

## Relations industrielles Industrial Relations



Jean-Pierre DURAND, Joyce DURAND-SEBAG, Jean LOJKINE,  
Christian MAHIEU : *L'enjeu informatique : former pour  
changer l'entreprise*. Paris, Méridiens Klincksieck, 1986, 192  
pp., ISBN 2-86563-148-6

Guylaine Vallée

Volume 42, numéro 3, 1987

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/050350ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/050350ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

### Éditeur(s)

Département des relations industrielles de l'Université Laval

### ISSN

0034-379X (imprimé)

1703-8138 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

### Citer ce compte rendu

Vallée, G. (1987). Compte rendu de [Jean-Pierre DURAND, Joyce DURAND-SEBAG, Jean LOJKINE, Christian MAHIEU : *L'enjeu informatique : former pour changer l'entreprise*. Paris, Méridiens Klincksieck, 1986, 192 pp., ISBN 2-86563-148-6]. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 42(3), 660-661. <https://doi.org/10.7202/050350ar>

Tous droits réservés © Département des relations industrielles de l'Université Laval, 1987

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/>

dans celle-ci, d'un pouvoir de direction qui lui permet de s'adapter à l'économie de marché: «... se trata, antes bien, de situar los procedimientos adecuados que incorporen mas legitimación democratica, mayor justicia y racionalidad a los centros de decisión empresariales, sin destruir la unidad de poder en la actividad de gobierno ni su capacidad operativa (p. 141)».

**Pierre VERGE**

Université Laval

**L'enjeu informatique: former pour changer l'entreprise**, par Jean-Pierre Durand, Joyce Durand-Sebag, Jean LojKine et Christian Mahieu, Paris, Méridiens Klincksieck, 1986, 192 pp., ISBN 2-86563-148-6

Il est difficile de renouveler l'état des connaissances sur un sujet aussi souvent abordé que l'est celui des changements technologiques. Le présent ouvrage réussit pourtant à poser le problème de la formation de la main-d'oeuvre à l'occasion des changements technologiques dans une perspective originale.

L'introduction contient une «approche multidimensionnelle de l'informatisation» (p. 17) conduisant les auteurs à envisager la formation comme un enjeu stratégique autant pour les acteurs de l'entreprise que pour l'ensemble de la société. Les auteurs se démarquent des études sur les changements qui envisagent la formation comme «une adaptation ponctuelle à des changements technologiques considérés comme inéluctables» (p. 23). La situation actuelle exige selon eux une remise en cause de cette relation traditionnelle entre mutations et formation. La formation de la main-d'oeuvre est maintenant nécessaire au rendement optimal d'une production devenue flexible par l'informatisation. Celle-ci, si elle objective le savoir-faire ouvrier traditionnel, ne rend pas moins nécessaire l'intervention humaine dans le procès de travail: cette intervention se déplace cependant vers des fonctions «médiates» (p. 8), du travail direct de fabrication à un travail indirect de contrôle et de surveillance requérant des savoirs industriels nouveaux, plus abstraits, que la formation doit assurer.

La formation, en contribuant au changement de l'entreprise, peut aussi devenir «l'occasion d'une intervention majeure sur la structure sociale, (...) le creuset où se forge une nouvelle culture industrielle» (p. 17). Une formation «qualifiante» et «organisatrice» (p. 18), réalisant l'intégration de fonctions autrefois verticales et hiérarchisées et conduisant à une «polyactivité fonctionnelle» (p. 83) par opposition à une polyvalence des tâches horizontales, bouleverserait les distinctions tayloriennes entre travail de conception et travail d'exécution. Elle deviendrait structurante d'une nouvelle organisation du travail. De ces choix de formation découlent de nouvelles méthodes de calcul de la productivité, basées sur l'économie en capital matériel rendue possible par une meilleure utilisation des installations automatisées par le «travailleur collectif» (p. 20) détenteur du nouveau savoir industriel. Bref, les auteurs soutiennent que «l'acte de formation» (p. 18) permettra non seulement de produire plus, mais de produire autrement.

Le reste du volume est consacré à la description et à l'analyse détaillée des politiques de formation mises en place dans quatre sites de la Régie Renault ayant fait l'objet d'une observation longitudinale. Deux de ces sites présentent des équipements plutôt désuets; les deux autres sont équipés d'installations plus récentes. La nature et l'ampleur des changements implantés varient d'un site à l'autre, de même que les caractéristiques de la main-d'oeuvre affectée parmi laquelle on retrouve des ouvriers spécialisés peu scolarisés, des ouvriers professionnels âgés et de nouveaux professionnels de fabrication polyvalents, jeunes et scolarisés.

Ces cas montrent que la politique de formation requalifiante et structurante n'est pleinement réalisée dans aucun site, même ceux technologiquement avancés. Les entreprises préfèrent recourir à des politiques de réduction de la main-d'oeuvre plutôt que de s'orienter vers une formation qui permettrait d'optimiser et de gérer l'ensemble du déroulement de la production flexible. Les auteurs exposent les problèmes de fonctionnement découlant de cette absence de formation adéquate et soutiennent que c'est au prix d'une nouvelle formation organisatrice que l'optimisation des équipements technologiques peut être réalisée.

L'intérêt de cet ouvrage réside dans l'idée que des innovations sociales sont nécessaires à l'usage efficace et optimal des nouvelles technologies. Cette idée conduit à une critique des nouvelles formes d'organisation du travail implantées dans les entreprises jusqu'à maintenant, qui répondent plus à un souci d'adaptation du système social de l'entreprise aux nécessités technologiques qu'à sa véritable redéfinition. Les difficultés observées dans les entreprises proviendraient non seulement de la résurgence de certaines formes tayloriennes mais aussi de politiques organisationnelles jugées partielles, c'est-à-dire comprenant une formation d'adaptation plutôt qu'une formation de requalification. Pour ces auteurs, l'entreprise n'est pas simplement structurée autour d'une division du travail: elle se compose d'une distribution de savoirs et de pouvoirs, remise en cause par les transformations actuelles, et sur laquelle la formation requalifiante vient justement intervenir pour transformer favorablement l'entreprise.

Les praticiens intéressés aux nouvelles approches de gestion des ressources humaines constateront que cette critique n'amène pas les auteurs à rejeter la perspective d'une nouvelle «culture d'entreprise»; son avènement est cependant lié à des politiques allant au-delà des expériences réalisées jusqu'à maintenant. D'autre part, les chercheurs intéressés par la question des nouvelles technologies trouveront dans ce volume un cadre d'analyse s'inscrivant autant dans le débat entre optimistes et pessimistes que dans celui portant sur l'avenir du taylorisme. Cet ouvrage envisage les mutations technologiques actuelles d'un point de vue optimiste. La vision développée rejette cependant tout déterminisme technologique: les mutations seront positives, elles changeront l'entreprise à condition que certains choix soient faits et que des pratiques nouvelles émergent. Les auteurs livrent un véritable plaidoyer en faveur de la formation «organisatrice» comme choix anti-taylorien, même si les cas relatés montrent que les réalisations sociales et technologiques de quelques sites français de production automobile demeurent d'inspiration néotaylorienne. Cet ouvrage se situe en ce sens dans le courant dominant de recherche sur les changements technologiques qui affirme l'existence de «nouveaux possibles technologiques» (p. 15) et qui s'oppose à la thèse de la persistance du taylorisme sous de nouvelles formes. Les auteurs affichent un «optimisme critique» dans le débat maintenant fort connu entre optimistes et pessimistes.

Bref, un ouvrage novateur à deux égards: en ce qu'il conditionne l'avènement d'une organisation du travail non taylorienne à une politique organisationnelle plus vaste qu'une simple révision des tâches et en ce qu'il donne à la formation un sens plus large que la fonction d'adaptation à laquelle elle est la plupart du temps confinée. On peut regretter cependant que les auteurs n'aient pas élaboré plus en détail ces deux idées et qu'ils aient choisi de mettre l'emphasis sur des cas empiriques dont la qualité inégale ne sert pas toujours de façon évidente le propos annoncé.

**Guylaine VALLÉE**