

**Zeitschrift:** Revue syndicale suisse : organe de l'Union syndicale suisse  
**Herausgeber:** Union syndicale suisse  
**Band:** 81 (1989)  
**Heft:** 6

**Artikel:** Communication, transparence, participation  
**Autor:** Ghelfi, Jean-Pierre  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-386347>

#### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

#### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

#### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 23.02.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# Communication, transparence, participation

*Jean-Pierre Ghelfi\**

La participation est-elle encore un projet porteur, auquel adhèrent les salariés et les syndicats?

Les changements considérables qui sont intervenus dans les sociétés industrielles ne conduisent-ils pas à ranger cette idée dans la bibliothèque des souvenirs?

Se pourrait-il, autrement dit, que la participation ait été un objectif valable, mais qui aurait été en quelque sorte dépassé par le développement même des techniques et des procédés industriels et administratifs?

Est-il correct de considérer que l'inhumanité foncière du taylorisme avait pour antidote la démocratie économique, et que le taylorisme étant mort, sinon dans la pratique, du moins comme méthode (Michel Crozier), la participation aurait du même coup perdu tout ou partie de sa justification? Ou bien, autre manière de dire la même chose, le problème de fond est toujours posé, mais les mentalités ont évolué, de sorte qu'il faut reformuler l'objectif? Il n'y a pas une réponse à ces questions, mais plusieurs.

Les salariés, en Suisse particulièrement, ont toujours rencontré les plus grandes peines du monde à obtenir des droits de participation dans les entreprises.

Cela tient au fait que les industriels, sauf à de très rares exceptions, n'en ont pas voulu. Pas question de compliquer les processus de prises de décision, déjà trop longs à leur goût. Pas question non plus de partager le pouvoir de décision lui-même. «La responsabilité de l'entrepreneur est indivisible. Elle porte sur un tout», selon les termes de H. Allenspach, directeur de l'Union centrale des associations patronales.

Mais il est vrai aussi que les salariés n'ont pas mis ce sujet en tête de leurs revendications. Soit parce qu'ils pensaient qu'ils avaient mieux à faire, soit parce qu'ils ne savaient pas trop où cela pourrait les entraîner, soit parce qu'ils imaginaient que leur situation professionnelle n'en serait pas ou que très peu modifiée.

## **Bon dehors, mauvais dedans**

Ce débat plonge ses racines dans notre passé. Si les changements enregistrés dans les domaines technique, industriel, administratif sont impor-

\* Economiste, Fédération suisse des travailleurs de la métallurgie et de l'horlogerie (FTMH)

tants, la pratique des entreprises n'est pas devenue pour autant conviviale. Les hiérarchies subsistent. Les grands chefs commandent les petits chefs, qui commandent les salariés à leur poste de travail.

Les ordres ne se donnent pas de la même manière dans les ateliers et les bureaux.

Les ordres n'en restent pas moins des ordres.

Comme tous les militaires, Taylor est en retard d'une guerre. Mais l'esprit d'organisation, de division des tâches, d'enrôlement, de contrôle et de surveillance est toujours là.

Le libéralisme économique et le marché sont considérés par les milieux dirigeants comme le meilleur système, ou du moins le plus efficace. La raison en est que, principe de concurrence oblige, chacun est en droit de faire ce qu'il veut, où il veut. Cette grande liberté, un peu anarchique, est laissée aux agents économiques parce qu'elle est considérée comme créative d'initiatives individuelles et source de nouvelles richesses.

Pourtant, comment ne pas constater que ce qui est admis comme indispensable et judicieux pour le fonctionnement de l'ensemble de la société perd soudainement tous ses droits et justifications dès qu'on pénètre dans l'entreprise, où chacun occupe une place, avec des tâches définies, qu'il est chargé d'exécuter selon des protocoles et des procédures arrêtés.

Est-ce une question impertinente de demander pourquoi la créativité spontanée du marché ne s'appliquerait pas dans les entreprises, pourquoi ce qui est bon au-dehors cesserait de l'être au-dedans?

## Tirer l'ordre du chaos

A la requête des milieux industriels, le Conseil fédéral soumet une demande de crédit de 90 millions de francs pour mettre sur pied 6 centres CIM (Computer Integrated Manufacturing), ce qui se dit aussi très bien en français avec PIO, pour Production Intégrée par Ordinateur.

Personne, à notre connaissance, n'a élevé d'objection. Au contraire, tout ce que le pays compte de voix autorisées a soutenu cette idée de centres pour la PIO.

N'est-il pas a priori évident, en cette fin du XX<sup>e</sup> siècle, qu'on ne fait plus rien de bon ni de valable sans les ordinateurs et l'informatique? A condition de disposer de suffisamment d'enseignants, d'ingénieurs et de techniciens formés à ces nouveaux procédés informatiques, les entreprises pourront améliorer leur productivité et ainsi tenir tête à une concurrence toujours plus féroce selon la formule continuellement employée depuis des lustres, au point qu'on peut se demander comment il se fait qu'il y ait toujours des combattants pour poursuivre la bataille?

La PIO promet plus qu'elle ne tient. Une étude récente de Karl Ebel<sup>1</sup> met

<sup>1</sup> Revue internationale du travail, N°. 5, Genève, BIT 1989.

en garde contre les mirages de l'approche technique pour résoudre les problèmes des entreprises. Certes, «le concept de PIO semble rationnel et intelligent, et il ne peut que séduire un esprit organisé. Il satisfait l'ingénieur qui ambitionne de tirer l'ordre du chaos. Il rassure le gestionnaire à la recherche de moyens efficaces pour maîtriser le processus de production.» (p. 589)

La réalité est cependant plus complexe. A trop se concentrer sur la technique, on en oublie les hommes, leur savoir-faire et leur souplesse d'adaptation, très supérieure à n'importe quelle machine.

Le danger ne serait-il pas que plus l'entreprise investit dans les équipements et l'amélioration de ses moyens techniques, plus elle en vient à considérer comme secondaire ou accessoire le développement des compétences humaines? Ce sont ces dernières pourtant, encore et toujours, qui sont déterminantes.

«Les industriels qui ont adopté des systèmes de fabrication avancés considèrent que 40 à 70 pour cent des améliorations totales réalisées sont imputables à la réorganisation. En d'autres termes, les principaux avantages récoltés résultent, non pas nécessairement de l'utilisation d'une technologie élaborée et intégrée, mais de la réforme des pratiques de direction et de production et de la mise en place d'une organisation plus transparente et plus efficace.» (p. 597)

Ce débat sur la PIO est instructif en ce sens qu'il atteste la persistance de l'idéologie technique et rationaliste qui nous vient en ligne directe de Taylor.

### **Les mœurs plutôt que les ordres**

Si les mentalités changent peu dans les entreprises, elles évoluent en revanche dans la société. Michel Crozier évoque «le mouvement culturel qui entraîne tous nos concitoyens au rejet de toute autorité et à l'affirmation de leur autonomie». (p. 300<sup>2</sup>)

D'ailleurs les patrons privés les plus ouverts découvrent graduellement «que la seule façon d'alléger le système consiste à gouverner par les mœurs et la culture au lieu de recourir aux règles et aux ordres». (p. 282)

Michel Crozier développe cette idée dans son dernier livre («L'entreprise à l'écoute – Apprendre le management postindustriel<sup>3</sup>»).

Dans un entretien accordé au quotidien «Le Monde» (1<sup>er</sup> décembre 1989), il relève que le «management postindustriel implique une vision coopérative de confiance. Cela demande un travail considérable, car il ne s'agit pas de recourir à une autogestion romantique, mais de créer des conditions

<sup>2</sup> «Etat moderne, état modeste» Paris, Fayard, 1987.

<sup>3</sup> Paris, Inter-Editions, 1989.

telles que les salariés aient envie de faire ce qui est important pour eux et pour l'entreprise».

Au fond, le problème actuel est moins de réaliser la participation au sens où on l'entendait auparavant, que d'aménager les rapports humains dans les entreprises en les organisant sur le mode de la confiance, de la coopération et de la transparence.

Mais aller dans ce sens équivaut très précisément à mettre en place les structures qu'avaient et qu'ont toujours en vue les syndicalistes et les salariés lorsqu'ils parlent... de participation.

## Revoir les relations de travail

Quatre fois l'an, le Bureau international du travail publie un bulletin d'informations sociales (BIS) qui passe en revue les principaux événements qui concernent les relations de travail dans le monde.

La lecture des fascicules trimestriels parus cette décennie est particulièrement stimulante dans le domaine de la participation et des nouvelles technologies.

Des études et des expériences faites pratiquement dans tous les pays aboutissent à la conclusion que les entreprises ne parviennent réellement à tirer profit des nouveaux moyens techniques dont elles se dotent qu'à condition de revoir en parallèle leur organisation et les rapports de travail. Ainsi, un rapport au Conseil économique et social français constate que pour que la modernisation ne signifie pas gaspillage humain et technique, elle doit aujourd'hui nécessairement passer par une intégration entre innovation technique et innovation sociale (BIS, 1987-1, p.28).

Ainsi, la Commission nationale pour la politique de l'emploi, aux Etats-Unis, au terme d'une enquête dans seize sociétés, conclut qu'une entreprise ne pourra tirer parti des progrès de la technologie industrielle que si elle modifie radicalement l'état d'esprit qui règne sur les lieux de travail, l'organisation et le contenu du travail, les systèmes de sélection, de formation et de rémunération, ainsi que les relations entre la direction et le personnel (BIS, 1986-3/4, p. 481).

Ainsi, un colloque organisé par le département de psychologie du travail de l'Institut de technologie de Copenhague met en évidence que la participation des travailleurs ne freine pas le progrès technique, mais qu'au contraire, le climat de bonne entente et de juste compréhension le favorise. La participation permet de développer les progrès amorcés, d'élargir la coopération entre travailleurs et direction, et d'améliorer la situation économique, les conditions de travail et les rapports avec la clientèle (BIS, 1987-4, p. 627).

Ainsi, les études du professeur Eric von Hippel, du Massachusetts Institute of Technology (MIT), et d'autres spécialistes, montrent que les inno-

vations importantes sont rarement à inscrire à l'actif des services qui sont officiellement chargés d'innover (services de développement des produits, directeurs techniques, services d'études des marchés): moins de 20% des grandes percées réalisées leur seraient imputables.

Les sources de l'innovation sont situées beaucoup plus bas dans l'échelle de l'organisation, en contact plus étroit avec le client et avec les produits. En général, pour instaurer dans une organisation un climat propice aux innovations, mineures ou majeures, il importe de mettre en place des circuits de communication ouverts, ainsi qu'un mode de gestion fondé sur la participation. Les théoriciens de la science de l'organisation le soutiennent depuis longtemps et les recherches empiriques menées à l'heure actuelle tendent à leur donner raison (BIS, 1986-2, p. 231).

Plutôt que de multiplier les citations, contentons-nous d'observer qu'il est en gros toujours question de remplacer des structures hiérarchiques par des structures participatives.

Certes, le contenu de cette participation varie selon les cas et les pays, de l'information et de la consultation ici, jusqu'à la codécision là. L'essentiel à retenir est cependant moins ces différences, que l'indispensable processus d'innovation sociale qui doit aller de pair avec l'innovation technique. Antoine Riboud<sup>4</sup> a particulièrement bien formulé le problème:

«La seule prouesse technologique n'a pas d'intérêt pour la compétitivité. Ce qui compte, ce n'est pas la prouesse isolée, c'est de faire évoluer au bon moment, et si possible en permanence, le travail des hommes en même temps qu'on fait évoluer leurs outils.» (p. 37)

## La primauté du collectif

L'idée qu'en économie le collectif l'emporte sur l'individuel est si évidente qu'elle ne devrait même pas devoir être abordée, encore moins démontrée. Elle mérite cependant le détour parce qu'on touche ici à une des contradictions les plus évidentes, néanmoins rarement évoquées, du libéralisme – «le diable se cache dans les détails» selon un proverbe alémanique.

Aucune organisation ne peut fonctionner sans l'apport de tous ses membres. C'est vrai en sport – même dans les sports individuels –, dans les activités culturelles et la vie associative, en politique et dans les sciences, en économie aussi.

Or pourtant, la doctrine néo-libérale tend à favoriser l'individu, ses performances, ses succès. Tout le dynamisme – ou l'absence de dynamisme dépendrait de l'action – ou de l'inaction – d'un seul.

En Suisse, le patronat, dans les négociations salariales, ne veut plus entendre parler de compensation du renchérissement, mais d'une augmentation de la masse salariale qu'il voudrait pouvoir attribuer selon les

<sup>4</sup> «Modernisation, mode d'emploi» Paris, Union générale d'éditions, 1987, coll. 10/18.

mérites et le rendement des salariés considérés individuellement. Et cela quand bien même le développement des techniques productives met l'accent sur le travail d'équipe, la constitution de groupes autonomes de production, la nécessité de se débarasser des méthodes tayloriennes de fabrication dont l'inefficacité et le gaspillage ont été largement démontrés.

## La Suède plutôt que l'Angleterre

Si l'économie suédoise ou allemande est plus compétitive que celle de la Grande-Bretagne ou des Etats-Unis, ce n'est pas parce que les dirigeants suédois ou allemands sont plus compétents ou «meilleurs» que les Anglais ou les Américains.

Sont en cause les structures politiques, sociales et économiques de ces pays. En Suède et en Allemagne, elles amènent les gens à se concerter. En Angleterre et aux Etats-Unis, elles laissent toute liberté de manœuvre aux dirigeants.

Les conséquences sont multiples. Dans les deux premiers pays, les industriels considèrent la main-d'œuvre comme une donnée, non comme une variable ajustable. Ils mettent en place, d'entente avec les syndicats, des structures d'entreprises et de formation qui permettent d'obtenir une polyvalence fonctionnelle des salariés. Le coût élevé de la main-d'œuvre les oblige à constamment améliorer l'organisation productive de manière à rester compétitif. Le haut niveau de formation favorise la mise en place du travail d'équipe ou de groupe. La nécessité d'attirer des travailleurs qualifiés dans l'industrie les oblige à proposer des conditions de travail attrayantes, pas seulement sur le plan matériel.

Aux Etats-Unis et en Grande-Bretagne, où les salariés ne sont pas protégés, où la concertation avec les syndicats est inexistante, mauvaise ou conflictuelle, les industriels considèrent la main-d'œuvre comme une variable. Ils engagent ou licencient selon les besoins de la production. Le niveau de qualification est moins bon. Le travail d'équipe est plus rare. Prévaut l'idée que le succès dépend des performances individuelles plutôt que d'une organisation concertée du travail.

Quant à la position de la Suisse, on suggérera qu'idéologiquement les industriels helvétiques «collent» aux Anglo-saxons, mais, conséquence probable de la paix du travail, leur comportement effectif est plus nuancé, sans pour autant se rapprocher des pratiques germaniques ou nordiques. L'analyse des particularités japonaises nous entraînerait trop loin. Notons cependant qu'elles sont fondées aussi sur le principe de la prééminence du collectif sur l'individuel.

## La contrainte est créatrice

Les conséquences de ces différences nationales sont considérables. Bernard Brunhes, au terme d'une enquête faite pour le compte de l'OCDE, sur les politiques de l'emploi en Europe, les a résumées ainsi: «la contrainte est créatrice, alors que la flexibilité (externe) crée le laxisme».

Si, dans l'entreprise, la main-d'œuvre est une donnée, sa qualification, sa compétence, sa polyvalence deviennent un élément central de la rentabilité. L'entreprise doit s'organiser de manière à développer la flexibilité interne. Elle doit impérativement planifier son développement, et prendre les mesures pratiques qui en découlent.

Si, en revanche, la main-d'œuvre est une variable, l'entreprise s'organise sur le mode de la flexibilité externe. Elle ne se préoccupe pas trop de la formation des salariés. Elle cherche sur le marché du travail les qualifications dont elle a besoin. Elle est moins contrainte de planifier son développement.

La flexibilité interne est ainsi plus contraignante pour les industriels. Mais elle est plus créatrice.

Ce n'est pas le fait du hasard que les entreprises allemandes ou suédoises figurent parmi les plus dynamiques, alors que celles de Grande-Bretagne et des Etats-Unis, qui pratiquent la flexibilité externe, ont une amélioration languissante de leur productivité. Ce n'est pas davantage par hasard qu'ASEA a repris BBC, et non l'inverse.

Cette idée que la contrainte est créatrice vaut en fait pour l'ensemble des processus économiques.

Ainsi, l'industrie horlogère s'est endormie lorsqu'elle dominait le marché mondial, et ne connaissait pas la contrainte de la concurrence. Elle ne s'est réveillée que lorsque d'autres producteurs et de nouvelles techniques l'ont obligée soit à s'adapter soit à disparaître.

## Comprendre le pourquoi et le comment

La participation des travailleurs soulève des problèmes analogues. Elle crée des contraintes supplémentaires pour les employeurs, qui doivent présenter leurs projets aux salariés et à leurs représentants. Ils devront écouter les remarques de ces derniers et peut-être même modifier leurs plans initiaux.

Ces «complications» ont une contrepartie essentielle. Les travailleurs prendront d'autant mieux en charge les changements techniques qu'ils ont été associés à leur élaboration, qu'ils en comprennent le comment et le pourquoi.

Une plus grande transparence dans l'entreprise et une meilleure communication entre les gens sont la condition d'un allégement des structures,

d'une réelle motivation du personnel et d'une rentabilité améliorée. Ces observations paraissent si évidentes qu'on peut s'étonner de n'en être encore, en Suisse, qu'aux balbutiements de la participation. Cela tient très probablement au fait que les dirigeants des entreprises continuent de se référer à des modèles culturels dépassés.

Bien qu'ils aient toujours dénoncé la totale inanité du concept de lutte des classes, et qu'ils savent mieux que quiconque évoquer à l'occasion le fait que «nous sommes tous sur le même bateau», ils n'en continuent pas moins de se comporter comme s'il existait une profonde opposition d'intérêts entre les travailleurs et les dirigeants.

Comment expliquer sinon qu'ils conservent des structures très hiérarchiques d'organisation et de commandement, et pourquoi s'étonner, dans ces conditions, que leurs subordonnés reproduisent les mêmes structures de pensée?

Le maintien d'une conception aussi figée des rapports sociaux, avec toutes les sources de blocage et d'incompréhension qui en découlent, est certainement le plus grave danger qui guette les entreprises à l'aube de la création de l'Espace économique européen.

## **Convaincre plutôt que contraindre**

La plupart des dirigeants d'entreprise ne partagent pas cette analyse. Ils considèrent que la concurrence est une incitation suffisante, parce que permanente, au renouvellement des produits et à l'amélioration des moyens de production. La participation ne favorisera pas ce processus. Elle le ralentirait et rendrait sa mise en oeuvre plus aléatoire.

Cette objection pouvait peut-être être admise lorsque les changements techniques étaient à la fois moins rapides et moins foisonnantes qu'ils ne le sont actuellement.

La situation présente (et future) impose toutefois une approche renouvelée de ces questions. La composante la plus souple, la plus prompte, la plus flexible dans l'entreprise pour faire face aux innovations techniques, à l'évolution des marchés, à la multiplication des concurrents est sans conteste le travail humain.

L'évolution des marchés et des produits formulent les défis. Mais c'est de l'intérieur de l'entreprise que viennent les réponses à ces défis. La mobilisation de toutes les compétences et de tous les savoir-faire est indispensable. Il ne suffit plus cependant de contraindre les gens pour réussir à les mobiliser, il faut parvenir à les convaincre. Et on ne les convaincra réellement qu'en leur proposant de nouvelles règles du jeu qui répondent à leurs aspirations profondes, en tant que travailleur et en tant qu'être humain. D'où la nécessité de développer la communication, la transparence,... bref, la participation.

Que préconisez-vous, demandait-on à Michel Crozier? «Investir dans l'essentiel qui est l'immatériel: les rapports humains. Cela demande beaucoup plus de travail, et d'une autre nature, que l'investissement matériel. Mais c'est à terme très passionnant et très important.»<sup>5</sup>

<sup>5</sup> Entretien, «Le Monde», 1<sup>er</sup> décembre 1989.

### Nouvelles technologies et organisation du travail \*

S'agissant de l'utilisation des nouvelles technologies (NT), les démarches tayloristes ne procèdent pas d'une stratégie mûrement réfléchie, mais sont le prolongement ponctuel de traditions, et s'inspirent même parfois d'un souci du contrôle pour l'amour du contrôle. Si les dirigeants exigent des salariés un plus haut niveau de compétence, ce n'est là qu'un effet indirect du progrès technologique. L'organisation en place – en particulier la structure, l'attitude et la stratégie de la direction – est alors une source de lourdes contraintes pour les utilisateurs des NT. Celles-ci étant, semble-t-il, appliquées à grande échelle, l'inertie de l'organisation explique peut-être en grande partie le décalage entre les gains potentiels et les gains réels de productivité liés aux NT. La qualité des ressources humaines dont dispose une entreprise (et une économie en général) est déterminante tant pour la rapidité avec laquelle les NT peuvent être adoptées que pour le succès avec lequel elles seront appliquées.

#### Revoir les méthodes traditionnelles

Un autre facteur d'innovation important qui mérite d'être analysé est l'utilisation des cadres. Plusieurs exemples d'application réussie de NT nous sont fournis par de grandes sociétés japonaises qui font tout pour améliorer les compétences de leurs salariés. Ces sociétés consacrent en général des ressources substantielles à la conception et à la mise en œuvre de NT. L'une d'elles a ceci de remarquable qu'elle a consacré en deux ans 100 000 heures de salarié (soit l'équivalent de 50 salariés à temps complet) à la conception et à la mise en place d'un système de fabrication flexible constitué de 18 machines. L'approche japonaise a été qualifiée d'innovation coordonnée reposant sur la participation, tandis que les Japonais eux-mêmes ont forgé des expressions telles que «organistique» et «logiciel social» pour désigner l'ensemble des contingences techniques, organisationnelles et humaines auxquelles ils entendent répondre en utilisant les NT.

\* Extraits de «Nouvelles technologies, une stratégie socio-économique pour les années 90», Rapport d'un groupe d'experts sur les aspects sociaux des nouvelles technologies, Paris, OCDE, 1988, 137 p.

Certaines entreprises suédoises ont délibérément suivi une démarche analogue. La mise en place d'un système américain de conception et de fabrication assistées par ordinateur et d'un système japonais de machines-outils à commande numérique par calculateur (CNC) s'est faite dans une perspective à long terme, grâce à la présence d'une équipe spéciale et permanente de cadres, d'ingénieurs et d'ouvriers de base, et avec la volonté explicite de revoir les méthodes traditionnelles d'amélioration et d'utilisation des compétences. [...]

## **Organisation de la production**

Toutefois, de nombreuses entreprises adoptent des NT de façon spontanée et sans préparation. Dans des cas extrêmes, tout ce qu'elles cherchent, c'est une «solution technique» rapide. Au Royaume-Uni, lorsque des plans sont établis, ces derniers sont souvent oubliés devant l'urgence d'une mise en œuvre rapide. En outre, même lorsqu'elles suivent explicitement les méthodes de fabrication japonaises, les entreprises britanniques négligent en général de procéder parallèlement aux mutations structurelles indispensables.

Il est clair désormais que, pour utiliser avec succès des technologies nouvelles aussi perfectionnées que les systèmes de conception et de fabrication assistées par ordinateur, les systèmes de fabrication flexibles et les systèmes informatiques d'entreprise, il faut repenser les méthodes et les procédures, notamment abandonner l'organisation simple, fondée sur la hiérarchie et le cloisonnement, pour l'organisation matricielle, complexe, fondée sur les interconnexions.

Le travail d'équipe est indispensable car aucun individu ne possède suffisamment de connaissances pour analyser convenablement toutes les informations. La compétence et la créativité des dirigeants est mise à rude épreuve. Il ressort d'une étude comparée portant sur trois pays que les changements d'organisation qu'implique l'utilisation des NT sont fréquemment négligés par rapport aux innovations techniques elles-mêmes. [...]

## **La formation des cadres**

Une autre différence tient à la formation, à l'orientation et à la mentalité des dirigeants. Au Japon comme en Allemagne, les dirigeants ont une solide formation d'ingénieur, alors qu'au Royaume-Uni c'est dans la comptabilité, les finances et les sciences humaines que réside leur principal bagage. En outre, au Japon et en Allemagne, les cadres sont répartis de telle manière qu'ils sont peu nombreux dans les services autres que ceux

de la production et effectuent un roulement entre les fonctions administratives et les fonctions de production; ce mode d'organisation évite que l'esprit de clocher ne règne dans les divers services et permet de disposer de cadres familiarisés à la fois avec les méthodes de commercialisation et de production et avec les finances, et de mieux utiliser leurs compétences essentielles d'ingénieur.

Ces différences dans la formation et la mentalité des dirigeants revêtent une importance particulière lorsqu'on veut introduire des NT très perfectionnées. Pour évaluer les possibilités qu'offrent les technologies nouvelles, les dirigeants doivent posséder un solide bagage technique et concevoir l'organisation de l'entreprise dans une large perspective. Si certaines entreprises britanniques et françaises – contrairement à leurs homologues allemandes – évaluent mal les NT et ne savent pas les appliquer, c'est parce que leurs dirigeants ont une optique plus étroite et font reposer leurs décisions sur des critères à courte vue. **Les NT ayant en particulier des effets diffus et à long terme sur l'organisation du travail, une grande partie des effets bénéfiques échappe à l'analyse classique de la situation de trésorerie: c'est ainsi que les entreprises où prédominent les considérations comptables et financières sont défavorisées par rapport à leurs rivales qui mettent l'accent sur les produits et les techniques.** En outre, les opérations boursières – dont la rentabilité à court terme est si importante – tiennent une plus faible place dans les finances des grandes sociétés du Japon et de l'Allemagne que des autres pays. Enfin, l'organisation des entreprises françaises plus hiérarchisée et plus bureaucratique que celle des entreprises allemandes est particulièrement mal adaptée aux impératifs des technologies de pointe. [...]

## Tabler sur les compétences

Le mode d'organisation du travail exerce donc une grande influence sur les NT, mais il ne s'agit pas d'un effet à sens unique. La nature de ces technologies (par les gains de productivité élevés qu'elles laissent espérer, ainsi que par la diversité et la complexité de leur champ d'application dans les entreprises), jointe au fait que les retardataires se trouvent de plus en plus rapidement pénalisés sur les marchés internationaux, devrait dissuader le patronat de suivre une politique hostile au développement des compétences et de l'esprit d'initiative des salariés. [...]

Il existe entre les NT et l'organisation du travail une relation d'interdépendance multiforme. Les NT promettent de révolutionner le mode d'organisation du travail dans de nombreuses entreprises – et c'est parfois ce qui s'est déjà produit. Il est toutefois difficile de prévoir dans certains cas la direction et l'ampleur du changement car celui-ci dépend de plusieurs facteurs dont le plus important est la stratégie adoptée par les dirigeants.

Dans la pratique, les modes d'utilisation qui tablent sur les compétences des travailleurs sont plus fréquents que ceux qui supposent une déqualification, encore qu'il y ait lieu de s'inquiéter de voir les travailleurs perdre de leur autonomie et de leur initiative. [...]

### **Lorsque le taylorisme prévaut...**

D'un autre côté, la rapidité, la portée et le succès de l'innovation dépendent beaucoup du climat qui règne dans l'entreprise, en particulier des qualifications, des attitudes et de la structure de la direction. Les applications à grande échelle des NT mettent à rude épreuve les entreprises comme les individus. Il y a tout lieu de s'attendre à des réactions ponctuelles et partielles lorsque la direction ne compte pas suffisamment d'ingénieurs des systèmes et des produits, lorsque le cloisonnement entre les services est rigide, lorsque les liens complexes entre changement technique et réorganisation du travail ne sont pas bien compris et lorsque le taylorisme prévaut. [...]

Les relations professionnelles peuvent jouer un grand rôle dans le processus d'innovation; des difficultés ne se présentent que si les réglementations du travail sont rigides ou si les dirigeants ne saisissent pas les subtilités des négociations concernant la réorganisation du travail. La résistance organisée à l'innovation proprement dite est relativement rare. [...] On peut discerner une certaine convergence d'intérêts entre les employeurs et les syndicats à propos de la stratégie de mise en œuvre. Lorsque les dirigeants optent pour un mode d'utilisation qui suppose un accroissement des compétences des salariés, il faut s'attendre à la coopération de ces derniers – c'est du reste l'une des raisons pour lesquelles une telle stratégie est souvent plus efficace qu'une stratégie tayloriste.

## **Production intégrée par ordinateur (PIO) et relations professionnelles \***

Dans le monde réel, le passage à la PIO, même bien planifiée et préparée, s'accomplira rarement sans tensions ou conflits. Le personnel a, en effet, de bonnes raisons de s'inquiéter, car il est amplement prouvé que ses intérêts risquent de ne pas être suffisamment pris en considération ou d'être tout simplement négligés. Trop souvent, cette technologie est imposée aux travailleurs qui doivent alors faire ce qu'ils peuvent, sans avoir reçu de formation adéquate pour l'utiliser ni avoir participé à son choix.

\* Extraits de «L'usine automatisée a besoin de la main de l'homme» de Karl Ebel, Revue internationale du travail, N° 5, Genève, BIT, 1989, pp 589–608.

Les échecs ne sont donc pas surprenants. Les travailleurs redoutent les pertes de salaire par suite de la diminution des heures supplémentaires, les licenciements, le rétrécissement des perspectives de promotion et les réductions d'effectif pour l'exécution d'une tâche déterminée, la déqualification, l'aggravation du stress, l'intensification du travail posté, la surveillance des résultats individuels par les ordinateurs et l'effort d'avoir à s'adapter à des méthodes de travail inconnues.

Une stratégie qui se préoccupe d'abord des individus et qui prévoit une véritable consultation à tous les niveaux permet de dissiper ces craintes. On acceptera ainsi plus facilement les aspects positifs des systèmes avancés et les possibilités nouvelles qu'ils offrent, par exemple plus de sécurité et moins de fatigue, davantage de possibilités d'apprentissage et de formation, un accroissement des responsabilités et des fonctions plus intéressantes, une meilleure rémunération, des conditions de travail généralement améliorées et une plus grande sécurité d'emploi dans une entreprise plus compétitive. Les nouveaux systèmes sont susceptibles également de favoriser une diminution de l'absentéisme. En réalité, les innovations peuvent exercer une influence bénéfique sur les relations professionnelles à la condition de faire une plus large place à la consultation à tous les niveaux et de réfréner «l'arrogance des experts en technologie».

## **Dialogue essentiel**

Les aspects positifs ne l'emporteront que dans une atmosphère de dialogue social et de bonne volonté dans l'entreprise. Des relations professionnelles conflictuelles peuvent être fatales aux projets de PIO. Le succès de ces derniers presuppose la conciliation des intérêts de la direction et des travailleurs, et l'introduction d'une certaine souplesse dans les règlements d'atelier. Le dialogue entre les partenaires sociaux est donc essentiel pour la création de nouveaux produits, l'installation de nouveaux processus de production, l'amélioration de la productivité et l'augmentation de la flexibilité dans la fabrication.

On a pu constater que, dans un climat social conflictuel, les dirigeants ont tendance à recourir à une division du travail excessive pour restreindre l'influence des syndicats. Dans ces conditions, les dirigeants évitent de donner plus d'autonomie et de pouvoir aux ouvriers (par exemple dans la programmation des outils à commande numérique), afin de tourner les dispositions des conventions collectives prévoyant le reclassement des travailleurs auxquels sont confiées des responsabilités accrues. Par un effet pervers, il en résulte que la syndicalisation – partout où elle conduit à des règlements d'atelier restrictifs et rigides – freine la qualification des travailleurs manuels et leur reclassement.

## Concorde et coopération

Un authentique esprit de concorde et de coopération est indispensable au bon fonctionnement des systèmes de PIO, sans que cela exclue une défense résolue des droits et des intérêts des travailleurs. Il ne faut pas oublier que, dans les systèmes de fabrication intégrée, les travailleurs et techniciens hautement qualifiés bénéficient d'une forte position et ne peuvent aisément être remplacés. Les entreprises qui passent à la PIO dépendent de la qualité et du dévouement de leur personnel; une main-d'œuvre qualifiée est nécessaire pour entretenir l'équipement complexe et coûteux, et pour le garder en état de marche.

En outre, les systèmes avancés de fabrication sont vulnérables aux grèves menées par une faible proportion de la main-d'œuvre, et des dirigeants responsables seront donc bien avisés de rechercher le dialogue social et la conclusion de conventions collectives, en vue de définir un cadre convenable pour leurs opérations. Une main-d'œuvre inorganisée, tenue en bride par les prérogatives et l'arbitraire des dirigeants, réduite au silence par une surveillance autoritaire et des pratiques antisyndicales, peut facilement faire échouer la PIO. Le succès de celle-ci sera bien mieux assuré par des relations professionnelles fondées sur la confiance et le respect mutuels.  
[...]

Dans les entreprises qui introduisent un système de PIO, il est évident que le dialogue social ne se limite pas aux questions de rémunération et de profits. De toute façon, il se peut fort bien que les systèmes de rémunération à la production aient besoin d'être repensés, étant donné que le succès du système de PIO et l'amélioration de la productivité dépendent essentiellement de la diminution des temps morts dans l'utilisation des machines automatisées, et non de la production individuelle des conducteurs de machines. Le dialogue social devra donc porter sur des questions concernant la mise en place des techniques nouvelles, par exemple des dispositions prévoyant des horaires de travail plus flexibles, ainsi que l'adaptation des conditions de travail à l'organisation en équipes et à la reconversion du personnel.

## Consultation à tous les échelons

Il est peu probable que l'on arrive dès maintenant à concilier les avis divergents qui s'expriment au sujet de la PIO. Bon nombre des avantages ou des défauts de ces nouveaux systèmes sont connus de l'observateur. Toutefois, elle n'est certainement pas la panacée que certains prétendent pouvoir appliquer à tous les problèmes de la production. La terre promise de la fabrication entièrement intégrée est encore lointaine, même si un nombre croissant d'entreprises semblent s'être engagées sur la voie qui y

conduit. En tout état de cause, l'introduction de la PIO est une entreprise risquée. Pour qu'elle aboutisse, il faut que l'organisation de la production et la gamme des produits de l'entreprise soient minutieusement revues et rationalisées. La transition pourra s'effectuer plus ou moins rapidement selon les connaissances, les qualifications et les compétences du personnel chargé de la planification et de l'exploitation.

La PIO est une technologie de pointe et son introduction nécessite l'élaboration de stratégies à long terme, une forte dose de recherche et de mise au point et, éventuellement, la renonciation à des profits immédiats. L'élément le plus important d'une telle stratégie est la préparation de la main-d'œuvre aux mutations qui vont intervenir. Cette préparation appelle une consultation à tous les échelons et un effort de formation systématique. En négligeant le perfectionnement du personnel, l'entreprise s'expose inévitablement à des frais très élevés sous forme de pannes et de production défectueuse.

## L'usine fantôme

Toute l'expérience accumulée jusqu'à présent milite en faveur d'une approche prudente et progressive, respectueuse des limites de la capacité d'assimilation et d'apprentissage du personnel. Il reste cependant que la tendance à une intégration plus poussée des opérations de fabrication va se poursuivre et que le progrès scientifique continuera d'apporter des solutions aux problèmes techniques qui subsistent. **La PIO risque d'autant plus d'être un échec qu'elle s'efforce de supplanter des qualités humaines essentielles. La subordination des hommes aux machines et aux systèmes techniques s'avère de plus en plus imprudente.** Ce qu'il faut, au contraire, c'est un type d'organisation du travail qui habilite et stimule les individus à faire usage de leurs connaissances théoriques et pratiques et de leurs qualifications pour maîtriser les moyens de production avancés et les faire fonctionner efficacement. La PIO ne vaudra jamais plus que les gens qui en ont la charge.

On peut se demander si l'on ne fait pas fausse route. Les faits constatés permettent de penser que les difficultés et les complexités de l'introduction de la PIO sur une grande échelle ont été, tout au moins au début, sous-estimées. L'approche technocentrique, qui ambitionnait de créer l'usine sans homme, l'usine fantôme, est maintenant remise en question pour la simple et bonne raison que, jusqu'à présent, elle a été incapable de produire les résultats escomptés. Les technocrates inconditionnels sont en train de revenir de leurs illusions. Il n'existe pas vraisemblablement un type unique d'usine du futur, mais toute une gamme de solutions diverses aux problèmes de la fabrication.

## Systèmes très vulnérables

La PIO marque-t-elle véritablement la fin du taylorisme? Il est trop tôt pour enterrer définitivement cette méthode d'organisation du travail. Le taylorisme subsistera dans la production en grande série sur des chaînes spécialement automatisées et mécanisées, et il en sera de même des structures hiérarchiques correspondantes. Cependant, la grande série et la prédominance du marché qui caractérisent la production de masse sont en recul dans de nombreux secteurs manufacturiers. Les marchés exigent des produits différenciés, diversifiés, adaptés aux demandes particulières, ce qui impose un mode de production par petits lots. Le genre d'automatisation flexible que permet la PIO, correctement conçu, peut satisfaire ces exigences nouvelles.

Les systèmes de fabrication intégrée sont très vulnérables aux perturbations. Pour pouvoir les faire fonctionner efficacement et, si possible, vingt-quatre heures sur vingt-quatre, il faut des relations professionnelles harmonieuses, car les arrêts de travail, les grèves perlées et d'autres types de résistance suscités par des conditions de travail démotivantes peuvent occasionner des pertes considérables. Le succès de la PIO exige donc une compréhension et une coopération mutuelles entre la direction et le personnel et ses représentants. Sans doute, l'introduction de systèmes de PIO, même parfaitement conçus, doit-elle engendrer des tensions, mais elle offre également des possibilités nouvelles d'enrichir le dialogue et de renverser les barrières qui séparent les partenaires sociaux – c'est une chance à ne pas manquer.

## Procédures de consultation fédérale en 1989

*L'obligation, pour la Confédération, de consulter les milieux intéressés lors de l'élaboration des lois d'exécution date de la votation populaire du 6 juillet 1947. Ce jour-là, le peuple acceptait en effet par 556 803 voix contre 494 414 la loi AVS et les «nouveaux articles économiques» de la Constitution. Cette révision qui mandatait la Confédération pour prendre, dans les limites de ses attributions constitutionnelles, des mesures propres à augmenter le bien-être général et à procurer la sécurité économique des citoyens instituait également le principe de la procédure de consultation. L'article 32CF précise, al. 2: Les groupements économiques intéressés seront consultés lors de l'élaboration des lois d'exécution et pourront être appelés à coopérer à l'application des prescriptions d'exécution. Aujourd'hui, cette large participation embrasse*