

# L'automatisation : un néo-taylorisme ?

Louis Bellone, André Jollans \*

*Dans les ouvrages spécialisés, on fait habituellement remonter l'automatisation à l'alimentation en grains des moulins à vent. Grâce à un système ingénieux, le couloir d'introduction du grain vibrait plus ou moins selon la vitesse de rotation des ailes, ce qui réglait le débit du grain. Il est du reste probable que, dès l'Antiquité, on connaissait certains automatismes. Ne dit-on pas que les soldats de Jules César ont été étonnés, en pénétrant en Gaule, de voir les habitants de ce pays moissonner avec des machines poussées par des bœufs ? Depuis l'éclat de silex, l'homme n'a cessé de rechercher le moindre effort, en perfectionnant sans cesse ses outils. Depuis la fin de la dernière guerre, le développement de l'automatisation a pris une allure exponentielle. On peut s'interroger sur les répercussions de ce phénomène sur l'organisation du travail et sur les structures de l'entreprise...*

Rappelons qu'en termes de travail deux phénomènes interfèrent : l'évolution socio-culturelle et l'évolution technico-économique. Le seul moyen d'articuler ces deux paramètres réside dans une organisation adéquate et également évolutive du travail. C'est seulement depuis Taylor que l'on parle d'organisation du travail. Depuis, les études ont progressé dans ce domaine.

Le milieu de travail changeant considérablement et rapidement avec l'automatisation, il faut s'interroger sur ce que devient l'homme et sur la forme d'organisation à mettre en place pour lui permettre de satisfaire simultanément ses besoins physiologiques, intellectuels et affectifs.

Indéniablement l'automatisation a eu des apports positifs :

- diminution de l'effort physique,
- amélioration des conditions matérielles aux postes de travail,
- sécurité accrue,
- travail en rapport avec les connaissances des nouvelles générations qui sortent actuellement plus instruites de l'école que celles qui les ont précédées. L'automatisation est, en effet, à l'origine d'une main-d'œuvre polyvalente formant des équipes complexes, capables d'effectuer tous les travaux ; le travail des ingénieurs et techniciens tend alors vers une activité créatrice voisine de la recherche scientifique.

Mais, hélas, l'automatisation semble avoir créé pour l'homme beaucoup plus de pro-

blèmes qu'elle n'en a réglés. Elle est, en effet, à l'origine de certaines contradictions. Dans la mesure où l'automatisme fonctionne convenablement, l'intervention humaine est un fait qui devient rare. Par contre, l'opérateur doit exercer une surveillance vigilante sur le déroulement du processus afin d'être prêt à reprendre en main les opérations en cas de défaillance des automatismes. Monotonie et vigilance simultanées sont difficilement conciliables. Nous sommes donc en présence d'une première contradiction.

Si l'opérateur doit reprendre en main la conduite de l'installation en cas de dysfonctionnement des automatismes, il lui faut posséder une vue globale du processus et une connaissance des programmes confiés au calculateur. Il a donc été recruté pour son niveau de connaissances et a reçu, par la suite, une formation adéquate. Ce potentiel risque d'être, peu à peu, perdu, puisqu'il ne l'utilise pas. C'est du reste pour parer à ce risque que certaines entreprises installent dans les salles de contrôle un simulateur dont l'utilisation entretient les connaissances. C'est la seconde contradiction.

Une troisième contradiction consiste d'une part dans la prolifération des automatismes issus de la recherche incessante des techniciens aiguillonnés par les économistes et d'autre part dans la réduction des effectifs

*Salle de contrôle « Chloé I » (Rhône-Poulenc, Saint-Auban)*



dénoncée par les syndicats, surtout dans la conjoncture actuelle. Selon la C.F.D.T. (1), le raisonnement keynésien selon lequel les investissements sont créateurs d'emplois devient faux dès lors qu'ils favorisent l'automatisation, économisant finalement de la main d'œuvre.

Il ne semble pas qu'une étude économique sérieuse ait été faite sur ce point jusqu'à ce jour. En effet, si les automatismes réduisent effectivement, dans des proportions appréciables, les effectifs, ils créent en contrepartie d'autres emplois qui répondent mieux aux aspirations des jeunes sortant des écoles professionnelles. Où se situe l'équilibre ?

Quatrième contradiction : en raison des investissements lourds dus aux automatismes, les entreprises sont tentées de les utiliser jour et nuit, y compris le dimanche et jours de fête. C'est ce que l'on appelle le travail posté. L'automatisation contribue donc dans une certaine mesure à l'extension de ce rythme de travail. Par contre, on commence à voir fonctionner des ateliers automatisés au point où il n'est plus besoin de surveillance, ni la nuit ni pendant les week end.

### C'est l'imprévu qui est intéressant...

A ces contradictions s'ajoutent d'autres inconvénients. Une tâche quelconque comprend dans la plupart des cas une part de prévisible et une part d'imprévisible laissée à l'initiative de l'exécutant. C'est cette zone « d'imprévisible » qui offre de l'intérêt pour l'individu, car il peut y exercer son imagination et y assumer des responsabilités. La réduction de l'imprévisible par l'installation d'automatismes toujours plus sophistiqués a quelquefois pour conséquence de rendre le travail inintéressant. L'opérateur n'a plus la possibilité de jouer son rôle d'homme « créateur ».

C'est également dans l'imprévisible que l'opérateur a l'espoir de dépasser le cadre formel qui lui est assigné et d'accroître ainsi son pouvoir. L'automatisation estompée cette possibilité, d'où le manque d'intérêt pour ce qu'il fait.

Il en va de même pour les tours de main qui donnaient un avantage au travailleur. L'automatisme, en les supprimant, détruit la fierté que l'homme pouvait en tirer dans ses relations avec son entourage. Ces raisons ont conduit, dans certains pays, à ne se servir de l'ordinateur que pour indiquer ce qu'il y a lieu de faire, au lieu d'une automatisation totale.

L'automatisation impose son rythme de travail. L'homme a un sentiment de déposséder. Certains exécutants ressentent douloureusement ce dépouillement de leurs attributions traditionnelles. La notion de métier, telle que nous la concevions jusqu'ici, est en voie de disparition. La machine à commande numérique remplace à présent le métier acquis par le bon professionnel.

### Un néo-taylorisme

L'automatisation, loin de le combler, accroît un peu plus le fossé entre celui qui pense et celui qui exécute, entre les super techniciens qui conçoivent les automatismes et les programmes d'une part, et l'opérateur qui surveille la machine automatisée d'autre part. C'est en quelque sorte un néo-taylorisme. Cette situation est de plus en plus mal acceptée. L'automatisation aboutit

en conséquence à une déqualification, même si le salaire s'est accru.

C'est ainsi, qu'en France, un monopole d'Etat prétend laisser l'optimisation des processus à l'homme. Or c'est justement dans l'optimisation des grandes unités de production que les automatismes peuvent rendre les plus grands services sur le plan économique. Un monopole d'Etat peut éviter cette optimisation moyennant un accroissement des coûts supportés par la collectivité. Il n'en est pas de même pour une entreprise privée soumise à la concurrence nationale ou internationale.

Pour atténuer ces effets de l'automatisation, il est indispensable que tous les auteurs d'un changement technologique quelconque soient convaincus de ce que les modifications qu'ils apportent s'accompagnent obligatoirement d'une modification d'organisation et d'une préparation des hommes aux nouvelles situations. Ceci, à condition, bien sûr, que ces changements soient conçus en commun (personnel et encadrement)... Rappelons qu'une technologie ne détermine pas une organisation. Si l'on constate que l'introduction des automatismes entraîne une déqualification, cela veut dire que l'on n'a pas modifié parallèlement l'organisation. La déqualification n'est pas une fatalité.

Des expériences ont déjà été réalisées dans ce sens. Citons :

- la polyvalence au sein de l'équipe d'exécution,
- la suppression du chef d'équipe conduisant à une certaine autonomie de l'équipe,
- l'élargissement des tâches de surveillance, soit à des responsabilités administratives, soit à des tâches d'entretien,
- la participation à la conception des installations et à leurs modifications ainsi qu'à la conception des programmes d'ordinateur...

La liste n'est pas close. On peut imaginer d'autres solutions en fonction de situations particulières.

### L'informatique fait éclater le « poste »

Notons que l'automatisation favorise ces opérations de regroupement. L'informatique fait éclater la notion de poste. Il nous faut dorénavant raisonner en termes de qualification et d'emploi : les études de postes sont périmées. En effet, c'est précisément l'approche fractionnée par poste qui aboutit à une déqualification. En revanche, une approche globale, qui prend en compte à la fois la productivité et la satisfaction du personnel conduit à un résultat inverse. En définitive, loin de « déqualifier », on devrait aboutir à une requalification du personnel.

Ce transfert de compétences et de responsabilités vers l'opérateur a pour conséquence de réduire le pouvoir de l'encadrement, en particulier de la maîtrise. Celle-ci se sent de plus en plus prise en sandwich entre les ouvriers et les cadres, d'où un certain « malaise de la maîtrise ». L'automatisation conduit donc à repenser le système hiérarchique et les relations d'autorité qui ne sont plus adaptées aux nouvelles conditions de travail. Dans la mesure où les relations de travail sont, selon M. Crozier, des relations de pouvoir, c'est à la forme de ce pouvoir qu'il faut s'attaquer : le pouvoir par la rétention de l'information est périmé...

L'autorité traditionnelle fera place de plus en plus à une négociation entre les différen-

tes parties prenantes, dans la mesure où l'encadrement est apte à l'assumer (ce qui pour le moment n'est généralement pas le cas). Pour en arriver là, il faudra développer le potentiel humain, ou, tout au moins, récupérer un potentiel qui a été rogné au fil du temps par les contraintes familiales, scolaires, militaires et sociales... Les longues et pénibles études d'ingénieur ont ralenti l'étudiant dans le développement normal de sa personnalité. Rien d'étonnant qu'à son arrivée dans l'industrie, il soit désarmé face à des syndicalistes virulents et bien préparés.

Le dialogue est difficile, et le cadre est tenté de se réfugier derrière l'autorité traditionnelle. Il lui faut aujourd'hui comprendre que cette voie est périmée ; seul le rôle d'animateur de groupe peut « décriper » les rapports entre les différents niveaux hiérarchiques.

C'est à cette seule condition que l'encadrement subsistera.

(\*) Direction des Relations humaines, Groupe Rhône Poulenc — France.

## Les 3 âges de l'organisation du travail

### • L'âge de l'O.S.T.

C'est l'époque de l'homo economicus c'est-à-dire de l'homme dont la seule motivation au travail est de gagner sa vie, ainsi que celle de la « one best way » ce qui signifie que pour une technologie donnée, pour une production donnée, il ne peut y avoir qu'une organisation, dite organisation scientifique.

C'est l'époque où les architectes conçoivent l'usine comme un grand hall sans trop tenir compte ni des machines ni des hommes que l'on y fait entrer.

### • L'âge des relations humaines

On s'est aperçu que l'organisation formelle, aussi bien pensée que possible, ne suffisait pas pour faire marcher convenablement un atelier ou une usine et que l'informel, c'est-à-dire les failles existant entre les directives, avait une grande importance car elles permettaient aux hommes d'utiliser leur potentiel créatif pour les combler.

Cette constatation faite par le sociologue américain Mayo a incité alors les dirigeants d'entreprises à s'intéresser à l'homme. Les cadres sont allés suivre des séminaires de communications, de relations, d'expression. Les architectes ont découvert que dans les halls qu'ils avaient construits séjournait des hommes. On a donc amélioré leur confort en ajoutant des sanitaires... et en les entourant d'espaces verts.

C'est à cette époque que l'ergonomie est née se donnant pour objectif d'adapter l'outil ou la machine à l'homme et d'améliorer les ambiances de travail. Prise en main par les médecins, elle fut surtout physiologique et l'on commença à porter une certaine attention sur les charges physiques et nerveuses.

### • Système socio-technique

Nous en sommes arrivés aujourd'hui à la conception socio-technique, c'est-à-dire à la prise en charge des rapports qui peuvent exister entre l'homme et sa tâche et son milieu de travail.

(1) Confédération française du Travail.