

**À propos du livre de Richard Henry DANA : *Deux années sur le gaillard d'avant*, traduction et présentation de Simon LEYS,**

Paris, Payot & Rivages, collection Petite Bibliothèque Payot/Voyageurs, 2002 (637 pages).

Y a-t-il, en matière d'entreprise, métaphore plus usée que celle du navire et de son capitaine ? Ni *l'Amoco Cadiz*, ni le *Prestige* ne l'empêchent de prospérer encore. Pourtant, l'utilisation qui en est faite est en général bien pauvre. L'incertitude des éléments, la fermeté du commandement et le fameux cap à garder dans la tempête : c'est pour cette maigre thématique que les managers-orateurs convoquent sans trop y penser le vieil océan et ses audacieux visiteurs. On serait bien en peine de retrouver dans leurs discours les véritables navires et les véritables capitaines.

Et c'est bien dommage, car la mer a peut-être beaucoup à apprendre aux managers, bien plus, en tout cas, que les lieux communs qu'elle leur inspire. Il suffit pour s'en convaincre de lire le superbe récit de Richard Henry Dana, *Deux années sur le gaillard d'avant*. Ce livre est un classique : publié pour la première fois en 1840, il a immédiatement connu un large succès et a été constamment réédité depuis. C'est un classique de la littérature américaine, un classique de la littérature de mer, un classique, aussi, du récit d'aventure. Ce n'est pas encore un classique du management.

Richard Henry Dana est issu d'une riche famille bourgeoise de Boston. Son père était un poète, mais la tradition de la famille est le droit. Dana commence ses études à Harvard, lorsqu'il tombe malade. Espérant guérir d'un mal que les médecins ne savent pas traiter, il s'embarque en 1834 comme simple matelot sur un brick (deux

mâts) qui part de Boston pour rejoindre, par le Cap Horn, la Californie. Le voyage est prévu pour durer deux ans.

Le lecteur trouve là tous les ingrédients d'un récit d'aventure : l'étranger jeté dans un milieu inconnu et rude, la difficulté de l'entreprise, l'exotisme de la destination. Il s'attend à des périls sans nombre, à des rebondissements palpitants. Il espère des personnages hauts en couleur, des trognes de marins, des scènes de bagarre, des indigènes aux mœurs incompréhensibles. C'est le moins qu'on peut espérer d'un classique.

Or, bien que le récit soit passionnant, aucune de ces attentes n'est satisfaite. On ne saura pas grand-chose de la transformation du jeune bourgeois aux mains blanches en gabier au cuir tanné : *Deux années sur le gaillard d'avant* n'est pas un récit de formation. Si Dana donne aux gens de mer une place importante dans son récit, il refuse tout pittoresque et fait tout pour les rapprocher des gens de terre. Pas de beuveries ni de bagarres : ils ne sont pas les brutes qu'on croit. Quant aux indigènes, pas de combats avec de féroces tribus indiennes. Les plus exotiques « *sauvages* » sont en fait les « *Canaques* » hawaïens embauchés comme marins, que Dana décrit avec beaucoup de sensibilité.

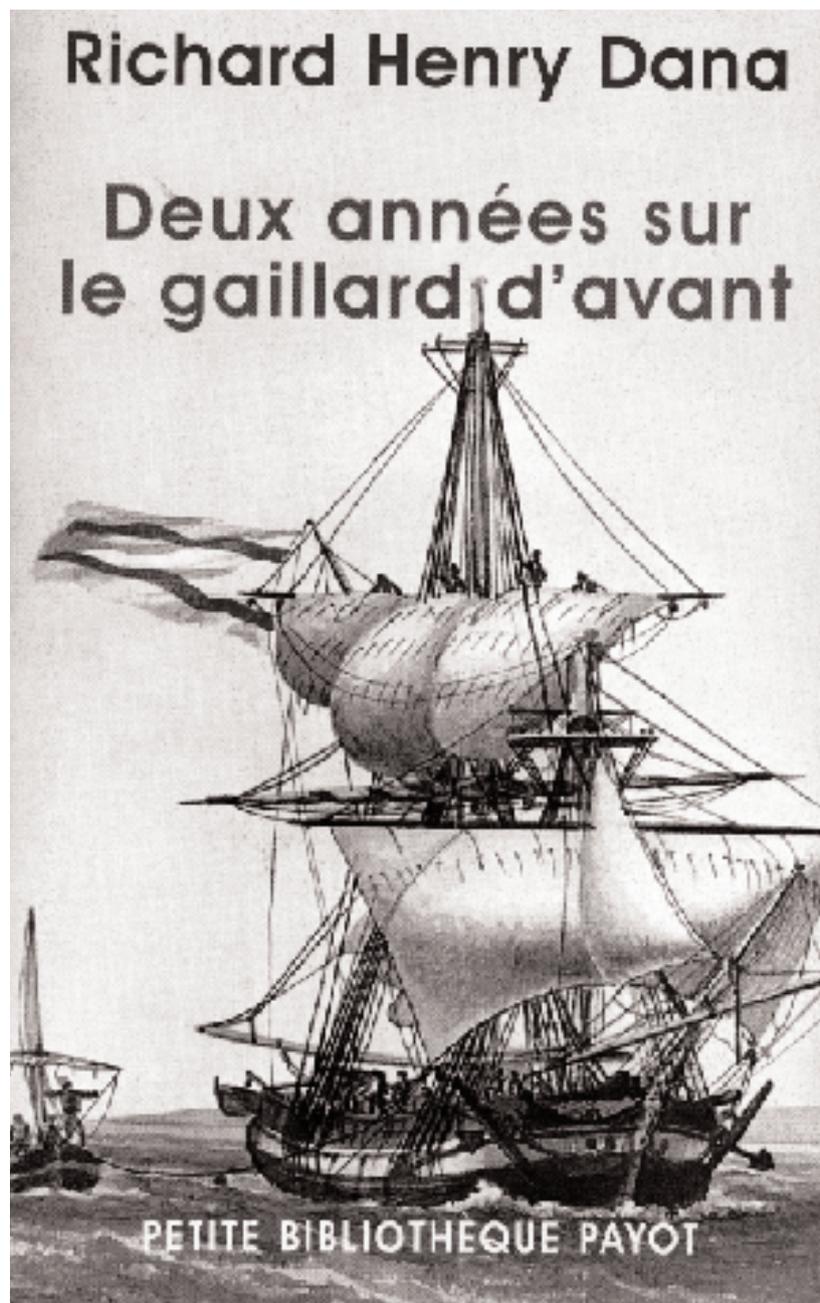
En ce qui concerne les aventures maritimes, c'est tout aussi déroutant : un homme à la mer, à l'aller, et, sur le trajet du retour, à l'approche du Cap Horn, de grandes difficultés à trouver un passage à travers les glaces. Ajoutons, tout de même, une punition au fouet et un début de mutinerie. À Hollywood, on ne ferait pas un film avec si peu.

Hollywood, précisément, n'est alors qu'une colline déserte. Los Angeles ne compte que quelques maisons de terre. La Californie de 1834 n'a rien d'une contrée mythique. C'est une province délaissée du Mexique, une région immense et vide. On n'a pas encore eu l'idée d'y chercher de

l'or. L'expédition marchande à laquelle participe Dana a pour but de rapporter à Boston des peaux de bœuf pour fournir l'industrie américaine de la chaussure. Des peaux de bœuf : aucun rêve n'a jamais été fait de cette matière...

La conclusion s'impose, même si elle prend à rebours le jugement généralement admis sur ce texte (on va jusqu'à en faire le précurseur de *Moby Dick*) : *Deux années sur le gaillard d'avant* n'est que très accessoirement un récit d'aventure. Son intérêt, y compris son intérêt littéraire, est ailleurs. On peut bien sûr apprécier les qualités d'observateur de Dana, son intelligence supérieure qui pénètre tout sujet et toute situation, et son attention toujours bienveillante, mais lucide, pour ceux qu'il côtoie. Son écriture très sobre allie concision et souci du détail (la traduction de Leys, remarquable de fluidité, ajoute peut-être au texte initial). Les descriptions de l'univers maritime (océan, navires, tempêtes, etc.) sont très belles, d'autant plus qu'elles sont dépouillées de tout lyrisme convenu. Rien de tout ceci, cependant, n'explique pourquoi ce livre est à ce point dense et passionnant, pourquoi il a connu cet énorme succès et cette pérennité. Qu'est-ce qui lui confère sa force, son unité, effectivement égales à celles d'un grand récit d'aventures ?

Il me semble que, aussi bizarre que cela paraisse, la réponse soit à chercher du côté de la dimension organisationnelle et managériale de ce récit. Le véritable fil conducteur de Dana est celui de la réalisation d'un projet par une combinaison de moyens techniques et humains. Ces moyens sont un bateau et des marins, c'est donc un récit mari-



time. En son temps, la technique maritime est modérément sûre, la réalisation de la production incertaine : c'est donc aussi un récit d'aventure. Mais ces deux traits, mer et aventure, sont en quelque sorte secondaires. Ils découlent du choix premier : décrire l'opération qui consiste à aller chercher quarante mille peaux en Californie en passant par le Cap Horn. Il est très significatif que, dans sa première version, le texte commence au moment même où Dana embarque et se termine très abruptement dès que le navire touche quai à son retour. Le récit, strictement borné

par le début et la fin de l'entreprise, épouse étroitement la forme du projet dont il rend compte. Ainsi Dana montre-t-il remarquablement tout le travail qui, sur le navire, s'ajoute aux manœuvres de navigation : à l'aller pour le mettre en mesure d'effectuer sa mission de commerce, au retour pour le préparer à la difficile navigation autour du Horn, et dans le trajet final pour le briquer en vue de l'arrivée au port. L'organisation qu'est ce navire est toujours en tension vers un objectif précis. En ceci, *Deux ans...* marque sa distance par rapport à l'idée d'aventure. Dana

met beaucoup de soin à montrer comment les difficultés et les hasards sont encadrés, maîtrisés, réduits par d'innombrables efforts. Jamais le navire n'est porté par le sort. Il l'accueille parce que l'imprévu est inévitable, mais ne s'y abandonne jamais.

Dana rend compte d'une entreprise, d'un projet économique. Ce qui l'intéresse, c'est de montrer comment ce projet se réalise, par quels moyens et quelles actions. Lorsqu'il détaille une manœuvre, s'il donne une abondance de détails techniques (les spécialistes assurent de leur parfaite véracité), ceux-ci concernent toujours la question : « *Qui fait quoi et comment ?* ». La technique maritime n'intéresse Dana qu'en tant qu'élément d'un fonctionnement global. En d'autres termes, Dana établit toujours le lien entre l'action et l'effort qui produit l'action. Qu'on soit en mer ou à terre ne change rien à ce souci : il décrit de la même manière les manœuvres d'appareillage ou de virement de bord et la préparation des peaux de bœuf ou plus tard leur chargement (avec l'étonnante technique du « *livre* »). À chaque fois il précise les objectifs et le procédé, mais il ne s'arrête pas là (à la différence d'un spécialiste, d'un « *technicien* ») : il montre également la mise en œuvre du procédé, les efforts à déployer, les difficultés, la mobilisation de l'énergie physique et psychique de l'équipage, et les conditions de cette mobilisation.

Le travail est sans doute le thème majeur du livre, bien davantage que la mer ou le voyage. L'attention portée à l'effort, à la peine, à la fatigue, ne résulte pas seulement, ni même principalement, d'une intention de mettre en lumière les souffrances des marins et la difficulté de leur condition. Elle est motivée avant tout par le souci de montrer qu'un bateau ne marche pas tout seul, que derrière cette action qui se déploie et se traduit par un résultat (maîtrise de la trajectoire, vitesse du navire, remplis-

sage des cales, etc.), il y a toute une séquence coordonnée d'actions d'ordre inférieur. Descendant ainsi jusqu'aux gestes les plus élémentaires, Dana cherche à atteindre la mise en œuvre de l'énergie première qui fait fonctionner le navire en tant qu'organisation : celle des marins. Des marins, et non du vent : chaque fois que Dana décrit l'allure du bateau et donne des indications sur le type de vent qui le propulse, il ne manque jamais de préciser comment ce vent est capté, par quel travail on parvient à utiliser son énergie. C'est pourquoi dans ce livre le vent n'est jamais magnifié, il n'est jamais présenté avec le lyrisme si commun dès qu'il s'agit de navigation à voile. Le système *navire + vent + mer + marins* ne cesse jamais d'être vu comme un tout fonctionnel.

L'attention à l'effort va de pair avec l'attention aux conditions qui permettent de produire cet effort ou, d'un point de vue « *managérial* », de faire produire cet effort. La fonction des chants de marin est ainsi mise en lumière, non sans humour. C'est sous cet angle également que Dana analyse les comportements des officiers : comment la dureté du capitaine, son indifférence à l'égard des efforts consentis par les marins, diminue leur bonne volonté (leur « *motivation* », pour prendre un vocabulaire managérial) ; mais aussi comment la bonhomie du second s'avère tout aussi inefficace ; ou comment la qualité des relations entre les officiers se répercute sur l'implication des marins. L'analyse de la culture propre aux marins est également orientée dans ce sens. En particulier, Dana montre que, dans un milieu où le danger et la peine sont toujours présents, il est de règle de taire ou de tourner en dérision les risques courus, les accidents, les blessures. Un matelot qui a manqué passer par-dessus bord ou tomber d'un mât reprend son travail aussitôt et en fait tout au plus une plaisanterie. Ainsi,

devançant d'un siècle les chercheurs de l'École des Relations Humaines, Dana accorde toute son attention au « *moral* » des opérateurs, à ses déterminants et à ses conséquences.

Pour qui cherche un modèle de description d'une organisation, je conseille le bref chapitre trois, intitulé « Le travail à bord ». Tout y est : l'énumération des tâches, la division du travail, la structure sociale, les rapports formels et informels entre les acteurs, la distribution des statuts et du pouvoir, le système d'incitation, la culture du groupe... On connaîtra ainsi non seulement le système (toujours en vigueur) des quarts et des bordées, mais on saura aussi pourquoi le capitaine « *n'a pour toute compagnie que le sentiment de sa propre importance, et (...) ne connaît point d'autre plaisir que de savourer la conscience et l'occasionnel exercice de son omnipotence* » ; pourquoi le second, lui, est « *ex officio, le bel esprit du bord* », tandis que le lieutenant « *a traditionnellement une vie de chien* ». En quelques pages, Dana a démonté le système organisationnel que constitue un navire marchand, en a exposé toutes les dimensions, et plus remarquable encore, a saisi les rapports entre les dimensions.

Sans doute, objecteront les tenants des « *nouvelles formes d'organisation* », mais il s'agit là d'un système simple, d'une proto-organisation. La métaphore du navire doit rester bornée au cap à tenir, à la tempête qu'il faut laisser passer, et au capitaine courageux et obstiné. L'organisation d'un navire, elle, ne fait pas une métaphore bien correcte. Et, certainement, les conditions imposées aux marins d'alors paraissent aujourd'hui inhumaines. Pourtant, si l'on accepte de prendre cette métaphore au sérieux, on remarquera que les équipages d'un navire marchand de 1834 sont multinationaux et pluriculturels ; que, pour manœuvrer un voilier de commerce, qui met en œuvre une technologie complexe (bien plus complexe, sur le plan organisation-

nel, que la propulsion mécanique), il faut mobiliser et coordonner des savoirs pratiques étroitement complémentaires et largement tacites ; qu'une expédition maritime est un projet qui implique que les ressources matérielles (le navire) et humaines (l'équipage) changent plusieurs fois de configuration (par exemple un navire n'est pas gréé de la même manière pour naviguer sous les alizés et pour passer le Horn ; de même, ce sont les marins qui se transforment en ouvriers pour charger le navire) ; enfin, que, si le concept de stock-options était encore dans les limbes, le système d'intéressement du capitaine au produit de la vente de la cargaison et les modalités de rémunération des matelots ne sont pas sans influence sur la conduite de l'expédition.

Pour son traducteur et préfacier, Simon Leys, la force littéraire de *Deux ans...* tiendrait à ce qui est omis dans ce récit, à savoir l'expérience, par un jeune homme de culture et de religion, des plaisirs inconnus, ou condamnés, du côté de Boston. C'est possible, mais cela demeure hypothétique. Bien plus visible, en revanche, est la dynamique que donne au récit la logique entrepreneuriale et organisationnelle qu'il épouse. Dana, s'effaçant le plus souvent devant le compte-rendu de l'avancement du projet, démonte avec une parfaite rigueur le fonctionnement d'un système technique et humain. Il y met une intelligence considérable, précisément l'intelligence de l'organisation, qui consiste à mettre à jour les interactions complexes entre les différentes composantes du système. Il en avait sans doute une compréhension bien plus complète et bien plus fine que la plupart des officiers expérimentés. Grâce à cette intelligence, le lecteur est emporté par le moteur de cette entreprise, moteur d'autant plus fascinant qu'à bien des égards il est impersonnel (en cela, il est proprement organisationnel). Car, si Dana ne manque pas de faire des portraits précis des différents

acteurs de son récit, il ne donne à aucun une importance particulière. Par exemple, tout en soulignant son pouvoir absolu, il ne fait pas du capitaine l'acteur déterminant de ce qui advient sur le navire. Et, malgré un parti pris favorable aux marins, il ne met pas davantage l'équipage au centre de l'action. En conservant toujours en vue le fonctionnement intégré du navire (du système navire), Dana fait d'une organisation un personnage littéraire. C'est à mon sens ce qui donne sa tension au texte de Dana, et c'est profondément original.

Revenu à Boston, Richard Henry Dana termina ses études à Harvard et devint un avocat très réputé. Il vécut alors la vie que son origine sociale lui promettait. Après *Deux ans...*, il écrivit un traité de navigation, une référence à l'époque, ainsi que des ouvrages de droit. Conservateur éclairé, notable estimé, il se lança dans la politique, mais, à sa grande déception, ne parvint jamais à se faire élire au Congrès. On peut penser qu'il a manqué une autre aventure : il aurait sans doute fait un remarquable capitaine d'industrie. Quant à la littérature, il n'y revint jamais, mais sur la fin de sa vie en eut, paraît-il, le regret.

par Hervé Laroche, ESCP-EAP

## L'INDUSTRIE EN QUÊTE D'ARCHITECTES

À propos du livre d'Annabelle GAWER & Michael A. CUSUMANO : *Platform Leadership : how Intel, Microsoft, and Cisco drive industry innovation*, Cambridge, Mass., Harvard Business School Press, 2002

Dans le secteur des NTIC, la multiplication des nouveaux produits n'a d'égal que le rythme de leur obsolescence. Plus que dans aucun autre secteur, les acteurs apparaissent vulnérables : toute innovation est susceptible de déstabiliser

l'équilibre fragile du marché, les mouvements de fusion ou d'acquisition sont d'autant plus fréquents que la bataille des standards fait rage et que l'intégration des services se poursuit. En outre, les acteurs sont aussi dépendants les uns des autres qu'ils sont potentiellement concurrents. Alors que chacun cherche à stimuler l'innovation dans son champ d'action, la valeur des nouveaux produits dépend en effet des prestations de tous les acteurs de la chaîne. Accroître la puissance d'un microprocesseur n'est intéressant que si de nouvelles applications justifient une telle puissance. Aussi les innovations n'acquièrent-elles de valeur que combinées avec des évolutions aussi rapides dans tous les éléments périphériques (infrastructures de communication, systèmes d'exploitation, applications logicielles, etc.).

Dans ces conditions, on se demande qui est le grand ordonnateur de cette industrie où se côtoient des géants de l'informatique et des *start-ups* en tout genre. Le livre d'A. Gawer et de M.A. Cusumano vient à point nommé : *Platform Leadership* étudie, dans le prolongement de la thèse d'A. Gawer, la dynamique de cette industrie. Il montre en particulier comment, malgré son morcellement apparent, l'industrie se structure autour de quelques acteurs-pivots (les leaders) capables de fédérer les acteurs autour d'une architecture commune et d'orchestrer les interdépendances. Il s'agit bien sûr d'augmenter la « taille du gâteau » afin de créer de nouvelles opportunités dont chacun bénéficiera. Mais en pratique, cela suppose une certaine dextérité dont les auteurs analysent les principaux facteurs.

En combinant une multitude de cas décrits avec une abondance de détails et un schéma d'analyse simple et clair, le livre s'adresse aussi bien aux personnes curieuses de pénétrer dans l'univers des leaders de l'informatique et des télécoms aujourd'hui qu'aux gestion-

naires s'intéressant aux moyens de coordonner différents acteurs autour de la conception de produits complexes et innovants.

### Organisation de l'ouvrage

L'ouvrage est organisé en deux temps principaux. Il accorde d'abord une place centrale au cas d'Intel, qui a prodigieusement réussi à faire de son microprocesseur le point nodal de l'industrie et à structurer les innovations de toute l'industrie autour d'une architecture commune. La stratégie d'Intel et ses leviers de pilotage sont examinés et la conception d'une plate-forme apparaît alors déterminante dans la manière dont Intel, en dépit de nombreuses difficultés, est devenu le véritable « architecte » de l'industrie.

Ensuite, d'autres cas sont présentés : différents acteurs, comme Microsoft, Cisco ou NTT DoCoMo, font également figure d'architectes, même si leur stratégie diffère sensiblement de celle d'Intel, et le succès n'est que rarement aussi frappant que celui d'Intel, comme en témoigne le cas de plusieurs « wanabees », c'est-à-dire d'entrants potentiels – ou plus exactement de prétendants au titre de leader – comme Palm ou Linux. Ces différents cas, sans être aussi fouillés, sont examinés avec la même grille de lecture et tendent à confirmer l'analyse des auteurs quant aux clés du succès d'Intel.

### Stratégies gagnantes

Schématiquement, les facteurs du succès s'articulent autour de trois idées majeures : il s'agit d'abord de prendre en charge l'innovation architecturale pour limiter les interdépendances entre les différents modules d'un ordinateur, de stimuler ensuite les innovations externes sur les modules complémentaires et enfin de coordonner les dynamiques d'innovation de manière transversale, au-delà des frontières des entreprises.

Pour mettre en œuvre une telle politique, différents leviers sont envisageables. La première préoccupation d'Intel consiste d'abord à faire de son microprocesseur le

cœur d'une plate-forme, c'est-à-dire une base stable pour connecter différents éléments : en introduisant une interface stable (un espace de mémoire tampon) autour du microprocesseur, Intel transforme l'architecture générale et rétablit l'autonomie des différents modules qui pourront être modifiés de manière indépendante les uns des autres. Mais le microprocesseur ne doit pas cependant évoluer seul : il faut aussi stimuler l'innovation externe en organisant la compétition, d'où une implication très forte pour soutenir les *start-ups* susceptibles de provoquer une certaine émulation dans le secteur. Ensuite, pour garantir l'interopérabilité des différents sous-ensembles, Intel organise régulièrement des forums d'échanges où chacun peut tester la compatibilité de ses interfaces et le cas échéant, faire évoluer les interfaces problématiques. Contrairement à Microsoft, Intel veille aussi à adopter des technologies ouvertes, en partageant les interfaces. Du coup, la frontière entre le cœur de métier d'Intel et ce qui relève de ses partenaires est d'autant moins nette qu'Intel joue un rôle très actif dans les modules périphériques. Les relations sont donc toujours instables et les tensions souvent fortes : il s'agit bien sûr d'engager des processus d'exploration le plus tôt possible pour recueillir l'adhésion des acteurs sur des protocoles et des interfaces communes, mais Intel est toujours un concurrent en puissance et ne soutient un partenaire que jusqu'à ce qu'un meilleur parti n'ait été identifié. Ces tensions se retrouvent d'ailleurs en interne entre le *core business* et le soutien aux dynamiques externes, et c'est également une des préoccupations d'Intel que de maintenir un certain équilibre en ces deux pôles.

De ce fait, le livre parvient à montrer que, loin d'être données, les frontières des *core competencies* et les *business models* évoluent

et demandent à organiser avec soin. La stratégie combine des choix techniques, organisationnels et économiques qui sont étroitement interdépendants les uns des autres. L'un des résultats clés, nous semble-t-il, de ce travail, consiste à montrer que dans une telle industrie, il n'y pas d'ordre spontané, mais plutôt une construction progressive et toujours fragile, d'une architecture d'ensemble.

#### Questions ouvertes

À l'inverse, ce livre conserve ses zones d'ombres. À cet égard, la multiplicité des cas peut avoir des effets ambivalents : alors qu'ils visent probablement à étayer la thèse d'Intel, ils viennent jeter des doutes sur les moyens de créer effectivement un *leadership*. Le livre a le mérite de soulever des questions centrales, qui, si on peut regretter qu'elles ne soient pas davantage traitées, découlent d'une lecture attentive et ouvrent de nouvelles perspectives de recherche.

Un premier exemple concerne la notion de plate-forme. La multiplication des cas d'analyse montre son caractère polysémique et lui fait perdre de sa netteté. Vraisemblablement, elle recouvre des réalités bien différentes selon les cas : dans le cas d'Intel, concevoir le microprocesseur comme un élément essentiel au cœur de la plate-forme suppose de le penser d'abord par rapport aux interfaces qui permettront l'interconnexion avec d'autres systèmes. Au contraire, Microsoft recherche manifestement moins l'interconnexion à son système d'exploitation que l'intégration puisqu'il empêche la compatibilité avec des applications concurrentes aux siennes. De même, peut-on vraiment parler de plate-forme dans le cas des équipements de gestion du trafic (routeurs, etc.) de Cisco ? On peut en douter quand on voit comment l'apparition de nouvelles technologies sur les périphériques (serveurs Internet,

*browsers...*) oblige Cisco à bricoler des solutions hybrides pour garantir l'interconnexion.

Une seconde difficulté porte sur le caractère opératoire de la notion d'architecture vis-à-vis des processus de conception. L'ouvrage ne montre pas comment devrait être conçue l'architecture de manière à assurer la coordination d'une industrie aussi instable. En définissant l'architecture d'une plate-forme comme « *the high level design of the system and the interface designs that determine how components or subsystems work together* », les auteurs ne clarifient pas vraiment les principes qui permettraient effectivement de transformer un système complexe en plate-forme. La notion d'architecture est d'ailleurs extrêmement délicate. Pour d'autres, comme Ron Sanchez (1), elle relève plutôt de la décomposition d'un système en un ensemble de fonctions. Or, on sait que dans une industrie comme l'automobile par exemple, le véritable problème qui se pose quand on cherche à stabiliser une plate-forme concerne les interdépendances entre les différentes fonctions. L'enjeu ne serait-il pas alors de reconcevoir le découpage fonctionnel par rapport aux technologies de manière robuste ? On peut s'interroger, plus généralement, sur la nature des processus par lesquels une entreprise pourrait définir une architecture et sur les critères d'évaluation de la qualité d'une architecture. Là encore, le lecteur de ce livre n'aura de cesse, en le refermant, d'essayer de saisir le domaine de validité du modèle d'Intel et les facteurs de contingence expliquant ce fameux *platform leadership*.

Par Blanche Segrestin, ENSMP

1) Ron Sanchez and Robert P. Collins, « Competing – and Learning – in modular markets », *Long Range Planning*, vol. 34, 2001

L'EMPIRE  
DES CONTREMAÎTRES

## À propos du livre de Philippe

LEFEBVRE : « *L'Invention de la grande entreprise. Travail, hiérarchie, marché (France, fin XVII<sup>e</sup> – début XX<sup>e</sup>)* », Paris, Presses Universitaires de France, coll. Sociologies, 2003 (310 pages).

Comment est née la hiérarchie d'atelier ou hiérarchie intermédiaire ? C'est à cette vaste question que s'attaque Philippe Lefebvre. Partant de la constatation d'une disjonction entre les recherches qui s'intéressent à la naissance de la grande entreprise et celles qui portent sur le travail, l'auteur propose l'ambitieux projet de faire le lien entre ces deux champs, contribuant ainsi au débat scientifique. C'est aussi une critique des grandes théories qui est développée ici. Il entend enfin poser les bases d'un renouveau paradigmatique de l'approche des processus de rationalisation dans les organisations. Le plan de l'ouvrage distingue deux périodes celle du « *travail pré-moderne et de la grande entreprise pré-hiérarchique* » et celle de « *la grande transformation hiérarchique* », prenant comme césure la période charnière des années 1870. Sur ces deux périodes, P. Lefebvre va confronter les grands travaux portant sur la hiérarchie et la naissance de l'entreprise (Marx et Chandler, puis Williamson, Englander, Marglin, Nelson) avec ses analyses de cas monographiques issus de différents secteurs industriels. Dans un premier temps, P. Lefebvre revient sur les approches théoriques développées par A. Smith et K. Marx. L'auteur interroge la notion de division du travail de Smith : doit-on entendre parcellisation, recomposition des

métiers anciens, nouvelles formes de coordination ? Trop souvent, les conclusions d'un des principaux fondateurs de l'économie politique ont été acceptées sans critiques. De même, P. Lefebvre juge trop systématique l'analyse marxienne. Au regard de quelques exemples d'entreprises du premier XIX<sup>e</sup> siècle (Manufacture de Jouy, Méquillet-Noblot, Waddington, Mines de Littry, Decazeville), il revient sur la question de l'autonomie et du contrôle. Affirmer comme le fait Marx que la hiérarchie trouve sa légitimation principale dans le contrôle patronal des ouvriers lui semble peu compatible avec l'existence constatée alors d'une grande autonomie des ouvriers de métier et l'absence de hiérarchie d'atelier au sens « *moderne* » du terme. On trouve dans les usines des relations de tâcheronnat, des organisations en équipe, en métier ou encore des relations de « *sous-traitance* » interne. Et cette organisation se révèle rationnelle pour faire face aux contraintes techniques et économiques de l'époque.

Clairement écrit et systématiquement argumentée, cette première partie laisse pourtant parfois au lecteur une impression mitigée. Oui, Smith et Marx, comme tous théoriciens dont la production intellectuelle s'inscrit dans l'histoire des idées économiques et sociales, doivent être étudiés et évalués avec une distance critique. De ce point de vue, P. Lefebvre contribue indirectement à une réflexion qui reste encore à mener sur les germes des idéologies managériales, rejoignant les travaux de D. Wren (1) ou de S. Pollard (2). Pour autant, la démarche proposée suscite ici ou là quelques interrogations. Après tout, il est assez facile pour un

analyste du temps présent de souligner les limites d'auteurs passés en mobilisant près de deux siècles de travaux accumulés depuis lors. Faire un travail de lecture fine des textes suppose non seulement un retour aux originaux, ce qui est fait et bien fait, mais aussi le croisement des sources (biographie, témoignages, études des sources mobilisées à l'époque...) afin de recontextualiser leur travail. Ceci suppose aussi de s'interroger sur l'usage de « *mots* » (hiérarchie, contremaître, salariat, etc.) et de « *catégories* » modernes (préparation du travail, encadrement, division technique, etc.) appliquée à des objets anciens. Car, dans le domaine de l'organisation, on sait combien le « *dire* » et le « *penser* » ont un rôle au moins aussi structurant que le « *faire* » (3). Loin de remettre en cause la démarche initiée ici, la poursuite de ce travail salutaire en sciences des organisations pourrait gagner à s'inspirer d'un travail équivalent entrepris il y a quelque temps déjà par Jean-Claude Perrot à propos des sciences économiques (4). Ceci éviterait parfois à l'auteur des conclusions un peu brutales (5).

Dans un second temps, P. Lefebvre aborde la période de la fin du XIX<sup>e</sup> siècle au XX<sup>e</sup> siècle. L'histoire est une fois encore mobilisée mais de façon plus précise et efficace, emportant ainsi dans une démarche de grande qualité la conviction du lecteur.

L'auteur décrit les processus à l'œuvre dans le passage des grandes entreprises à la hiérarchie d'atelier « *moderne* ». Ici aussi, le lecteur trouvera au début de cette partie une critique théorique des conclusions de O. Williamson. P. Lefebvre conteste l'idée de l'émergence de la contractualisation interne au XIX<sup>e</sup> siècle : les faits, dit-

(1) *The Evolution of Management Thought*, New York, John Wiley, rééd., 1994.

(2) *The Genesis of Modern Management*, Cambridge, Mass., Harvard University Press, 1965.

(3) Voir, par exemple, les fameux travaux de K. Weick à ce sujet.

(4) *Une histoire intellectuelle de l'économie politique*, Paris, Éditions de l'EHESS, 1992.

(5) Par exemple : « *Aucun des arguments de Marx en faveur de l'idée d'une discipline de fabrique ne résiste donc à l'examen. La vision disciplinaire de Marx relève de la spéculation – sur la réalité et les effets de la mécanisation, comme sur la réalité et les effets des règlements d'atelier* » (p. 98).

il, vont plutôt dans le sens de son amoindrissement. De même il remet en cause l'idée d'une sélection par l'histoire des formes d'organisation présentées comme efficaces, à commencer par la « hiérarchie de la grande entreprise ». Il démontre que cette conclusion ne peut être acceptée que si l'on admet de manière systématique l'hypothèse d'un comportement opportuniste et de la primauté de la question du contrôle dans l'organisation de la division du travail. Or, selon lui le problème de la hiérarchie ne peut être posé en ces termes au regard de l'histoire réelle des entreprises. Certaines « anciennes » formes de hiérarchie avec des degrés de contrôle plus lâches se sont non seulement révélées plus efficaces mais ont subsisté après l'avènement de la grande entreprise « chandlerienne ».

Le lecteur est alors invité à observer le travail des ouvriers et des responsables de la hiérarchie d'atelier naissante dans les ateliers de plusieurs secteurs industriels et entreprises. Par exemple, dans le textile, les ouvriers de métier et le travail en équipe laissent la place aux premiers OS et à la division du travail. Outil de ce changement, la rémunération aux pièces constitue un levier du développement du salariat moderne. Dans la métallurgie, la nouvelle hiérarchie construite autour des contremaîtres ne se substitue pas aux anciennes formes comme précédemment mais vient s'y superposer. Ici comme précédemment intervient l'évolution des techniques de production et des marchés. Pour le secteur minier, c'est à l'intervention de l'État et des ouvriers, qu'il faut attribuer la naissance de la hiérarchie. Parce qu'ils recherchent une bonne exploitation du bien national, les pouvoirs publics imposent aux compagnies de rendre des comptes sur la sécurité, les conditions d'exploitation – on pense ici à l'influence du Corps des Mines – ou le maintien de la paix sociale. De leur côté, ouvriers et direction construisent des stratégies

de maintien ou de contrôle de l'autonomie dans l'organisation ou encore sur la conduite du travail et des équipes.

En définitive, comment s'installe durablement « l'empire des contremaîtres » ? Il a fallu composer dans les grandes entreprises avec les figures du passé et construire une pensée sur la dynamique hiérarchique. La principale innovation, c'est l'affectation à cette nouvelle catégorie des tâches d'allocation, de contrôle et de surveillance du travail. À cela viennent s'ajouter les premières formes de rationalisation du travail, qui contrairement à une idée largement répandue, ne sont pas initiées par les seuls ingénieurs à la fin de ce siècle dans les entreprises. P. Lefebvre montre qu'un de leurs problèmes a justement été de récupérer une partie des responsabilités des premiers contremaîtres, soit par un partage, soit pas une lutte frontale qui a abouti à leur cantonnement à des tâches moins nobles, et une perte de la maîtrise des techniques de production. En parallèle, ils vont jouer un rôle important dans la mise en place des techniques de contrôle de la main-d'œuvre et de mesure comptable des flux internes de l'entreprise (comptabilité industrielle ou analytique).

Pourtant, P. Lefebvre explique que la seule contrainte pratique ne saurait suffire à garantir durablement et définitivement la légitimité des contremaîtres. Il faut d'abord leur assurer une position sociale. Deux possibilités s'offrent aux entreprises : partir des employés déjà en activité (maître ouvrier, tâcheron, etc.) ou recruter à l'extérieur. Il faut ensuite (re)donner un nouveau contenu à leur activité. C'est vers l'enseignement professionnel qui se développe alors que des dirigeants vont se tourner. Enfin, il faut penser les rapports de commandement dans l'entreprise. Des solutions vont être inventées par certains dirigeants d'entreprise

comme au Creusot chez Schneider. D'autres le sont par les premiers penseurs des doctrines managériales : Taylor, Fayol, ceux de l'École française de l'organisation (Henry Le Châtelier) ou encore ceux de l'ingénierie sociale (Émile Cheysson). Ici P. Lefebvre offre une analyse très précise et argumentée des points communs et des différences conceptuelles entre ces courants. Il détaille les modalités de leur rapprochement dans un passage qui restera une référence en la matière.

Au total, en s'attaquant avec courage et rigueur (6) à certaines des questions les plus difficiles de la gestion ou de l'histoire des entreprises, l'auteur a réellement pris des risques. Il en résulte un bel ouvrage qui mérite une lecture attentive, car il remet en cause les analyses trop simplistes de la constitution de la hiérarchie des ateliers, contribuant ainsi à préciser les conditions d'apparition de la grande entreprise industrielle. Ce travail montre une fois encore combien la mobilisation conjointe de l'histoire et de la gestion peut se révéler féconde.

Par **Éric GODELIER**, Professeur agrégé de sciences de gestion, Professeur chargé de cours, École Polytechnique

#### RÉTABLIR LA CONFIANCE ENTRE ENTREPRISES ET INVESTISSEURS

À propos du livre de Jean-Yves LÉGER : *La communication financière : bâtir et mettre en œuvre une stratégie de communication financière*, Paris, Éditions Dunod, mars 2003

Ce livre est l'aboutissement d'un parcours exemplaire. Au début des années 80, Christian Laubie, directeur général en charge des Affaires financières de ce qui s'appelait encore BSN, demande à

(6) Il faut signaler l'importante bibliographie proposée.

l'auteur de consacrer une partie de son temps à rencontrer des investisseurs français et étrangers. Naît, alors, la communication financière du futur Groupe Danone. Jean-Yves Léger devient, ainsi, l'un des pionniers qui, en France, créent le métier, le structurent en le dotant d'une association reconnue – le CLIFF – et contribuent à son développement et à sa crédibilité. Il poursuit sa carrière dans la même activité au sein de LVMH, puis passe « *de l'autre côté* » et occupe, aujourd'hui le poste de vice-président d'Euro RSCG C&O, leader en Europe dans la communication *corporate* et financière. Désireux de faire partager son savoir, il enseigne le métier de la relation avec les investisseurs et structure sa réflexion pour nous livrer l'ouvrage d'un professionnel parmi les plus compétents qui, tout à la fois, connaît les deux facettes de son métier et le fait connaître avec pédagogie et passion.

Structuré en cinq parties, l'ouvrage nous présente, tout d'abord, l'environnement général d'une communication financière qui devient, par nécessité, communication économique. Puis, il décrit, successivement, la stratégie de communication, ses acteurs, ses outils et le parcours qui attend l'entreprise avant, pendant et après la mise en bourse. Son message est clair : la communication a beaucoup évolué, de la simple publication légale des comptes à une communication économique globale et plus seulement financière. Ce métier est nouveau, complexe, il mobilise de nombreux acteurs et s'adresse à de multiples clients, actionnaires individuels, institutionnels ou salariés de l'entreprise. L'actualité financière récente a montré l'impérieuse nécessité d'une communication destinée à rétablir la confiance entre entreprises et investisseurs, condition primordiale à l'existence d'un marché de capitaux : la com-

munication économique contribue à restaurer cette crédibilité mise à mal. Tour à tour stratège et technicien, toujours pédagogue, Jean-Yves Léger montre comment la communication financière de Danone a permis de restaurer sa crédibilité pour permettre la mise en œuvre de sa stratégie de développement, mais explique aussi la structure d'un prospectus COB ou le planning d'un *roadshow* d'introduction. Il nous transporte dans un univers construit, cohérent, très professionnel et souvent méconnu et permet au lecteur, averti ou non, de percevoir l'ensemble du puzzle à partir de l'exposé de chacune des pièces et de conserver, en permanence, une « vue d'hélicoptère » tout en fournissant, en plus de trois cents pages, une somme d'informations considérable.

À qui est destiné cet ouvrage ? À l'évidence, aux professionnels de la finance, en entreprise ou au contact direct avec le marché, mais aussi aux dirigeants, parfois plus industriels que financiers, qui ont compris que leur vision économique ne doit pas être que construite, intelligente et mise en œuvre par leurs équipes, mais qu'elle doit être partagée par les investisseurs, fournisseurs de ces ressources financières sans lesquelles le plus beau projet industriel reste lettre morte. Reprenons, en conclusion, le commentaire sobre et parfaitement ciblé de Christian Laubie : « *Ce livre, très complet, écrit par un professionnel, était nécessaire et attendu* ».

Par Dominique JACQUET, Paris X Nanterre

## ERRATUM

À la lecture du bel article de Jean Nizet : « Monastères d'antan et entreprises d'aujourd'hui - La gestion des ressources

humaines à Cluny (X<sup>e</sup>-XII<sup>e</sup> siècles) », paru dans le numéro 71 de *Gérer & Comprendre* en mars dernier, nos lecteurs auront eu leur plaisir gâché en remarquant que, page 41, l'illustration masquait une partie du texte, rendant ce passage difficilement compréhensible. Ainsi, sur la colonne de droite, il fallait lire :

« Mintzberg va au-delà de simples illustrations et tente une typologie qui distingue quatre buts de système : 1° la survie ; 2° la croissance ; 3° le contrôle exercé par l'organisation sur son environnement et 4° l'efficacité - qui peut prendre la forme tantôt de la recherche du profit, tantôt de celle de la réduction des coûts [Mintzberg, 1986, p. 365-382].

Autour de cette distinction entre buts de mission et buts de système se sont cristallisées plusieurs problématiques de recherche. Évoquons en deux. En premier lieu, la question du déplacement des buts. Elle a été traitée à deux niveaux : ... »

Et sur la colonne de gauche, il fallait lire :

« Dans cette contribution, nous prenons le contre-pied de ces analyses en montrant que les pratiques de GRH qui ont cours à Cluny sont essentiellement commandées par des buts de système. Plus précisément, nous nous limiterons, au départ de notre analyse, à examiner un des buts de systèmes évoqués plus haut, à savoir le contrôle de l'environnement. Nous nous appuyons en effet sur la théorie développée par J. Pfeffer et G.R. Salancik dans leur ouvrage : *The external control of organizations. A resource dependence perspective* [1978]. » Cet incident technique regrettable nous a échappé lors de la relecture finale et nous tenons à présenter toutes nos excuses à nos lecteurs et, bien sûr, à l'auteur dont nous comprenons la déception et dont nous espérons qu'il ne nous tiendra pas trop rigueur en nous proposant bientôt d'autres articles de la même qualité que celui-ci.

Pascal LEFEBVRE  
Secrétaire général du Comité  
de rédaction