

**International Review of Community Development**  
**Revue internationale d'action communautaire**

**Jean-Pierre Durand, Joyce Durand-Sebag, Jean Lojkine et Christian Mahieu, *L'Enjeu informatique : former pour changer l'entreprise*. Paris, Méridiens-Klincksieck, 1986**

---

Le travail : autres réalités, autres regards  
Numéro 25 (65), printemps 1991

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1033925ar>  
DOI : <https://doi.org/10.7202/1033925ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

---

Éditeur(s)

Lien social et Politiques

ISSN

0707-9699 (imprimé)  
2369-6400 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

---

Citer cet article

(1991). Jean-Pierre Durand, Joyce Durand-Sebag, Jean Lojkine et Christian Mahieu, *L'Enjeu informatique : former pour changer l'entreprise*. Paris, Méridiens-Klincksieck, 1986. *International Review of Community Development*, (25), 179-181.  
<https://doi.org/10.7202/1033925ar>

---

Tous droits réservés © Lien social et Politiques, 1991

Ce document est protégé par la loi sur le droit d'auteur. L'utilisation des services d'Érudit (y compris la reproduction) est assujettie à sa politique d'utilisation que vous pouvez consulter en ligne.

<https://apropos.erudit.org/fr/usagers/politique-dutilisation/>

---

**é**rudit

Cet article est diffusé et préservé par Érudit.

Érudit est un consortium interuniversitaire sans but lucratif composé de l'Université de Montréal, l'Université Laval et l'Université du Québec à Montréal. Il a pour mission la promotion et la valorisation de la recherche.

<https://www.erudit.org/fr/>

**Jean-Pierre Durand, Joyce Durand-Sebag, Jean Lojkin et Christian Mahieu, *L'Enjeu informatique : former pour changer l'entreprise*. Paris, Méridiens-Klincksieck, 1986.**

**Q** — En quoi la formation est-elle un enjeu dans l'utilisation de l'informatique, et d'abord de quelle formation s'agit-il ? Permet-elle « d'informatiser autrement » ?

**R** — Une petite remarque préliminaire pour préciser le contenu de notre livre. Celui-ci aurait pu s'intituler « l'enjeu productique » puisqu'il s'agit d'une recherche sur les réorganisations du travail et de la gestion accompagnant l'implantation de l'informatique et de la micro-électronique dans l'industrie automobile. Nous sommes donc au cœur des applications productiques.

Quelle est la place de la formation dans ce contexte ? Pour répondre à votre question on se doit de se placer en amont. En effet, il y a plusieurs moyens d'utiliser les biens productiques. Contrairement à ce qui est écrit trop souvent, *rien n'oblige à abandonner le taylorisme* ; affirmer le contraire revient à perpétuer une forme de déterminisme technique qui refuse de se reconnaître comme telle. Je montre dans le chapitre 3, sur un exemple concret, que taylorisme et technologies de l'information peuvent parfaitement cohabiter.

En même temps, la situation est plus complexe et l'on ne saurait affirmer péremptoirement que rien n'a changé puisque c'est faux. Il y a eu et il y a des transformations en cours ; nous recourons aux termes néo-taylorisme ou taylorisme aménagé pour signifier que si transformations il y a, elles ne concernent pas l'essence ou le fond du système lui-même.

Ainsi, ce que nous montrons dans cet ouvrage, c'est que les transformations n'ont pas pour origine l'utilisation de technologies dites nouvelles (chaque génération de technologies est nouvelle !), mais proviennent plus profondément des modifications du marché (mondialisation, crise de productivité, exacerbation de la concurrence, etc.). En même temps, s'agissant de l'utilisation de technologies de l'information, on peut trouver une cohérence entre complexification-fragilisation du système productif et nécessité d'accroître le niveau de qualification des utilisateurs, y compris dans la quasi-reconduction du taylorisme. Cette cohérence vise une meilleure coopération hommes-systèmes machiniques, une meilleure efficacité des technologies de l'information et donc de meilleurs résultats globaux.

Autrement dit, il n'y a pas de relation causale entre productique et exigence en formation ; il y a tout juste un faisceau de forces (économiques, sociales et techniques) qui poussent à une demande accrue de formation.

À partir de ce qui vient d'être dit on peut avancer une critique radicale de l'approche traditionnelle de la formation. Celle-ci s'exprime en général en termes d'écart entre les exigences brutes d'une technologie et les niveaux de qualification des futurs utilisateurs. Pour notre part, nous renversons la problématique en montrant que *la formation est première sur l'organisation du travail*.

L'approche traditionnelle part de l'organisation du travail telle qu'elle existe pour mesurer les écarts des qualifications et donc les besoins en formation ; nous

considérons au contraire qu'il faut d'abord accroître les qualifications des opérateurs, agents d'entretien, maîtrise, agents des méthodes pour ensuite, ensemble, repenser l'organisation du travail pour atteindre la *productivité organisationnelle* qui fait la force de certaines firmes étrangères.

**Q** — Qu'est-ce qui fait qu'aujourd'hui l'entreprise investit dans la formation ?

**R** — C'est d'abord l'écart dont je viens de parler qui pousse les entreprises à l'investissement en formation. Car cet écart est parfaitement visible, repérable et mesurable (je pense aux tests psychologiques que l'on fait passer aux O. S. pour sélectionner les futurs conducteurs d'installations automatisées). Il correspond aussi très bien à notre tradition analytique et sans imagination, qui reproduit le réel dans sa logique sans volonté de le transformer sur le fond.

Enfin, on ne saurait passer sous silence le fait que l'investissement-formation (avec la loi de 1971) est le principal lieu d'accord entre directions et syndicats, les uns et les autres y ayant des intérêts. Dans les faits, l'efficacité de cet investissement reste très en-deçà des attentes : les opérateurs, pour les raisons évoquées précédemment, ne bénéficient pas toujours d'une formation adéquate, tandis que la majeure partie des crédits est absorbée par la maîtrise (pour une reconversion plus ou moins manquée) et par les « cols blancs ». Non pas que ceux-ci n'en aient pas besoin, mais elle ne saurait avoir des effets dans l'atelier !

**Q** — Pourquoi avoir choisi le secteur automobile, qui a déjà fait l'objet de tant d'investigations en sociologie ? Quelles méthodes avez-vous utilisées et pourquoi ?

**R** — Dans l'industrie séquentielle, le secteur automobile est le plus avancé dans l'utilisation des biens productiques

(MOCN, robots de soudure ou de peinture, automates programmables, CAO, réseaux, etc.). De plus, le secteur automobile a toujours été le secteur d'innovation ou d'application à grande échelle d'innovations sociales faites ailleurs (le convoyeur de Ford, le taylorisme, etc.). Ce fut aussi le lieu des grands débats de stratégie industrielle (par exemple entre fordisme et sloanisme). Aujourd'hui, l'automobile maintient cette tradition : on parle de toyotisme et le *kanban* vient bien de l'automobile japonaise. Par ailleurs les débats entre les « modèles » organisationnels ou de management suédois, allemand, français, japonais et américain empruntent largement leurs études de cas au secteur automobile. Il est vrai que l'on a peut-être constitué, dans la communauté des chercheurs, des idéal-types qui commencent à être plutôt éloignés de la réalité. Je renvoie pour une démonstration de cette assertion à l'excellent article de Ch. Berggren (1989) sur le « modèle suédois ».

Pour ce qui est des méthodes utilisées, nous avons procédé par entretiens — très nombreux —, dans les ateliers essentiellement, avec le souci de vérifier toute nouvelle information fournie par un interlocuteur. Nous avons séjourné longuement auprès des installations pour en apprendre le fonctionnement réel, pour observer les interactions entre les hommes, entre les hommes et les machines. J'aime bien me référer à la notion de « drague sociologique » utilisée dans *La Rumeur d'Orléans* pour définir la technique de collecte d'informations. À condition — et ce fut le cas — qu'elle s'accompagne d'un travail théorique permanent de reformulation des hypothèses, chaque fois enrichies par le travail de terrain. Il s'agit d'une démarche en forme de spirale ascendante où chaque cycle problématique, hypothèse, vérification et conclusion enrichit la spire suivante en l'affinant.

Enfin, l'ouvrage rassemble quatre recherches sur quatre sites différents de

Renault (outillage et Île Seguin à Billancourt, mécanique à Cléon, tôlerie à Douai). Ce qui permet de disposer d'une vue panoramique de métiers très hétérogènes — et de cultures différenciées d'établissement — dans le secteur automobile.

**Q** — Quelles sont vos conclusions sur la division du travail, la qualification, les possibilités de reconversion des O. S., notamment immigrés ?

**R** — La division du travail est largement maintenue, comme je l'ai déjà dit. Les principaux changements organisationnels ont été les suivants : le travail en groupe avec une responsabilité collective des opérateurs quant à la quantité et à la qualité de la production tandis que les opérateurs sont devenus polyvalents. Autrement dit, si l'on est loin de la thèse de la déqualification-surqualification puisque l'on a constaté une élévation des qualifications des opérateurs sur installations automatisées, on ne peut s'empêcher de constater que cette augmentation générale des compétences a lieu dans le cadre maintenu d'une profonde division du travail (le taylorisme aménagé).

De fait, les changements les plus profonds qui ont eu lieu dans l'entreprise concernent d'autres champs de celle-ci. S'il y a bien « nouveau modèle productif », comme l'affirme par exemple P. Veltz, c'est essentiellement dans la capacité de réactivité des entreprises au marché (entreprise « étendue », rapports avec la sous-traitance, intégration des préoccupations de la fabrication et de la conception, etc.). Dans l'atelier, les transformations restent mineures : les grandes opérations telles qu'ISOAR n'ont pas mis fin au malaise du travail ouvrier, comme en ont témoigné la grève de 1989 chez Peugeot ou la crise latente des professionnels de fabrication un peu partout dans l'automobile.

On peut dire qu'il n'y a pas eu de travail de réflexion novateur, c'est-à-dire

en-dehors des normes de pensée et d'organisation tayloriennes, sur les exigences spécifiques des technologies de l'information, sur l'autonomie des techniques et sur les aptitudes potentielles des hommes des ateliers.

Vous nous interrogez sur la possibilité de reconversion des O. S., notamment immigrés. À la suite de ce livre, j'ai proposé une solution très technique à ce problème social. Sachant que les exigences des installations automatisées sont des capacités accrues d'abstraction et de communication, on pouvait développer celles-ci à travers l'enseignement du dessin industriel. Celui-ci est d'abord un code (il favorise la communication par dessins et schémas), il développe les facultés de l'intelligence formelle et enfin il enseigne les chaînes technologiques indispensables à la compréhension des machines ou des produits. On pouvait donc imaginer, pour gagner du temps de formation, la réalisation d'un programme d'enseignement assisté par ordinateur du dessin. Le télescopage de l'EAO et du DAO aurait pu permettre de former à bas coût les O. S. déjà présents dans l'industrie automobile afin qu'ils deviennent les professionnels de la fabrication dont celle-ci a aujourd'hui besoin. En fait, tous les constructeurs automobiles, en France et à l'étranger, sont allés à l'économie en éliminant les O. S., et en premier lieu les O. S. immigrés. Certains ont parlé de « déficit de compétences » pour justifier ces départs, sans s'interroger réellement sur les voies alternatives.

**Q** — Vos conclusions remettent-elles en question des connaissances établies sur la nature des modèles d'organisation ou sur leurs conséquences ?

**R** — La condamnation du taylorisme fait l'unanimité. Mais qu'en est-il dans la réalité ? Notre idée est qu'il est toujours bien vivant ; à partir des contraintes que le marché fait peser sur la nécessité de

variabilité des produits (restés produits de masse dans bien des cas), on peut parler de *taylorisme flexible*.

Dans nos conclusions nous émettons des contre-propositions ; pourquoi, par exemple, ne pas disposer de fabricants-dépanneurs (les anciens O. S., formés) chargés de la maintenance de second niveau, faire préparer et réaliser les modifications aux O. P. de l'entretien et enfin donner aux agents des méthodes-usine la maîtrise de la préparation des générations futures des installations. Tous sont aussi concernés par la prospective et l'amélioration des systèmes.

Au lieu de cette élévation générale des activités et des compétences pour une meilleure efficacité, on a vu des directions d'usine intégrer des O. P. de maintenance à la fabrication, ce qu'ils vivent tous comme une régression.

Nos propositions n'étaient et ne sont ni illusoire ni utopiques : aujourd'hui on parle de plus en plus d'*entreprise plate*. Dans cette orientation nous travaillons pour le MRT à la constitution d'une entreprise modulaire plate, c'est-à-dire sans pouvoir fonctionnel ou hiérarchique d'un service sur l'autre. Ce type d'entreprise-concept est fondé sur l'intégration par les données, c'est-à-dire qu'il donne priorité à l'intégration fonctionnelle par les technologies de traitement de l'information en vue d'accroître la capacité réactive de l'entreprise face au marché.

L'intérêt du schéma est de reconstruire l'entreprise comme un édifice ordinaire, c'est-à-dire de bas en haut. Là au moins nous pouvons dire que la division taylorienne du travail est menacée!

*Réponses de Jean-Pierre Durand*

Référence  
Christian Berggren, « New Production Concepts in Final Assembly—The Swedish Experience », dans S. Wood, éd. 1989. *The Transformation of Work ?* Londres, Unwin Hyman.

**Guy Groux et René Mouriaux, *La CFDT*. Paris, Economica, 1989, 317 pages.**

**Q** — Pourquoi avoir entrepris cette recherche ? S'agit-il de régénérer la mémoire des militants ou de comprendre le rôle des organisations syndicales dans la construction d'un système social ? Quelles ont été vos modalités d'investigation et d'analyse ?

**R** — Quand le livre a été publié, il n'existait pas d'ouvrage qui considérait l'histoire de la CFDT dans sa totalité, de ses origines, liées au syndicalisme chrétien (Confédération française des travailleurs chrétiens, née en 1919), à nos jours. Les travaux de M. Launay ou de G. Adam abordaient pour l'essentiel la seule CFTC. D'autres livres, rédigés par des militants ou dirigeants de l'organisation, s'attachaient surtout à souligner l'existence de la CFDT, apparue lors de la scission de 1964, et ne tenaient compte que sous une forme souvent très fragmentaire du passé catholique et social de l'organisation. Notre recherche, qui se situe sur le plan universitaire, vise donc à restituer dans son intégralité le contexte historique dans lequel est né et agit la CFDT, de 1919 au début des années 1990. Le livre ne se limite naturellement pas aux seuls aspects historiques. Il s'agissait également, et c'est ce que font les trois derniers chapitres de l'ouvrage, d'éclairer le rôle joué par la CFDT dans le système social, qu'il s'agisse de son action au sein des mouvements sociaux des années 1970 (femmes, jeunes, immigrés, comités de soldats, écologie) ou de sa recherche, des années 1980 à nos jours, de nouvelles formes de régulation contractuelle. Pour ce faire, notre approche a

puisé dans plusieurs disciplines : l'histoire, bien sûr, et l'utilisation de méthodes archivistiques ; la sociologie et l'emploi d'outils statistiques, notamment pour ce qui est de l'approche de la sociologie de l'organisation sur la longue durée (effectifs, permanents, etc.) et de l'utilisation d'entretiens, de documents et de certains schémas d'interprétation ; enfin, la science politique pour ce qui est de l'analyse de l'univers des idées et rapports de force qui ont traversé l'organisation de 1919 à nos jours.

**Q** — Quelles sont les grandes étapes de l'évolution de cette organisation ? Au-delà des changements, existe-t-il des invariants ou des régularités de fonctionnement ?

**R** — Le livre rend compte de quatre étapes essentielles saisies dans leur chronologie. L'ère du syndicalisme catholique ; la période de transition qui s'étend de la scission CFTC-CFDT (en 1964) à 1970, au cours de laquelle la CFDT oscille entre réformisme et contestation radicale ; la radicalisation autogestionnaire (1970-1978) ; le réalisme revendicatif (1979 à nos jours). Dans la totalité des travaux existants (P. Cours-Salies, H. Hamon et P. Rotman, M. Branciari notamment) on privilégie une vision de la CFDT qui se pose en termes de rupture historique, la rupture essentielle s'effectuant soit avec la fondation de Reconstruction (à la Libération), soit en 1964, au moment de la scission. Pour nous, il ne s'agit pas de minimiser le mouvement des choses et leur évolution, bien au contraire ; le pré-