, « *l'opérateur, confronté à une accélération continue des cadences, doit aussi répondre à des impératifs de qualité toujours plus stricts. Cette qualité se décline en autant de slogans managériaux : qualité totale, zéro défaut, action qualité Renault (AQR), définis par la direction comme « l'oeil du client ». C'est ce client, dictateur éclairé, qui imposerait ses volontés, à charge pour les ouvriers de se plier à son humeur versatile : « l'AQR n'est pas figé. Il évolue en fonction de la perception du Client » (avec C majuscule dans le texte) »⁷⁰. Comme l'exprime le slogan publicitaire de Renault (des voitures à vivre), la liberté de consommer devient la seule idéologie opérante avec une pression constamment accrue sur les opérateurs.*

C'est aussi en cela que l'on peut mettre en exergue le fait que l'idéologie dominante offre aujourd'hui la représentation d'une organisation vue comme devant être support de profit. A ce titre, les perspectives ingénieriques vont venir se trouver assujetties à cette logique-là, qui est aussi celle du commercial et du profit.

Ce sont ces deux éléments-là qui conduisent à la configuration idéologique d'un client servi par les logiques du marché auquel répond la figure d'un agent organisationnel qui lui est soumis. L'auto-référencialité qui en découle est donc à la fois locale (puisque les sujets concernés agissent par validation de leurs préférences) et générale (la « main invisible » du marché venant rendre compatibles l'ensemble des micro – décisions).

Les structures économiques évoluent corrélativement en liaison avec ces aspects-là. Dans un univers de régulation fordienne corrélative d'une rente financière négative, la répartition des revenus opère entre salariés, Etat et entreprise dans la mesure où la capitalisation opère par création monétaire et la rente manque d'attractivité face à l'indexation des revenus du travail. Lorsque la rente financière réapparaît, deux autres types de revenus apparaissent eux aussi, venant laminer les bases macroéconomiques de la régulation fordienne : les intérêts et les dividendes. Le détenteur de capital se trouve face à l'opportunité de placer financièrement ou d'investir dans des titres représentatifs du capital des entreprises. La compétition macroéconomique entre intérêts et dividendes se développe au détriment essentiellement des salaires et des prélèvements opérés par l'Etat.

Dans ce contexte, la société « post taylorienne » qui se dessine est celle d'un « salarié-entrepreneur » autonomisé dans sa pratique quotidienne au sein de l'organisation, mais devenu l'esclave d'un client qui n'est plus tout à fait lui, ni encore tout à fait un autre.

⁶⁹ G. Balbastre & S. Binhas, « Une usine tellement moderne », *Le Monde Diplomatique*, janvier 2000

⁷⁰ G. Balbastre & S. Binhas, *op. cit.*, p. 12

Cette situation-là vient marquer le triomphe de la disparition de la classe ouvrière pour un prolétariat qui comprend aussi aujourd'hui les ingénieurs et les cadres.

En effet, ce client particulier, n'est plus un consommateur de masse directement identifiable au producteur de masse. Mais ce client n'est pas non plus un membre de la classe bourgeoise. Il est partout. Il est si particulier, qu'il ne peut être assimilé à une classe particulière et donc il échappe apparemment à la figure du prolétariat. Au déclassement de la classe ouvrière correspond, en miroir, celui de la bourgeoisie. Dans cette idéologie-là, le client peut en effet appartenir à n'importe quelle couche de la société et consommer de façon particulière sur certains créneaux du marché et différemment ailleurs selon ses préférences. Les dépenses luxueuses ne seraient pas liées aux revenus mais à des choix d'allocation de fonds. Ainsi, un salarié moyen peut choisir de concentrer ses revenus sur l'achat d'une voiture toutes options et d'économiser sur l'électroménager. Le politique et ses attributs (avec la dimension démocratique du vote) cède le pas aux catégories de la marchandise (comme dans le cas du *marketing* politique qui vient « marchandiser » le politique). Autrement dit, dans cette société, le client devient une figure du maître insaisissable, inaccessible, parce que diffuse dans la réalité et subsumée dans le discours managérial.

Quant à savoir s'il s'agit là de la fin du projet taylorien ou de sa transformation à l'occasion de conditions nouvelles, elles-mêmes issues de l'épuisement du modèle de régulation fordien... c'est sans doute une question d'interprétation. Si nous poussons l'analyse jusqu'au bout, nous serions tentés d'avancer l'hypothèse selon laquelle, la société « post taylorienne » affiche le comble de l'organisation « post taylorienne » du travail, puisqu'elle confie à une figure irréaliste la tâche de coordonner les actions et les décisions d'opérateurs « coincés » dans le discours de la responsabilité et de l'autonomie. Le contrôle est alors en même temps intériorisé et extériorisé. Le salarié passe de l'autonomie à l'hétéronomie par référence à la « loi » du client. Peut-on appeler ce phénomène une réalisation du projet de Taylor ? Ce serait lui attribuer une intention machiavélique qui n'est pas dans les textes. Tout ce que nous pouvons dire aujourd'hui, c'est que le « salarié-entrepreneur » autonome est aussi un client esclave de sa propre représentation de la société de consommation. Représentation dans laquelle le client est un être d'exception, qui consomme des produits d'exceptionnelle qualité, ce qui lui confère une identité qu'il a du mal à acquérir ailleurs que dans les objets achetés dans un monde qui est, soulignons-le, celui de la communication de masse et des réseaux sociaux.

Dans cette société-là, la paix dans les ateliers est assurée aux dépens, non de maladies physiques professionnelles mais du stress lié aux responsabilités insoutenables qui sont confiées aux salariés. Insoutenables car impossibles à élaborer et verbaliser face à un partenaire inexistant (le « client »). Dans ce fonctionnement en miroir, « je me sens d'autant plus responsable que je suis un client potentiel et que je peux donc engager un dialogue avec un autre moi-même imaginaire aux exigences sans fins ». Le problème de cette société réside alors peut-être dans sa démesure, dans son projet de responsabilité illimitée, de service à la perfection infinie, surhumaine, de l'ordre d'un idéal qui n'est plus celui de la science, mais celui de la métaphysique. En ce sens, l'autonomie et l'entreprendre, comme discours emblématiques, sont des figures représentatives de ce modèle ingénierique de l'organisation.

L'autre corrélation intéressante à noter est celle qui s'établit avec le discours cynique de l'efficacité radicale, discours de l'ironie désabusée (où l'on retrouve les paroles que l'on pourrait entendre dans la bouche de l'*homo economicus* ?). La sursaturation en désir de la démarche *marketing* joue un rôle dans cette perspective, dans la mesure où elle a rendu le discours du désir forcé légitime. Il s'agit bien ici de créer des « esclaves volontaires » créant l'illusion du vivre ensemble.