

## Conflit politique et santé de l'organisation

Christophe Massot

► **To cite this version:**

Christophe Massot. Conflit politique et santé de l'organisation. 4ème Journée du GDR CNRS "Economie et Sociologie", Jan 2011, Paris, France. <halshs-00622161>

**HAL Id: halshs-00622161**

**<https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00622161>**

Submitted on 12 Sep 2011

**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.

# Conflit politique et santé de l'organisation

Christophe Massot

Thèse soutenue en octobre 2009 en sciences de gestion, au Laboratoire d'Economie et de Sociologie du Travail, Aix-en-Provence.

1. Les mesures des marchés.....	3
1.1. Déploiement des évaluations financières.....	3
1.2. Mise en concurrence sur le marché des biens.....	4
1.3. Modularisation du produit et de l'espace productif.....	5
1.4. Division et contrôle du travail depuis les dispositifs de gestion de projet.....	6
2. L'activité de production.....	8
2.1. L'incertitude du produit.....	9
2.2. Les mises en commun de l'activité.....	9
3. Violence du compromis.....	11
3.1. Basculement vers le rapport de forces.....	12
3.2. Formation du compromis marchand/par projet.....	12
3.3. L'invisibilité des acteurs techniques.....	13
4. Recouvrement du conflit politique sur la qualité.....	14
4.1. Une instabilité partagée.....	15
4.2. Les contradictions empêchées.....	16
Bibliographie.....	18

Si le marché est le mécanisme fondamental de coordination des acteurs de l'espace économique, il revient à l'organisation la responsabilité de palier aux déficiences du marché, conséquences d'une mauvaise circulation des bien spécifiques sur les marchés, d'un défaut d'information<sup>1</sup> ou d'une rationalité limitée<sup>2</sup>. « L'accent est mis sur les perturbations apportées au fonctionnement classique du marché et les moyens de les contrecarrer »<sup>3</sup>. L'organisation naît d'une perturbation qu'elle doit compenser pour « transformer les facteurs de productions en produit », en toute transparence mécanique<sup>4</sup>. L'organisation apparaît en négatif du cadre marchand<sup>5</sup>.

La limite de ce cadre est qu'il laisse dans l'ombre du marché d'autres dimensions de l'activité de l'organisation. Ici, son action est réduite à la comparaison des échanges sous l'ordre marchand ou hiérarchique, à un calcul de coût/avantage, dépendant des caractéristiques des transactions, entre deux formes de coordination<sup>6</sup>. Son calcul décide de son périmètre. Mais dispa-

1 Eymard-Duvernay F. (2004), *Economie politique de l'entreprise*, Éditions La Découverte, coll. Repères, Paris.

2 Favereau O. (2006), « Objets de gestion et objet de la théorie économique », *Revue Française de Gestion*, vol.1, n° 160, p.67-79.

3 Eymard-Duvernay F. (1989), « Conventions de qualité et formes de coordination », *Revue Économique*, vol.48, n°2, p.332.

4 Bidet A., Vatin F. (2009), « Mesure et acteur au travail », dans Steiner P., Vatin F. (s/d), *Traité de sociologie économique*, Presses Universitaires de France, coll. Quadrige, Paris, p.706

5 Eymard-Duvernay F. (2006), « Introduction », dans F. Eymard-Duvernay (s/d), *L'économie des conventions. Tome 1 : Méthodes et résultats. Débats*, Éditions La Découverte, Paris, p.15.

6 François P. (2008), *Sociologie des marchés*, Éditions Armand Collin, Paris.

raît son travail de la matière, sa recherche de la maîtrise des processus de conception et de production. Et sans travail de la matière, quelle est la proposition distinctive de l'organisation devant la concurrence ? Quelle barrière à l'entrée face à la concurrence quand le seul choix tenu serait celui du périmètre ? Quelle possibilité de plus-value sans position différentielle ?

Poser la question de l'organisation, de son développement, c'est s'interroger sur son activité distinctive de création, d'invention dans un contexte problématique donné. L'enjeu est de pouvoir aborder l'organisation, non pas depuis un modèle normatif, « étalon » de son fonctionnement, mais, au contraire comme production autonome de normes. L'organisation est alors actrice de sa « santé », définie comme « capacité d'instituer des normes nouvelles dans des situations nouvelles »<sup>1</sup>. Le « normal » de l'organisation, c'est son inventivité, sa « normativité », et sa pathologie, son impuissance à se transformer.

La condition d'une inventivité distinctive est la reconnaissance de la radicalité et de la pluralité des formes d'incertitudes. Ce n'est que si le réel est incertain, opaque, non homogène, qu'il est possible de faire des choix. Selon l'expression d'Olivier Favereau, « si l'avenir n'est plus simplement à prévoir [...] il est aussi à inventer »<sup>2</sup>. Ces incertitudes se déploient, pour l'entreprise, depuis, au moins, les deux horizons des marchés et du travail de la matière.

D'abord, l'entreprise ne peut savoir si son offre trouvera une demande, que l'on raisonne en terme de prix, volume ou qualité. Elle ne sait pas non plus quelle sera la position des marchés des capitaux fixant le prix de l'argent. Ensuite, l'incertitude technique se déploie depuis la recherche de la maîtrise des processus productifs, depuis la « résistance du réel à sa maîtrise »<sup>3</sup>. Cette résistance est inexorable, toujours changeante. Le travail « certain » est exceptionnel, l'incertain la norme, nous enseigne l'ergonomie. Ce travail des incertitudes donne forme à des « espaces métrologiques »<sup>4</sup>. Les travailleurs de la matière apprennent à évaluer le réel du produit et du travail, donnant forme, selon la terminologie d'Yves Clot, au « genre » comme « évaluations partagées [organisant] l'activité personnelle de façon tacite »<sup>5</sup>. Les travailleurs du marché traduisent, dans l'organisation, les évaluations, actuelles et futures, des marchés des biens. Mais, actuellement en position de force, l'évaluation des marchés des capitaux impose, elle, sa mesure sans incertitude possible<sup>6</sup>. L'espace productif est constitué des évaluations hétérogènes émises par les professionnels en charge de l'incertain.

Ces incertitudes radicales procédant de logiques hétéronomes, l'activité de l'organisation devient l'articulation efficiente du travail de ces incertitudes. Ou, dit autrement, selon la grammaire des Economies de la grandeur, les organisations productives peuvent être envisagées comme « des dispositifs de compromis destinés à gérer les tensions entre plusieurs natures, et impliquant au moins les natures marchande et industrielle » sous contrainte de rentabilité<sup>7</sup>. Ce

---

1 Canguilhem G. (1966), *Le normal et le pathologique*, Presses Universitaires de France, Paris, p.130.

2 Favereau O. (2010), « L'incertitude sans mesure », dans Caillé A., Favereau O., Vatin F. « Réflexion croisée sur la mesure de l'incertitude », *Revue Française de gestion*, numéro spécial « Incertitude et stratégie(s) », n°203, p.175.

3 Dejours C. (1995), *Le facteur humain*, Presses Universitaires de France, collection Que-sais-je, Paris, p.40.

4 Bidet A., Vatin F. (2009), *Ibid.* p.719.

5 Clot Y, Faïta D. (2000), « Genres et styles en analyse du travail. Concept et méthodes », *Travailler*, n°4, p.18.

6 Lordon F. (2000), « La “création de valeur” comme rhétorique et comme pratique. Généalogie et sociologie de la “valeur actionnariale” », *L'Année de la régulation*, vol.4, p.117-165.

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

compromis, définissant le produit, fonde l'organisation et la spécificité de sa proposition dans le jeu concurrentiel. C'est dans cette articulation que se tient son activité créatrice.

Notre questionnement porte sur cette activité : comment se construit, dans l'espace de l'organisation, cette articulation ? Comment les acteurs viennent exposer les incertitudes propre à leur espace afin de construire un modèle efficient, concurrentiel, permettant de « surmonter ces épreuves de réalité que sont la production et la vente des produits dans des conditions satisfaisantes de profitabilité »<sup>1</sup> ? Nous posons la question de la politique des rapports des incertitudes constitutives de l'organisation : comment et à quelles conditions parviennent-elles à inventer la forme de leur articulation, condition de sa vitalité et de la force de sa position dans le jeu concurrentiel ?

Cette question appelle l'observation pratique de cette mise en rapport dans l'espace productif. Nous avons mené ce travail d'observation dans le cadre d'une thèse, en sciences de gestion<sup>2</sup>, en convention CIFRE, dans une entreprise aéronautique française, produisant des hélicoptères sur un site intégré regroupant plus de dix mille salariés. Au sein de la direction des ressources humaines, nous avons travaillé sur l'évolution des dispositifs de Grh et sur le déploiement de plans de réorganisation. Nous avons également mené des observations et des entretiens indépendamment de directives hiérarchiques. Ce terrain a été propice à la question posée puisqu'il était demandé à l'entreprise, anciennement publique, de se transformer pour renouveler son rapport aux marchés et produire une plus-value conforme aux standards internationaux. En ce qui concerne la question de l'activité concrète, nous utilisons dans ce texte notre travail au sein du bureau d'études.

Ce texte aborde d'abord la question des évaluations issues des marchés des capitaux et des biens et de leur introduction dans l'organisation, ensuite celle des évaluations déployées depuis le travail concret de transformation de la matière, et enfin de leur articulation à l'intérieur de l'espace productif.

## **1. LES MESURES DES MARCHÉS**

Les marchés financiers et les marchés des biens ont redéfini les évaluations portées sur cette entreprise. Dès lors le travail de la direction générale, mandatée par l'actionnaire, a été de redéfinir l'organisation selon le principe de modularité et de gestion de projet afin de satisfaire ces évaluations marchandes.

### **1.1. DÉPLOIEMENT DES ÉVALUATIONS FINANCIÈRES**

Pour différentes raisons<sup>3</sup>, depuis le début des années quatre-vingt, les exigences des marchés de capitaux se sont accrues. A ce titre, le principe de la « maximisation de la valeur ac-

---

1 Salais R., Storper M. (1993), *Les mondes de production. Enquête sur l'identité économique de la France*, Paris, Éditions de l'École des Hautes Etudes en sciences sociales, p.23.

2 Massot C. (2009), *Les dynamiques du compromis productif*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Aix-Marseille II, Laboratoire d'Economie et de Sociologie du Travail.

3 « Economic sociologists have spent a great deal of energy trying to make sense of how corporations have changed in the past 25 years. These changes are mainly indexed by the idea that corporations were increasingly being managed according to principles of “maximizing shareholder value” ». Fligstein N., Taekjin S. (2007), « Shareholder Value and the transformation of the U.S. Economy, 1984–2000 », *Sociological Forum*, Vol. 22, No. 4, December, p.399.

tionnaire » témoigne d'une position de l'acteur financier suffisamment forte pour exiger tout à la fois les revenus de l'actionnaire et les garanties du créancier, c'est-à-dire une rémunération « indépendante de la performance de l'entreprise au terme de son exercice »<sup>1</sup>.

Cette évolution est diffusée en interne dans l'entreprise. Elle est explicitée par le directeur financier lors d'une formation réunissant l'ensemble des cadres : « *Les outils classiques regardent la création de valeur mais pas le coût du capital. Maintenant c'est le volume et le coût du capital qu'il faut intégrer dans les outils de mesure. On raisonne en coût pondéré du capital. Donc la création de valeur, c'est le résultat auquel on soustrait les capitaux pondérés par le coût du capital. Si c'est positif c'est qu'on crée de la valeur, sinon on en détruit. Avec cette formule, on sait si on crée ou non de la valeur. [...] Le coût du capital intègre les attentes des actionnaires. Ce n'est pas uniquement le prix du marché parce que sinon, l'actionnaire mettrait son argent sur ce marché. Non, là, il attend plus parce qu'il y a un risque plus grand. Et donc il a une prime pour ce risque* ». L'entreprise doit élaborer la forme organisationnelle permettant d'atteindre une rentabilité définie, *ex ante*, indépendamment de l'activité, par les marchés financiers<sup>2</sup>. Les acteurs financiers refusent l'incertitude de leur rémunération, laissant l'organisation seule responsable de son activité et de son marché. Tout se passe comme s'il revenait à l'organisation de porter, seule, l'incertitude financière, à l'acteur financier la certitude du revenu, à l'organisation l'incertitude de la production de plus-value.

De fait, le rejet de l'incertitude financière place la contrainte de production de plus-value au fondement de l'organisation. Elle devient la mesure à laquelle les autres dimensions de l'organisation doivent s'articuler. La finalité de la firme n'est plus de produire un bien ou de satisfaire une demande, mais de produire de la valeur pour l'actionnaire par la valorisation du produit sur le marché des biens. Le bien devient le moyen, interchangeable, de production de valeur-ajoutée : « *La chose la plus importante, explicite un représentant des ressources humaines lors de la présentation de l'entreprise aux nouveaux embauchés, c'est de dégager des profits. Et je le dis devant vous : si produire des casseroles est plus rentable que faire des hélicoptères, alors on fera des casseroles. C'est le seul critère de décision* ». L'acteur financier fixe, depuis les marchés, un niveau de rémunération. Ensuite la direction opérationnelle, nommée par l'actionnaire, reçoit la charge d'élaborer la stratégie et la forme organisationnelle permettant d'atteindre cette demande, actant de fait « l'OPA idéologique, conceptuelle et théorique du corpus de la finance sur la question des principes qui doivent régir le contrôle de cette forme d'action collective qu'est l'entreprise »<sup>3</sup>. Nommée en 2003, trois ans après la privatisation de l'entreprise, la direction confirme cette définition de son mandat : « *Notre courbe de rentabilité n'évolue pas à la même vitesse que notre volume d'affaires. Ce qu'il faut faire maintenant, c'est traduire en rentabilité notre croissance. Notre unique problème est ici ! Si on n'améliore pas ce chiffre, on peut tout changer !* ».

## 1.2. MISE EN CONCURRENCE SUR LE MARCHÉ DES BIENS

Sur les marchés des biens, la constitution d'un marché mondial non segmenté par les espaces nationaux et la mise en concurrence des constructeurs ont progressivement renversé le

1 Lordon F. (2000), *Ibid.* p.138.

2 Lordon F. (2002), *La politique du Capital*, Éditions Odile Jacob, Paris.

3 Denis J.-Ph. (2008), « Spéculations autour de l'OPA de la finance sur la stratégie », *Revue Française de Gestion*, Vol.3, n°183, p.75.

rapport de forces entre offre et demande, ouvrant l'entreprise à la violence des marchés concurrentiels.

Jusqu'à la fin des années quatre-vingt-dix, l'État était l'unique actionnaire, le principal client, via l'armée, et le directeur opérationnel de l'entreprise. Ce n'est qu'après la fin de la guerre froide, dans un mouvement général de désengagement de la puissance publique de la gestion des entreprises publiques, que l'entreprise, entre 1999 et 2000, est privatisée.

De plus ce marché évolue fortement. Les marchés militaires, moins soumis aux tensions stratégiques, s'ouvrent progressivement. Les marchés civils croissent, se stabilisent, acquièrent une nouvelle importance. S'éloignant d'un usage réservé aux armées les mieux équipées, le produit se désingularise. Le marché reste cependant structurellement cyclique, réglé par le rythme de renouvellement des flottes militaires. Ces cycles longs peuvent durer quinze ans, les entreprises ne vivant au creux des cycles que de l'entretien, plus onéreux que l'achat, des appareils.

Progressivement, à partir de la fin des années quatre-vingt dix, les clients redéfinissent leur position : « *Avant, nous dit un responsable commercial, on disait [ça coûte] tant. [Le client] répondait alors « j'en veux tant ». S'il n'en voulait pas, j'ai envie de dire, tant pis ! Et s'il en voulait, il disait OK, il repartait et nous on les faisait. Il venait ensuite les chercher et on ne le voyait plus après avoir encaissé son chèque. C'était comme ça. C'est l'offre qui dominait. [...] Maintenant les demandes des opérateurs privés augmentent énormément, jusqu'à l'exagération la plus complète. [...] La concurrence industrielle pousse les client à en vouloir plus* ». Les clients accroissent leurs exigences en utilisant la nécessité pour l'entreprise de se constituer une flotte-cliente suffisante, condition de son activité future, quand le cycle est à son sommet.

L'entreprise n'a que peu de temps pour parvenir à répondre aux évaluations nouvelles des marchés des biens et des capitaux. Tout se passe comme si la fin de la guerre froide, entre grandes puissances, laissait place à la guerre économique entre entreprises : « *La mondialisation, on ne peut pas aller contre, prévient le directeur commercial. C'est un changement de paradigme pour nous. [...] On peut vous paraître agressif, mais c'est parce que notre métier est agressif. C'est parce que la concurrence est agressive. Il n'y aura qu'un n°1. L'année est devenue la semaine, la semaine le jour, le jour l'heure et l'heure la minute. Ce n'est que comme ça qu'on peut réagir. Sinon on meurt* ». Si cette entreprise arrive tardivement dans un contexte de violence concurrentielle, ce dernier est singulièrement exacerbé. La nouvelle direction, nommée par l'actionnaire, suite à la privatisation de l'entreprise, doit adapter la stratégie et l'organisation à ce nouveau jeu.

### 1.3. MODULARISATION DU PRODUIT ET DE L'ESPACE PRODUCTIF

La direction adopte le principe stratégique de « modularité », dernière formulation d'une longue lignée de modes managériales appelant au recentrage sur le « cœur de métier »<sup>1</sup>. Selon ce principe, le produit doit être décomposé, « découplé », en « modules » fonctionnellement autonomes, définis à l'intérieur d'« interfaces » fixées *ex ante*, avant le développement des

---

<sup>1</sup> Chevalier J.-M. (1997), « Stratégie d'entreprise et économie industrielle » dans Y. Simon, P. Joffre (s/d), *Encyclopédie de Gestion*, 2<sup>ème</sup> édition, Economica, Paris, p.3043-3064.

modules<sup>1</sup>. Le « découplage » est la condition nécessaire de la modularité « puisqu'il autorise qu'un module particulier soit séparément développé, pré-assemblé et modifié, sans entraîner une modification des autres modules ni la redéfinition du produit dans sa globalité »<sup>2</sup>. Modulariser un produit implique de pouvoir définir les interfaces avant l'intériorité des modules, c'est-à-dire de produire les rapports des parties, le produit global, le tout, avant les parties elles-mêmes. Dans une organisation « modulaire », le tout doit précéder les parties.

La modularité est un puissant moyen de dépassement de l'intensification des contraintes marchandes. Face à la contrainte de coût, le fractionnement du produit en modules permet de faire appel, au-delà de l'espace productif interne, aux marchés concurrentiels mondiaux, donc de bénéficier de différentiels de coûts, d'éviter d'immobiliser du capital<sup>3</sup> et de constituer des stocks ou des sur/sous capacités de production<sup>4</sup>. Face à la demande de singularisation du produit par les clients, le produit est conçu comme une configuration spécifique et singulière de modules interchangeables et génériques. La modularité permet donc « de mieux répondre à l'hétérogénéité de la demande tout en accroissant la flexibilité productive de la firme »<sup>5</sup>. D'un point de vue financier, elle transmet aux fournisseurs les incertitudes marchandes et industrielles puisqu'ils doivent porter les variations de la demande et deviennent responsables de la production des modules. Enfin, dans le cadre spécifique de l'aéronautique civile et militaire, cette modularité ouvre la possibilité de politiques de « compensation » transformant les clients institutionnels, États ou armée, en producteurs d'une partie de leurs achats.

La modularisation reformule profondément la logique de constitution de la firme : « Une modularité réussie consiste à décomposer le produit final en un maximum de modules aussi élémentaires que possible ; modules, confiés à des fournisseurs indépendants mis en concurrence selon leur capacité à innover et à proposer des faibles coûts d'approvisionnement. Dans cette forme pure, l'exploitation efficace des propriétés de la modularité conduit à accroître la fragmentation du processus de production. La firme en charge du produit final doit se recentrer sur la définition de l'architecture globale et sur la coordination d'un vaste réseau de fournisseurs »<sup>6</sup>. La modularité fait remonter la firme en aval du processus de production, au plus près d'une position d'articulation d'actifs, au plus loin du travail de la matière. La production de valeur se situe alors dans un travail de mise en relation et non plus de transformation. L'entreprise productrice devient l'entreprise intégratrice.

Pour réaliser cette transformation, l'organisation doit se mettre en capacité de savoir découpler les parties du tout, de définir *ex ante*, avant le développement des parties, les interfaces des modules. Elle doit donc savoir découpler son propre processus de production, ne plus laisser les producteurs des modules s'inscrire dans une continuité productive, mais au contraire diviser leur travail afin qu'ils deviennent indépendants les uns des autres. L'organisation par projet outille cette transformation.

---

1 Frigant V. (2005), « Vanishing hand versus Systems integrators », *Revue d'Economie Industrielle*, Vol.109. 1er trimestre, p.29.

2 Frigant V., Talbot D. (2004), « Convergence et diversité du passage à la production modulaire dans l'aéronautique et l'automobile en Europe », *Cahier du Gerpisa*, n°37, p.109.

3 Batsch L. (2002), *Le capitalisme financier*, Éditions La Découverte, coll. Repères, Paris, p.47.

4 Frigant V. (2007), « L'impact de la production modulaire sur l'approfondissement de la Division Internationale des Processus Productifs (DIPP) », *Revue d'économie politique*, Volume 117, p. 937-961.

5 Frigant V. (2005), *Ibid.* p.30.

6 Frigant V. (2007), *Ibid.* p.943.

## 1.4. DIVISION ET CONTRÔLE DU TRAVAIL DEPUIS LES DISPOSITIFS DE GESTION DE PROJET

En terme d'organisation, l'enjeu interne est de diviser en modules non pas le produit mais le processus de production. Dans une modularité dite « pure », la compétence de l'entreprise intégratrice, de « l'architecte », est « une compétence théorique d'agencement des tâches »<sup>1</sup>. Pour passer de la production à l'agencement, pour transformer un processus séquentiel de production en un système d'agencement des tâches, l'entreprise doit se mettre en retrait, trouver un point d'appui extérieur au processus productif pour distribuer les tâches sans y participer. L'organisation par projet permet de centraliser et de scinder le processus de conception ou de production depuis une position extérieure.

L'« organisation projet » permet de déplacer du bureau d'études, espace de conception, vers l'espace « externe » du plateau, la responsabilité de la définition du produit et du processus de production. « *Avant, dit un responsable projet [...] les métiers faisaient le projet. Le bureau d'études se débrouillait lui-même pour affecter les ressources. [...] Il n'y avait personne pour s'occuper spécifiquement du suivi du projet, des délais et des coûts. Ceux qui faisaient la technique faisaient aussi le projet et ils regardaient surtout les spécifications en définitive. Avec la gestion de projet, on a séparé ça* ». Par cette organisation, le projet est responsable de la définition de la division du travail de conception, de son financement et de son suivi. L'activité technique et la gestion de l'activité sont séparées. « *Maintenant, nous dit un ingénieur, [...] l'idée est de séparer la définition technique et la gestion de projet en la mettant dans le projet, sur le plateau* ».

Inspiré des techniques diffusées par le Project Management Institut (PMI), le dispositif dit « Work Package System » est au centre de cette séparation. Il décompose en « Work Package Sheets » (WPS) l'activité du bureau d'études. Un WPS recouvre une unité élémentaire, insécable, de l'activité de conception dont un Work Package Manager (WPM) est responsable. Les WPS sont conçus dans la phase de définition du projet, en amont de l'activité de développement. L'intégration des WPS forme un Work Package, les Work Packages assemblés, forment le projet global. Mais si chaque WPS fixe les délais, les ressources consommables par le bureau d'études et les spécifications techniques du produit, les propositions techniques relèvent, quant à elles, de la responsabilité des métiers.

L'objectif, problématique comme le verrons, est de définir l'activité de conception, avant qu'elle ne soit tenue, non pas par son contenu technique mais par ses termes et ses moyens, ses « tâches ». Le plateau définit les WPS, le bureau d'études les exécute. Il est contraint de tenir les WPS, définis avant l'activité de conception, à partir d'une position extérieure à la technique. Cette division doit autoriser le contrôle de l'activité de conception par le plateau : « *L'idée c'est de voir ce qui rentre et ce qui sort [de chaque WPS], les inputs et les outputs. Après on peut créer une arborescence générale, sachant que si tel WPM a besoin de tel input il est l'output de quel WPM ? On peut faire de l'ordonnancement de projet [en mettant] en place des séquences de production. Et après on peut contrôler* » explicite un concepteur des outils de gestion de projet.

---

<sup>1</sup> Mouchnino N., Sautel O. (2007), « Coordination productive et enjeux concurrentiels au sein d'une industrie modulaire : l'exemple d'Airbus », *Innovations*, vol.1, n°25, p.140.



Le plateau n'est pas un architecte technique, définissant les interfaces des modules, mais un intégrateur de projets, gérant un réseau de contractants, en charge de la technique. Sa fonction est de savoir évaluer, contrôler, animer le travail de ces contractants, non plus de produire de la technique. « *Moi, je ne fais pas de technique, dit un Work Package Manager. Surtout pas ! Et à la limite, pour faire de la gestion de projet, on n'a pas besoin de comprendre. J'exagère, mais c'est pour dire que le plus important dans la gestion de projet, c'est de conserver une vision d'ensemble de tous les éléments, et de respecter les jalons et les phases critiques. Moi mon métier, c'est de piloter le développement de sous-systèmes* ». Dans cette forme d'organisation modulaire « pure », les acteurs projets n'évaluent pas la technique, la qualité et l'efficacité des propositions, mais le respect des contraintes de délais et de coûts pour atteindre une spécification technique. Ces acteurs n'évaluent pas l'efficacité des propositions techniques mais mesurent, depuis des normes marchandes, les délais et les coûts, récurrents et non-récurrents, de l'activité des acteurs techniques du bureau d'études. « *Le chef de projet, nous dit un ingénieur, responsable technique d'un sous-système [...] l'intérêt de son projet, ce n'est pas forcément l'intérêt de... disons qu'il peut y avoir différents intérêts en jeu ! Lui ce qu'il veut c'est respecter ses propres contraintes de temps, de délais, de coûts etc... Même si, à terme, ce qu'il fait développer ce n'est pas bon ou que le client ça ne l'intéresse pas ! Mais à la limite, même s'il le sait, ce n'est peut-être pas son problème. En tout cas, ce n'est pas sa fonction de s'en soucier. Lui, il doit mener le projet à terme. En tout cas le mener correctement, même s'il est mauvais* ».

Le projet n'a pas une fonction de coordination technique, mais d'agencement des tâches, de division du travail, de contrôle et d'optimisation du coût. En définitive, le projet divise le processus de production de plans pour en contrôler et en mesurer la rentabilité, ainsi que l'explique le responsable d'un projet « civil » lors d'une conférence regroupant l'ensemble de la direction du bureau d'études : « *Pourquoi vous travaillez ? C'est pour vendre des appareils et gagner de l'argent. C'est là le fond du problème. Avant d'avoir ce cash, avant de fournir l'appareil au client, il y a deux phases. D'abord la vente négociation, c'est le travail commercial. Puis, le développement et la production pour enfin livrer. C'est cette chaîne qui permet de fabriquer du cash pour l'entreprise. Le rôle du projet c'est de créer de l'argent. Il faut contrôler cette création tout le long du projet parce qu'à tout moment ce cash peut disparaître, pour une mauvaise négociation, pour un mauvais développement ou pour une mauvaise mise en production* ». La fonction de l'organisation projet est de cerner l'incertitude technique de l'activité de conception et de production, ou plus précisément de subsumer cette incertitude sous la certitude d'une « fabrication de cash ».

Le projet procède à une division interne du processus de production, afin de mieux en contrôler la rentabilité. Cette division peut être comparée à une « externalisation interne », c'est-à-dire à la mise à distance interne des espaces de production, au sein même de l'organisation, sous l'autorité d'un espace coordonnateur, le plateau. C'est ici le préalable nécessaire à la mise en concurrence des « fournisseurs internes » avec les fournisseurs externes de modules situés sur les marchés mondiaux. Mais cette organisation est conditionnée par la possibilité de stabiliser *ex ante* les interfaces des modules, de définir le système complet avant qu'il ne soit développé et produit, donc par la possibilité de contenir son incertitude technique.

## 2. L'ACTIVITÉ DE PRODUCTION

Le travail de la matière déploie sa dynamique propre, indépendante des mesures marchandes. Interroger le processus de modularisation du produit et de l'activité nécessite de comprendre les formes spécifiques de la résistance « incontournable, inexorable, inépuisable et toujours renouvelée »<sup>1</sup> du réel à sa maîtrise, de se pencher, pour notre cas, sur le travail concret de production de plans par le bureau d'études.

### 2.1. L'INCERTITUDE DU PRODUIT

Si l'on observe l'activité concrète, si l'on prend au sérieux l'exposition par ceux qui tiennent l'activité du travail d'affrontement du réel, le premier constat est qu'il est impossible de modéliser in extenso l'appareil. Pour les ingénieurs et techniciens, la production de plans d'hélicoptère reste une activité incertaine.

Les producteurs de plans ne savent pas stabiliser la définition des parties, fixer leurs interfaces et leurs rapports avant leur développement. Ce produit n'a pas la transparence d'un système global de variables. Les acteurs techniques ne disposent pas d'une vision totale des relations des parties entre elles, et des parties au tout. A la question de savoir si les calculs peuvent simuler le fonctionnement réel d'un appareil, un ingénieur répond par la négative : « *C'est un peu ce qui fait le charme de notre métier et la hantise des chefs de projet. C'est très très difficile de calculer ce qui va se passer* ». Le produit ne s'offre pas aux regards des producteurs comme transparence achevée. Il reste opaque, indéterminé. « *Finalemnt, nous dit un ingénieur responsable de calcul [...], on ne calcule pas vraiment ! C'est beaucoup d'intuition parce qu'on ne peut pas vraiment tout calculer. On dit souvent dans l'usine qu'on est des gourous, mais c'est un peu ça tellement c'est difficile !* ». Sans visibilité sur l'objet avant son existence, dans l'insuffisance d'un savoir théorique dégagé de l'expérimentation et de la matière, un système d'interaction complet des parties ne peut être produit. Le tout et les rapports ne précèdent pas la constitution des parties.

Le produit reste un système de parties interdépendantes dont il faut articuler le développement conjoint. Si un élément évolue, ses interfaces se déplacent. L'incertitude du produit implique l'ajustement continu, horizontal des parties entre elles. « *Par exemple, explique un ingénieur, sur la structure, ils ont fait un magnifique ensemble aérodynamique qui ne laisse aucune trace. Mais un autre système vient de comprendre qu'il faut mettre un nouveau senseur développé par tel équipement pour tenir leurs spécifications [...]. Ce senseur a fait éclater toutes les performances aérodynamiques. Ils doivent tout redéfinir* ». Le produit apparaît être un système de variables interdépendantes dont le plan se construit par un jeu continu. Il n'y a pas de prescription descendant du tout aux parties, mais un processus itératif continu, du tout aux parties et des parties entre elles. L'enjeu de l'activité, au-delà des problèmes singuliers de chaque spécialité, est d'élaborer les modalités de cette adaptation.

### 2.2. LES MISES EN COMMUN DE L'ACTIVITÉ

Le premier moyen pour mettre en œuvre cette adaptation est la distinction entre systémiers et architectes, les premiers étant responsables d'une partie, un système, les seconds de leur in-

---

<sup>1</sup> Dejours C. (1995), *Ibid.* p.42.

tégration. Le systémier se tient à l'intérieur d'un système de contraintes, les spécifications. « *Il y a plusieurs contraintes, nous explique un dessinateur. Contraintes techniques, de production, de coûts, du projet, des autres systèmes, contraintes d'architectures ou réglementaires etc. Au milieu de tout ça, il faut définir la pièce [...]. Il faut trouver une solution dans cet espace réduit au moment où on se met à dessiner* ». L'architecte, au contraire, doit ouvrir la partie au contexte, ne pas produire de solutions mais orienter, sous le principe du fonctionnement général, la production des parties. « *Nous, le travail, dit un architecte, c'est l'intégration sur la machine. Nous, on doit jouer sur le niveau de détail. Il faut aller du général au particulier puis remonter pour voir si tout s'accorde bien. Et là, dans le cadre de techniques très complexes, c'est toute la difficulté. L'enjeu c'est de pouvoir optimiser les contraintes des systémiers par une vision globale de la machine* ». Cette dichotomie ne définit pas tant un statut qu'une position, puisqu'un systémier peut prendre la position d'architecte dès lors que son système se compose de sous-systèmes. Entre architectes et systémiers circulent l'interdépendance et l'indétermination du produit, du tout aux parties.

Mais cette circulation, pour être efficace, doit présenter certaines qualités. La forte spécialisation des activités, nécessaire à la résolution des problèmes techniques posés, rend impossible la connaissance complète et réelle par l'architecte des systèmes qu'il a à intégrer. Seul celui qui fait le produit peut connaître le réel du produit, c'est-à-dire ses limites et son indétermination, ses qualités et ses faiblesses. Cette connaissance est cependant nécessaire à l'architecte et aux systémiers « voisins » car elle seule permet de travailler la réalité du produit et non ce qu'il paraît être. Travailler sans cette connaissance, c'est travailler sans posséder la bonne information, c'est produire à partir de données potentiellement fictives. Tout se passe comme si l'indétermination du produit appelait la mise en partage de l'indétermination de l'activité.

Pour être efficaces, les producteurs doivent donner à voir les limites de leur maîtrise, leurs inventions singulières, leurs détournements, leurs « tricheries<sup>1</sup> ». L'information échangée doit porter à la visibilité ce qui est contenu dans le produit, ce qui le précède. Le travail du producteur est nécessairement collectif. « *Un ingénieur [...] ne fait jamais une définition tout seul. [...]. C'est en fait profondément un travail en équipe qui nous permet d'aller chercher les contraintes, ou plutôt la réalité des contraintes des différents systèmes, ce qui est très différent, et de savoir ce qu'ils en pensent réellement en tant que spécialistes. Et c'est là qu'on trouve des solutions communes véritablement efficaces. Qu'on travaille sur du dur* ». Dit autrement, la coordination réelle implique la coopération.

La possibilité du partage entre producteurs du travail réel est l'élaboration, d'une part, d'une relation de confiance, protégeant celui qui donne à voir ses limites, et, d'autre part, d'un système d'échanges permettant de mettre en contact les producteurs, afin de ne pas perdre la singularité des savoirs réels<sup>2</sup>. La circulation de l'information emprunte la forme du réseau comme système d'échanges clandestin, décentralisé, spécifique, orienté vers la recherche de la pratique efficace<sup>3</sup>. « *Le jeune, nous dit un ingénieur, il faut qu'il se fasse son réseau, qu'il sache qui fait quoi et qui est capable de faire quoi. Et ça, l'organigramme le dit pas. Quand il saura où est l'information, alors il pourra commencer véritablement à travailler et à être efficace* ». Le réseau permet au producteur de se déplacer, horizontalement et verticalement, le long des

---

1 Dejours C. (1980), *Travail et usure mentale*, Éditions Bayard, 2<sup>e</sup> édition (1993), p.219.

2 Boutet J. (s/d) (1995), *Paroles au travail*, Éditions l'Harmattan, Paris, p.181-224.

3 Alter N. (2000), *L'innovation ordinaire*, Presses Universitaires de France, Coll. Quadrige, Paris, p.211.

parties du réel du produit, dans l'ensemble de l'espace de l'activité réelle, afin d'affronter sa propre activité.

Mais le réseau n'est pas un simple système d'échanges d'informations. Socialisé, ce système d'échanges érige sa consistance dans une commune confiance, dans la subordination de l'intérêt particulier à l'intérêt général, défini comme la performance globale du produit final. L'échange n'est pas inter-individuel mais toujours déjà collectif. « *Moi, nous dit un ingénieur, quelqu'un qui m'appelle, si je suis capable de donner la réponse, je la donne. C'est la nécessité du collectif. Mais, si je ne suis pas capable, je vais indiquer qui peut le faire. [...] Et ça, c'est indispensable. A un moment, on a eu une personne qui ne voulait rien donner de ce qu'elle savait, elle n'est pas restée longtemps, ça ne pouvait pas marcher ! On ne peut pas travailler comme ça. Avec les jeunes qui sont vraiment intéressés par la technique, et ce n'est pas toujours le cas, loin de là, je ne compte pas mon temps pour leur dire ce que je sais parce que je sais que ça sera rendu à l'entreprise. Tout ce que je sais, c'est à l'usine, et il faut que je le donne avant de partir !* ». Le réseau se structure par le service du collectif. Un individu n'a pas à rendre à celui qui donne l'information ou qui ouvre le réseau, mais au collectif, au bureau d'études, à l'usine, à l'entreprise.

En ce sens, le réseau se constitue par le pari, toujours réactivé, assis sur une plus ou moins grande expérience, que celui qui reçoit donnera à son tour au nom d'un troisième terme encadrant la relation, au nom d'un tiers « qui permet en quelque sorte, tout en donnant à l'autre, de donner à quelque chose ou à quelqu'un qui excède la nature de la relation »<sup>1</sup>, au nom ici de « *l'usine* », comprise comme un collectif de production. Raccordé au réseau, tenu à ce tiers encadrant toute relation, le producteur de plans se constitue comme partie d'une communauté productive, d'un tout excédant ses parties.

Si l'on pose la question de la constitution de ce collectif par l'ouverture du premier don, ou, selon les termes de Norbert Alter, de « pourquoi l'un commence à donner »<sup>2</sup>, la réponse tient dans la difficulté même du travail. Tout se passe comme si l'incertitude du produit appelait justement une « capacité à s'ouvrir à l'incertitude sur le retour qui constitue la générosité et le don premiers à défaut desquels il n'y aurait très exactement rien plutôt que quelque chose »<sup>3</sup>. La difficulté de « l'œuvre commune »<sup>4</sup> densifie les relations, tant il y a à donner et recevoir sous le signe de l'incertitude, à condition aussi, peut-être, de déjà partager un désir commun du produit, de l'activité et de l'œuvre commune.

### **3. VIOLENCE DU COMPROMIS**

Nous voyons que l'organisation est mise en tension par les forces centrifuges issues de l'incertitude du produit et les forces centripètes de l'organisation modulaire. Les premières cherchent à rendre possible la maîtrise d'un produit incertain, les secondes à dépasser les contraintes marchandes enserrant l'organisation, en segmentant l'espace productif pour le constituer en marché concurrentiel, libre et transparent, où toute incertitude pourrait être cernée et contractualisée. La question posée à l'organisation est de parvenir à tenir ensemble ces

---

1 *Ibid.* p.282.

2 Alter N. (2002), « Théorie du don et sociologie du monde du travail », *Revue du MAUSS*, n°20/2, p. 282.

3 Caillé A. (2004), « Marcel Mauss et le paradigme du don », *Sociologie et sociétés*, vol.36, n°2, p.154. L'auteur souligne.

4 Alter N. (2002), *Ibid.* p.284.

dynamiques contradictoires pour « affronter et surmonter ces épreuves de réalité que sont la production et la vente des produits dans des conditions satisfaisantes de profitabilité »<sup>1</sup>. Cette articulation est la condition de son existence. Dit autrement, selon la terminologie des Économies de la Grandeur<sup>2</sup>, comment les acteurs, portant les grandeurs marchande et industrielle, frayent ou non un compromis permettant de suspendre leurs désaccords ? Ou encore, sous le principe d'un bien commun interne que serait la persévérance de l'organisation dans une concurrence généralisée, comment un « espace commun de calcul »<sup>3</sup> peut apparaître entre les évaluations et les choix issus des marchés des biens, des marchés des capitaux et de ceux qui ont à tenir la production ?

### 3.1. BASCULEMENT VERS LE RAPPORT DE FORCES

Les acteurs techniques, producteurs des plans, expriment leur désaccord quant aux évaluations portées par les dispositifs de gestion de projet et les acteurs projet. Il sont en désaccord sur la mesure du produit et de l'activité, sur ce qui est nécessaire à la production d'un objet fiable et efficace compte tenu du réel de l'activité et de leur maîtrise technique. Les conflits ne parviennent pas s'ouvrir vers un espace commun comprenant tout à la fois les grandeurs marchandes et techniques, comme l'illustre ce dialogue entre un directeur de projet et un directeur technique : [Directeur d'un centre de production] - *Dans votre discours, je n'ai jamais entendu parler du produit. Vous dites la finalité de notre métier, c'est de gagner de l'argent. Mais notre métier, c'est aussi de faire efficacement un produit ! [...]* [Directeur de projet] - *Je ne suis pas d'accord. Le problème, ce n'est pas le produit. C'est quelque chose qu'on maîtrise maintenant. Le problème c'est sa mise en valeur. [...]* *On sait produire, mais on ne le fait pas en gagnant assez d'argent. Il faut maintenant renforcer cette exploitation et la rendre profitable. Il est là notre problème* ». Les acteurs techniques et marchands, porteurs ici des évaluations des marchés des capitaux, ne disposent pas d'un espace commun de calcul. Comment se résout, dans l'espace productif, la divergence de ces évaluations ?

Sans l'appui d'un accord mutuellement partagé, « dans l'impossibilité de converger vers un principe d'équivalence »<sup>4</sup>, une grandeur s'impose à l'autre. Le désaccord bascule dans la violence vers le rapport de forces. La direction générale, mandatée par l'actionnaire, soutient ce basculement vers le rapport de forces : « *Avant [...] c'était le métier qui l'emportait sur le produit. Maintenant, à l'inverse, [...] le rapport de force a été très fortement mis du côté des chefs de projet. C'est là une révolution [...] des rapports de force entre le bureau d'études et les projets* ». Dans ce rapport de forces défavorable, l'espace productif doit se soumettre aux évaluations du projet. « *Moi, ce que je ne comprends pas, dit un responsable de définition, et que je trouve dangereux, c'est la manière dont le plateau traite nos cotations. Nous, on fait des chiffrages sérieux pour le [système X]. On a mis en place tout un processus dans lequel*

1 Salais R., Storper M. (1993), *Ibid.* p.23.

2 « Dans un compromis on se met d'accord pour composer, c'est-à-dire pour suspendre le différend, sans qu'il ait été réglé par le recours à une épreuve dans un seul monde. La situation de compromis demeure composite mais le différend est évité ». Boltanski L., Thévenot L. (1991), *De la justification. Les économies de la grandeur*, Éditions Gallimard, deuxième édition, Paris, p.337.

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

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

*on met dans la boucle et le client et les fournisseurs pour ne pas qu'il y ait d'imprévus. On a un chiffre solide. Et le projet vient nous voir en nous disant "vous nous faites moins 30 % » » ! 30% ! ».* Le projet dispose du mandat l'autorisant à imposer aux producteurs sa propre évaluation de l'activité.

### 3.2. FORMATION DU COMPROMIS MARCHAND/PAR PROJET

Tout se passe comme si le compromis s'était déplacé de l'articulation des grandeurs marchande et industrielle à l'articulation des grandeurs marchande et par projet, le monde industriel étant tenu à l'écart. Le plateau, situé à distance du bureau d'études, est le lieu de ce compromis, et les dispositifs projet, le WPM, sont des objets « composites », indissociables de ces deux mondes, durcissant « la mise en forme » du compromis marchand/par projet<sup>1</sup>.

Ce compromis structurant l'organisation reste partiel, les acteurs techniques étant soumis à la violence du compromis marchand/par projet. Cette organisation est conforme au projet modulaire où « le contenu même d'un module que ce soit dans l'agencement physique de ses composants, ou dans l'agencement fonctionnel des sous-systèmes incorporés dans ce module, peut demeurer *invisible* »<sup>2</sup>. Les « tâches » fixées et distribuées depuis le projet sont autonomes les unes des autres. Ce compromis est donc cohérent avec le projet « d'externalisation interne ». Les échanges vers ces espaces de production sont vidés de leur contenu technique, de leur référence au réel de l'activité. L'organisation, centre intégrateur, doit pouvoir utiliser indifféremment des ressources externes et internes en fonction des projets, conservant *a minima* une fonction de spécification et de certification.

Mais même sous l'injonction de se soumettre aux évaluations marchandes, de ne pas sortir des interfaces fixées par le projet, l'activité de production reste incertaine. Comment les producteurs parviennent-ils à tenir leur production, à maîtriser l'incertitude technique sous le rapport de force du compromis marchand/par projet ?

### 3.3. L'INVISIBILITÉ DES ACTEURS TECHNIQUES

Ils avouent ne pas y parvenir. « *Ce que nous demande le projet ou le programme, dit un responsable de système, c'est de faire mieux, moins cher, et plus vite. On se retrouve donc avec des choses impossibles à tenir* ». Les contrats formalisés par le WPS ne permettent pas de tenir l'activité, c'est-à-dire d'élaborer un produit conforme aux spécifications techniques.

Pris dans la divergence des évaluations du projet et des contraintes techniques, les producteurs développent des stratégies de dissimulation à l'intérieur des dispositifs, afin de protéger leur activité, de se ménager un espace clandestin d'adaptation. « *Face à ce que demande le projet, explicite un ingénieur, le truc finalement c'est de surdimensionner les projets, comme ça quand ils vont demander X, on aura toujours une marge acceptable. On pourra alors faire correctement notre travail* ». « *Surdimensionner* » rétablit par la dissimulation un espace d'adaptation permettant l'évolution du produit et de l'activité en fonction des « imprévus ». C'est ici, non la construction d'un pouvoir<sup>3</sup>, mais la mise à distance de l'intensification de la

---

1 Boltanski L., Thévenot L. (1991), *Ibid.* p.340.

2 Frigant V., Talbot D. (2004), *Ibid.* p.109. Nous soulignons.

3 « Aussi longtemps qu'un peu d'incertitude subsiste dans l'exercice de sa tâche, le plus humble des subordonnés gardera la possibilité d'user d'un certain pouvoir discrétionnaire ». Crozier M. (1963), *Le phénomène bu-*

contrainte marchande pour laisser à l'activité les moyens de se tenir. Les producteurs simulent la conformité aux « normes idéales » du projet pour dissimuler le travail réel<sup>1</sup>.

Les acteurs projet et marchand sont conscients de cette divergence, du « *manque de communication [entre le plateau] et le bureau d'études* », selon l'euphémisme d'un directeur de projet. Ils voient les dispositifs de gestion vidés de leur substance, non renseignés, ou falsifiés pour dissimuler le réel de l'activité. Face à ces divergences cumulatives, malgré des tentatives locales, dans certains services, de reprise d'un travail de convergence, la tendance générale, notamment au niveau des directions, est au renforcement des capacités de contrôle des dispositifs de gestion. La production de nouveaux dispositifs plus contraignants doit venir compenser cette tendance à la dissimulation. De plus, ces dispositifs cherchent moins à mesurer l'activité que les « comportements » et les « valeurs » de l'acteur technique. « *On veut, dit un responsable des ressources humaines lors d'une conférence, avoir la carte de tout ce qui apparaît comme étant de mauvais comportements, de mauvaises applications des valeurs ou des dysfonctionnements professionnels qui font que justement on ne parvient pas à nos fins. Parce que ça fait trois ans et demi qu'on a essayé d'initier un changement de business model et que je sens toujours qu'il y a... C'est un travail de cartographie pour déterminer qui sont les alliés, [...] les personnes hostiles, opposantes ou résistantes pour essayer de les ramener vers le côté clair de la force s'ils étaient dans le côté obscur. Et je ne suis pas Dark Vador ! [...] Donc notre idée c'est d'avoir un plan d'action qui nous permette, avec des moyens et des outils appropriés, d'éradiquer l'ensemble des mauvais comportements. De pouvoir déterminer ce qui doit être notre référentiel de bons comportements au travail* ». Un cercle vicieux s'engage. D'un côté, les producteurs élaborent des stratégies de simulation et de dissimulation pour contourner les évaluations des dispositifs projet. De l'autre, les acteurs centraux renforcent les sanctions et les dispositifs afin de garantir le déploiement du compromis marchand/par projet au plus près de l'activité. L'absence de compromis laisse place à une violence cumulative.

Conforme au projet de modularisation, la mise en invisibilité de la technique fragilise l'activité de production et les communautés productives. Les producteurs constatent la décadence, individuelle et collective, de leur maîtrise, et donc du produit. « *Maintenant on vit sur un passif, nous dit un technicien, sur des traditions qui sont encore marquées chez les anciens et qui font qu'un certain nombre de choses tiennent encore... Mais on va devant de gros problèmes. Pas forcément tout de suite vers des accidents, les processus ne sont pas encore si mal maîtrisés que ça. Mais plutôt vers une baisse de la qualité, des problèmes de disponibilités des flottes et de livraison. On vit sur un passé, mais jusqu'à quand ça pourra tenir ?* ». Sans espace commun technique/marchand, l'espace productif semble se déliter. Les acteurs marchands redoublent de violence et de volontarisme, tandis que les acteurs techniques appellent, non pas à l'effacement des grandeurs marchandes, mais à la possibilité d'exprimer les problématiques de leur activité dans un espace commun. « *Mon donneur d'ordre c'est lui maintenant, confie un technicien en montrant l'écran de l'ordinateur. Mais lui, c'est pas un humain ! Il ne comprend pas ce que je fais ! C'est affreux. On arrive encore à bosser, à trouver les solutions parce qu'on le veut, mais franchement nos hiérarchies, ça leur passe vraiment au-dessus ! [...] Moi qui continue [à faire de la technique], je suis un dinosaure, ou pire, un raté !* ».

---

*reaucraticque*, Éditions du Seuil, Paris, p.198.

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

Devant l'absence d'espace commun de calcul, selon les mots d'Yves Clot, « le silence sur la question de la qualité du travail peut se faire assourdissant »<sup>1</sup>.

#### **4. RECouvreMENT DU CONFLIT POLITIQUE SUR LA QUALITÉ**

Le point d'équilibre de l'entreprise s'est déplacé. Dans la configuration précédente, l'actionnaire exclusif, l'État, était d'abord un client, et avait plutôt tendance à protéger l'organisation des questions de coût pour des raisons stratégiques. La contrainte de rentabilité était faible, l'exigence technique forte. L'entreprise privatisée, les acteurs financiers exigent de l'organisation l'alignement de sa rentabilité sur les standards internationaux des marchés financiers. De plus, les marchés s'ouvrent, s'homogénéisent, s'alignent sur des logiques marchandes. Mais, sans réelle rupture technologique, le produit reste incertain, toujours problématique à maîtriser.

Devant ce déséquilibre des dynamiques internes et externes, la stratégie de « modularisation » du produit et du process de production permet de transférer l'incertitude au seul espace productif. Le coût de l'incertitude marchande est renvoyé aux fournisseurs, internes ou externes, lorsqu'ils doivent supporter les variations de la demande, tant en qualité qu'en quantité. Les acteurs techniques supportent seuls le coût de l'incertitude technique puisqu'ils doivent produire des modules définis *ex ante*, les obligeant à une maîtrise du réel dont ils ne disposent pas. Les acteurs techniques ne peuvent plus faire valoir, dans un espace productif commun, l'incertitude de leur activité, à la fois face à la certitude des standards des marchés des capitaux et face à la stabilité des interfaces des modules.

L'espace collectif du compromis marchand/technique se défait, laissant se déployer le compromis marchand/par projet dont le monde industriel, en charge de la question d'une production efficace, est tenu à l'écart. Tout se passe comme si, de la production à l'intégration, l'organisation cherchait la transparence des coûts et des prix en laissant dans l'ombre la matière et la technique. Comme si l'opacité de la technique était la condition de la transparence marchande.

##### **4.1. UNE INSTABILITÉ PARTAGÉE**

D'un point de vue normatif, la première question est de comprendre si cette position peut être durable, si l'organisation peut trouver ici un « modèle » stable et efficient « correspondant à une conception cohérente de ce qu'est la qualité du produit et la qualité du travail »<sup>2</sup>.

En d'autres termes, est-ce que ce modèle permet de tenir une position face à la concurrence, sachant que « le succès des entreprises dans la concurrence repose avant tout sur ses produits, lesquels véhiculent la qualité des coordinations internes. [...] Le produit est ce qui singularise l'entreprise dans la concurrence »<sup>3</sup> ? Est-ce que le produit livré par l'entreprise est évalué positivement par le marché ? Comme nous l'avons vu, sans compromis avec le monde industriel, perdant le contact avec le réel et la maîtrise du produit, l'organisation fragilise sa capacité de proposition. Mais les entreprises concurrentes sont également soumises aux mêmes

---

1 Clot Y. (2010), *Le travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux*, Éditions La Découverte, Paris, p.174.

2 Eymard-Duvernay F. (1999), « Approches conventionnalistes des entreprises », *Gérer et comprendre*, décembre, p.62.

3 Ughetto P. (2000), « L'entreprise dans l'économie des conventions », *Revue économique*, Vol. 51, n°1, p.72.



contraintes de rentabilité, aux mêmes transformations des marchés. Dans ce secteur industriel, où le nombre d'acteur est faible, l'homogénéité des situations et des stratégies restreint la perte relative de singularité face aux autres entreprises. La mise en fragilité des processus de production est un mouvement partagé<sup>1</sup>. Mais analysant leur fragilisation, certaines entreprises peuvent décider de reprendre le fil de l'intégration de l'incertitude technique.

Dans un secteur proche de celui que nous avons étudié, Boeing a ainsi avoué avoir perdu le contrôle du développement de son dernier appareil, le 787 Dreamliner du fait d'un éclatement trop grand des processus de conception et de production<sup>2</sup>. En 2008, Boeing achète un sous-traitant important affichant sa volonté de réviser son organisation industrielle vers une forme plus intégrée<sup>3</sup>. Ce revirement laisse entendre le constat d'une perte de contact de l'organisation à la technique et aux acteurs techniques<sup>4</sup>. Le problème n'a pas cependant encore été résolu par Boeing, puisque le Dreamliner, qui devait initialement être livré en 2007, n'est pas encore parvenu à passer la phase des essais en vol en novembre 2010<sup>5</sup>.

L'industrie aéronautique dans son ensemble montre de profondes difficultés à stabiliser un modèle permettant de dépasser « les tensions [...] entre les marchés de biens, du travail, de capitaux »<sup>6</sup>. Face aux modalités contemporaines de financement, face à l'incertitude des marchés de biens, les organisations présentent des difficultés à « former et accroître le Savoir Collectif nécessaire à la production du bien considéré », selon la terminologie d'Olivier Favereau<sup>7</sup>. Ou, dit autrement, est-ce que le prix et la contrainte de rentabilité permettent, aujourd'hui, de financer un marché interne ? Pour ce secteur industriel, la question reste entière. Cette problématique est ancienne et partagée avec d'autres secteurs. Déjà en 1989, François Eymard-Duvernay la formulait en ces termes : soumis à une expansion de la contrainte de rentabilité, « soumis en permanence aux fluctuations du marché, les acteurs n'ont pas la capacité de donner consistance à des entreprises fondées sur des liens durables et l'accumulation de ressources industrielles »<sup>8</sup>. Dès lors que le marché interne présente un coût de stabilisation élevé du fait de l'incertitude du processus de production, les organisations, et plus particulière-

---

1 Par exemple, après 12,3 milliards de dollars investis, l'U.S.Army abandonne, en 2004, le projet « Comanche », développé par Boeing-Sikorsky sans qu'un seul appareil de série n'ait été produit. « Dossier » (2004), *Air et Cosmos*, avril, p.16-22.

2 « The company's chief, W. James McNerney Jr., concedes that Boeing lost control of the process by farming out more design and production work than ever and not keeping close tabs on suppliers ». Drew C. (2009), « A Dream interrupted at Boeing », *New York Times*, 5 septembre.

3 « The Boeing Company celebrated its new 787 Dreamliner as not only a state-of-the-art plane, but as a model of how to streamline its production process by relying on outsourcing. But on Tuesday, the company took a step away from that vision after it agreed to acquire the manufacturing plant of a troubled supplier, Vought Aircraft Industries, for \$1 billion ». Drew C. (2008), « Boeing buys plant that makes crucial part of Dreamliner », *New York Times*, 5 juillet.

4 « With the Dreamliner, Boeing aimed to expand its longtime outsourcing efforts, which had mainly focused on manufacturing parts, to a risk-sharing program in which the suppliers would also be Boeing's partners. "The idea was to get the risk off their books and get other people to do the heavy lifting for them," an aviation analyst said. "But the flaw was that led to a kind of 'engineering light' approach, and the problems on the 787 can be traced to that ». Drew C. (2009), *Ibid.* 5 septembre. Nous soulignons

5 Doherty K. (2010), « L'incident à bord d'un Boeing 787 dû à un tableau électrique », *Les Echos*, 12 novembre.

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

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

8 Eymard-Duvernay F. (1989), *Ibid.* p.356.

ment les acteurs techniques, sont pris en contradiction, disposant de peu de ressources pour faire face à ce qui en demande plus.

## 4.2. LES CONTRADICTIONS EMPÊCHÉES

Il n'en reste pas moins que le dépassement de ces tensions est nécessairement une œuvre collective. Et c'est ici sans doute qu'il est possible de porter un jugement normatif sur la stabilité et l'efficacité du modèle en cours de formation. L'espace d'un calcul commun, articulant les évaluations marchande et technique, sous contrainte de rentabilité, ne peut se construire que par une réflexion collective prenant corps dans le conflit et la critique : « la coordination est une épreuve qui se réalise dans l'horizon de la défaillance et notamment du conflit et de la critique »<sup>1</sup>.

Les différents acteurs de l'espace productif doivent exprimer leurs divergences sous le principe d'une « orientation intentionnelle » vers le bien commun puisqu'il « n'existe pas de cité de rang supérieur en laquelle les mondes incompatibles [...] pourraient converger »<sup>2</sup>. En d'autres termes, s'il ne peut exister de principes définitifs de coordination entre grandeurs hétérogènes, mais si les acteurs veulent trouver un accord réel et non forcé, ils sont contraints d'apprendre à « délibérer », à confronter leurs jugements pour laisser apparaître un compromis, mutuellement accepté. La notion de bien commun, visée du compromis, n'est pas une « valeur commune [...] ou une communauté de pensée » : « c'est à un niveau d'abstraction plus élevé, une procédure permettant de rendre commensurable des évaluations subjectives, soit de se mettre d'accord sur la façon de régler des désaccords »<sup>3</sup>. Ce compromis est nécessairement « fragile »<sup>4</sup>, car ne pouvant être clos et définitif, sauf à perdre sa fonction. En ce sens, avant même de construire un espace commun de calcul, l'enjeu est de déployer un espace collectif de délibération permettant de « remodeler les formes de vie en commun »<sup>5</sup>. Les acteurs dominants doivent savoir concéder aux acteurs relevant d'autres normes une capacité à s'orienter librement vers le bien commun, une « capacité métaphysique », selon la terminologie des économies de la grandeur<sup>6</sup>, mais aussi une capacité pratique d'expression publique de leurs évaluations.

Or c'est précisément ce que refuse l'entreprise étudiée. Les acteurs techniques sont explicitement mis à l'écart de la délibération. Ici, comme dans d'autres organisations, « le point de vue du travail est le grand absent du gouvernement de l'entreprise alors que le travail est au fondement de son fonctionnement »<sup>7</sup>.

Les capacités politiques des acteurs techniques sont recouvertes par les dispositifs de gestion, issus du compromis marchand/par projet. En restreignant l'espace autorisé de délibéra-

---

1 Eymard-Duvernay F., Favereau O., Orléan A., Salais R., Thévenot L. (2006), *Ibid.* p.27.

2 Boltanski L., Thévenot L. (1991), *Ibid.* p.408.

3 Eymard-Duvernay F. (2009), *Ibid.* p.151.

4 Boltanski L., Thévenot L. (1991), *Ibid.* p.338.

5 Eymard-Duvernay F., Favereau O., Orléan A., Salais R., Thévenot L. (2006), *Ibid.* p.27, p.34.

6 « Au cœur du modèle de compétence figure donc ce qu'on peut appeler une *capacité métaphysique*, et nous considérons que cette capacité est essentielle pour comprendre la possibilité d'un lien social. En effet pour converger vers un accord, les personnes doivent faire référence à quelque chose qui n'est pas des personnes et qui les dépasse ». Boltanski L. (1990), *Ibid.* p.74. Nous soulignons.

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

tion, ces dispositifs monopolisent l'expression de l'intérêt commun, défini par la recherche de rentabilité, condition de la survie dans le jeu concurrentiel. De fait, toute expression contradictoire, relevant d'autres mesures, d'autres incertitudes, est interdite. « *Ils font plein de trucs modernes : leadership, management by objectives, organisation plateau, projet et patate et patate, mais on reste en fait dans la politique de la baffe. Si t'es pas content, dehors !* » synthétise un salarié. L'expression du désaccord est tue. Le débat mettant en jeu la pluralité des conceptions « de la qualité des biens » et « du bien »<sup>1</sup> est, théoriquement et pratiquement, dénié. « L'institution du conflit politique sur la qualité »<sup>2</sup> n'est pas menée. L'ordre du rapport de force unilatéral, violent, est préféré à l'ouverture de la « démocratie dans la vie économique »<sup>3</sup>.

La question, ouverte, reste celle de savoir si une organisation peut faire l'économie de cette confrontation, que ce soit en interne, dans l'espace productif, ou en externe avec les fournisseurs responsables de la production des modules,

Nous pouvons retrouver à ce point la réflexion de G. Canguilhem sur les notions de santé et normes. Il différencie la santé de la simple conformité à un fonctionnement normal. La santé c'est la capacité pour un organisme à résoudre un rapport conflictuel à soi et à son environnement par l'invention d'un nouveau fonctionnement. « L'homme normal, c'est l'homme normal, l'être capable d'instituer de nouvelles normes, mêmes organiques. Une norme unique de vie est ressentie privativement et non positivement », écrit G. Canguilhem<sup>4</sup>. La santé, ce n'est pas l'absence de maladie, mais la transformation permanente. La santé, c'est l'invention au creux des contradictions du vivant : « ce qui caractérise la santé c'est la possibilité [...] d'instituer des normes nouvelles dans des situations nouvelles »<sup>5</sup>.

Si l'on transpose cette question à l'organisation, comprise comme un organisme pris dans une pluralité de normes, sa santé relève de sa capacité, non pas à couvrir ses contradictions sous une norme unique, mais à les confronter, les transformer pour les reprendre dans une forme nouvelle. Dit autrement, pour ne pas sombrer dans la sclérose et la pathologie de la « norme unique », pour dépasser ses contradictions, l'organisation doit, non pas nier la pluralité des normes, mais les conserver, les confronter pour se transformer. Elle doit transformer l'expérience contradictoire du malade en expérience positive de la contradiction<sup>6</sup>. C'est à cette condition que la maladie, comme privation, empêchement, tension, peut se transformer en une nouvelle force, source d'une vitalité renouvelée.

\*

Nous ne pouvons clore la question posée de savoir si l'état, dans lequel est pris actuellement l'organisation étudiée, est soit un état sclérosé, pathologique, définitif, soit un état préparatoire à la redéfinition de sa forme. Nous ne pouvons déterminer, selon l'expression d'Yves Clot, s'il s'agit du « développement de la maladie dans l'histoire du sujet ou bien, du développement de

---

1 Eymard-Duvernay F. (2002), « La qualification des biens », *Sociologie du Travail*, « Dossier Débat La qualité », n°44, p.267-272.

2 Clot Y. (2010), *Ibid.* p.166.

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

4 Canguilhem G. (1966), *Ibid.* p.87.

5 Canguilhem G. (1966), *Ibid.* p.130.

6 Clot Y. (2001), « Psychopathologie du travail et clinique de l'activité », *Éducation Permanente*, Vol. I., n°146, p.45.

l'histoire du sujet dans la maladie »<sup>1</sup>. Mais en tout état de cause, la santé nouvelle de l'organisation, dans son nouveau contexte, ne pourra être inventée que par la reprise collective de l'hétérogénéité des grandeurs à l'œuvre.

## **BIBLIOGRAPHIE**

- Dujarier M.-A. (2006), *L'idéal au travail*, Presse Universitaire de France, Paris.
- Alter N. (2000), *L'innovation ordinaire*, Presses Universitaires de France, Coll. Quadrige, Paris.
- Alter N. (2002), « Théorie du don et sociologie du monde du travail », *Revue du MAUSS*, n°20/2, p.263-285.
- Batsch L. (2002), *Le capitalisme financier*, Éditions La Découverte, coll. Repères, Paris.
- Bidet A., Vatin F. (2009), « Mesure et acteur au travail », dans Steiner P., Vatin F. (s/d), *Traité de sociologie économique*, Presses Universitaires de France, coll. Quadrige, Paris.
- Boltanski L. (1990), *L'amour et la Justice comme compétences. Trois essais de sociologie de l'action*, Éditions Métailié, Paris.
- Boltanski L., Thévenot L. (1991), *De la justification. Les économies de la grandeur*, Éditions Gallimard, deuxième édition, Paris.
- Boutet J. (s/d) (1995), *Paroles au travail*, Éditions l'Harmattan, Paris.
- Caillé A. (2004), « Marcel Mauss et le paradigme du don », *Sociologie et sociétés*, vol.36, n°2, p.141-176.
- Caillé A., Favereau O., Vatin F. (2010), « Réflexion croisée sur la mesure de l'incertitude », *Revue Française de gestion*, « Incertitude et stratégie(s) », n°203, p.163-181.
- Canguilhem G. (1966), *Le normal et le pathologique*, Presses Universitaires de France, Paris.
- Chevalier J.-M. (1997), « Stratégie d'entreprise et économie industrielle » dans Y. Simon, P. Joffre (s/d), *Encyclopédie de Gestion*, 2ème édition, Economica, Paris, p.3043-3064.
- Clot Y, Faïta D. (2000), « Genres et styles en analyse du travail. Concept et méthodes », *Travailler*, n°4, p.7-42.
- Clot Y. (2001), « Psychopathologie du travail et clinique de l'activité », *Éducation Permanente*, Vol. I., n°146, p.35-49.
- Clot Y. (2010), *Le travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux*, Éditions La Découverte, Paris.
- Dejours C. (1980), *Travail et usure mentale*, Éditions Bayard, 2e édition (1993).
- Dejours C. (1995), *Le facteur humain*, Presses Universitaires de France, collection Que-sais-je, Paris.
- Denis J.-Ph. (2008), « Spéculations autour de l'OPA de la finance sur la stratégie », *Revue Française de Gestion*, Vol.3, n°183, p.73-94.
- Durrive L. Schwartz Y. (s/d) (2003), *Travail et Ergologie. Entretiens sur l'activité humaine*, Éditions Octarès, Toulouse.
- Eymard-Duvernay F. (1989), « Conventions de qualité et formes de coordination », *Revue Économique*, vol.48, n°2, p.329-359.

---

<sup>1</sup> Clot Y. (2001), *Ibid.* p.48.

- Eymard-Duvernay F. (1999), « Approches conventionnalistes des entreprises », *Gérer et comprendre*, décembre, p.58-71.
- Eymard-Duvernay F. (2002), « La qualification des biens », *Sociologie du Travail*, « Dossier Débat La qualité », n°44, p.267-272.
- Eymard-Duvernay F. (2004), *Economie politique de l'entreprise*, Éditions La Découverte, coll. Repères, Paris.
- Eymard-Duvernay F. (2006), « Introduction », dans F. Eymard-Duvernay (s/d), *L'économie des conventions. Tome 1 : Méthodes et résultats. Débats*, Éditions La Découverte, Paris, p.11-20.
- Eymard-Duvernay F. (2009), « L'économie des conventions entre économie et sociologie : l'homo conventionalis calcule et parle », dans Steiner P., Vatin F. (s/d), *Traité de sociologie économique*, Presses Universitaires de France, coll. Quadrige, Paris, p.131-164.
- Eymard-Duvernay F., Favereau O., Orléan A., Salais R., Thévenot L. (2006), « Valeurs, coordination et rationalité : trois thèmes mis en relation par l'économie des conventions », dans F. Eymard-Duvernay (s/d), *L'économie des conventions. Tome 1 : Méthodes et résultats. Débats*, Éditions La Découverte, Paris, p.23-44.
- Favereau O. (1989), « Marchés internes, marchés externes », *Revue Économique*, n°2, p.273-328.
- Favereau O. (2006), « Objets de gestion et objet de la théorie économique », *Revue Française de Gestion*, vol.1, n° 160, p.67-79.
- Favereau O. (2010), « L'incertitude sans mesure », dans Caillé A., Favereau O., Vatin F. « Réflexion croisée sur la mesure de l'incertitude », *Revue Française de gestion*, numéro spécial « Incertitude et stratégie(s) », n°203, p.174-181.
- Fligstein N., Taekjin S. (2007), « Shareholder Value and the transformation of the U.S. Economy, 1984–2000 », *Sociological Forum*, Vol. 22, No. 4, December, p.399-424.
- François P. (2008), *Sociologie des marchés*, Éditions Armand Collin, Paris.
- Frigant V. (2005), « Vanishing hand versus Systems integrators », *Revue d'Economie Industrielle*, Vol.109. 1er trimestre, p.29-52.
- Frigant V. (2007), « L'impact de la production modulaire sur l'approfondissement de la Division Internationale des Processus Productifs (DIPP) », *Revue d'économie politique*, Volume 117, p. 937-961.
- Frigant V., Talbot D. (2004), « Convergence et diversité du passage à la production modulaire dans l'aéronautique et l'automobile en Europe », *Cahier du Gerpisa*, n°37, p.107-118.
- Lordon F. (2000), « La “création de valeur” comme rhétorique et comme pratique. Généalogie et sociologie de la “valeur actionnariale” », *L'Année de la régulation*, vol.4, p.117-165.
- Lordon F. (2002), *La politique du Capital*, Éditions Odile Jacob, Paris.
- Massot C. (2009), *Les dynamiques du compromis productif*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Aix-Marseille II, Laboratoire d'Economie et de Sociologie du Travail.
- Mouchnino N., Sautel O. (2007), « Coordination productive et enjeux concurrentiels au sein d'une industrie modulaire : l'exemple d'Airbus », *Innovations*, vol.1, n°25, p.135-153.
- Salais R., Storper M. (1993), *Les mondes de production. Enquête sur l'identité économique de la France*, Éditions de l'École des Hautes Etudes en sciences sociales, Paris.

Thévenot L. (1992), « Les entreprises entre plusieurs formes de coordination », dans Reynaud, J.-D., et alii (s/d), *Les systèmes de relations professionnelles*, Éditions du CNRS, Lyon, p.347-370.

Ughetto P. (2000), « L'entreprise dans l'économie des conventions », *Revue économique*, Vol. 51, n°1, p.51-73.