

# FORMATION ET DETERMINISME TECHNOLOGIQUE

PAR JEAN-PIERRE DURAND

Dans le discours de l'entreprise, le concept de conflit apparaît aujourd'hui démodé, voire désuet. Celui de sociabilité affleure plus facilement sous les plumes et les claviers. Ce qui étonnera demain l'historien, c'est le consensus sur l'obligation d'automatiser... et le silence sur le consensus dans l'entreprise.

Ainsi, la période actuelle se caractérise par une cascade de paradoxes : un nombre réduit de conflits sociaux dans le secteur privé (serait-ce l'instauration d'une paix sociale dans une France traditionnellement frondeuse ?) ; un consensus sur les impératifs (et les objectifs ?) de l'entreprise ; un quasi-consensus chez les observateurs (les chercheurs) sur les modalités de sortie de crise. Notre propos est de démontrer ces paradoxes en gigognes, à partir d'une remise en cause de prémisses, en général acceptées, relatives à la sortie de crise. Les *nouvelles technologies* – et en particulier l'automatisation-informatisation – *sont-elles la voie royale des gains de productivité ou seulement un prétexte ?* Quelles significations possèdent les réorganisations du travail, les politiques de formation ou les démarches participatives ?

## INFORMATISATION ET SORTIE DE CRISE

Notre thèse centrale – poussée jusqu'à son extrême limite pour le besoin de la démonstration – considère que l'informatisation de la production et des services arrive trop à point nommé comme la solution à la crise (ou pour battre la concurrence) pour ne pas être un écran de fumée à un autre projet beaucoup moins avouable. Autrement dit, nous considérons que les gains de productivité, qui sont censés accompagner l'informatisation, ne proviennent pas directement de celle-ci, ni de l'usage qu'on en fait en tant que telle, mais des *mesures d'accompagnement de l'innovation technologique, c'est-à-dire de l'usage de la force de travail pratiquée autour de la modernisation*. Si cette thèse, présentée d'une manière aussi abrupte, ne peut être radicalement ni démontrée ni chiffrée, nous proposons ci-dessous quelques indices très révélateurs.

- Dans la grande entreprise ou dans la PME, la quasi totalité des investissements d'automatisation-informatisation est décidée sans que des calculs économiques soient réellement menés. On ne saurait évaluer ni la rentabilité globale, ni le temps de retour sur investissement. On ne sait mesurer que les gains de productivité apparents, c'est-à-dire l'économie du travail vivant. Or, il est courant que des gains en main-d'œuvre s'accompagnent de surcoûts en capital constant (dans l'absolu, mais aussi en raison de l'importance du capital avancé et des frais financiers qui lui sont liés). Ce n'est pas pour rien que des économistes mettaient en garde les entrepreneurs à propos d'éventuels surinvestissements, préconisant un meilleur usage du *capital humain* (Savall). A propos des critères d'évaluation des investissements relatifs à l'automatisation intégrée (et flexible) de production (AIP), on peut rappeler que près d'une dizaine d'équipes françaises de recherche travaillent en collaboration avec les pouvoirs publics et les entreprises pour mettre sur pied une méthode de calcul. Elles se heurtent

d'ailleurs à la traduction en termes quantitatifs de critères qualitatifs, tels que la réduction des délais de réponse au marché, l'amélioration de la qualité du produit.

• En France, le volume des investissements relatifs à l'informatisation justifie l'allongement du temps d'ouverture des installations. Lesquelles doivent travailler jour et nuit (MOCN \*, lignes informatisées de production...) ou au moins de 5 heures à 23 heures (consoles de CAO \*, CFAO \*...) et souvent le week-end. Les cadences de fonctionnement en atelier sont rapides, avec la recherche permanente de réduction des temps de pannes et de changements d'outils. Cette utilisation maximale des installations en durée et en intensité semble inéluctable et apparaît inhérente à l'automatisation-informatisation. Quelle surprise de découvrir au Japon « *un taux d'occupation relativement faible des équipements* », une certaine « *surcapacité des moyens de production* » et la multiplicité de petites installations préférées aux systèmes lourds <sup>1</sup> ! Loin de nous l'idée d'un *miracle japonais*. Ce qui ressort ici, c'est la multiplicité des possibles dans l'utilisation des moyens informatisés. Leur usage intensif imposé en France ne peut être dissocié de l'usage de la force de travail qui les accompagne.

## INFORMATISATION ET USAGE DE LA FORCE DE TRAVAIL

Si les gains de productivité intrinsèques aux moyens de production sont aussi peu certains (ils existent tout de même), c'est de l'usage de la force de travail dans l'entreprise que tout dépend. Dans la trilogie crise-compétitivité-nouvelles technologies, ces dernières sont bien le *support matériel* indispensable à l'édification de l'*idéologie* de la productivité-compétitivité. Ainsi, ce sont elles qui se présentent comme le fondement objectif de toutes les contraintes que vit aujourd'hui l'entreprise. Nous les analyserons successivement en soulignant le caractère contingent de ces « *contraintes* » (!).

• **LE TRAVAIL EN CONTINU.** Les choix d'investissements trop lourds (et souvent à faible flexibilité) dans des équipements automatisés conduisent à généraliser le travail en continu et à rapprocher l'industrie manufacturière de l'industrie de processus (chimie, ciment). Il s'ensuit une réduction de l'autonomie des travailleurs et, d'une certaine manière, une généralisation de la *fordisation* des opérations industrielles <sup>2</sup>. C'est-à-dire que les salariés sont *enchaînés* aux installations, quelquefois isolés sur celles-ci et dans l'obligation de prendre leurs pauses et repas *en décalé*, etc. La fin de la *maîtrise du temps* (l'intervention ne dépendant plus d'un choix de l'ouvrier, mais de l'arrêt aléatoire de l'installation) est un autre exemple de cet *enchaînement*.

• **L'INTENSIFICATION DU TRAVAIL.** On ne peut affirmer qu'il y ait toujours intensification du travail. Cependant, on ne peut non plus passer sous silence le mouvement ambivalent qui conduit, dans bien des cas, à une intensification pernicieuse des rythmes de travail. Par exemple, la pénibilité du travail due à la manutention répétée de lourdes charges a en grande partie disparu. Elle est souvent remplacée, sur les installations automatisées, par de longs et très fréquents déplacements agrémentés de franchissements d'obstacles divers. L'insuffisance technique des automatismes (et donc leurs arrêts répétés) conduisent à des manutentions imprévues, mais rébarbatives et fatigantes. Enfin, la surveillance des installations automatisées ne saurait être assimilée à un repos. Elle est à la fois tension permanente et augmentation de la charge mentale des salariés. Ce qui est vrai dans l'atelier l'est autant aujourd'hui dans les bureaux où les cols blancs attrapent la *grosse tête* sur les consoles de CAO et de CFAO.

• **LA DÉTAYLORISATION.** Le discours dominant attaché à l'informatisation clame une sorte de nécessité ou de déterminisme qui conduirait à la détaylorisation des entreprises. Si l'on veut ainsi signifier la fin de la séparation et du cloisonnement entre fonction d'organisation du travail et travail d'exécution, la réalité est bien en deçà du discours. Selon *Les Echos* (18/2/87) « *on peut se demander si l'on n'assiste pas au maintien du système taylorien, doublé d'un discours anti-taylorien recherchant, essentiellement, la motivation des salariés* ». De fait, l'informatisation de la production est souvent le prétexte à des réorganisations mineures qui constituent autant de réponses à la *crise du travail simple* des

<sup>1</sup> J.C. Tarondeau, Organisation de la production : le miracle japonais à la portée de la France, *Revue française de gestion*, janvier-février 1987.

<sup>2</sup> J.P. Durand, CFAO : quels changements dans l'entreprise ?, *BIT/CESIP*, 1986, ronéoté (tél. : (1) 47 26 50 63).

années 70 sans traiter le problème sur le fond. H. Jacot et G. Lajoinie<sup>3</sup> ont pu montrer qu'au-delà d'un certain seuil technologique (très haut placé) la réorganisation est obligatoire sous peine d'accumuler les dysfonctionnements. Ils ont aussi montré que dans les PMI encore empreintes d'un modèle entrepreneurial ou pré-taylorien, l'informatisation pourrait permettre d'éviter la phase taylorienne en l'enjambant. Mais on peut aussi montrer que là où l'OST est bien implantée, des tâches complexes peuvent être parcellisées. Dans le cas général des entreprises taylorisées, quelle que soit la branche considérée, les réorganisations apparaissent frileuses par rapport aux possibilités offertes. Les opérateurs devenus *polyvalents* et *auto-organisés en groupes* sont responsables *collectivement* de la production. L'usage optimal des installations et leur complexité passent par d'autres révolutions et par la *polyfonctionnalité* des salariés<sup>4</sup> qui élargit considérablement leur champ d'intervention..

• **ACCROISSEMENT DES COMPÉTENCES REQUISES ET FORMATION.** Le mouvement de détataylorisation, si étrié soit-il, implique un relèvement des qualifications, en particulier pour répondre aux exigences de polyvalence. En même temps, les techniques nouvelles (informatique et automatismes divers) exigent des qualifications supérieures. L'interrogation sur la part de formation due à la réorganisation ou celle exigée par les techniques n'a pas de fondement. Cependant, pour bien comprendre la portée et les contenus des formations aujourd'hui dispensées, on ne peut ignorer que l'essentiel de celles-ci ne relève pas d'une nécessité technique mais bien des formes de lutte contre la crise du travail simple qui passe par une réorganisation du travail.

A cela, plusieurs preuves en complément de ce qui a été présenté ci-dessus. Premièrement, les actions de formation (et celles de réorganisation) dépassent très largement les travailleurs touchés par l'implantation de technologies nouvelles. Deuxièmement, le fait que la formation soit quelquefois (?) utilisée comme outil de disqualification et d'exclusion des salariés (c'est vrai en atelier mais aussi en CAO) souligne que l'objet n'est pas seulement l'élévation des qualifications. Troisièmement, la question pointue des exigences techniques est résolue par les entreprises, quand elle se pose, par des recrutements à des niveaux très supérieurs aux besoins réels. Avec les problèmes de surcoût, de démobilisation et de *turn over* que l'on imagine. C'est ici toute la question du discrédit jeté sur les formations de niveaux V\*, pourtant indispensables, et l'inflation des demandes de niveau III\*, voire de niveau IV\* avec le bac professionnel<sup>5</sup>. Enfin, le fait que les formations dispensées ne répondent pas, ou très partiellement, aux nouvelles exigences techniques ne manque pas de nous interroger. En effet, si l'informatisation correspond à une intensification des flux informationnels (entre éléments machiniques, entre opérateurs et installations et entre les opérateurs eux-mêmes), la formation doit, à partir d'un métier de base, préparer les salariés à celle-ci. Au-delà de l'*approche système*, il s'agit de les aider à mettre en œuvre de nouvelles démarches cognitives, comme, par exemple, celle nécessaire au diagnostic.

On ne peut se dispenser d'ajouter quelques remarques sur les démarches participatives (cercles de qualité, de progrès, groupes d'expression directe...), tant elles sont le lien entre toutes ces réformes sociales dont le changement technologique n'est que le prétexte. Par exemple, le cercle de qualité qui accompagne une réorganisation du travail est à la fois un outil de formation technique, de formation à la résolution des problèmes et un outil d'intégration sociale. Il est aussi un outil de communication et d'appropriation des savoir-faire par les directions d'entreprise.

Dans l'assemblage de toutes les pratiques de gestion des hommes, la formation n'est qu'un élément parmi d'autres, ni plus ni moins nécessaire au fonctionnement de l'entreprise telle qu'elle est aujourd'hui, c'est-à-dire dominée par le discours techniciste et déterministe. On peut toujours dissenter sur l'élévation des qualifications et les besoins de formation. Deux faits résument la situation : pour la première fois, globalement l'acquisition de nouveaux savoirs ne donne pas lieu à des revendications explicites sur les changements de classification, tandis que, selon l'INSEE, le profit brut courant avant impôt des entreprises a crû de 13% entre 1986 et 1987.

<sup>3</sup> H. Jacot, G. Lajoinie (dir.), *Taylorisme dans les PMI et automatisation de production et de gestion*, Lyon-Paris, ECT-ODS, 1986, ronéoté.

<sup>4</sup> J.P. Durand, J. Durand-Sebag, J. Lajoinie, Ch. Mahieu, *L'enjeu informatique : former pour changer l'entreprise*, Paris, Les Méridiens - Klincksieck, 1986.

<sup>5</sup> J.P. Durand, *Crise de l'entreprise, crise de l'enseignement professionnel*, Cahiers de l'IRETEP, n° 8 (tél. : (1) 46 70 01 59).