



HAL
open science

Introduction. Innovations managériales et technico-organisationnelles

Peyrard Catherine, Jean-Pierre Durand

► **To cite this version:**

Peyrard Catherine, Jean-Pierre Durand. Introduction. Innovations managériales et technico-organisationnelles. L'innovation dans le travail, 2014. hal-03915712

HAL Id: hal-03915712

<https://hal.science/hal-03915712>

Submitted on 30 Dec 2022

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.

Innovations managériales et technico-organisationnelles

Catherine Peyrard¹ et Jean-Pierre Durand²

Dans le champ des innovations managériales et technico-organisationnelles, on ne saurait parler d'innovation de rupture depuis deux décennies au moins. La dernière innovation organisationnelle a été la mise en œuvre mondiale de la *lean production* à la suite de l'ouvrage des chercheurs du MIT en 1989 qui fut rapidement traduit en des dizaines de langues (Womack *et al*, 1992). D'ailleurs, cette innovation n'est en fait apparue – au moins en France où elle fut introduite plus subrepticement que dans les autres pays européens – que comme une suite ou un arrangement de micro-changements dans l'organisation de la production et du travail, souvent liés par les managers à l'arrivée d'une application des TIC ou tout simplement d'une nouvelle machine. Dire qu'il s'agissait alors d'une véritable innovation, c'est soutenir que ces changements « à portée limitée » font système en instaurant de nouveaux principes de réduction des coûts de production des biens industriels et des services. Taïchi Ohno (1989), inventeur du « système Toyota » ne fait pas mystère, dans son ouvrage, des objectifs des méthodes mises en place chez le constructeur automobile : l'un de ses schémas montre que trois hommes occupés au deux tiers de leurs capacités, ce n'est pas la même chose que deux hommes occupés à pleine capacité, le troisième devenant inutile à l'entreprise. Ce que désigne très bien la traduction française de *lean production* : production amaigrie ou mieux encore production frugale... Les autres outils socio-techniques (qualité totale, maintenance préventive, changements rapides d'outils pour l'industrie et amélioration permanente – le *kaizen*) ont pour fonction première de prévenir les ruptures du flux tendu à main d'œuvre réduite qui est un système productif qui fragilise volontairement la production de biens et de services pour mobiliser et discipliner les salariés (Durand, 2012). La seconde fonction de ces outils productifs constitue une autre innovation de taille, en matière de gestion des « ressources humaines », à savoir la responsabilisation des salariés et le développement de leur autonomie : nombre de débats des années 1990-2010 ont porté sur l'amplitude de celles-ci. On sait aujourd'hui que si le phénomène est avéré, cette responsabilisation a lieu à l'intérieur de bornes bien établies – Taylor n'est donc pas mort ! – alors que les objectifs de production et de qualité ne cessent de croître à moyens constants voire en réduction.

Nous assistons depuis un peu plus d'une décennie à la généralisation des principes de la *lean production*, en particulier dans les services, y compris dans les services publics : le *New Public Management* importé des pays anglo-saxons repose sur le paradigme fondamental de ce nouveau modèle productif, c'est-à-dire la réduction des coûts de main d'œuvre à partir d'une mobilisation des salariés par un discours et une batterie d'outils innovants pour la fonction publique. Tout cela se déroule sur fond de globalisation des marchés et de l'économie, avec la victoire incontestée – au moins pour l'instant – de l'ultra libéralisme qui fait passer toutes les innovations visant la réduction des coûts de main d'œuvre pour une révolution progressiste inéluctable. C'est de quelques-unes de ces innovations managériales et technico-organisationnelles que traitent les quatre chapitres suivants, que l'on se doit d'interpréter dans le grand changement introduit par la *lean production* au début des années 1990.

Certaines questions ne manquent pas de se poser autour de la mise en œuvre de ces innovations « à moyenne portée » selon la formule de Robert Merton qui désignait ainsi les objets sinon les lois dont doivent se préoccuper les sociologues. Ces innovations s'inscrivent de plus en plus dans une sorte de modèle du *changement permanent* érigé par certains managers en principe de gouvernement.

¹ GRIS, Université de Rouen ; catherine.peyrard@univ-rouen.fr

² Centre Pierre Naville/Fédération Tepp (FR3435, CNRS), Université d'Evry ; durand@socio-univ.evry.fr

Quelles sont alors les fonctions que ces managers font jouer consciemment ou non à ces micro-innovations qui bouleversent le quotidien des salariés ? La déstabilisation des individus qui perdent leurs repères – voire le sens de leur action et de leur travail – est-elle de même nature que la déstabilisation des collectifs de travail qui, au-delà des résistances toujours possibles, avaient le mérite de l'efficacité ? Quels rôles joue cette mobilisation de la subjectivité des salariés ? S'agit-il de les entendre pour améliorer le système productif ou bien seulement de rendre public des savoirs cachés ? Ou bien encore s'agit-il, à travers des réunions conduites dans les règles de l'art, de leur faire partager les objectifs généraux de l'entreprise dans des micro-décisions qui relèvent de leur horizon de salariés subalternes ? N'assiste-t-on pas, dans l'accompagnement des vrais changements, à l'organisation d'un méta-travail – un travail sur le travail – qui intéresse les salariés, leur désigne le sens de leurs activités (qualité, baisse des coûts pour maintenir l'entreprise, donc l'emploi) et masque la nature profonde des transformations en cours ? Plus encore, face au développement de l'individualisation du travail (évaluations, relations subalternes/managers, etc.), les directions des entreprises et des administrations organisent des sortes de grandes épopées pour souder le collectif des salariés contre des ennemis réels ou imaginaires : la concurrence bien sûr, les coûts toujours trop élevés, la menace de disparition de l'entité productive, etc. C'est de toute cette ambivalence qu'est fait le travail au quotidien : autant d'innovations jamais univoques qui font que, aussi dur et difficile que soit le travail pour la majorité des salariés, elles le rendent acceptable sinon supportable.

1. Changements techniques et organisationnels

Les quatre chapitres qui suivent traitent de ces doubles changements. Trois d'entre eux prennent appui sur des terrains du secteur marchand, le quatrième s'intéressant au secteur public non marchand. Les deux derniers textes de cette partie portent sur l'introduction d'un changement organisationnel particulier au sein d'espaces de travail limités.

Dans le premier chapitre, tout en s'intéressant aux TIC, Giusto Barisi compare les processus de conduite de changements organisationnels dans quatre entreprises multinationales, leader dans leur secteur respectif. Cette comparaison est faite du point de vue des risques psycho-sociaux. Les deux premières firmes sont dans une mauvaise passe économique et mettent en place un changement de stratégie ; les deux dernières sont en bonne santé économique. L'introduction de nouveaux outils de communication va permettre de modifier l'organisation et augmenter la productivité.

Le chapitre de Mathieu Hocquelet porte sur la question de l'acceptabilité sociale des innovations techniques et organisationnelles dans un groupe de la grande distribution française. Pour cela, il analyse vingt années de parution du journal destiné aux salariés du groupe et caractérisé comme un dispositif d'ingénierie sociale.

Le texte de Sébastien Petit porte sur la mise en place de l'outil « Lean 6 sigma » dans les services de conception des systèmes de propulsion d'une entreprise du secteur aéronautique. Cette approche est présentée comme un dispositif de rationalisation gestionnaire de ces procès de travail qui se veut en rupture avec les paradigmes du taylorisme et du fordisme.

Le chapitre de Sacha Leduc porte sur l'introduction du management par la qualité dans le service public qui rassemble les dispositifs d'accueil des bénéficiaires de la CMU de base et ceux de la CMU complémentaire. L'auteur montre la diversité des effets inattendus des changements mis en place.

2. Un processus de transformation permanente.

Dans les trois chapitres portant sur les secteurs marchands, il apparaît clairement que les processus de changement tant organisationnels que techniques sont dorénavant permanents. Mais le rapport à cette permanence du changement diffère profondément d'une analyse à l'autre. Au sein des quatre entreprises analysées par Giusto Barisi, ces processus de changement sont encore traités comme une suite d'événements inhabituels. En revanche, de façon différente, l'entreprise de grande distribution analysée par Mathieu Hocquelet et le service de conception et d'études de l'entreprise

d'aéronautique travaillé par Sébastien Petit mettent en place des dispositifs pour accompagner sinon impulser et encadrer ces processus. Dans le premier cas, le journal d'entreprise analysé sur vingt ans permet tout à la fois de retracer les différentes transformations et montre comment ces changements ont été soutenus, justifiés auprès des salariés quitte à faire porter aux contraintes extérieures la responsabilité majeure du changement. Dans le second cas, c'est le dispositif du « Lean 6 sigma » qui suscite et encadre les processus de changement. Les salariés du bureau de conception se trouvent confrontés à des procédures qu'ils pouvaient penser adéquates pour les autres services, en particulier pour les ouvriers, mais non pour eux.

3. La rationalisation du travail : « vingt fois sur le métier remettez votre ouvrage »

La question de la rationalisation du travail et celle de son extension, de son approfondissement, de sa reprise sont toujours à l'œuvre. Elles sont consubstantielles aux formes économiques du capitalisme. Mathieu Hocquelet nous parle du capitalisme commercial, Sébastien Petit du capitalisme industriel. Ce dernier nous rappelle que les bureaux de conception et d'études sont soumis au processus depuis plus d'un siècle. Dès 1832, Babbage a consacré un chapitre de son ouvrage à la division du travail intellectuel. De son côté, Sacha Leduc nous montre qu'une activité non marchande, partie prenante du service public, a transféré des dispositifs managériaux nés dans le secteur industriel marchand et que ce faisant elle a opéré la transmutation de l'usager en client. Le marchand colonise le non marchand et comme nous le dit Sébastien Petit, la principale mesure qui le sous-tend est la productivité du travail humain. Dès lors il n'est pas étonnant que, quel que soit le secteur, on retrouve une recherche d'ajustement fin entre les temps de travail des salariés et les différents flux, à commencer par le secteur non marchand colonisé. Il est d'autres secteurs où cela est bien connu tels que la grande distribution où l'éclatement des horaires et l'accumulation des temps partiels permettent d'ajuster les quantités de travail nécessaires aux flux des clients.

Il en est de même dans le bureau d'études et de conception de l'entreprise aéronautique. L'adéquation entre charge de travail de l'entreprise et capacités de travail disponibles est tout autant recherchée et se règle en partie par le recours à la sous-traitance. Ces ajustements sont également présents par l'intensification du travail dans les entreprises analysées par Giusto Barisi. Cette logique de l'adaptation des temps de travail aux flux s'accompagne d'injonctions qui mettent le travail sous tension. Dans le chapitre de Sacha Leduc, les techniciennes de l'accueil des bénéficiaires de la CMU doivent abrégier leurs entretiens si le nombre des « clients » augmente et avec lui leur temps d'attente, quitte à ne pas boucler proprement le dossier et à allonger le délai de traitement final par manque de pièces. Logique du flux contre logique du service, elles sont dans la même situation d'injonctions contradictoires que les « hôtesses de caisse » de la grande distribution (Bernard, 2005).

4. Division du travail et transformations des métiers

Une autre façon de parler de la rationalisation du travail, c'est de mettre l'accent sur la division du travail. Comment est réparti le travail au sein d'une unité économique, entre ses composantes plus ou moins autonomes ? Tout au long de son histoire, cette question de la dynamique de la division du travail a été liée à la question de la mobilisation de la main d'œuvre : comment engager au mieux la main d'œuvre dans les procès de valorisation du capital ? Dans les années 1970, Stephen Marglin (1971) avait analysé ainsi le passage de la manufacture dispersée à la manufacture rassemblée, elle-même point de départ théorique de l'analyse de Marx du passage de la manufacture à la fabrique. Ces transformations de la division/répartition du travail se traduisent dans les « métiers », dans leurs rapports et dans l'articulation/combinaison des entités économiques. Selon l'analyse de Marx, les qualifications des ouvriers de métier avaient été rendues définitivement obsolètes par le système des machines. Les ouvriers de la fabrique étaient alors arrivés au bout du processus de la soumission réelle. Peut-être pas tant que cela puisque Taylor, moins d'une génération après, reprenait la question,

focalisant ses efforts moins qu'il n'y paraît sur le travail ouvrier et un peu plus sur la ligne hiérarchique. Chez ce dernier, il est aussi question de métiers : les uns doivent se défaire alors que d'autres émergent avec l'avènement du « management scientifique ». Et si parmi les anciens, tous n'acceptent pas les nouvelles façons d'exercer leur métier ou plutôt n'acceptent pas de jouer le jeu de ces nouveaux métiers d'encadrement tels que leur propose Taylor, il sera fait appel aux nouvelles générations. La mise en place des écrits est centrale dans son projet : ils circulent entre chaque ouvrier et ses contres-maîtres, manifestant et nourrissant la capillarisation du rapport hiérarchique.

Dans les quatre chapitres traitant du processus de changement organisationnel et technique, il est question de transformations des métiers, d'appel à de nouvelles générations, etc. Chez Giusto Barisi, dans les entreprises A et B le personnel du management a été renouvelé afin que les nouveaux cadres disposent de compétences ajustées aux nouvelles orientations techniques et organisationnelles. *A contrario*, dans l'entreprise D, les métiers traditionnels ont été conservés, avec les valeurs qui les caractérisent, tout en étant radicalement transformés en termes de compétences, d'autonomie voire du sens donné au travail. Pour Mathieu Hocquelet, c'est le vendeur-acheteur qui doit renoncer à la maîtrise des achats et qui doit se recentrer sur le management et la vie du rayon. Selon Sébastien Petit, ce sont les ingénieurs conception-études qui doivent, pour des temps longs (jusqu'à deux ans), renoncer à la technique pour monter dans le train du changement organisationnel accéléré et devenir des *black belts* (grades propres au dispositif du Lean 6 sigma) pendant que les ingénieurs maisons et les ingénieurs experts sont marginalisés dans l'organigramme. Ainsi, ce sont les techniciens, mémoire vive du métier, qui sont remplacés par de jeunes ingénieurs dont le cœur du nouveau métier dans la nouvelle division du travail – entre multinationales et sous-traitants – devient le pilotage et l'ajustement fin des normes de calcul maintenant assuré par un collectif de travail dispersé entre firmes. On pourrait ici pousser la logique à son terme et dire que la nouvelle division du travail tend à transformer ce bureau de conception en bureau des méthodes du travail de conception.

5. La violence salariale est-elle soluble dans le management du changement ?

Giusto Barisi décrit des entreprises dans lesquelles l'innovation technique prime, les autres dimensions suivant plus ou moins. Il appelle à la prévoyance et à une gestion anticipatrice des changements pour éviter que l'autoritarisme et la violence sociale s'installent. Mais est-ce suffisant pour protéger les salariés ? L'introduction des procédures de management du changement que ce soit dans la grande distribution ou dans l'aéronautique, n'a pas comme conséquence une élimination de la violence. Tous ces changements managériaux énoncent, comme le dit Sébastien Petit, que les salariés sont incapables de changer sans être « gardés en main ». Alors même que l'organisation sinon la programmation de l'obsolescence des pratiques professionnelles ne cessent d'être à l'ordre du jour dans les différentes entreprises analysées, la question devient : est-il possible d'échapper à la violence salariale quels que soient les dispositifs managériaux mis en place ?

En général, un « maillage procédural » des activités a été stabilisé dans les entreprises étudiées, à travers l'assurance qualité ou les normes ISO. Par exemple, il s'agissait de repérer les écarts, de « tracer » les produits source de problèmes pour la suite du procès de production ; il s'agissait également de discriminer les sous-traitants. Ou encore il s'agissait dans le cadre des fusions acquisitions d'acquérir une connaissance de l'entreprise ou du site passé sous contrôle. Sacha Leduc met en évidence ce maillage procédural dans les activités d'accueil d'un service public à partir de la certification par les normes ISO 9001. Dans l'entreprise aéronautique, Sébastien Petit montre que ce sont les processus d'innovation eux mêmes que la direction veut soumettre à ce même maillage procédural.

En suivant l'analyse de Gabriel Tarde (2001), l'analyste peut se demander comment, dans ces conditions, le socle des répétitions va pouvoir donner lieu à variations. Ces dernières supposent des routines, un socle sur lequel la variation va prendre appui. On peut faire l'hypothèse que l'organisation de l'obsolescence des pratiques professionnelles et leur mise en coupe dans des cadres procéduraux peuvent conduire à une situation paradoxale qui bloque l'apparition de la variation. En

reprenant l'analyse marxienne de l'arrondissement des sciences et des techniques par la grande industrie, la question devient : ne sommes nous pas dans un processus d'approfondissement de cet arrondissement qui devient potentiellement paralysant ? L'innovation ne suppose-t-elle pas toujours une extériorité face à la technicisation des processus ? Ou bien les groupes professionnels ont-ils réussi à s'exclure de l'innovation en ayant forgé, à leur insu, un processus auto-cumulatif qui s'abstrait de l'extériorité ? Le système technicien, au sens de Jacques Ellul, serait ainsi conduit à son terme.

Cependant, nous pouvons faire confiance au capitalisme pour sortir de cette aporie dans laquelle il produirait lui-même son affaiblissement par une réduction des potentialités innovantes incorporées dans les différents groupes professionnels et/ou dans certains dispositifs d'organisation de la production et du travail. Autrement dit, le capitalisme saura résoudre ce type de contradiction et il n'est pas d'actualité de proclamer la nécessité de l'auto-dépassement en un autre système de production. La question est plutôt celle des *innovations mutilantes* à l'encontre des salariés, telles qu'on peut les repérer dans les textes qui suivent. Lesquelles sont heureusement contournées par les travailleurs – faute d'être combattues frontalement – lorsqu'elles deviennent inacceptables.

Bibliographie

- Babbage C. (2010 [1832]), *On the Economy of Machinery and Manufactures*, Charleston, BiblioBazaar.
- Bernard S., (2005), Le temps de l'activité de la caissière : entre logique productive et logique de service, *Sociologie du travail*, 47, p. 170-187.
- Durand J.-P. (2012), *La chaîne invisible. Travailler aujourd'hui : flux tendu et servitude volontaire*, Paris, Le Seuil (réédition).
- Ohno T. (1989 [1978]), *L'esprit Toyota*, Paris, Masson.
- Marglin S., A., (1973 [1971]), Origines et fonctions de la parcellisation des tâches. Dans A. Gorz (coord), *Critique de la division du travail*, Paris, Seuil (Coll. Points), p. 41-81.
- Tarde G. (2001 [1890]), *Les lois de l'imitation*, Paris, Les Empêcheurs de penser en rond.
- Womack J.P., Jones D.T. et D. Roos, (1992 [1990]) *Le système qui va changer le monde*, Paris, Dunod. Publié en anglais, *The Machine that changed the World*, New York, Macmillan.