

ROUGES ET EXPERTS

PAR GÉRARD VALENDUC *

Dans l'attitude des syndicats à l'égard des nouvelles technologies de l'information, l'accent est le plus souvent mis sur les positions de principe et sur les accords négociés au plus haut niveau. Lorsqu'on essaie de gratter le vernis institutionnel qui les recouvre, il arrive qu'on découvre des pratiques syndicales originales et volontaristes – on disait naguère “militantes”. C'est le cas de la formation syndicale dans le domaine des nouvelles technologies.

dans beaucoup de pays, dont la Belgique, les syndicats disposent d'instituts ou d'associations pour la formation continue de leurs délégués et de leurs permanents. Ce dispositif occupe une place importante dans la formation des adultes ; sa relative autonomie vis-à-vis des structures syndicales hiérarchiques explique qu'on puisse y trouver des initiatives de formation sur les nouvelles technologies, qui font écho à une demande sociale réelle.

POUVOIR ANALYSER POUR NÉGOCIER

L'existence d'une demande de formation sur l'informatique chez les militants des organisations syndicales est omniprésente, mais diffuse et souvent peu précise. Elle dépasse la simple curiosité technique, vite satisfaite par quelques séances d'initiation à la manipulation des micro-ordinateurs et des progiciels les plus courants, pour lesquelles l'offre publique et privée est aussi abondante que variée. Elle dépasse aussi la simple curiosité syndicale, parce que le discours sur le nécessaire contrôle de la technologie par les travailleurs s'est vite banalisé. Elle cherche un ancrage dans l'entreprise : il s'agit d'avoir prise sur

les situations de travail concrètes et d'être capable de mener à bien une négociation qui comporterait une dimension technologique. Les objectifs de la formation doivent donc être posés à la fois en termes *de capacité d'analyse et de capacité de négociation*.

Cette demande de formation a survécu à l'effet de mode des années 82 et 83, lorsqu'on trouvait à l'affiche de la moindre session de formation syndicale une “*sensibilisation aux nouvelles technologies*”, ne fût-ce que pour attirer du monde. Elle a survécu aussi à la déception suscitée chez beaucoup de militants syndicaux par la maigreur des résultats des conventions collectives qui voulaient organiser la négociation sociale des enjeux techniques. Actuellement, elle commence à trouver son chemin dans les labyrinthes des institutions, même au niveau international. Ainsi, par exemple, la Confédération européenne des syndicats vient de créer une association pour la formation européenne des travailleurs aux technologies (AFETT), qui a développé des séminaires intensifs pour négociateurs syndicaux, en accordant une place importante à la formation sur les technologies de l'information. L'AFETT a organisé cinq séminaires européens en 1986 et 1987, portant sur quatre secteurs (télécommunications, assurances, transport ferroviaire et industries alimentaires) et également sur un thème dit interprofessionnel, en l'occurrence la gestion prévisionnelle de l'emploi face aux changements technologiques. Ces séminaires doivent à la fois former des formateurs et proposer une méthodologie de formation qui puisse servir de référence pour d'autres initiatives nationales ou européennes. La Confédération européenne des syndicats a organisé, par ailleurs, des séminaires destinés aux responsables de formation des organisations membres, à Hâttingen en 1986 et à Roskilde en 1988 ; les résultats en sont publiés par l'Institut syndical européen.

Large demande potentielle, demande floue mais motivation importante : ce genre de situation interpelle les prestataires de services qui gravitent autour des organisations sociales. C'est précisément un point de vue de prestataire de servi-

*** *Physicien, chef de travaux à la fondation Travail-Université, cellule Technologies et emploi, Bruxelles.***

ces qui sera exprimé ici, sur la base de l'expérience accumulée depuis quelques années à la fondation Travail-Université à Bruxelles.

DÉCRYPTER LES CHOIX TECHNOLOGIQUES

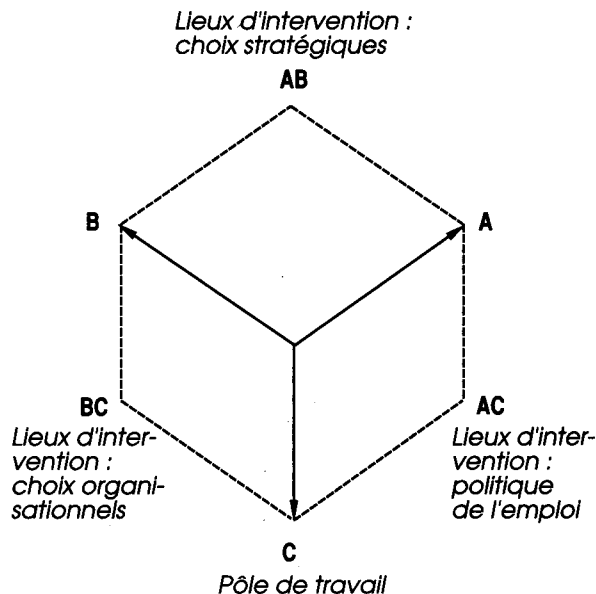
Si les conventions collectives organisent formellement le droit à l'information lors de l'introduction de nouvelles technologies dans les entreprises, il reste à savoir ce que les travailleurs peuvent faire de cette information, une fois qu'ils ont la légitime satisfaction d'avoir été informés.

Les objectifs de formation doivent donc être posés à la fois en termes de capacité d'analyse de l'information et de capacité de négociation. Dans un ouvrage récent ¹, nous avons proposé une méthode d'analyse de l'information sur les changements technologiques, qui conduit à la formulation de scénarios technico-sociaux. Cette méthode d'analyse résulte d'une démarche de *vulgarisation* d'une méthodologie mise au point dans une recherche sur l'interaction entre technologie et emploi, commanditée par les services de programmation de la politique scientifique ². Cette méthode comporte trois grandes étapes. La première consiste à trier et à agencer l'information dont les syndicalistes disposent, dans une entreprise ou dans un groupe d'entreprises, de manière à *extraire de l'information "descriptive" une information "significative"*.

L'information descriptive doit être recherchée dans trois directions : économique, technologique et sociale ; c'est d'ailleurs selon ces trois catégories tout à fait classiques que les données sont habituellement fournies aux conseils d'entreprises ³ ou aux délégations syndicales. Ces trois dimensions de la problématique technologie-emploi fournissent un critère de tri élémentaire, mais totalement insuffisant. En effet, il ne permet pas de classer la plupart des informations qui révèlent les *choix* effectués par une entreprise : plans de restructuration, programmes de recyclage, nouvelles formes d'organisation du travail par exemple. C'est pour cela que nous avons superposé au premier critère un second, qui permet de repérer les données et les variables qui relèvent de *lieux d'intervention* ; nous en avons également repéré trois : les choix de développement de l'entreprise, ses choix organisationnels et sa politique de l'emploi. Ceci nous permet de résumer l'organisation des données sous la forme d'un schéma aussi suggestif que barbare (voir ci-dessous).

La seconde étape de notre méthode consiste à affiner l'analyse de l'information, en commençant par découper l'entreprise ou le groupe en *systèmes socio-technologiques*. Cette appellation d'origine non contrôlée désigne des *familles* de technologies qui remplissent des fonctions similaires, qui répondent à des incitateurs et à des

Schéma suggestif et barbare



freins identiques et qui ont des impacts semblables sur les travailleurs ; elle désigne en fait, à la fois les outils techniques (matériels et logiciels) et les modalités de leur mise en œuvre dans les situations de travail. Par exemple, dans le secteur du commerce de détail, le système de gestion automatique des ventes et du réapprovisionnement constitue un *système socio-technologique*. Cela recouvre aussi bien de nouveaux outils techniques, comme la lecture optique de barres-codes (scanning), que des nouvelles méthodes d'organisation des tâches d'assortiment des rayons ou d'enregistrement des ordres de réapprovisionnement. Ce découpage de l'activité d'une entreprise en *systèmes socio-technologiques* présente l'avantage de n'être pas spécifique à une entreprise particulière, mais de pouvoir s'appliquer à l'ensemble des entreprises d'une branche ; c'est donc un concept qui peut être mis en œuvre dans des sessions de formation qui rassemblent des participants venant d'entreprises différentes dans un même secteur. Cette vertu unificatrice n'est pas sans importance pour la formation syndicale. Le travail d'analyse consiste ensuite à dresser une synthèse des principaux facteurs de développement et des principaux impacts sur le travail, pour chacun des systèmes socio-technologiques préalablement identifiés.

La troisième étape constitue la phase de conclusion et se fonde sur l'élaboration de *scénarios*. Le premier pas consiste à formuler un *scénario linéaire*, c'est-à-dire une reconstruction nuancée du scénario qui serait, au vu de l'analyse menée antérieurement, celui des dirigeants de l'entreprise, au cas où les tendances actuelles se prolongeraient. Un fil conducteur est proposé pour ce

scénario : il part de l'évolution de l'environnement économique pour passer ensuite par les facteurs structurels, économiques et financiers, puis par les tendances de l'organisation des entreprises et de leur stratégie commerciale ; il conduit à une estimation de la diffusion des nouvelles technologies et aux impacts sur le travail et l'emploi. Le second pas consiste à identifier, dans ce scénario linéaire, les failles, les points faibles, les risques ; ces failles sont répertoriées en fonction des trois *champs d'intervention* de la première étape de la méthode : stratégies de développement, choix organisationnels, politiques d'emploi. Un troisième pas est franchi avec la formulation d'un *scénario-catastrophe*, réaliste, mais pessimiste, qui doit aider à formuler ce dont les syndicalistes ne veulent à aucun prix. Le dernier pas est l'élaboration de contre-propositions syndicales pour faire face aux situations envisagées dans les scénarios ; tout comme les *failles*, ces contre-propositions sont formulées pour chacun des trois *champs d'intervention* mentionnés plus haut.

Cette méthode peut paraître complexe et surtout longue ; elle nécessite en effet plusieurs jours de travail (quatre ou cinq). Nous l'avons utilisée avec des syndicalistes des secteurs de l'assurance, de la banque et du commerce et, partiellement avec des délégués du secteur des soins de santé. D'un point de vue pédagogique, nous sommes contents des résultats ; la méthode permet en effet une grande implication personnelle des participants et un apprentissage encadré. D'un point de vue scientifique, on peut arriver à des résultats d'une qualité proche de celle d'une *recherche-action*. D'un point de vue syndical, on nous a parfois mis en garde contre les risques inhérents à la formation d'une élite de délégués, plus proche des méthodes de réflexion des cadres que des moyens de lutte sur le terrain. Cette crainte est justifiée ; elle témoigne de la difficulté des syndicats à organiser simultanément l'analyse et la lutte...

Un avantage de notre outil d'analyse est qu'il permet de restituer à des travailleurs une vue globale de leur entreprise et de l'évolution de celle-ci sous la poussée de la modernisation, ainsi qu'une approche sectorielle. Or, c'est précisément de cette *maîtrise de la globalité* dont les travailleurs se sentent le plus dépossédés, lorsque l'introduction de nouveaux outils s'accompagne d'une *parcellisation accrue des tâches et d'un cloisonnement de la communication*.

ET L'INFORMATIQUE, LÀ-DEDANS ?

Par rapport à l'enjeu de la compétence technique des négociateurs sociaux, la méthode d'analyse décrite ci-dessus présente une grosse lacune : elle doit beaucoup à l'analyse socio-économique et approfondit assez peu la *formation technique* proprement dite. Sur ce point, trois pistes sont

praticables. La première, fort ancienne est le rite initiatique à la programmation, au bout duquel on devient capable d'écrire un programme de quelques lignes, de valeur tout à fait symbolique. Cette piste est fréquemment abandonnée aujourd'hui au profit d'une orientation plus moderniste et opérationnelle, qui consiste à familiariser les demandeurs de formation avec des progiciels courants : tableurs, gestionnaires de bases de données, traitement de texte ; cela permet d'arriver en quelques jours à des applications concrètes, au hit-parade desquelles l'analyse de données économiques occupe la première place. Par rapport à la première piste, on a perdu le concept, mais on a trouvé l'outil.

Dans le *Guide des informatisés*, nous avons essayé de proposer une troisième voie pour combler partiellement cette lacune de la formation technologique. Il s'agit de fournir une formation aux phases successives d'une *démarche d'informatisation*, depuis l'élaboration d'un schéma directeur et la conduite d'études d'opportunité jusqu'à la mise en œuvre des applications. Ceci n'est pas très original pour des Français habitués à cette insistance sur les méthodes d'informatisation ... En Belgique cependant, le conseil en informatique est sous-développé et les traditions managériales sont peu ouvertes à la discussion sur les méthodes. Mais la lacune persiste : ainsi, l'importance de l'analyse fonctionnelle dans la conception des projets est maintes fois soulignée, mais nous n'avons pas encore publié ni même trouvé de bonne vulgarisation des concepts de base de l'analyse fonctionnelle, dans une perspective d'utilité sociale.

Si le contenu technique d'une formation d'adultes sur les problèmes de l'informatisation n'est pas facile à définir, c'est sans doute aussi parce que les choses ne sont pas claires du côté de l'informatique elle-même. Ceci soulève la question de la nature et des finalités de cette nouvelle *culture technique*, dont on nous dit qu'elle devrait germer des grandes mutations technologiques en cours. Il s'agit, cependant, d'un défi incontournable en matière d'éducation permanente. Puisque le fondement d'une culture technique réside dans les rapports entre l'être humain et le travail, la formation syndicale devrait pouvoir apporter une modeste contribution à son édification.

¹ . L. Moens et G. Valenduc : *Le Guide des informatisés - Ciaco Editeur, 1986. cf. le compte-rendu qu'en fait Eric Braine dans le n° 36 de Terminal* : "Quelles stratégies syndicales ?"

² . C. Belleflamme, Y. Fraizzoli, L. Moens et G. Valenduc : *Technologie-emploi : méthodologie et prospective - FTU, 1986.*

³ . *Comités d'entreprise en Belgique.*