

# La Chaîne invisible



J E A N - P I E R R E D U R A N D

# La Chaîne invisible

Travailler aujourd'hui :  
flux tendu et servitude volontaire

ÉDITIONS DU SEUIL

« ÉCONOMIE HUMAINE »

Par « Économie humaine », nous entendons exprimer l'adhésion à une finalité et à une méthode. La seule finalité légitime de l'économie est le bien-être des hommes, à commencer par celui des plus démunis. Et, par bien-être, il faut entendre la satisfaction de *tous les besoins* des hommes ; pas seulement ceux que comblent les consommations marchandes, mais aussi l'ensemble des aspirations qui échappent à toute évaluation monétaire : la dignité, la paix, la sécurité, la liberté, l'éducation, la santé, le loisir, la qualité de l'environnement, le bien-être des générations futures, etc.

Corollaires de cette finalité, les méthodes de l'économie humaine ne peuvent que s'écarter de l'économisme et du scientisme de l'économie mathématique néoclassique qui a joué un rôle central au xx<sup>e</sup> siècle. L'économie humaine est l'économie d'un *homme complet* (dont l'individu maximisateur de valeurs marchandes sous contrainte n'est qu'une caricature), d'un homme qui inscrit son action dans le temps (et donc l'histoire), sur un territoire, dans un environnement familial, social, culturel et politique ; l'économie d'un homme animé par des valeurs et qui ne résout pas tout par le calcul ou l'échange, mais aussi par l'habitude, le don, la coopération, les règles morales, les conventions sociales, le droit, les institutions politiques, etc.

L'économie humaine est donc une économie historique, politique, sociale, et écologique. Elle ne dédaigne pas l'usage des mathématiques comme un langage utile à la rigueur d'un raisonnement, mais refuse de cantonner son discours aux seuls cas où ce langage est possible. Au lieu d'évacuer la complexité des sociétés humaines (qui ne se met pas toujours en équations), l'économie humaine s'efforce de tenir un discours rigoureux intégrant la complexité, elle préfère la pertinence à la formalisation, elle revendique le statut de *science humaine*, parmi les autres sciences humaines, et tourne le dos à la prétention stérile d'énoncer des lois de la nature à l'instar des sciences physiques.

Le projet de l'économie humaine est un projet ancien, tant il est vrai que nombre des fondateurs de la science économique ont pensé celle-ci comme une science historique, une science sociale, une science morale ou encore psychologique. Mais ce projet est aussi un projet contemporain qui constitue le dénominateur commun de bien des approches (post-keynésiens, institutionnalistes, régulation, socioéconomie, etc.) et de nombreuses recherches (en économie du développement, de l'environnement, de la santé, des institutions ; en économie sociale, etc.).

Nous nous proposons d'accueillir ici les essais, les travaux théoriques ou descriptifs, de tous ceux qui, économistes ou non, partagent cette ambition d'une économie vraiment utile à l'homme.

Jacques Généreux

ISBN 2-02-062881-3

© ÉDITIONS DU SEUIL, JANVIER 2004

Le Code de la propriété intellectuelle interdit les copies ou reproductions destinées à une utilisation collective. Toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite par quelque procédé que ce soit, sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants cause, est illicite et constitue une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

[www.seuil.com](http://www.seuil.com)

Extrait de la publication

En acceptant sans se plaindre la réalité de la société, l'homme trouve un courage indomptable et la force de supprimer toute injustice susceptible d'être anéantie et toute atteinte à la liberté. Aussi longtemps qu'il est fidèle à sa tâche de créer plus de liberté pour tous, il n'a pas à craindre que le pouvoir ou la planification s'opposent à lui et détruisent la liberté qu'il est en train de construire par leur intermédiaire.

KARL POLANYI,  
*La Grande Transformation.*

Toujours s'en trouve-t-il quelques-uns mieux nés que les autres, qui sentent le poids du joug et ne se peuvent retenir de le secouer, qui ne s'appriivoisent jamais de la sujétion. Ce sont ceux qui, ayant la tête d'eux-mêmes bien faite, l'ont encore polie par l'étude et le savoir. Ceux-là, quand la liberté serait entièrement perdue et toute hors du monde, l'imaginent et la sentent en leur esprit, et encore la savourent : la servitude n'est pas de leur goût, pour tant bien qu'on l'accoutre.

ÉTIENNE DE LA BOÉTIE,  
*La Servitude volontaire.*



## REMERCIEMENTS

Mes remerciements s'adressent à mes collègues du Centre Pierre Naville avec lesquels nous avons créé un climat de confiance et d'indépendance intellectuelles nécessaire à l'élaboration scientifique. Je remercie particulièrement Daniel Bachet qui a lu et enrichi par ses propositions les pages sur les alternatives à la gestion des entreprises et à la mondialisation présente. Thierry Pillon m'a adressé ses remarques pertinentes qui m'ont conduit à affiner certains développements. Je remercie aussi le GERPISA (Groupe d'Études et de Recherche Permanent sur l'Industrie et les Salariés de l'Automobile) qui a stimulé les comparaisons internationales plaçant ainsi cet ouvrage dans une perspective globale (et interdisciplinaire).

Enfin, c'est grâce à la sérénité dont Joyce Sebag a su entourer ce long travail de recherche et de découverte que le présent ouvrage existe.



## Introduction

**D**ire que le travail a changé conduit à un double constat : d'une part, les conditions du travail, les façons de faire au travail, les contenus de l'activité se sont peu à peu transformés et, d'autre part, la perception sociale du travail – et de l'emploi – a été considérablement modifiée au cours des trois dernières décennies, puisqu'il a en grande partie perdu sa centralité.

Première transformation : un travail moins pénible. Globalement, dans les pays industriels, ceux de l'OCDE, le travail est devenu moins dur physiquement, souvent plus intéressant, tandis que les ateliers sont aujourd'hui plus propres et quelquefois agréables à vivre. Mais surtout le travail dans les bureaux et dans les services n'a cessé de croître, au détriment du travail agricole, industriel et dans les mines. La décroissance numérique ouvrière et paysanne profite aux catégories des employés, des cadres et des professions intermédiaires. Cette évolution structurelle des emplois bouleverse évidemment les conditions d'exercice du travail : si l'essence de l'activité de travail est transformée, les contenus le sont aussi. Ce qui n'empêche pas de continuer à s'interroger sur l'autonomie dans le travail, sur le rapport au temps, sur la nature du commandement et sur les satisfactions ou l'épanouissement apportés par le travail. On peut être cadre ou employé, disposer d'un environnement agréable de travail, et vivre très mal sa condition de salarié, enfermé dans un stress que ne connaît pas, par exemple, un ouvrier ou un chef d'équipe qui a su et pu conserver les liens sociaux intenses du collectif de travail. Par ailleurs, les thèses d'un développement sans fin des qualifications et/ou du travail dans les services méritent d'être tempérées. Selon

l'INSEE, la diminution continue du nombre des ouvriers en France depuis les années 1970 a cessé au tournant du siècle et cette catégorie tend à accroître sa part dans la population active. Pour M. Castells, si la tendance à la création d'emplois du tertiaire se confirme dans la société informationnelle, les emplois de services semi-qualifiés continuent à augmenter rapidement et constitueraient un sixième de la population active dans les pays de l'OCDE<sup>1</sup>. Dans les pays du Sud, dont ce livre ne traite pas, la situation est évidemment différente puisqu'ils doivent opérer leur propre industrialisation tandis qu'ils « bénéficient » de la délocalisation des activités secondaires et tertiaires à faible valeur ajoutée. Parce que le syndicalisme y est très faible, voire inexistant, les conditions de travail et surtout de rémunération y sont la plupart du temps bien plus mauvaises qu'au XX<sup>e</sup>, voire qu'au XIX<sup>e</sup> siècle en Europe. Quoique les niveaux d'industrialisation ou de tertiairisation soient très différents en Chine, en Indonésie, en Inde, en Afrique, en Amérique latine comparés à ceux des pays du Nord, nombre de problématiques s'éclairent par les analyses que l'on peut faire des situations européennes ou américaines : la mondialisation unifie en partie les questions puisqu'elle tend à homogénéiser les façons de produire les biens et les services.

La seconde grande transformation affectant le travail dans les pays de l'OCDE porte sur l'affaiblissement de sa place dans la réalisation de soi : les sollicitations pour s'affirmer se multiplient tandis que la nature des emplois n'offre plus les mêmes certitudes qu'hier. Si l'emploi à temps plein, avec garantie à vie, si possible dans une grande entreprise, a été perçu comme l'emploi type durant les années 1950-1970, l'éclatement des statuts a radicalement modifié l'image de l'emploi ; la sécurité de l'emploi avec un bon salaire devient si rare qu'elle ne justifie pas toujours, aux yeux des nouveaux entrants, l'effort à fournir. La croissance du chômage et le développement de la précarité, en particulier chez les jeunes, chez les femmes retournant travailler après avoir élevé leurs enfants, ou chez les travailleurs vieillissants (ouvriers, cadres, experts, etc.), ont

1. M. Castells, *La Société en réseaux*, t. I de *L'Ère de l'information*, Paris, Fayard, 1998.

brouillé l'image du travail comme principale source d'investissement social. En même temps, l'élévation générale du niveau scolaire, la réduction de la durée du travail<sup>2</sup>, l'accroissement du temps libre et du temps de loisirs ouvrent de nouvelles perspectives aux hommes et aux femmes : nombre d'entre eux trouvent dans les associations ou dans des institutions spécialisées des lieux de réalisation individuelle et d'épanouissement diversifiés<sup>3</sup>. Le travail perd son monopole d'investissement social susceptible d'apporter statut, prestige et satisfactions dans l'activité : hommes et femmes se voient offrir une pluralité de centres d'intérêt possibles qui leur procurent au moins autant de reconnaissance sociale avec le sentiment d'un effort choisi plutôt qu'imposé, avec la perception d'agir pour eux-mêmes selon leur volonté et leurs intentions.

## Les métamorphoses du travail

L'évolution du travail participe de cette double dimension, c'est-à-dire de sa place dans la société – avec la perception de celle-ci que chacun peut avoir – et de ses transformations internes. Le présent ouvrage s'intéresse prioritairement aux changements dans le travail, vus de l'intérieur. Selon la thèse avancée ici, les chefs d'entreprise, et au-delà les gestionnaires de la puissance publique, ont été conduits à inventer un autre modèle productif<sup>4</sup> pour répondre à la crise

2. Au-delà de la question des 35 heures, qui n'intéresse guère que l'Allemagne et la France, la durée du travail baisse à partir de la fin des années 1970, car la crise économique conduit à réduire le nombre d'heures supplémentaires : les salariés commencent lentement à effectuer les 40 heures conquises en 1936...

3. Cf. D. Méda, *Le Travail. Une valeur en voie de disparition*, Paris, Aubier, 1995.

4. Pour saisir notre définition du *modèle productif* et son fonctionnement, voir notre chapitre « Le nouveau modèle productif », in G. Bollier et C. Durand (éd.), *La Nouvelle Division du travail*, Paris, L'Atelier, 1999. On pourrait dire que notre définition du modèle productif rejoint celle de l'école de la régulation autour du rapport salarial, le concept de modèle productif, d'un point de vue macrosocial, étant aussi une méthode pour systématiser le va-et-vient théorique entre les niveaux microéconomique (l'entreprise, le procès de travail...) et macroéconomique (la cir-

mondiale de l'accumulation du capital intervenue à la fin des années 1970. En raison à la fois de l'épuisement des gains de productivité dans l'espace productif et de l'essoufflement de la norme de consommation de masse, le capital ne trouvait plus une rémunération semblable à celle des Trente Glorieuses<sup>5</sup>. Le modèle qui émerge depuis le début des années 1990 propose une autre *combinatoire productive*, différente du fordisme qui a dominé l'après-guerre, sans que toutes les caractéristiques de celui-ci et surtout du taylorisme soient jetées aux orties. Les situations de travail présentes, dans l'industrie comme dans les services, empruntent au passé et innovent sur des points essentiels.

La crise de l'accumulation du capital durant les années 1970 a modifié les rapports entre les firmes, à la fois en exacerbant la compétition et en ouvrant une formidable ère de restructuration des appareils de production des biens et des services (fusions, rachats, multiplication de petites structures sous la dépendance des grands groupes, etc.). Pour nous, au-delà de cette recomposition du capital et des systèmes productifs (*chapitre 1*), l'innovation essentielle repose sur la généralisation du principe du juste-à-temps, selon lequel chaque marchandise dans la firme ou entre firmes doit être livrée en quantité et en qualité requises à un instant précis exigé par le client. Ce principe de la livraison en juste-à-temps conduit à la disparition des stocks ou des « encours », puisque la demande peut varier en permanence ; d'où le concept de *flux tendu* qui agrège livraison en juste-à-temps et absence de stocks. Lequel flux tendu, pour être concrétisé sans rupture (un flux qui se rompt signifie la non-satisfaction du client), exige à son tour une réorganisation du travail qui privilégie le caractère collectif du travail, placé sous de nouvelles formes de contrôle social, à savoir le *travail en groupe* (*chapitre 2*). En même temps, l'engagement des salariés doit être

---

culatation des marchandises et du capital, le rôle du marché du travail, les fonctions de l'État, etc.).

5. Cf. les ouvrages des auteurs de l'école de la régulation et, pour une approche synthétique, R. Boyer, *La Théorie de la régulation : une analyse critique*, Paris, La Découverte, 1986, et R. Boyer et J.-P. Durand, *L'Après-fordisme*, Paris, Syros, 1998.

garanti à travers un nouveau régime de mobilisation des hommes et des femmes qui, d'une part, se systématisé à travers le *modèle de la compétence* (*chapitres 3 et 4*) et les réorganisations du marché du travail (*chapitre 5*), et, d'autre part, ne cesse d'éclater et de se fragmenter.

L'ensemble de ces transformations se déroule avec pour toile de fond la généralisation de l'usage des technologies de l'information et de la communication (TIC), à la fois dans l'espace de travail et dans l'espace domestique : si elles permettent de réorganiser la conception, la production et la distribution des biens et des services, elles participent aussi largement au renouvellement de la norme de consommation. La part des services, aux particuliers comme aux entreprises, ne cesse de croître : si la rationalisation de la production de ceux-ci s'est en partie inspirée des méthodes industrielles, leurs modes organisationnels influencent aujourd'hui à tel point l'industrie que les principes de la relation de service s'universalisent (*chapitre 6*). Les transformations tous azimuts de l'activité de travail interrogent l'analyste sur leurs significations : quels développements de l'autonomie, des contraintes, du contrôle social sur le travail ? Face aux souffrances mises en avant ici et là, comment comprendre la sérénité globale du système productif ? C'est bien parce qu'il y a des compensations – non salariales – dans l'engagement au travail que les salariés, bien souvent pris dans des tâches rébarbatives, les exécutent au mieux de leurs possibilités (*chapitre 7*).

Enfin, le passage de l'entreprise familiale, de l'État-nation et du syndicalisme national à la financiarisation de l'économie et à sa globalisation a bouleversé les repères. Quelles fonctions nouvelles à inventer pour le syndicalisme dans ce grand chambardement ? Que peut le syndicalisme face à la capitalisation des retraites ou au développement de l'épargne salariale ? Quelles régulations mondiales pourra-t-on instaurer pour, sinon empêcher, au moins limiter le développement des inégalités créatrices de nouvelles violences (*chapitre 8*) ?

## Le paradoxe de l'implication contrainte

Toutes ces interrogations visent le cœur des activités humaines, puisque le travail, en médiatisant les relations des hommes à la nature et à leur environnement, organise à son tour les rapports sociaux entre les humains. Or, le temps des certitudes s'achève. Si hier nous avions des solutions alternatives – et radicales – à opposer aux maîtres du monde, il semblerait que les contre-propositions d'aujourd'hui aient changé de nature : sont-elles pour cela plus acceptables, et quelles sont leurs chances de mise en œuvre ?

L'ensemble des thèses développées ici à propos du travail évite deux écueils majeurs : le premier consiste à noircir l'évolution du travail, qui verrait la peur s'ériger en principe de gestion des hommes jusqu'à ce que la souffrance au travail devienne sa principale caractéristique, en niant certains plaisirs et satisfactions qui, justement, expliquent l'acceptation des conditions, même déplorables, faites aux travailleurs. Le second écueil serait d'interpréter les réorganisations comme autant de voies à l'épanouissement individuel ou au développement de l'autonomie, de la créativité et de l'émergence du *sens du travail*. Condition de l'homme moderne, le travail salarié accroît certainement ses ambivalences tandis que les situations de travail se diversifient. Mais le travail d'exécution, en particulier sous contrainte de temps (en lien direct avec le flux tendu), ne cesse de se renforcer, empêchant les utopies des organisateurs de se réaliser...

C'est dans la dialectique entre ces deux écueils que se situe notre thèse principale. La grande majorité de ceux qui disposent d'un emploi (stable ou précaire) *travaillent plus dur qu'hier*, soit à travers un alourdissement de la charge de travail, soit à travers un allongement de la durée du travail<sup>6</sup>, mais se déclarent en général *plus satis-*

6. La question de la réduction du temps de travail (les 35 heures en France ou en Allemagne) sera interprétée dans sa complexité au cours de l'avant-dernier chapitre, quant à l'intensification des rythmes du travail pour certains ou à l'allongement de sa durée pour d'autres (les cadres au forfait, par exemple).

*faits qu'autrefois par leur travail.* Les enquêtes d'opinion réalisées dans les pays anglo-saxons sur le travail ou les enquêtes sur le climat social faites en France concluent globalement aux mêmes tendances paradoxales. Cette situation plutôt surprenante s'explique, d'une part, à travers le développement des *contraintes* dans le travail nées de l'accroissement de la concurrence entre entreprises à la recherche de nouvelles parts de marché et de nouveaux procès de valorisation du capital : au-delà des apports des TIC, les réorganisations du travail le rendent plus efficace tout en demandant plus d'*implication* aux salariés. D'où le concept d'*implication contrainte* que nous avons forgé pour rendre compte de ce paradoxe. Les salariés s'engagent souvent à fond dans leur travail parce qu'ils ne peuvent faire autrement s'ils veulent conserver leur emploi : le maintien de la tension du flux (pas de panne, pas de rupture de flux, etc.), renforcé par l'individualisation des salaires fondée sur les comportements des travailleurs, les contraint à s'impliquer. En même temps, cette implication est payée de quelques satisfactions obtenues dans l'activité du travail : relatif élargissement de l'autonomie de chacun, créativité encouragée quoique encadrée, développement de jeux sociaux où les individus s'investissent pour modifier les règles du jeu, etc. Autant de raisons qui rendent acceptables la contrainte ou l'obligation d'implication.

Chaque chapitre démonte un élément de cette nouvelle combinaison productive du modèle après-fordien pour mieux l'assembler aux autres éléments et pour en montrer l'efficacité systémique, qui fonde la profitabilité de la plupart des entreprises depuis une décennie. Chaque élément du puzzle a été transformé lentement, bien souvent par essais et erreurs, dans un programme de justifications-explicitation *ex post* qui fait que les principaux intéressés, à savoir les salariés et leurs syndicats, n'ont pas perçu ni analysé la nature des transformations pourtant radicales. D'où leur acceptation générale sans remous (on ne parle pas ici de la destruction des emplois, qui est l'effet de l'accroissement de l'efficacité conjuguée du travail, des organisations et des TIC). Le paradoxe de l'implication contrainte fonde l'idée d'un renouveau de l'aliénation du travail salarié. Selon Marx, le travailleur salarié (l'ouvrier) est aliéné parce

que, le résultat de son travail ne lui appartenant pas (en raison de la séparation entre moyens de production et travailleur), « dans le travail l'ouvrier ne s'appartient pas à lui-même, mais appartient à un autre<sup>7</sup> ». Au-delà de la dimension économique de l'aliénation, sa caractéristique principale réside dans sa *négation* : la perte de la liberté de disposer du produit de son travail, donc la perte de sa propre liberté en tant qu'individu, conduit l'ouvrier à nier cette perte ; la négation de l'aliénation est intrinsèque au processus d'aliénation lui-même. Dans les conditions de l'implication contrainte, acceptée contre certaines contreparties symboliques (à la différence du régime fordien où les compensations étaient salariales), les conditions de l'aliénation sont redoublées par le masquage renforcé du rapport salarial, opéré par l'octroi d'espaces d'autonomie, de satisfactions ou de contentements au travail, etc. Les conditions d'une nouvelle servitude volontaire sont réunies.

7. K. Marx, *Manuscrits de 1844*, Paris, Éd. sociales, 1962, p. 60.

## Les réformes structurelles de l'entreprise

### *L'intégration réticulaire et le flux tendu*

**L**a différence essentielle de la période présente avec celle de l'après-guerre réside dans le fait que toute production de biens ou de services ne trouve pas nécessairement d'acheteur. Hier, les manques ou la pénurie conduisaient à de longues attentes pour disposer enfin de la voiture de son choix, des équipements ménagers, etc. Ces besoins étant en grande partie satisfaits dans les pays industrialisés à population solvable, la concurrence entre offreurs n'a cessé de se renforcer depuis trois décennies. Ces derniers nous proposent donc des biens et des services aux prix sans cesse réduits, de qualité croissante et surtout d'une variété toujours plus grande. Voilà pourquoi le credo *prix, qualité, variété* a pris tant d'importance dans le quotidien des entreprises. De fait, ce sont les offreurs qui ont embouché les trompettes de la variété et de la qualité, beaucoup plus que les consommateurs, car, à travers la qualité et plus encore avec la variété, les offreurs cherchent à gagner des parts de marché sur leurs concurrents. Ce ne sont pas les clients qui ont demandé que les trois producteurs mondiaux de lessive leur offrent plus de quarante marques aux résultats quasi identiques. Ni d'ailleurs les Carrefour, Auchan ou autres Casino, qui se plaignent de voir occuper des dizaines de mètres de consoles par des produits trop voisins. Faire porter la responsabilité du renforcement de la variété – et dans une certaine mesure de la qualité – aux offreurs plutôt qu'aux consommateurs a une signification philosophique et politique. Ce ne sont pas les individus-clients qui sont devenus « naturellement » plus exigeants : ils le sont devenus parce que le système économique a produit une offre de plus en plus variée et de

meilleure qualité. Ils sont plus modelés par les comportements des entreprises qu'ils n'influencent celles-ci : cette conception du rapport entre clients et offreurs, ou entre individus et entreprise, explique combien le consommateur qui est aussi salarié l'autre partie de la journée se trouve conduit à accepter nombre de situations de travail formatées par la concurrence, situations auxquelles il préférerait peut-être échapper.

Nous dénommons *compétitivité* d'une entreprise sa capacité à associer les trois composantes du credo prix, qualité, variété<sup>1</sup> : il ne s'agit donc pas de réduire la compétitivité à la question des coûts, mais, bien au contraire, d'en faire la résultante d'un faisceau d'éléments comprenant la qualité et la variété (ou les délais). Dans la firme, cette compétitivité globale repose sur une meilleure *efficacité productive*, c'est-à-dire sur la mise en cohérence des ressources technologiques et humaines. C'est la clé du succès des entreprises les plus performantes, qui ont rendu cohérentes l'organisation générale de l'entreprise (y compris dans la firme étendue rassemblant les sous-traitants), l'organisation du travail et la gestion des hommes, le tout sur fond d'utilisation intensive (et à bon escient) des technologies de l'information et de la communication (TIC).

La *cohérence* est bien le maître mot de l'organisation productive émergente : en réduisant les tensions entre ses composantes, elle accroît d'autant l'efficacité du travail et celle des TIC. Les grandes réformes touchent d'abord *l'intégration de la recherche et de l'industrialisation*, à travers laquelle les innovations scientifiques ou technologiques sont de plus en plus rapidement mises à disposition du consommateur. La seconde grande réforme intègre de plus en plus étroitement les fournisseurs de différents niveaux au donateur d'ordres, jusqu'à constituer une firme étendue ou *firme-réseau*. Enfin, la troisième restructuration, interne cette fois, organise la transversalité (ou *intégration fonctionnelle*) qui tend à se substituer à la verticalité hiérarchique. Ainsi, le processus d'intégration des

1. La notion de variété est souvent remplacée par celle de *délai* dans le jargon des managers : il s'agit de désigner la réduction des délais pour concevoir et produire de la variété (différenciation des produits, innovation dans les produits ou dans les services, réponse technico-commerciale à la concurrence, etc.).

activités entre elles ou des entreprises juridiquement indépendantes se double de leur intense mise en réseau ; ce que l'on condense dans le concept d'*intégration réticulaire*, avec pour toile de fond le recours sans cesse croissant aux TIC. Ces trois grandes restructurations constituent le fondement de ce que nous dénommons la nouvelle *combinatoire productive* pour désigner l'avènement, dans une ère postfordienne, de nouvelles solutions au problème de la compétitivité et surtout de la rentabilité des entreprises.

## **L'intégration recherche/industrialisation**

Dans l'état de très forte concurrence qui caractérise la présente phase du capitalisme, chaque entreprise recherche le produit ou le service nouveaux à ajouter à son offre pour conquérir de nouveaux clients. Ce peut être un produit entièrement neuf (on pense ici au baladeur de Sony), un produit de substitution plus attractif (les guichets automatiques de banque, par exemple) ou l'intégration de technologies nouvelles à un bien mature (l'automobile avec toute son informatique embarquée représente un cas d'école). Ailleurs, il peut s'agir de technologies qui améliorent considérablement les procédés de fabrication, voire les révolutionnent, comme par exemple la découpe ou la soudure des métaux avec des torches plasma ou par laser, faisceaux d'électrons, etc. Les nouvelles performances des produits (résines pour les valises, colles diverses, matériaux nouveaux pour avions furtifs, céramique des outils de coupe...) transforment les marchés en créant de nouveaux besoins. Dans les procédés de fabrication, de conception ou de distribution, ces technologies participent à l'amélioration de la qualité et de la réactivité des entreprises. Mais surtout elles sont perçues comme facteur principal de réduction des coûts, en particulier par le remplacement des hommes considérés comme des charges et non des sources de valeur. Le recours à l'informatique apparaît toujours comme facteur d'accroissement de la productivité apparente du travail, c'est-à-dire de la productivité des hommes ; en second lieu, l'informatique et

plus généralement les TIC apparaissent comme sources possibles de réactivité et de qualité : précision des données, traçabilité, reproductibilité des processus, etc.

Dans tous les cas, innovations de produit ou améliorations de l'existant, transformations des procédés et de la distribution, chaque entreprise cherche à être la première – ou au moins l'une des premières – à utiliser une découverte scientifique en une application technologique pour en retirer des avantages concurrentiels qui disparaissent dès la diffusion large de celle-ci. Plus encore, le coût d'entrée d'une entreprise sur un marché est, nous disent les économistes, d'autant plus élevé que le marché est mature. Chacun se souvient par exemple des sommes phénoménales dépensées par le PDG de Samsung dans les années 1990 pour entrer sur le marché mondial de l'automobile. Parce qu'il aimait les belles voitures et qu'il voyait dans celles-ci un vecteur de promotion de tout son *chaebol*, il créa Samsung Motors qui absorba 5 milliards de dollars pour la construction de l'usine de Pusan et la conception du premier véhicule : la même somme devait être investie pour la diffusion mondiale de celui-ci, avant que la firme soit mise aux enchères...

S'il faut être dans les premiers pour bénéficier de l'avantage technologique, l'entreprise doit réussir deux challenges étroitement imbriqués : connaître rapidement les résultats des recherches scientifiques, puis être en mesure d'appliquer, de mettre en œuvre, de digérer ceux-ci dans les meilleurs délais, avant les concurrents, en les transformant en biens ou services demandés par des clients. Le premier challenge relève de la *veille informationnelle*, qui rassemble à la fois la veille technologique et la veille économique. À travers la veille technologique (et scientifique), la direction de l'entreprise guette les résultats des laboratoires de recherche ; les colloques, les revues, les symposiums font état des découvertes et des innovations utilisables par toute entreprise à travers l'achat des brevets et des licences nécessaires. Cette veille ne s'apparente en aucun cas à un espionnage industriel, mais relève d'une nécessité pour toute entreprise qui entend rester performante.

DANS LA MÊME COLLECTION

Les Systèmes de santé  
Analyse et évaluation comparée dans les grands pays industriels  
*par Denis-Clair Lambert*

Les Impasses de la modernité  
Critique de la marchandisation du monde  
*par Christian Comeliau*

Le Commerce des promesses  
Petit traité sur la finance moderne  
*par Pierre-Noël Giraud*

Vers une démocratie générale  
Une démocratie directe, économique, écologique et sociale  
*par Takis Fotopoulos*

Éco-économie  
Une autre croissance est possible, écologique et durable  
*par Lester R. Brown*

Les Métamorphoses du monde  
Sociologie de la mondialisation  
*par Dominique Martin, Jean-Luc Metzger et Philippe Pierre*

