



## RÉGULATION :

L'Échelle humaine, Bruno Lussato

Le banal est pauvre et cher.

En définitive, lorsqu'on compare les prix des objets et services artisanaux avec ceux produits par la massification automatisée et délocalisée, on est étonné de trouver une si petite différence de prix, voire un avantage pour l'artisanat.

À condition bien entendu de comparer des choses comparables. Si l'on raisonne en productivité pure, et non en rentabilité, il est injuste d'imputer au travail de l'artisan d'énormes charges dont le travail délocalisé est exempté par la grâce du GATT.

Si l'on répartissait sur l'ensemble des revenus les charges entraînées par le chômage, le rapport économique s'inverserait dans la majeure partie des cas en faveur de l'artisanat débanalisé.

L'obsession productiviste, cette fois, favoriserait l'emploi. Entendons-nous bien, ce calcul est applicable aux produits de civilisation et non aux biens de base.

En d'autres termes, les entreprises qui fabriquent des biens massifiés par essence et pauvres ont raison de prôner la massification (et l'automatisation) qui convient à ces produits. Le raisonnement est circulaire.

En revanche, lorsqu'il s'agit de biens chargés d'âme, de haute spécificité, ceux dignes de toute civilisation évoluée, la productivité penche vers l'emploi : l'homme crée des biens dignes des hommes.

Mais il y a mieux : les emplois massivement générés par la réhumanisation de la production entraînée par l'élévation de la personnalisation des produits, par la promotion des consommateurs au rang de connaisseurs, ces emplois réduiraient les coûts liés au chômage, à l'exclusion directe (indemnisation) ou indirecte (stress, déchéance, violence, effondrement de la natalité et de la consommation intérieure).

Reste à savoir pourquoi les entreprises massifiées, qui ont engendré chômage et déshumanisation, sont souvent en perte de productivité, malgré les discours de pure convention enseignés dans les médias et les séminaires de formation au management.

Pour une raison majeure : une société massifiée et centralisée gaspille la plus grande partie de ses ressources en frais de structures.

L'hyperspécialisation, jointe à la centralisation au niveau mondial, aggrave le phénomène : toute décision entraîne la mise en œuvre de compétences diverses et lointaines et la mobilisation de plusieurs cadres dispersés dans le monde entier.

C'est ce qu'on appelle la structure matricielle, enfantée par la conjonction spécialisation-centralisation-massification.

Cette structure casse l'arbre des responsabilités (le fameux principe "calaire" de l'arbre hiérarchique classique).

Elle fait éclater le sens avec la rupture de l'unité de commandement chère à Fayol. Le grand organisateur Mason Haire avait prouvé que, lorsqu'une organisation centralisée grossit, ses postes opérationnels non productifs croissent beaucoup plus vite que les postes de contact avec les produits, les clients, en un mot avec la réalité.

Cette bureaucratisation va de pair avec une déshumanisation de l'entreprise.

La structure matricielle aggrave ce processus et entraîne des coûts considérables en communication, en réunions, en logiciels informatiques de toutes sortes, en rigidité et en délais.

Ces surcoûts ne sont pas productifs. Contrairement à une idée fausse et fort répandue, l'explosion du tertiaire n'est pas indispensable à la création de produits de qualité et bon marché.

Ceux-ci sont compétitifs non pas à cause du secteur tertiaire et de la technocratie, mais malgré eux !

Il va sans dire que ces surcoûts ne grèvent pas les PME et les artisans qui de ce fait gagnent à la course à la productivité. Le courant "small is beautiful" est né de cette constatation, de même que l'essor du "Bunsha" japonais et des structures "multicellulaires" chères à Hubert Landier.

Les fameuses économies d'échelle attribuées aux grands systèmes sont le plus souvent obérées par des "des économies d'échelle" dues à l'inflation des postes parasites.

Ce n'est que lorsque les biens produits sont pauvres (Coca-Cola, papier hygiénique, gaz) ou banalisés (postes TV, réfrigérateurs, micro-ordinateurs) que les effets d'économie d'échelle l'emportent.

Robert Laffont, pages 236 /238