

# Vers la fin de la division du travail ?

PAR MICHÈLE DESCOLONGES



A l'aube du XXI<sup>e</sup> siècle, irions-nous vers une réduction des formes les plus aberrantes de la division du travail ? Peut-on espérer qu'un pays comme la France, où le taylorisme a connu les plus forts développements, ira dans le sens d'une dé-taylorisation ? L'essor des sciences et des techniques, et plus particulièrement de l'informatique, joue incontestablement un rôle dans ce domaine. Mais comment escompter une dé-taylorisation après un renforcement de cette forme de division du travail ?

La première vague de l'informatisation dans les années 50-60 était faite selon le modèle organisationnel prédominant : la notion du *one best way* n'était pas remise en question. Bien qu'elle concernât alors principalement l'industrie, l'informatisation touchait une partie du tertiaire. Avec la mise en place d'ateliers de saisie de données, elle devenait le fer de lance de la taylorisation de ce secteur.

A partir des années 70, l'essor de l'informatique dite de « gestion », bien que corollaire d'une relative « déconcentration » au sein des entreprises, n'entamait pas la règle de la division du travail entre les concepteurs et les réalisateurs, mais elle étendait le nombre des acteurs concernés. L'informatisation du « tertiaire » prenant de l'extension, de nouvelles catégories de salariés ont alors été embauchées. Il s'agissait pour partie de jeunes diplômés auxquels des travaux peu qualifiés ont été confiés – de cette période date l'appellation d'« OS (ouvriers spécialisés) du tertiaire ». La situation devint explosive dans les secteurs des banques et des assurances où éclatèrent de longues grèves. Au cours de celles-ci, l'organisation du travail fut explicitement mise en cause et à leur issue, des aménagements

des tâches furent organisés sans, cependant, que les principes tayloriens fussent abandonnés. C'est l'époque où la CFDT parlait des « dégâts du progrès », englobant l'informatique dans cette caractérisation.

## Taylor or not Taylor ?

La vague de la micro-informatique (que d'aucuns nomment « bureautique ») fut d'abord perçue par quelques-uns comme une extension de la division du travail entre les concepteurs et les réalisateurs au travail intellectuel lui-même<sup>1</sup>. Le développement de l'utilisation de logiciels, puis de progiciels, était en effet analysé comme l'instauration du travail prescrit dans des domaines jusque-là supposés relativement autonomes. Cependant, d'autres analyses allaient être produites à propos de la vague micro-informatique. Sur le plan culturel, elles s'opposaient aux caractéristiques les plus contestées du taylorisme.

D'une part, le scientisme, déjà discuté par la logique de la gestion, est mis en cause. Autrement dit, on commence à considérer dans les entreprises que la technique ne détermine pas l'organisation et que la vague micro-informatique masque les changements organisationnels en train de se produire : pour conduire efficacement le changement technique en cours dans les grandes entreprises, il semble qu'il devienne nécessaire d'expérimenter, d'aller dans le sens d'une plus grande autonomie dans le travail, en somme de pratiquer ce qui a été nommé un « désordre organisationnel »<sup>2</sup>.

D'autre part, le *one best way* initial du taylorisme a perduré jusqu'aujourd'hui dans des méthodes de conduite de projet informatique. Il est désormais proposé et admis dans certaines entreprises « d'ouvrir le choix des possibles »<sup>3</sup>, c'est-à-dire de prendre en considération l'ensemble des paramètres du changement en question (organisationnels, économiques, techniques, etc.) et les enjeux de l'ensemble des acteurs.

## Micro-révolution...

Pourtant, l'expérience de la micro-informatique a rendu les acteurs plus exigeants à l'égard de l'informatique – en particulier de l'informatique de gestion. Les revendications connues souvent sous le registre de l'ergonomie se sont approfondies : parties des questions relatives aux postures, au positionnement des écrans (revendications d'ailleurs tout à fait minimales dans des ateliers de saisie), elles sont désormais arrivées à

1 O. Pastre, L'informatisation et l'emploi, éd. La Découverte, 1984.

2 N. Alter, cf. sa contribution dans Informatique et management : la crise, La Documentation française, 1986.

3 A. Solé, cf. sa contribution dans Informatique et management : la crise, La Documentation française, 1986.

l'organisation du travail. Par exemple, les délais de réponse, l'accumulation des « masques » superflus de certains logiciels, ou encore l'imposition de méthodes prescrivant des tâches inappropriées, font l'objet de pressions visant leur abandon.

Par ailleurs, l'évolution des qualifications, perceptible aujourd'hui dans l'industrie et dans le tertiaire, révèle des changements organisationnels en liaison avec les techniques et plus particulièrement l'informatique. Des comparaisons réalisées sur le plan européen <sup>4</sup> mettent en évidence – avec beaucoup de précautions cependant – qu'une « élévation » des qualifications est observable. Des travaux sectoriels, réalisés dans les banques et les assurances <sup>5</sup>, en France, arrivent aux mêmes conclusions : mise en place de postes « poly-fonctionnels » (ce qui correspond à l'enrichissement des tâches cherchant à pallier la nocivité du désintérêt au travail), mais aussi de postes « pluri-fonctionnels », c'est-à-dire agrégeant des tâches de l'amont et de l'aval du processus, et au sein desquels la part de responsabilité de l'acteur est augmentée. Les composantes relationnelles du poste, les capacités de se repérer dans l'environnement acquièrent donc autant d'importance que la technicité. Cependant, les transformations de la production signalées par les évolutions dans les qualifications produisent des « laissés-pour-compte », c'est-à-dire des travailleurs qui au mieux, lorsque des conventions collectives les protègent, sont laissés « en attente » ou incités à partir en retraite anticipée et au pire sont licenciés, ou bien auxquels un statut précaire est imposé.

## Un nouveau type de qualification ?

Dans l'industrie, il semble que les changements dans l'organisation et dans les qualifications aient des parentés avec ceux du tertiaire. Ainsi Kern et Schumann, dans un livre qui provoque un débat en Europe <sup>6</sup>, s'interrogent sur « la fin de la division du travail ». Un travail d'enquête systématique réalisé auprès de nombreux secteurs et entreprises de la RFA n'aboutit pas à constater une accentuation de la division du travail, mais au contraire des tentatives de diversification des

postes, et l'utilisation la plus large possible des compétences ouvrières favorisant notamment la prise d'initiative, de nouvelles formes de relations de coopération avec les pairs, plus respectueuses des personnes. Ils soulignent des changements de politique des directions d'entreprises, lesquelles savent mieux utiliser la force de travail. Le travail vivant, considéré comme une limite, un frein au développement de la production, et que l'automatisation permettait de casser, prendrait de plus en plus de valeur. Ainsi les auteurs estiment avoir observé un nouveau type de production opposé au taylorisme.

A cela A. Gorz <sup>7</sup> réplique que d'une part, la nouvelle catégorie de travailleurs repérée par Kern et Schumann est très minoritaire parmi l'ensemble des travailleurs concernés par les changements techniques et que leur existence s'accompagne d'une augmentation de la précarité pour les autres travailleurs. Le discours désormais « anti-tayloriens » de nombreux dirigeants d'entreprises ne démontre pas leur conversion à la valeur intrinsèque du travail vivant, mais correspond, selon lui à une obligation de l'idéologie managériale : la gestion des nouveaux processus techniques requiert des travailleurs d'un type nouveau. Mais « l'autonomie » professionnelle de ces derniers entraîne-t-elle leur autonomie morale ? Sont-ils en mesure d'établir de nouvelles solidarités indépendamment de leurs intérêts propres ?

Ainsi, sur le plan technique, les années à venir verront d'une part se développer la « programmation automatique », c'est-à-dire l'application d'une nouvelle génération de langages (en particulier de systèmes-experts) à la conduite de processus, d'autre part une accélération des connexions entre l'informatique de gestion et les applications micro-informatiques. Les qualifications continueront-elles de se transformer dans le sens évoqué ci-dessus, ou bien leur évolution est-elle quasiment achevée, ce qui n'empêcherait pas néanmoins leur extension à d'autres acteurs ? Vraisemblablement, de nouveaux modes de réaction aux processus engagés surgiront. La « dé-taylorisation » s'étendra-t-elle sans perte de solidarités entre l'ensemble des catégories des travailleurs ? Tel semble bien être l'enjeu. ■

4 N. Mandon, Les nouvelles technologies de l'information et les emplois de bureau. Comparaisons européennes, CEREQ, Collection des études n° 37, 1988.

5 Ch. Cossalter, Renouvellement des qualifications et gestion des ressources humaines dans les banques et les assurances, Note de travail, CEREQ, 1989.

6 H. Kern et M. Schumann, Das Ende der Arbeitsteilung. La traduction française, aux éditions de la Maison des Sciences de l'Homme, est attendue.

7 A. Gorz, Métamorphoses du travail. Quête du sens, Galilée, 1988.

