

Agir sur l'organisation du travail

PAR MICHELE DESCOLONGES

Dans de grandes entreprises comme E.D.F. et G.D.F., l'informatisation reste-t-elle un terrain de (en)jeu ? On répondra "oui" sans réserve et pourtant, il semblerait bien que l'informatique devienne un moyen banalisé utilisé quand de nouvelles finalités sont visées. En particulier, on va vers un allègement des procédures, ce qui implique des redéfinitions des processus informatiques.

Si "manager" consiste à prendre des décisions, la chose est compliquée quand les niveaux de décision sont nombreux et que l'incertitude en matière de marchés atteint même des grandes entreprises comme E.D.F. et G.D.F. Ces dernières années, en effet, dans le domaine de l'informatisation, on observe que des choix qui paraissaient faits pour durer sont remis en question. Aussi doit-on plutôt parler de compromis établis entre les différents acteurs en liaison avec l'environnement et abandonner l'idée qu'ils puissent jamais devenir définitifs.

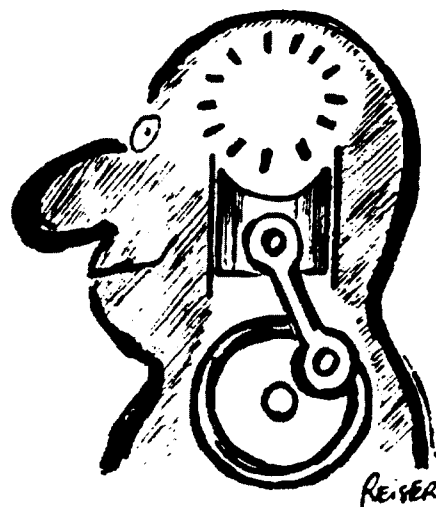
Les principaux personnages

Parlons déjà des acteurs. Sur le devant de la scène paraissent les principaux personnages :

Un comité, qui émane des Directions Générales et au sein duquel chaque Direction est représentée. Il élabore la doctrine, coordonne le développement cohérent de toutes les formes de l'informatisation et contrôle l'application des règles nationales, en particulier en matière de politique industrielle. Ainsi, les grandes orientations consistent-elles en : - l'indépendance industrielle vis à vis des constructeurs, - la cohérence des achats qui permet le raccordement des matériels à un réseau national des entreprises, - la décentralisation des moyens et des responsabilités.

Des services spécialisés tiennent le rôle de sociétés d'ingénierie et de services internes. Ils gèrent les informatiques dites scientifique et industrielle, ainsi que les grandes applications dites de gestion, telle que la gestion du personnel. Il convient d'y adjoindre une Direction qui a pour rôle la négociation des marchés.

Sur la base des grandes orientations définies par les acteurs ci-dessus, chaque Direction (l'Équipement, la Production et la Transport, la Distribution,



etc.) développe ses propres informatisations et en particulier ses grandes applications spécifiques (par ex. la télégestion de la clientèle).

Le rôle des organisations syndicales est à considérer. Depuis la création des deux entreprises, en 1946, des formes de coopération sociale ont été mises en place. Cela implique notamment que tout changement organisationnel est discuté au sein de commissions paritaires. En cas de désaccord réitéré, la Direction l'emporte. Il reste alors aux syndicats les moyens d'action traditionnels : grèves, etc. Par ailleurs, à cette époque, une même vision scientifique de la technique a consolidé les rapports avec la C.G.T. Aujourd'hui où les relations sont devenues tendues et où le modèle de coopération sociale a perdu de son efficacité, la C.G.T. et le comité continuent de présenter, chacun de leur côté, l'informatique comme "un outil de progrès".

Ainsi, les décisions mobilisent-elles les acteurs à des niveaux divers et il en est toujours quelques uns qui, y perdant quelque chose ou escomptant y gagner, se rebiffent ou cherchent à contourner les décisions. Prenons un exemple, celui des A.T.I.C., parmi ceux qui, aujourd'hui, les agitent.

Le rôle des A.T.I.C.

Le traitement des données de gestion se faisait jusqu'au milieu des années 70 dans des services inter-régionaux nombreux, lorsqu'éclata une grève qui paralysa le système durant plusieurs semaines. Cela coûta fort cher aux deux entreprises. On constata que ces services étaient devenus des points névralgiques dans les entreprises (peu de personnes suffisaient à les bloquer) et il fut décidé de s'y prendre autrement. Rappelons que certaines grandes banques ont connu des situations analogues. Décision fut donc prise de démultiplier les lieux de traitement en créant des A.T.I.C. (atelier de traitement de l'informatique de centre). Les organisations syndicales l'acceptèrent, dans la mesure où des ateliers de traitement seraient impartis à l'ensemble des unités, ce qui était créateur d'emplois : une unité comprend entre 600 et 1500 personnes, et près d'une dizaine de salariés sont employés dans un A.T.I.C.



C'est ainsi que la décision de décentraliser a été prise par la couche "nationale" des décideurs. Elle attribuait la "stratégie" au niveau central, tandis qu'elle reportait l'opérationnel en direction des unités. De ce fait, un nouvel acteur de l'informatisation est apparu : le chef d'unité. Il est devenu responsable des salariés de l'A.T.I.C. Il a par ailleurs gagné de l'aisance dans le maniement de son informatique de gestion, en obtenant les restitutions au jour le jour et sur le site.

Le dernier A.T.I.C. vient d'être inauguré cette année et l'une des Directions, qui comprend 90.000 salariés parle tout à fait sérieusement d'en réduire le nombre à la moitié, voire même au quart. La raison ? Des coûts d'exploitation prohibitifs et l'évolution du contexte matériel. Le projet consisterait à installer des sites micro-régionaux qui fonctionneraient selon un principe de fourniture de services - rémunérés bien sûr - aux différentes unités.

Aujourd'hui des réactions sont vives et pourtant tout se passe comme si les enjeux se situaient ailleurs et n'étaient plus liés à l'informatisation.

Des réductions d'emploi

Certaines organisations syndicales expriment leur désaccord. La C.G.T. situe la question sur le terrain de la légitimité de telles décisions, par rapport à la finalité de "service public". Pour cette organisation, les décideurs n'auraient "pas mesuré la convergence entre les intérêts des agents des A.T.I.C., ceux du personnel utilisateur et les objectifs d'un service public moderne", et ce type de décision s'inscrirait dans une logique de constitution de "société anonyme multinationale".

Sur le terrain, actuellement certains A.T.I.C. sont "occupés" par des syndiqués et des non-syndiqués, et pourtant les problèmes qui motivent ces occupations sont situés ailleurs. L'informatisation en tant que processus n'est pas visée, mais elle a mis des moyens à disposition. Les blocages des ateliers constituent un moyen d'action pour se faire entendre à propos de réformes de structure : en empêchant notamment l'édition des factures, les salariés coupent les finances de l'unité. Cependant, ce type de pratique n'a qu'un temps car, en principe, les traitements peuvent être basculés d'une unité à d'autres, grâce à l'existence du réseau national auquel tous les A.T.I.C. sont raccordés.

De leur côté, les responsables d'unités manifestent un agacement certain face à des choix successifs contradictoires, qu'il leur est demandé d'assumer. Certes, la réduction des coûts d'exploitation escomptée leur paraît du meilleur augure, mais elle n'est pas prochaine, et la réalisation va se traduire par des réductions d'emploi, 400 postes (selon la C.G.T.) devraient être supprimés, alors se posent des questions de reconversion (à E.D.F.-G.D.F. la "culture" fait que l'on ne licencie pas). Celles-ci risquent d'être sévères, d'une part parce que ces salariés sont des "exploitants", c'est-à-dire ne détiennent pas une technicité d'informaticiens (dont on manque par ailleurs dans les entreprises). D'autre part, les métiers en évolution, voire en disparition ne manquent pas, et la ges-

tion du "chômage interne", des reconversions et des autres moyens n'est pas un mince problème, en somme, la question à résoudre n'est pas celle des modalités de l'informatisation, mais de la gestion de ce que l'on nomme aujourd'hui les "ressources humaines". Le problème de la multiplicité des acteurs n'est finalement pas majeur, et il fait partie du jeu organisationnel habituel dans toute entreprise. C'est bien davantage le problème des évolutions politiques et organisationnelles qu'il s'agit de résoudre.

A travers les arguments avancés par les initiateurs du projet, on sent poindre la logique économique qui a prévalu aux moments fastes de l'informatique de gestion. Cependant chacun s'accorde à dire que globalement tout ce que l'on pouvait escompter de cette informatisation en matière de gains de productivité a été obtenu. La productivité aujourd'hui serait liée à "l'organisation du travail" dit le comité, où ne serait pas ! Qu'est-ce à dire ?

La notion de "productivité organisationnelle" a été soulignée par Norbert Alter, à propos du développement de la micro-informatique et des formes d'organisation expérimentales mises en place. Mais ici, il ne semble pas qu'il s'agisse de ce registre. On peut plutôt se demander si derrière les A.T.I.C. ne se profilent pas des évolutions majeures au sein des métiers du tertiaire.

En effet, on assiste aujourd'hui à une remontée importante des tâches administratives dans les métiers techniques, grâce à l'utilisation de l'informatique. Par exemple, en apposant sur son écran-clavier une codification ad hoc permettant de repérer le type de travail réalisé, le type de matériel utilisé, etc., le technicien de chantier va générer la comptabilité pour le secteur qui le concerne. De ce fait, les métiers des comptables sont en profonde mutation : ils exerceront davantage de contrôles et assureront du conseil aux utilisateurs, mais aussi leurs effectifs fondront !

Contrôle et frein

Ainsi, la mise à disposition de restitutions in situ risque-t-elle de ne pas présenter d'intérêt organisationnel ou économique, puisqu'une partie de leurs utilisateurs actuels s'exerceront à d'autres travaux. Alors les A.T.I.C. ? Quand la direction concernée explique faire "le choix d'un schéma (informatique) plus stratégique que planificateur", peut-être est-ce cela qu'il faut entendre : leurs utilisateurs tendant à diminuer fortement, il conviendrait d'en réduire aussi la structure, c'est-à-dire le nombre.

La réduction des procédures n'est pas un phénomène informatique, elle tient à des choix du management relatifs à l'organisation du travail. A partir du moment où l'on ne demande plus de rendre des comptes au jour le jour, mais où l'on contrôle les résultats, les procédures de contrôle instaurées avec l'informatique de gestion constituent des freins : on ne peut pas solliciter la prise de responsabilité quand les salariés passent une grande partie de leur temps à justifier leurs activités ! Mais il y a loin de la coupe aux lèvres, et l'on devra juger sur pièce d'ici quelques mois, voire quelques années, les effets y compris les dérives de ces décisions.

