



TECHNOLOGIE DE L'INFORMATION, TRAVAIL ET EMPLOI.

PRE-ENQUETE

Faisabilité d'une méthode d'évaluation des répercussions  
sur l'organisation du travail, les conditions de travail  
et la structure de l'emploi, de l'introduction de la  
technologie de l'information

juin 1985

M. LACOMBLEZ  
M. STROOBANTS  
A. VAN HEERSWYNGHEL  
D. WIJGAERTS



## DOSSIER ENTREPRISE

### MODE D'EMPLOI

- Ce dossier réunit les informations essentielles sur l'entreprise.
- Il a un triple objectif :
  - décrire la situation de l'entreprise;
  - aider à choisir le cas particulier qui sera analysé :  
une innovation technologique déterminée introduite dans un atelier ou département de l'entreprise;
  - permettre d'interpréter les changements observés.
- Compte tenu de ce triple objectif, l'enquête se déroule en plusieurs temps :

I. Examen de la première partie du dossier entreprise et réponse aux questions

II. Examen du cas particulier à l'aide de la checklist

III. Retour au dossier entreprise : deuxième partie

- Finalement, on procède à l'analyse et l'interprétation des résultats.

I. PREMIERE PARTIE

A. CARACTERISTIQUES DE L'ENTREPRISE

1. Structure

1.1. Organigramme A :

- faire schéma représentant la position de l'entreprise dans le groupe (c'est-à-dire l'entité économique et financière, avec entreprise-mère, filiales, etc.)
- si l'entreprise a plusieurs sièges, précisez leur répartition.

1.2. Organigramme B :

- faire schéma représentant l'organisation interne de l'entreprise : structure hiérarchique, répartition des départements/divisions/sections, etc.

1.3. Diagramme A :

1.3.1. Faire plan des installations de l'entreprise avec localisation des différents départements/divisions/services/ateliers, etc.

1.3.2. Représenter sur ce plan le flux de la production (cheminement du produit : bien ou service) avec flèches, en indiquant les points d'entrée (matières premières, aliments, produits ou informations venant de l'extérieur) et les sorties (produits semi-finis, éléments, produits finis ou informations allant vers l'extérieur).

1.4. Mentionnez les principaux changements dans la structure de l'entreprise, survenus ces dix dernières années, en précisant leur date.

## 2. Relations économiques et financières

- 2.1. A partir de l'organigramme A, indiquez l'investisseur principal, les plus gros actionnaires de l'entreprise et l'importance (en %) de leur participation.
- 2.2. L'entreprise détient-elle des parts importantes dans le capital d'autres entreprises ? Si oui, précisez les noms des entreprises et l'importance (en %) de ses participations.
- 2.3. Si l'entreprise est la société mère, dispose-t-elle de filiales en Belgique, à l'étranger ? (Si oui, précisez où).
- 2.4. Si l'entreprise est une filiale, quelle est la nationalité de la société mère ?
- 2.5. L'entreprise a-t-elle passé des conventions ou des accords avec d'autres entreprises qui influencent de façon durable l'orientation de ses activités économiques (ex.: conventions de gestion, de partage des bénéfices, sous-traitance, etc.) ? Si oui, précisez lesquelles.
- 2.6. L'entreprise reçoit-elle des subventions de la C.E.E., de l'Etat, de la Région, etc. ? Si oui, précisez-en la source, l'importance, la destination (recherche, développement, etc.), les périodes, les conditions d'octroi.
- 2.7. D'après le programme de l'entreprise, pouvez-vous préciser la nature et l'importance des investissements réalisés ces dernières années (recherche, développement de produits/de procédés, investissements de capacité/de rationalisation, etc.).
- 2.8. Mentionnez les principaux changements survenus ces

### 3. Activités de l'entreprise

#### 3.1. Production

3.1.1. Quelle est la gamme des produits (biens ou services) fournis par l'entreprise ?

3.1.2. A partir du diagramme A, précisez le degré de transformation des différents produits (biens ou services)

	Achetés	Extraction/synthèse Transformation dans l'entreprise	Vendus
Matières premières			
Produits de base			
Eléments			
Composants			
Sous-ensemble			
Produits finis			

Les produits sont-ils réalisés en série ou à la commande ?

3.1.3. La production varie-t-elle au cours de l'année ?

. en quantité ? Si oui, pourquoi ?

. en qualité ?

. fluctuations complètes : alternance du type de production → précisez comment.

. fluctuations partielles : combinaisons différentes de mêmes éléments.

3.1.4. De quoi dépendent ces fluctuations dans la production ?

Sont-elles régulières d'une année à l'autre ?

Sont-elles fréquentes au cours de la même année ?

3.2. Productivité

3.2.1. Estimer, dans la mesure du possible la production/travailleur, c'est-à-dire la quantité de biens/services produits pendant un certain temps et le nombre de travailleurs impliqués. Si l'entreprise fabrique un large éventail de produits, la production totale est estimée en nombre d'heures/travailleur.

3.2.2. L'équipement est-il utilisé à sa capacité maximum pour les différents types de produits ?

3.3. Position concurrentielle : position générale de l'entreprise et évolution sur le marché belge, européen, mondial.

3.3.1. L'entreprise est-elle dominée, dominante, ou ni l'un, ni l'autre ?

3.3.2. Quelle est l'importance de la concurrence belge ou étrangère (approximativement : nombre/taille des entreprises concurrentes).

3.3.3. Les entreprises concurrentes fournissent-elles la même gamme de produits ou bien sont-elles plus diversifiées ou au contraire plus spécialisées ?

3.3.4. Ces dernières années, l'entreprise a-t-elle réduit ou élargi la gamme de ses produits ? Précisez de quelle façon.

3.3.5. Ces dernières années, l'entreprise a-t-elle limité ou élargi certaines de ses activités ? Précisez lesquelles (recherche, développement, production, transformation, récupération, conditionnement, transport, distribution, etc.).

3.3.6. Si les activités de l'entreprise ont évolué ces dernières années, cela a-t-il entraîné une réorganisation ? Si oui, précisez laquelle (concentration, cession, désengagement, "filialisation", sous-traitance, etc.).

### 3.4. Recherche

3.4.1. Existe-t-il un service de recherche dans l'entreprise.

3.4.2. Des activités de recherche orientées vers le développement de produits, de procédés ou de méthodes de production ont-elles été effectuées par l'entreprise ou pour l'entreprise ? Si oui, précisez le type de recherche et de quelle façon.

3.4.3. Des activités de recherche en vue de modifier l'organisation du travail, la politique du personnel ou les circonstances de travail (sécurité, santé, confort) ont-elles été effectuées par ou pour l'entreprise ? Si oui, précisez le type de recherche et de quelle façon.

### 3.5. Bilan

Récapitulez et datez les grands changements dans les activités économiques de l'entreprise survenus ces dix dernières années.

#### 4. Emploi et travail

##### 4.1. Volume et structure de l'emploi

4.1.1. Composition du personnel : indiquez l'effectif correspondant aux catégories suivantes :

	OUVRIERS		EMPLOYES		TOTAL
	HOMMES	FEMMES	HOMMES	FEMMES	
- 21 ans					
21 ans et +					
TOTAL					

4.1.2. Quelles sont les classifications professionnelles utilisées dans l'entreprise (ouvriers et employés) ?

4.1.3. Quelle est la répartition (approximative en %) des travailleurs - ouvriers et employés - dans chacune des catégories professionnelles ?

4.1.4. Ces classifications sont-elles propres à l'entreprise, au secteur ? Ont-elles été modifiées ces dix dernières années ? Si oui, quand et de quelle façon ?

4.2. Organisation du travail : à partir du diagramme A, mentionnez les grandes tendances correspondant aux points suivants (au besoin, numérotez les différents départements sur le diagramme pour répondre cas par cas).

- 4.2.1. Travail individuel ou en équipes successives (= travail posté)  
 Travail individuel ou en équipes simultanées (= plusieurs travailleurs par poste de travail)  
 Si le travail est posté, précisez le nombre d'équipes successives/temps
- 4.2.2. Les tâches sont-elles strictement réparties et de façon stable entre les individus ou bien existe-t-il une certaine interchangeabilité des individus/ des postes de travail ?
- 4.2.3. Si la polyvalence est pratiquée, précisez de quelle façon : entre postes d'un même atelier, entre ateliers/ secteurs/départements de l'entreprise, ou bien entre fonctions hiérarchiquement différentes ?
- 4.2.4. La mobilité du personnel s'étend-elle au-delà de l'entreprise (mutations, transferts, dans d'autres entreprises du même groupe).
- 4.2.5. Contrôle du travail : décrivez comment s'effectue le contrôle de la qualité et de la quantité du travail fourni.
- . Intervention de la maîtrise (chefs d'équipes, contre-mâtres).
  - . Rôle des services techniques, administratifs (bureau des méthodes).
  - . Initiative des travailleurs (en cas de panne notamment).
  - . Contrôle (du rythme/de la qualité) lié au flux de production.
  - . Contrôle "incorporé" à la machine.

- 4.2.6. Processus de production : continu/discontinu.  
Travail : régulier/répétitif/varié.
- 4.2.7. Mesures relatives à la formation professionnelle et au recyclage.
- 4.2.8. Certaines tâches sont-elles assurées par des sous-traitants, si oui, lesquelles ?

#### 4.3. Temps de travail

A partir du diagramme A, précisez, pour les différents départements/ateliers, les caractéristiques suivantes : durée du travail, travail posté, travail à temps partiel, travail intérimaire, travail à durée déterminée, chômage technique.

#### 4.4. Conditions de travail

- 4.4.1. Les normes officielles en matière de santé, sécurité, salubrité, sont-elles respectées ?
- 4.4.2. Ces normes sont-elles satisfaisantes, insuffisantes ou inadaptées à la situation de travail ?
- 4.4.3. Quels sont les principaux problèmes rencontrés en matière de conditions de travail (accidents de travail, maladies professionnelles, inconfort, insalubrité, etc.)

#### 4.5. Modes de rémunération

Quels sont les systèmes en vigueur ?

Salaires horaires, primes (productivité, qualité, etc.), sursalaires, indemnités, etc.

4.6. Climat dans l'entreprise

Participation/conflit.

4.7. Bilan : mentionnez et datez les principales transformations en matière d'emploi et de travail, ces dix dernières années.

Notez tout particulièrement l'évolution du volume de l'emploi et du rapport nombre d'ouvriers/nombre d'employés.

## 5. Equipements techniques

### 5.1. Caractéristiques des équipements actuels :

5.1.1. Situez sur le diagramme A les différents types d'équipements : mécaniques, électriques, électro-mécaniques, électroniques, micro-électroniques.

(Il ne s'agit pas d'un inventaire exhaustif de toutes les machines mais d'une évaluation du degré d'automatisation des différentes unités de l'entreprise).

5.1.2. Si l'entreprise est fortement automatisée, précisez le type de dispositifs électroniques utilisés : ordinateur central et/ou micro-ordinateurs décentralisés.

5.1.3. Dans le cas où les équipements micro-électroniques sont utilisés, décrivez les principaux types de dispositifs (machines-outils à commande numérique, robots, automatismes de process, machines à traitement de texte, conception et/ou fabrication assistée par ordinateur, etc.).

### 5.2. Processus d'introduction des technologies informatiques dans l'entreprise.

5.2.1. A partir du diagramme A, indiquez l'ordre dans lequel les dispositifs automatisés (informatique ou micro-électronique) ont été successivement introduits dans les différentes unités de l'entreprise (en les numérotant). Pouvez-vous justifier cet ordre chronologique/pourquoi la première installation est introduite à tel endroit, la seconde à tel autre, et ainsi de suite).

5.2.2. Mentionnez les étapes critiques de ce processus de renouvellement technologique (qu'il s'agisse d'adaptation, de modernisation, de transformation complète ou d'intégration des équipements). Précisez les succès/échecs significatifs sur le plan technique, sur le plan de l'organisation du travail et des relations de travail.

5.2.3. Les syndicats ont-ils été associés à la première introduction de nouvelles technologies ? A l'ensemble du processus ? Si oui, précisez de quelle façon.

5.2.4. Quelles ont été les motivations données par la direction au moment de l'introduction de cette nouvelle technologie ? Ces objectifs ont-ils été réalisés ? D'autres objectifs, non annoncés, ont-ils été atteints ? Si oui, lesquels ?

1. Fonctionnement des organes de contrôle/consultation

- 1.1. Les représentants de la direction sont-ils effectivement présents lors des réunions du C.E. et du C.S.H., ou se font-ils régulièrement remplacer, par qui ?
- 1.2. Les droits de la délégation syndicale sont-ils respectés dans votre entreprise ? En pratique, sa mission peut-elle être exercée normalement ?
- 1.3. Les mécanismes de consultation et de contrôle fonctionnent-ils effectivement au sein du C.E. et du C.S.H. ?
  - 1.3.1. En particulier, le C.E. reçoit-il les informations qu'il est en droit d'obtenir, en temps voulu ? (informations économiques et financières, perspectives d'emploi, changements en matière d'emploi, etc.)
  - 1.3.2. De même, le C.S.H. reçoit-il toute l'information nécessaire, en temps voulu, par exemple au moment de la commande de nouveaux équipements ?
- 1.4. L'information parvient-elle plutôt :
  - à l'occasion de négociations;
  - régulièrement;
  - par voie informelle.Précisez le type d'informations circulant selon ces canaux.
- 1.5. Sur quelle base s'établit la coopération entre délégations des ouvriers et des employés ?

- 1.6. Quelles sont les facilités effectivement accordées aux délégués syndicaux (temps, locaux, moyens d'informer les travailleurs, recours aux experts, crédits d'heures, etc.) et quelle est leur liberté d'action ?
- 1.7. Y a-t-il eu une évolution de fonctionnement des organes de représentation des travailleurs ces dix dernières années ? Si oui, précisez laquelle et quand.  
Avez-vous des améliorations à suggérer ?

## 2. Processus de négociation

- 2.1. Quelles sont les matières le plus souvent négociées ?
- 2.2. Les négociations aboutissent-elles souvent à des conventions dans l'entreprise ?
- 2.3. Quelle est la part relative des accords formels (écrits) et informels (verbaux) ?
- 2.4. Citez les principales conventions conclues dans votre entreprise ces dernières années en précisant leur apport vis-à-vis des conventions sectorielles ou nationales.
- 2.5. Comment se déroule pratiquement la négociation dans l'entreprise ? Décrivez-en la forme en tenant compte des points suivants : origine/initiative de la négociation; relation entre information et négociation; relation entre conflits et négociation; relation entre innovation et négociation; arguments utilisés de part et d'autre; recours aux experts, relations entre différents syndicats; évolution du rapport de force, etc.
- 2.6. Quels sont les conflits généraux (sectoriels-régionaux-nationaux) qui ont touché l'entreprise ces dernières années ?
- 2.7. Quels sont les conflits particuliers qui sont survenus dans l'entreprise ces dernières années ? Comment se sont-ils manifestés (grèves, arrêts de travail, etc.) ? Quelle en était l'origine ? Quel en fut le dénouement ?
- 2.8. Les négociations intervenant à l'extérieur de l'entreprise ou du groupe influencent-elles le fonctionnement de la négociation locale ? Si oui, de quelle façon ?
- 2.9. Mentionnez et datez les principaux changements qui ont

## C. CHOIX DE L'INNOVATION TECHNOLOGIQUE

1. A partir des informations réunies, on décide collectivement de sélectionner un cas de renouvellement technologique intéressant (innovation radicale, modernisation ou adaptation des équipements), introduit dans un atelier ou un département déterminé de l'entreprise.

### Critères de sélection (par ordre d'importance)

- 1°. Innovation technologique basée sur la micro-électronique.
- 2°. Cas pour lequel l'information est disponible :
  - dans le temps : pas trop ancienne (recours possible à des témoins)
  - dans l'espace : présence ou proximité des délégués par rapport au lieu de l'intervention (atelier ou département).
- 3°. Importance du changement effectif ou potentiel (On privilégiera par exemple les transformations qui débordent du cadre de l'atelier/du département, les transformations techniques qui semblent aller de pair avec des changements de l'organisation du travail et des conditions de travail, que ceux-ci soient antérieurs, simultanés ou postérieurs).
- 4°. Identification de l'innovation technologique.  
Il peut s'agir d'une transformation ponctuelle ou bien d'une étape d'un processus. Dans ce deuxième cas, on tentera de se mettre d'accord pour cerner précisément le moment et le lieu de l'intervention.
- 5°. Représentativité de l'innovation dans l'entreprise/le secteur.

2. Une fois le choix effectué, on se met d'accord sur l'année où la technologie a atteint "son régime de croisière". Cette date est importante, puisqu'elle va servir à articuler toute la période de référence envisagée dans l'étude de cas.

AVANT (année a) MAINTENANT

PERIODE DE REFERENCE

## D. DECISION D'INVESTIR DANS LES NOUVELLES TECHNOLOGIES

### Objectif

Il s'agit ici de déterminer :

- les intentions de la direction en matière d'investissements technologiques;
- le rôle délibérément joué par les syndicats;
- l'influence qu'ont pu effectivement exercer les syndicats (en particulier, à propos de la conception des équipements et des investissements en machines).

La décision d'investissement technologique concerne l'innovation particulière sélectionnée préalablement et introduite dans l'atelier/le département.

N.B. Plusieurs réponses à une même question peuvent être cochées simultanément.

### 1. Objectifs de la direction

1.1. L'investissement technologique répond à certains objectifs stratégiques de la direction.

Parmi les objectifs suivants, quels sont ceux qui ont été visés - annoncés ou non - par la direction au moment de la décision d'investissement technologique ?

Objectifs visés	annoncés	non annoncés
Développement de nouveaux produits Ouverture de nouveaux marchés Augmentation de la production Diminution des coûts de production Augmentation de la rentabilité du capital Augmentation des contrôles de la production Adaptation de la production aux fluctuations de la demande Autres :		

Remarques ?

1.2. Comment comptait-on réaliser l'augmentation de la production ou la diminution des coûts de production ?

en augmentant le rythme ou la durée de production;

en réorganisant la production --  modification du contenu des tâches

modification de la répartition des tâches.

en supprimant certains postes ou certaines tâches;

autre possibilité :

Remarques à ce sujet ?

- 1.3. La direction envisageait-elle de diminuer les coûts du capital en réduisant :
- le parc des machines;
  - l'équipement;
  - les stocks;
  - le contrôle de qualité;
  - l'entretien;
  - le transport de matériaux;
  - ... (autre possibilité, précisez laquelle).

Remarques ?

- 1.4. La direction envisageait-elle d'obtenir directement ou indirectement un meilleur contrôle dans des domaines tels que :
- organisation de la production;
  - utilisation des machines;
  - coûts;
  - contrôle des déplacements du personnel;
  - flux des matériaux;
  - autres : ...

Remarques ?

- 1.5. Quelles autres mesures la direction a-t-elle éventuellement envisagées pour atteindre les objectifs prévus ?
- renforcement de la discipline;
  - modifications dans les pratiques de travail;
  - modifications des systèmes de paiement/rémunération;
  - mutations de personnel;
  - sous-traitance;
  - autres : ...

Remarques ?

## 2. Technologie utilisée et alternatives technologiques

! Technologie alternative = autre équipement disponible sur le marché et de performances équivalentes.

2.1. Quel système technologique a-t-on adopté et quel système aurait-on pu adopter (= alternative possible) ?

	<u>Technologie adoptée</u>	<u>Alternative possible</u>
Un système entièrement nouveau	0	0
Un système mixte combinant des éléments nouveaux et anciens	0	0
Remarques ?		

2.2. Comment la nouvelle application technologique a-t-elle été acquise/fabriquée et quelles étaient les alternatives possibles ?

	<u>Technologie implantée</u>	<u>Alternative</u>
Choisie dans les stocks de fabricant	0	0
Fabriquée sur mesure par le fournisseur	0	0
Conçue par l'entreprise mais fabriquée ailleurs	0	0
Conçue sur mesure et produite dans l'entreprise (ou une filiale)	0	0
Remarques ?		

2.3. Niveau d'automatisation de cet atelier/ce département après l'implantation de nouvelles technologies et alternatives possibles.

	<u>Effectif</u>	<u>Alternatives possibles</u>
Pas d'automatisation	0	0
Mixte (coexistence d'équipements automatisés et non automatisés)	0	0
Semi-automatisation	0	0
Automatisation complète	0	0
Remarques ?		

I.R.T.E.

Recherche "Nouvelles technologies"

II. CHECKLIST

P L A NII CHECKLIST

But et mode d'emploi de la checklist

1. Produit
2. Composition du personnel, parc des machines, processus de production
3. Formation
4. Aspects statutaires
5. Contenu des tâches
6. Organisation du travail
7. Relations internes
8. Conditions de travail, charge de travail, sécurité

II.2.

II.3.

roduits (biens ou services)  
 département, l'unité de l'en-  
 our étudier une innovation

ue les questions qui suivent  
 ieure à l'introduction de  
 le qui existe maintenant.

1.1. Que produit-on actuellement  
 dans cet atelier/département?

- Tout à fait le même produit
- Le même type de produit mais il a été adapté →  
 décrivez l'adaptation
- Un produit tout à fait nouveau  
 → quel produit  
 → décrivez-le

Maintenant

- emble (partie)
- réalisé dans reprise.
- emble d'un pro-
- é dans une en- parentée ou une
- emble d'un pro-
- é dans une autre n'appartenant e entité juri- (ancièrè)
- ini autonome
- ente)

it-il :

Maintenant

- avail en série
- avail à la commande
- mesure")

étaient/sont approximativement pro-  
 our/semaine (choisissez l'unité la

Maintenant

- par heure .....
- par jour .....
- par semaine .....

se avant implantation ← → situa-

on, comparez les réponses fournies et  
 ations intervenues entre les deux pé-

- concerne le produit (Q. 1.1.)
- concerne la nature du produit (Q.1.2.)
- concerne la nature du travail (Q.1.3.)
- concerne la quantité de travail (Q.1.4.)

peut-on déjà envisager pour les pro-  
 ce qui concerne le type de production/



2.3. Indiquez sur chaque plan le sens du flux de production dans cet atelier/département (flèches indiquant le chemin suivi par le produit avant l'introduction des N.T. et actuellement).

Localiser sur chaque plan, dans la mesure du possible, les types de machines en mentionnant leur fonction (ex.: aléseuse-fraiseuse ou machine à écrire).

2.4. Comparez les deux plans et faites l'inventaire des transformations en envisageant les différentes possibilités :

ex.: La machine A a été remplacée par la machine A'  
 Les machines B-C et D ont été remplacées par la machine E.  
 La machine F a été remplacée par les machines G et H.  
 La machine I a été transformée en machine J.  
 La machine K existe toujours mais est utilisée autrement.

2.5. Donnez de plus amples informations sur les caractéristiques des machines utilisées avant et actuellement.

Complétez le tableau ci-dessous :

2.5.1. en utilisant les codes suivants pour ce qui concerne les caractéristiques techniques :

M = mécanique

E = électrique

EM = électromécanique

EN = électronique

ME = microélectronique

2.5.2. en utilisant les codes suivants pour indiquer l'âge des machines (tenir compte de la durée normale de vie, de l'amortissement...) :

M = très moderne

N = relativement neuve

V = vieillie

2.5.3. en évaluant la qualité de chaque machine :

1 = pannes ou dérangements exceptionnels

2 = pannes ou dérangements occasionnels

3 = pannes ou dérangements constants

2.5.4. Indiquez le nombre de personnes qui travaillaient/travaillent sur chaque machine.

Avant

Maintenant

Noms des machines	Caractéristiques techniques	Age	Qualité de fonctionnement	Nombre de travailleurs

Noms des machines	Caractéristiques techniques	Age	Qualité de fonctionnement	Nombre de travailleurs

Remarques :

2.6. A partir des flux de production représentés sur les plans, donnez à chaque poste de travail un numéro qui correspond à sa place dans la séquence productive (poste d'entrée = n°1, le deuxième = n°2...)

2.7. A partir de cette numérotation des postes, désigner par ses initiales le travailleur qui y était/est occupé.  
 Ex.: Poste 1 → D.W.  
 Poste 2 → A.V.  
 .....  
 S'il y a plusieurs travailleurs sur un même poste, indiquez :  
 D.W., A.V., M.L et M.S.

2.8. Pour les deux plans, pouvez-vous regrouper les postes équivalents (même travail ↔ même produit).  
 Ex.: Les postes 3 à 8 étaient/sont équivalents  
 Les postes 15 et 16 étaient/sont équivalents.  
 → P. 3,4,5,6,7,8 = groupe "Postes" I.  
 → P. 15,16 = groupe "Postes" II.

2.9. Quelles étaient/sont les caractéristiques du processus de production dans cet atelier/département ?  
 (Si ces caractéristiques n'étaient pas les mêmes pour l'ensemble de l'atelier ou du département, précisez-les par travailleur)/

Avant

Maintenant

- |                          |                                     |                          |
|--------------------------|-------------------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | Processus de production continu     | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | Processus de production non-continu | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | Processus régulier ou répétitif     | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | Processus irrégulier ou variable    | <input type="checkbox"/> |

Remarques :

2.10. Pour chaque poste de travail, précisez le type de produits à partir desquels le travail était/est exécuté : produits internes ou externes, composants, sous-ensemble.

Sous-ensembles ou produits externes : sous-ensemble ou produits qui sont fabriqués dans une autre entreprise

Sous-ensembles ou produits externes à l'entreprise mais fabriqués dans une filiale ou une entreprise apparentée du même groupe

Sous-ensembles ou produits internes ; sous-ensembles ou produits qui sont fabriqués dans un autre atelier/département ou la même entreprise

	<u>Avant</u>		<u>Maintenant</u>
Postes de travail .....		produits externes	.....
.....		produits externes du groupe.....	.....
.....		produits internes	

2.11. Avec quel autre atelier ou département votre atelier/département était/est-il en contact ? (contact = échange de renseignements; fourniture de matériaux ou composants, etc.)  
 Quelle était/est la fréquence de ces contacts ?  
 (complétez le tableau de la page suivante)

5.1.2. Faites de même pour les compétences requises dans des circonstances exceptionnelles de travail.

	<u>Avant</u>	<u>Maintenant</u>
Contenu		
- Connaissances	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- Expérience	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- Qualités professionnelles	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- Routine	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

5.1.3. A quel rythme se produisaient/produisent ces circonstances exceptionnelles en cours d'une année ?

Avant

Maintenant

..... fois/an.

..... fois/an

5.1.4. Les compétences des travailleurs sont-elles sous-utilisées ou sur-utilisées dans des circonstances normales de travail ?

Avant

Maintenant

5.2. Restructuration du travail

5.2.1. Quelle est l'importance de la "parcellisation du travail" dans l'atelier/le département, c'est-à-dire les tâches sont-elles strictement réparties entre les individus (monovalence) ou bien les travailleurs exercent-ils plusieurs types de tâches différentes (polyvalence) ?

Avant

Maintenant

- monovalence :  oui  non  oui  non

Si la monovalence ne concerne que certains types de tâches, précisez lesquelles :

- polyvalence :  oui  non  oui  non

Si la polyvalence ne concerne que certains types de tâches, précisez lesquelles :

Avant

Maintenant

Service n'existant pas dans l'entreprise	Fonction assurée dans votre atelier ou département	fréquence des contacts					Service n'existant pas dans l'entreprise	Fonction assurée dans votre atelier ou département	fréquence des contacts					
		Toujours	Souvent	Parfois	Jamais				Toujours	Souvent	Parfois	Jamais		
						Autres ateliers de production Magasin Equipe d'entretien Equipe de réparation ..... Bureau des méthodes (conception préparation) Direction Service du personnel Service d'étude Contacts extérieurs Autres : ....								

Remarques :

2.12. Synthèse - comparaison période avant installation  
←→ maintenant.

Pour chaque question, comparez les réponses fournies et notez les modifications intervenues entre les deux périodes.

2.12.1. Volume de l'emploi (Q.2.1.)

2.12.2. Equipements productifs (Q.2.2. + les deux plans)

Postes de travail (Q.2.2. + les deux plans)

2.12.3. Flux de production (Q.2.3. + les deux plans)

Machines (Q.2.3. + les deux plans)

2.12.4. Machines : caractéristiques techniques } (Q.2.5)  
                  âge  
                  fonctionnement

2.12.5. Travailleurs-types de machines (Q.2.6.)

2.12.6. Processus de production (Q.2.10.)

2.12.7. Sous-ensembles/composants utilisés (Q.2.11.)

2.12.8. Relations avec d'autres départements ou services (Q.2.12.)

2.13. Quelles sont les perspectives prochaines en ce qui concerne la composition du personnel, les équipements et le processus de production ?

### 3. Formation

3.1. Complétez les tableaux en reprenant les initiales des travailleurs et en distinguant bien les anciens qui sont restés, anciens qui sont partis (blanc à droite), nouveaux arrivants (blanc à gauche) et en vous référant aux codes pour mentionner leur dernier diplôme, leur spécialisation, leurs formations complémentaire et supplémentaire.

- Pour chaque travailleur en fonction avant implantation, indiquez le dernier diplôme scolaire obtenu en vous basant sur la liste ci-dessous :

code 1 : enseignement primaire non terminé  
 code 2 : enseignement primaire terminé  
 code 3 : enseignement professionnel secondaire inférieur  
 code 4 : enseignement technique secondaire inférieur  
 code 5 : enseignement général secondaire inférieur  
 code 6 : enseignement professionnel secondaire supérieur  
 code 7 : enseignement technique secondaire supérieur  
 code 8 : enseignement général secondaire supérieur  
 code 9 : enseignement supérieur non universitaire  
 code 10 : enseignement supérieur universitaire  
 code 11 : autre

Par ex. : un travailleur qui a interrompu ses études à 16 ans, alors qu'il se trouvait en deuxième année de secondaire supérieur sera classé ici secondaire inférieur.

Une seule réponse par travailleur sera fournie.

- Faites l'inventaire des différentes spécialisations suivies par les travailleurs de l'atelier ou du département avant et maintenant. Numérotez-les ou classez-les par travailleur.

(Par ex. : mécanique = code 1 ; électricité = code 2 ; etc.)

- Quels étaient/sont les travailleurs ayant suivi une formation complémentaire ou une spécialisation en rapport avec leur profession actuelle ?

code 1 : promotion sociale (enseignement de type long, par ex. cours du soir)  
 code 2 : cycle de promotion ou de spécialisation organisé par l'entreprise  
 code 3 : cycle de formation ou de spécialisation organisé à l'extérieur de l'entreprise (ex. O.N.Em.)

Attention : un même travailleur peut avoir suivi plusieurs formations complémentaires - dans ce cas, indiquez-les.



- 3.2. A partir des données réunies dans le tableau, essayez d'évaluer les éléments de la formation qui sont valorisés dans l'entreprise.
- 3.3. Pour chaque poste de travail (Q.2.6.), indiquez le temps d'instruction/d'adaptation nécessaire avant d'arriver à un rendement "normal".  
 code 1 : moins de 14 jours  
 code 2 : de 15 jours à 1 mois  
 code 3 : de 1 mois à 6 mois  
 code 4 : plus de 6 mois

<u>Avant</u>		<u>Maintenant</u>	
Poste de travail	Temps d'adaptation	Poste de travail	Temps d'adaptation
1		1'	
2		2'	
3		3'	
4		4'	

- 3.4. Synthèse/comparaison période avant installation  
 ← maintenant.  
 Pour chaque question, comparez les réponses fournies et notez les modifications intervenues entre les deux périodes  
 pour ce qui concerne les diplômes; les spécialisations professionnelles et les formations complémentaires (Q.3.1 et 3.2)  
 pour ce qui concerne les temps d'adaptation (Q.3.3).
- 3.5. Quels changements importants peuvent être attendus en ce qui concerne la formation et le niveau d'instruction dans cet atelier.  
 Précisez votre réponse sur base de la question 3.4

4. Aspects statutaires

4.1. Quelles étaient/sont les différentes fonctions existant dans cet atelier/ce département avant et après l'implantation.

Par ex.: opérateur de machine; manutentionnaire;...  
 Reportez la liste des travailleurs (Q.3.1.) ainsi que leur fonction dans le tableau 4.3.

4.2. Quelles étaient/sont les différentes catégories professionnelles dans cet atelier/département. Nommez-les également et reportez-les dans le tableau 4.3.

4.3. Tableau (Q.4.1./4.2.)

Avant

Maintenant

Travailleur	Fonctions (Q.4.1.)	Catégories professionnelles (Q.4.2.)	Travailleur	Fonctions (Q.4.1.)	Catégories professionnelles (Q.4.2.)
B.D.	opérateur	C <sub>3</sub> ou bien ouvrier qualifié deuxième échelon	C.G.	opérateur	C <sub>2</sub> / ouvrier qualifié



Employés

Type stable à durée indéterminée	Durée déterminée			Stagiaires			Indéterminés			Autres		
	Temps plein	Temps partiel	Total	Temps plein	Temps partiel	Total	Temps plein	Temps partiel	Total	Temps plein	Temps partiel	Total
H.												
F.												
T.												

Contrat stable à durée indéterminée	Durée déterminée			Stagiaires			Indéterminés			Autres		
	Temps plein	Temps partiel	Total	Temps plein	Temps partiel	Total	Temps plein	Temps partiel	Total	Temps plein	Temps partiel	Total
H.												
F.												
T.												

Total général - Ouvriers et employés

Type stable à durée indéterminée	Durée déterminée			Stagiaires			Indéterminés			Autres		
	Temps plein	Temps partiel	Total	Temps plein	Temps partiel	Total	Temps plein	Temps partiel	Total	Temps plein	Temps partiel	Total
H.												
F.												
T.												

Statuts particuliers - Ouvriers et employés

Type stable à durée indéterminée	Durée déterminée			Stagiaires			Indéterminés			Autres		
	Temps plein	Temps partiel	Total	Temps plein	Temps partiel	Total	Temps plein	Temps partiel	Total	Temps plein	Temps partiel	Total

-21 ans  
-22 ans  
-23 ans

Légende tableaux ci-dessus :

- H. = Hommes
- F. = Femmes
- T. = Total
- (\*) = travailleurs étrangers

4.5. Donnez les dénominations des différentes échelles de salaire qui étaient/sont en vigueur dans cet atelier/département.

<u>Avant</u>	<u>Maintenant</u>
Ouvriers : .....	Ouvriers : .....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
Employés : .....	Employés : .....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....

4.6. Quels étaient/sont les autres "systèmes de rémunération" pratiqués dans cette section.

<u>Avant</u>	<u>Maintenant</u>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Salaire à la pièce	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Heures supplémentaires	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Primes d'équipes	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Travail de nuit	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Travail insalubre	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Travail dangereux	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Primes de productivité	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Autre système de primes, précisez lequel :	<input type="checkbox"/>

Remarques :

4.7. Synthèse - comparaison période avant implantation ← maintenant.

Pour chaque question, comparez les réponses fournies et notez les modifications intervenues entre les deux périodes.

- 4.7.1. Fonctions (Q.4.1. et 4.3.)
- 4.7.2. Catégories professionnelles (Q.4.2. et 4.3.)
- 4.7.3. Contrats/statuts (Q.4.4.)
- 4.7.4. Echelles de salaires, (Q.4.5.)
- 4.7.5. Autres systèmes de rémunération (Q.4.6.)

4.8. Quels changements importants peuvent être attendus dans les prochaines années en ce qui concerne les statuts dans cet atelier.

Précisez votre réponse en reprenant les différents points de la question 4.7.

5. Contenu des tâches

5.1. On va tenter de déterminer le type de compétences qui interviennent dans la réalisation des tâches, en circonstances normales et en circonstances exceptionnelles (pannes, perturbations de la production, incidents techniques, grèves du zèle, etc.) de travail.

On suppose que le savoir-faire nécessaire à la réalisation des tâches dépend de trois types de compétences :

- les connaissances acquises par instruction scolaire, formation professionnelle (spécialisation, recyclage, ou autres) ;
- l'expérience professionnelle acquise "sur le tas" ;
- les qualités personnelles : caractéristiques individuelles telles que force, dextérité, rapidité, capacité d'adaptation, etc.

On tiendra compte également de la part de routine intervenant dans la tâche.

5.1.1. Indiquez dans le tableau suivant, en utilisant les échelles, l'importance de chaque type de compétence nécessaire pour effectuer les tâches principales dans cet atelier/ce département, dans des circonstances normales de travail. S'il y a plus d'un type de tâche caractéristique, faites plusieurs tableaux correspondant aux différents types de tâches.

Echelle : 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Aucune importance

Très importante

Avant

Maintenant

Contenu		
- Connaissance	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- Expérience	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- Qualités professionnelles	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- Routine	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

5.2.2. La répartition des tâches entre les individus a-t-elle évolué avant la période d'implantation ou maintenant. Si oui, précisez dans quel sens.

Avant

Maintenant

5.2.3. Y a-t-il eu dans cet atelier décomposition ou recombinaison des tâches avant la période considérée ou maintenant.

Avant

Maintenant

Décomposition



Recomposition

Si décomposition : expliquez :

5.2.4. Si les tâches ont été recomposées, s'agit-il d'un élargissement horizontal ou vertical.

Elargissement horizontal : réunion de tâches (ou de parties de tâches) auparavant situées au même niveau de la hiérarchie des fonctions.

Elargissement vertical : réunion de tâches (ou de parties de tâches) auparavant situées à des niveaux différents de la hiérarchie des fonctions.

Vers le haut : la fonction initiale est complétée par des tâches de niveau supérieur.

Vers le bas : la fonction initiale est complétée par des tâches subalternes.

Avant

Maintenant

Elargissement horizontal

oui non

oui non

Elargissement Vertical :

- vers le haut :

oui non

oui non

- vers le bas :

oui non

oui non

5.2.5. Dans l'ensemble, les travailleurs concernés par l'ensemble de ces modifications étaient-ils plutôt mécontents ou plutôt satisfaits ?

<u>Avant</u>		<u>Maintenant</u>
<input type="checkbox"/>	plutôt mécontents	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	plutôt satisfaits	<input type="checkbox"/>

5.2.6. Si les tâches ont été restructurées :

- cela s'est-il passé en une seule fois si oui : quand ?
- ou cela s'est-il fait progressivement (début de la restructuration : , fin de la restructuration : ).
- Y a-t-il eu des modifications du point de vue de la mobilité des travailleurs, du volume de l'effectif de l'atelier/ du département, des qualifications, des salaires, des niveaux de formation requis ?

	<u>Avant</u>	<u>Maintenant</u>
Mobilité des travailleurs :	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Volume de l'effectif :	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Qualifications :	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Salaires :	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Niveaux de formation requis :	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Précisez le sens de ces évolutions :

### 5.3. Division du travail

5.3.1. Les travailleurs de l'atelier/du département avaient/ont-ils la possibilité de redistribuer eux-mêmes le travail ?

<u>Avant</u>	<u>Maintenant</u>
oui/non	oui/non

5.3.2. Les travailleurs de l'atelier/du département avaient/ont-ils la possibilité de préparer le travail de l'atelier ?

<u>Avant</u>	<u>Maintenant</u>
oui/non	oui/non

5.3.3. Les travailleurs de l'atelier/du département avaient/ont-ils la possibilité de déterminer eux-mêmes la façon d'exécuter le travail ?

Avant

Maintenant

oui/non

oui/non

Si oui, donnez des précisions à ce sujet.

5.3.4. Les travailleurs de l'atelier/du département avaient/ont-ils la possibilité de faire ou de proposer des aménagements de leurs outils de travail ?

Avant

Maintenant

oui/non

oui/non

5.3.5. Les travailleurs de l'atelier/du département avaient/ont-ils la possibilité de contrôler leur emploi du temps ?

Avant

Maintenant

oui/non

oui/non

5.3.6. Les travailleurs de l'atelier/du département avaient/ont-ils la possibilité de reconnaître leur intervention dans la fabrication du produit une fois que celui-ci sort de l'atelier/du département ?

Avant

Maintenant

oui/non

oui/non

5.3.7. Les travailleurs étaient/sont-ils au courant de la façon dont sont fabriqués les autres éléments du produit ?

Avant

Maintenant

oui/non

oui/non

5.4. Synthèse/comparaison Avant  $\longleftrightarrow$  Maintenant.  
Pour chaque question notez les modifications intervenues entre les deux périodes.  
- contenu des tâches (Q.5.1.)  
- restructuration des tâches et évolution (Q.5.2.)  
- division du travail (Q.5.3.)

5.5. Quels changements importants prévoyez-vous dans les prochaines années en ce qui concerne le contenu des tâches dans cet atelier/ce département.  
Précisez votre réponse en reprenant les différents points de la question 5.4.

6. Organisation du travail

6.1. Travail en équipes (= travail posté)

6.1.1. Pratiquait-on/pratique-t-on le travail en équipes successives dans cet atelier/ce département ?

<u>Avant</u>			<u>Maintenant</u>	
oui	non	ouvriers	oui	non
oui	non	employés	oui	non

Si oui, mais seulement pour une partie de l'atelier, précisez dans quel type de tâches.

6.1.2. Si oui, quel était le système adopté ?

<u>Avant</u>					<u>Maintenant</u>			
2.E.	3.E.	4.3.	5.E.	Nombre d'équipes	2.E.	3.E.	4.E.	5.E.
				Ouvriers				
				Employés				

S'il y a plusieurs systèmes simultanés, précisez comment cela fonctionne.

6.1.3. Depuis quand le dernier système d'équipe avant l'introduction était-il adopté, depuis l'implantation de quand date le dernier système d'équipe ?

<u>Avant</u>	<u>Maintenant</u>
mois de ..... 19..	mois de ..... 19..

6.2. Temps de travail

6.2.1. Y avait-il/a-t-il dans cet atelier des travailleurs à temps partiel ?

<u>Avant</u>			<u>Maintenant</u>		
oui/ non	nbre:	Ouvriers	oui/ non	nbre:	
oui/ non	nbre:	Employés	oui/ non	nbre:	

6.2.2. Précisez si possible les caractéristiques suivantes des travailleurs à temps partiel :

<u>Avant</u>			<u>Maintenant</u>			
Hommes	Femmes	Total		Hommes	Femmes	Total
			- 21 ans			
			21-30 ans			
			31-44 ans			
			45 et plus			
			Total			

Donnez des précisions sur le niveau de scolarisation de ces travailleurs et sur le type de fonction qu'ils exercent.

Remarques :

6.2.3. Prestait-on/preste-t-on des heures supplémentaires ?

<u>Avant</u>		<u>Maintenant</u>
<input type="checkbox"/>	Souvent	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	parfois	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	exceptionnellement	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	jamais	<input type="checkbox"/>

Si oui, qui prestait/preste ces heures supplémentaires ?

<input type="checkbox"/>	Tout le monde	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Certaines catégories de personnel (précisez qui)	<input type="checkbox"/>

6.2.4. Y avait-il/a-t-il du chômage technique dans cet atelier ?

<u>Avant</u>		<u>Maintenant</u>
<input type="checkbox"/>	souvent	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	parfois	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	exceptionnellement	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	jamais	<input type="checkbox"/>

Remarques :

6.3. Expériences HANSENNE

6.3.1. Votre entreprise a-t-elle été concernée par les expériences HANSENNE ou par une formule d'organisation du travail du même type ?

<u>Expérience HANSENNE</u>	<u>Autre formule</u>
oui	oui
non	non

Précisez votre réponse.

6.3.2. A-t-on procédé à des expériences HANSENNE ou d'autres formules d'organisation du travail dans l'atelier/le département ?

<u>Expérience HANSENNE</u>	<u>Autre formule</u>
oui	oui
non	non

Si oui, quand ont-elles été introduites ?

Date :

Pour quelle durée :

6.3.3. De quel type d'expérience s'agissait/s'agit-il ?

- Travail week-end
- Travail 4 jours
- 4 équipes de 6 heures
- Equipes de 12 h (continu)
- Autres : ...

6.3.4. Pourquoi a-t-on retenu cette formule-là ?

- Productivité
- Raisons sociales
- Raisons techniques
- Autres : ...

6.3.5. Cette expérience a-t-elle entraîné des modifications en matière de :

- Production
- Volume de l'emploi
- Productivité
- Coûts
- Conditions de travail
- Horaires
- Travail syndical
- Autres : ...

6.4. Sous-traitance

6.4.1. A-t-on recours à la sous-traitance dans votre atelier ?  
 Sous-traitance = une partie du travail est confiée à une entreprise extérieure (par ex. : l'entretien des machines réalisé par une firme spécialisée).

<u>Avant</u>	<u>Maintenant</u>
oui	oui
non	non

Si oui, pour quel type de travail ?

6.5. Centralisation ou décentralisation

6.5.1. Est-ce que le rythme de production dépendait/dépend de consignes extérieures à l'atelier ou au département ou bien était-il/est-il établi par l'atelier ou le département lui-même ?

<u>Avant</u>	<u>Maintenant</u>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Précisez :

- 6.5.2. Au cours du processus normal de production des informations étaient/sont-elles fournies par votre atelier/département à un autre atelier ou département de l'entreprise ?  
 "Information", c'est-à-dire toutes indications concernant la qualité, la quantité et le rythme de la production.

Avant

oui

non

Maintenant

oui

non

Si oui, comment cela se passait-il/passe-t-il ? Décrivez comment les communications étaient échangées (par ex.: pendant, avant, après la production dans l'atelier, par observation permanente, "coups de sonde", contrôleur, etc.).

- 6.5.3. Au cours du processus de production, faisait-on/fait-on usage dans votre atelier/département d'information provenant de l'extérieur ?

Informations provenant de l'extérieur = informations (indications, renseignements ou consignes) venant d'un autre atelier/département (par ex. magasin).

Avant

oui

non

Maintenant

oui

non

Si oui, précisez de quelle façon. Voir Q.6.5.2.

- 6.5.4. Est-ce que les échanges d'informations entre unités étaient/sont standardisés ?

Avant

oui

non

Maintenant

oui

non

Si oui, précisez de quelle façon.

- 6.5.5. Est-ce que cette sorte d'information a été modifiée en fonction des besoins de certains services (magasin, service du personnel, service d'achats, etc.) ?

Avant

oui

non

Maintenant

oui

non

Si oui, précisez comment et pourquoi.

6.5.6. Faisait-on/faît-on usage dans cet atelier/département des informations "centrales" ?  
 Informations "centrales" = informations émanant de services tels que service du personnel, magasin, etc.

<u>Avant</u>	<u>Maintenant</u>
oui	oui
non	non

Si oui, précisez.

6.6. Isolement

6.6.1. Dans quelle mesure la nature du travail, la disposition des postes, l'intensité du travail, etc. permettaient-elles/permettent-elles les contacts entre collègues au cours du déroulement normal du procès de travail dans cette section ?

Echelle : 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Faible Grande

<u>Avant</u>	<u>Maintenant</u>
0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Possibilité de :
0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	- se parler
0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	- se voir
0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	- échange des outils instruments matériaux etc.

6.6.2. Quelles étaient/sont les relations entre le travailleur et son outil dans cette section ?

<u>Avant</u>	<u>Maintenant</u>
<input type="checkbox"/> - manipulation à la main	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> - manipulation mécanique	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> - contact visuel direct	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> - contact acoustique direct	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> - autres	<input type="checkbox"/>

6.7. Contrôle

6.7.1. Sur quels aspects/parties du travail un contrôle pouvait-il/peut-il s'exercer sur les travailleurs ou sur les produits de cet atelier/département ?

<u>Avant</u>		<u>Maintenant</u>
<input type="checkbox"/>	contrôle de qualité	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	efficacité	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	rythme de travail	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	productivité	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	relations avec collègues	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	actions politiques	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	conditions de travail	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	autres : ...	<input type="checkbox"/>

6.7.2. De quel type de contrôle s'agissait/s'agit-il ?

<u>Avant</u>		<u>Maintenant</u>
<input type="checkbox"/>	contrôle constant	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	contrôle occasionnel	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	contrôle régulier	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	contrôle complet	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	contrôle partiel	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	contrôle par des personnes	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	contrôle par des machines	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	contrôle direct	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	contrôle indirect	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	contrôle reproductible (enregistré, fixé sur matériel)	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	contrôle non reproductible (observation, remarque)	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	contrôle lié au produit	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	contrôle lié au travailleur	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	cercles de qualité	<input type="checkbox"/>

Remarques :

6.7.3. Les travailleurs de cet atelier/ce département contrôlaient/contrôlent-ils certains aspects de leur travail ?

<u>Avant</u>		<u>Maintenant</u>
- dans des circonstances normales de travail		
<input type="checkbox"/>	. rythme de travail	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	. quantité produite	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	. pauses (repos)	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	. réparation en cas de panne	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	. remplacement de tra-	<input type="checkbox"/>

Avant

Maintenant

- dans des circonstances de travail exceptionnelles
- . rythme de travail
- . quantité produite
- . pauses (repos)
- . réparation en cas de panne
- . remplacement de travailleur absent
- . autre : ...

Remarques :

Si oui, comment, collectivement ou individuellement?

6.8. Cercles de qualité

6.8.1. Existe-t-il dans cet atelier ou département des cercles de qualité ou toute autre formule qui s'en rapproche ?

Avant

Maintenant

oui

oui

non

non

Si oui, depuis quand :

Date :

Précisez la formule existante :

6.8.2. Pourquoi a-t-on introduit les cercles de qualité ou toute autre formule qui s'en rapproche ?

- motivations de la direction :

- selon vous :

6.8.3. Quels types de modifications ont été apportés dans cet atelier/département par les cercles de qualité ou toute autre formule qui s'en rapproche.

Mettez des croix dans le tableau ci-dessous en donnant leur appréciation du point de vue des travailleurs et de celui de la direction.

	Travailleurs			Direction		
	Mieux	Pire	Sans avis	Mieux	Pire	Sans avis
<ul style="list-style-type: none"> <li>. contrôle de qualité</li> <li>. qualité du produit</li> <li>. productivité</li> <li>. efficacité</li> <li>. rythme de travail</li> <li>. sécurité</li> <li>. contrôle des travailleurs</li> <li>. possibilité de s'exprimer</li> <li>. responsabilité</li> <li>. relations avec la hiérarchie</li> <li>. relations avec collègues</li> <li>. travail syndical</li> <li>. relation avec l'entreprise</li> <li>. motivation au travail</li> <li>. satisfaction au travail</li> <li>. autres : ...</li> </ul>						

Remarques :

6.8.4. Les cercles de qualité ou toute autre formule proche ont-ils modifiés d'éventuels systèmes de "suggestion" existant auparavant.

Avant

Maintenant

oui/non

oui/non

Précisez.

6.9. Direction et hiérarchie

6.9.1. Combien de cadres travaillaient/travaillent dans l'entreprise ?

Combien y a-t-il d'ouvriers et d'employés par cadre ?

Nombre d'ouvrier, nombre d'employés.

Avant

Maintenant

.....	Nombre de cadres	.....
.....	Nombre ouvriers et employés par cadre	.....
.....	Nombre ouvriers	.....
.....	Nombre employés	.....



6.9.6. Quel type de politique de personnel était/est pratiqué ?

Avant

Maintenant

- |                          |   |                          |
|--------------------------|---|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | - pseudo démocratique ("direction sociale") | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | - autoritaire et anti-syndicale             | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | - paternaliste                              | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | - autres : ...                              | <input type="checkbox"/> |

Remarques :

6.10. Les situations suivantes s'étaient-elles/se sont-elles présentées dans l'entreprise/dans cet atelier ou département.

Avant

Maintenant

<u>Dans l'entreprise</u>	<u>Dans atelier</u>		<u>Dans l'entreprise</u>	<u>Dans l'atelier</u>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- arrêt de l'embauche	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- prépension	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- départs naturels	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- départs forcés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- chômage temporaire	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- travail à temps partiel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- heures supplémentaires	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Si oui, donnez des précisions pour chaque situation (combien, quand et pourquoi...) en distinguant atelier et entreprise.

6.11. Synthèse-comparaison - Période avant implantation \_\_\_\_\_ maintenant.

Pour chaque question, comparez les réponses fournies et notez les modifications intervenues entre les deux périodes.

- 6.11.1. Travail en équipe (Q.6.1.1. à 6.1.3.)
- 6.11.2. Temps de travail (Q.6.2.1. à 6.2.4.)
- 6.11.3. Expérimentation HANSENNE (Q.6.3.1. à 6.3.5.)
- 6.11.4. Sous-traitance
- 6.11.5. Centralisation/décentralisation (Q.6.5.1. à 6.5.6.)
- 6.11.6. Isolement (Q.6.6.1. et 6.6.2.)
- 6.11.7. Contrôle (Q.6.7.1. à 6.7.4.)
- 6.11.8. Cercles de qualité (Q.6.8.1. à 6.8.3.)
- 6.11.9. Cadres (Q.6.9.1.)
- 6.11.10. Concertation
- 6.11.11. Autonomie
- 6.11.12. Politique du personnel

7. Relations internes

7.1. Possibilités de communications avec les collègues dans et hors de l'atelier/du département.

7.1.1. Comment s'établissaient/s'établissent les relations de travail dans l'atelier/le département ?

Avant

Maintenant

Facilement	Normalement	Difficilement	Pas du tout		Facilement	Normalement	Difficilement	Pas du tout
				<ul style="list-style-type: none"> <li>. entre collègues</li> <li>. entre hommes et femmes</li> <li>. entre jeunes et vieux</li> <li>. entre travailleurs ayant un contrat stable et ceux à contrat instable</li> <li>. entre très scolarisés et peu scolarisés</li> <li>. entre travailleurs et techniciens</li> <li>. ouvriers et employés</li> </ul>				

Remarques :

7.1.2. Comment s'établissaient/s'établissent les relations avec les autres départements.

Avant

Maintenant

facilement  
 normalement  
 difficilement  
 pas du tout

Remarques :

7.1.3. Existait/existe-t-il des pratiques (habitudes, des mesures et/ou des règlements) qui établissaient/établissent des séparations ou créaient/créent des distances entre certains groupes de travailleurs ?

Avant

Maintenant

- |                          |  |                          |
|--------------------------|--|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | - entre ouvriers et employés   | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | - entre ouvriers-employés d'une part et cadres d'autre part                | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | - entre autres groupes de travailleurs (membres du personnel) : lesquels : | <input type="checkbox"/> |

7.1.4. Est-ce que les communications entre individus étaient/sont perturbées par les circonstances de travail ?

Avant

Maintenant

- |                          |                |                          |
|--------------------------|----------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | - bruit        | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | - isolement    | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | - contrôle     | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | - autres : ... | <input type="checkbox"/> |

7.2. Rapports hiérarchiques et politique du personnel

7.2.1. Quelles étaient/sont les relations entre ouvriers/employés de cet atelier/département, et les catégories suivantes :

Avant

Maintenant

Inexistantes	Autoritaires	Rigides	Ordinaires		Inexistantes	Autoritaires	Rigides	Ordinaires
				- direction générale				
				- cadres supérieurs				
				- contremaîtres et chefs				

Remarques :

7.2.2. Comment se situait/se situe cet atelier par rapport à l'organisation de la direction, c'est-à-dire l'organisation de la direction était/est-elle :

<u>Avant</u>		<u>Maintenant</u>
<input type="checkbox"/>	Centralisée	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Décentralisée	<input type="checkbox"/>

7.2.3. Comment et à quel rythme les travailleurs de cette section recevaient/reçoivent-ils des informations concernant l'entreprise ?

Comment ?

<u>Avant</u>		<u>Maintenant</u>
<input type="checkbox"/>	-par le chef de service	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	-par le journal du personnel	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	-par les syndicats	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	-par d'autres moyens, lesquels	<input type="checkbox"/>

A quel rythme ?

<u>Avant</u>		<u>Maintenant</u>
<input type="checkbox"/>	- chaque mois	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	- chaque trimestre	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	- chaque année	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	- jamais	<input type="checkbox"/>

7.2.4. Comment évaluez-vous cette information ?

<u>Avant</u>		<u>Maintenant</u>
<input type="checkbox"/>	-complète et suffisante	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	-objective	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	-tendancieuse	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	-incomplète et insuffisante	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	-assez objective	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	-sans intérêt	<input type="checkbox"/>

7.2.5. Par quels canaux les travailleurs de cet atelier pouvaient/peuvent-ils réagir aux problèmes de l'entreprise ? Le recours à ces moyens était/est-il fréquent ?

<u>Avant</u>				<u>Maintenant</u>		
Jamais	Parfois	Souvent		Jamais	Parfois	Souvent
			-par leur supérieur			
			-par le service du personnel			
			-par le syndicat			
			-par une boîte à suggestions			
			-autres moyens (précisez lesquels)			

7.2.6. Quel était l'effet de ces moyens d'expression ?

Avant

Maintenant

- efficace
- peu efficace
- sans effet

- 
- 
- 

Remarques :

7.2.7. Quelles sortes de services sociaux étaient/sont fournis aux travailleurs par l'entreprise. Évaluez-en la qualité.

Avant

Maintenant

Très bon	Satisfaisant	Insuffisant	Absent		Très bon	Satisfaisant	Insuffisant	Absent
				<ul style="list-style-type: none"> <li>- Accueil</li> <li>- Réfectoire</li> <li>- Repas</li> <li>- Club du personnel</li> <li>- Service social (aide financière-)</li> <li>- Autres : ...</li> </ul>				

7.3. Synthèse-comparaison. Avant  $\longleftrightarrow$  Maintenant  
 Pour chaque question, comparez les réponses fournies et notez les modifications intervenues entre les deux périodes.

- Relations dans l'atelier (Q.7.1.1.)
- Relations avec autres ateliers (Q.7.1.2.)
- Difficultés de communication (Q.7.1.3. et 7.1.4.)
- Relations hiérarchiques (Q.7.2.1. et 7.2.2.)
- Informations sur entreprise (Q.7.2.3. et 7.2.4.)
- Moyens d'expression (Q.7.2.5. et 7.2.6)
- Services sociaux (Q.7.2.7.)

7.2.6. Quel était l'effet de ces moyens d'expression ?

Avant

- efficace
- peu efficace
- sans effet

Maintenant

- 
- 
- 

Remarques :

7.2.7. Quelles sortes de services sociaux étaient/sont fournis aux travailleurs par l'entreprise. Évaluez-en la qualité.

Avant

Maintenant

Très bon	Satisfaisant	Insuffisant	Absent		Très bon	Satisfaisant	Insuffisant	Absent
				- Accueil - Réfectoire - Repas - Club du personnel - Service social (aide financière- - Autres : ...				

7.3. Synthèse-comparaison Avant  $\longleftrightarrow$  Maintenant  
 Pour chaque question, comparez les réponses fournies et notez les modifications intervenues entre les deux périodes.

- Relations dans l'atelier (Q.7.1.1.)
- Relations avec autres ateliers (Q.7.1.2.)
- Difficultés de communication (Q.7.1.3. et 7.1.4.)
- Relations hiérarchiques (Q.7.2.1. et 7.2.2.)
- Informations sur entreprise (Q.7.2.3. et 7.2.4.)
- Moyens d'expression (Q.7.2.5. et 7.2.6)
- Services sociaux (Q.7.2.7.)

7.4. Quels changements importants prévoyez-vous dans les prochaines années en ce qui concerne les relations internes et externes dans cet atelier. Précisez votre réponse à l'aide des éléments repris en Q.7.3.

8. Conditions de travail, charge de travail, sécurité8.1. Environnement et contraintes de travail

## 8.1.1. Type d'environnement de l'atelier

	<u>Avant</u>	<u>Maintenant</u>
Extérieur		
Intérieur		
- local particulier		
- partie d'un site ou d'un bâtiment		

Remarques :

Indiquez dans le tableau ci-dessous les aspects de l'environnement de travail qui posaient/posent problème dans cet atelier/département.

- 8.1.2. Aération
- 8.1.3. Température
- 8.1.4. Pollution
- 8.1.5. Bruit
- 8.1.6. Eclairage
- 8.1.7. Vibrations
- 8.1.8. Espace vital
- 8.1.9. Danger
- 8.1.10. Travaux salissants
- 8.1.11. Humidité
- 8.1.12. Autres : ...

<u>Avant</u>	<u>Maintenant</u>

- 8.1.13. Précisez les problèmes importants et indiquez quelles catégories de travailleurs ils concernent.

8.2. Charge physique

(complétez le tableau de la même façon que pour la question précédente).

- 8.2.1. Travail pénible
- 8.2.2. Fatigue physique
- 8.2.3. Posture
- 8.2.4. Transport de matériaux
- 8.2.5. Mouvements et déplacements
- 8.2.6. Rythme de production
- 8.2.7. Fatigue visuelle
- 8.2.8. Autres : ...

<u>Avant</u>	<u>Maintenant</u>

- 8.2.9. Précisez les problèmes importants et indiquez quelles catégories de travailleurs ils concernent.



Légende : fréquence : nombre par an  
 gravité : nombre de jours d'invalidité,  
 d'incapacité de travail.

poste de travail : voir plan

causes :

- 1) défaillance des équipements techniques
- 2) défaillance d'organisation
- 3) défaillance de la surveillance médicale
- 4) défaillance des systèmes de protection
- 5) charge de travail
- 6) facteur individuel
- 7) autre raison : précisez laquelle.

8.5. Synthèse-comparaison période avant implantation  $\longleftrightarrow$   
 maintenant.

Pour chaque question, comparez les réponses fournies  
 et notez les modifications importantes

8.5.1. en ce qui concerne l'environnement et les contraintes  
 de travail (Q.8.1.)

8.5.2. en ce qui concerne la charge physique (Q.8.2.)

8.5.3. en ce qui concerne la charge mentale (Q.8.3.)

8.5.4. en ce qui concerne les accidents de travail et les  
 maladies professionnelles (Q.8.4.)

8.6. Quels changements importants prévoyez-vous dans les  
 prochaines années en matière de circonstances de tra-  
 vail (charges de travail, sécurité...)  
 Précisez votre réponse à l'aide des points abordés dans  
 la question 8.5.

D O S S I E R   E N T R E P R I S E

II. DEUXIEME PARTIE

A. IMPLICATION SYNDICALE DANS L'INTRODUCTION DES NOUVELLES TECHNOLOGIES

1. Information

1.1. Quels types d'informations ont été fournis par la direction en relation avec le changement technologique ?  
 Cochez-les dans le tableau suivant, en tenant compte du moment où l'information a été fournie et de l'organe informé.

Nature de l'information fournie	Avant      Après la décision d'in- vestissement		Organes concernés		
			C.E.	C.S.H.E.	D.S.
Projets, objectifs, motifs					
Décision d'investissement					
Conception et choix des équipements					
Conditions d'implantation techniques					
Conséquences :					
- structure de l'entreprise					
- relations économiques et financières					
- activités de l'entreprise					
- emploi et travail					
. volume et structure de l'emploi					
. organisation du travail					
. temps de travail					
. modes de rémunération					
- relations industrielles et travail					

- 1.2. Si des informations en relation avec le changement technologique ont été fournies au C.E., précisez dans quel cadre et à quel moment, en utilisant le tableau suivant :

	OUI	NON	Combien de temps avant l'introduction de la N.T. ?
Information de base			
Information annuelle			
Information périodique (trimestrielle)			
Information occasionnelle			

- 1.3. Si des informations concernant le changement technologique ont été fournies au C.S.H.E., précisez-en la nature et le délai (avant la décision, à la commande, à la réception, à la mise en oeuvre).

- 1.4. Des informations ont-elle circulé par la voie informelle (bouche à oreille, cercle de qualité, etc.). Si oui, précisez le canal, le type d'information et le moment.

- 1.5. La convention collective n°39 portant sur l'information et la concertation sur les conséquences sociales de l'innovation technologique a-t-elle été appliquée dans votre entreprise, en tout/en partie, dans quels cas ?

## 2. Négociations

- 2.1. Citez les principaux thèmes de négociation dans l'entreprise, au cours de la période considérée.  
(exemple : productivité, contenu des tâches, classifications professionnelles, protection de l'emploi, durée du travail, rémunérations, etc.).
- 2.2. Les questions négociées ont-elles été mises en relation directe ou indirecte avec l'introduction de la nouvelle technologie ?
- 2.3. Comment les changements technologiques sont-ils négociés ?

	Au niveau de l'entreprise	Au niveau de la branche d'activité
Spécifiquement → accord technologique		
Indirectement → convention collective concernant d'autres questions, précisez lesquelles ?		
Pas de négociation sur cette question		

- 2.4. Au cours de cette période, la structure de la négociation collective a-t-elle connu d'importants changements ?  
(Exemple : créations de groupe de travail, expertise, études, contacts entre délégations, entre syndicats, entre différentes instances du même syndicat, cercles de qualité, etc.).
- 2.5. La N.T. a-t-elle contribué à orienter certains de ces changements ? A-t-elle changé quelque chose au dispositif de négociation lui-même ?

2.6. Les délégués syndicaux ont-ils bénéficié d'avantages particuliers pour appréhender les changements liés à la nouvelle technologie ?

- facilités fournies par l'employeur;
- assistance syndicale;
- contacts internes;
- expertise extérieure;
- autres.

2.7. Comment les négociateurs syndicaux assurent-ils l'information de leur base ?

- réunions de délégués;
- réunions des membres;
- circulaires/lettres d'information;
- formation;
- autres voies.

2.8. Comment les travailleurs ont-ils réagi aux résultats des négociations liées au changement technologique ?

2.9. Des conflits sont-ils survenus en relation avec l'introduction de la N.T. (avant/pendant/après) ?

Si oui, précisez-en les raisons et les résultats.

B. CHANGEMENTS DANS L'ENTREPRISE ET LE GROUPE

- 1.1. Quels changements a-t-on pu observer dans l'entreprise au cours de la période de référence (avant/pendant/après le renouvellement technologique). Cochez les changements en question selon le moment où ils sont survenus :

TYPES DE CHANGEMENTS	AVANT	PENDANT	APRES
	INTRODUCTION DE LA NOUVELLE TECHNOLOGIE		
- Structure entreprise			
- Relations économiques et financières			
- Activités de l'entreprise			
- Emploi et travail			
. Volume-Structure-Emploi			
. Organisation du travail			
. Temps de travail			
- Conditions de travail			
. Modes de rémunération			
- Relations industrielles et travail syndical			
- Autres			

- 1.2. Mentionnez éventuellement la nature précise des changements relevés dans les rubriques ci-dessus.

- 1.3. Les différents changements observés sont-ils liés ?  
Si oui, précisez de quelle façon, selon vous.  
(Ex.: changement dans la direction → nouvelle politique du personnel + investissements de rationalisation).

1.4. Les critères d'embauche et/ou de licenciement ont-ils évolué au cours de la période d'introduction de la nouvelle technologie ?

Si oui, précisez comment.

1.5. En vous référant à la Ière partie du dossier entreprise, (rubrique D, question 1.1.), évaluez les raisons pour lesquelles les objectifs annoncés ou non par la direction ont été atteints ou pas.

Objectifs	Annoncés	Non annoncés	Réalisés parce que	Non réalisés parce que
- Développement de nouveaux produits ou services				
- Ouverture de nouveaux marchés				
- Augmentation de la production				
- Diminution des coûts de production				
- Augmentation de la rentabilité du capital				
- Augmentation des contrôles sur le processus de production				
- Adaptation de la production aux fluctuations de la demande				
- Autres : .....				

## 2. Changements au niveau du groupe

2.1. Au cours de la période considérée, a-t-on observé des changements analogues dans les entreprises apparentées (soit autres unités d'exploitation, soit filiales, soit autres entreprises du même groupe).

N.B. : Se référer à la liste des changements de la question 1.1.

2.2. Les différentes divisions de l'entreprise ou du groupe pratiquent-elles une politique commune de la gestion de la main-d'oeuvre ?

2.3. A-t-on procédé à des transferts d'emplois entre unités d'exploitation, ou entre divisions de l'entreprise ou du groupe, en relation avec l'introduction des changements technologiques ?

Quelle fut la réaction des syndicats ?

2.4. Si les relations entre les différentes entreprises apparentées sont fortes, comment les syndicats y ont-ils réagi ?

Y a-t-il eu des tentatives de coordination de la politique et de l'action des syndicats en matière de nouvelles technologies au niveau du groupe/au niveau de la branche d'activité ?

2.5. La N.T. a-t-elle influencé l'organisation syndicale au niveau de l'entreprise ou du groupe ?

2.5.1. - A-t-elle modifié le rapport de force ? De quelle façon ?

2.5.2. - A-t-elle modifié la procédure de consultation et/ou de négociation ? (ex.: cercle de qualité).

### C. IMPACT DE L'INTERVENTION PUBLIQUE

L'introduction et le développement des N.T. dans l'entreprise ne se fait pas dans un vide économique ou politique (cf. mesures gouvernementales, concurrence, etc.).

L'objectif est d'évaluer l'influence de la politique et les mesures des pouvoirs publics, dans cette entreprise également.

1. Quels éléments de la politique des pouvoirs publics ont eu une influence tangible sur les développements dans l'entreprise;

- . certaines formes d'aide matérielle à l'utilisation de N.T. ou R.D.;
- . subsides de réorganisation en vue de l'utilisation des N.T.;
- . assainissements financiers;
- . réorganisation.

2. Des instances publiques ont-elles pris des initiatives spécifiques relatives à cette entreprise ?

3. Quel a été le rôle joué par le mouvement syndical dans ce contexte ?

DEUXIEME PARTIE : Présentation du champ d'enquête	49
I. Caractéristiques des entreprises de l'échantillon	49
II. Déroulement des enquêtes	53
TROISIEME PARTIE :	
Présentation des résultats de la recherche	56
I. Les entreprises et les innovations technologiques basées sur la micro-électronique	56
1) Insertion des innovations technologiques dans l'histoire de la structure de l'entreprise	56
a) L'intégration dans un groupe multinational	56
b) La situation concurrentielle des entreprises	58
c) La sous-traitance	60
d) La partition des entreprises	61
2) Insertion des nouvelles technologies dans l'évolution des moyens de production et des caractéristiques de la main-d'oeuvre	62
a) Degré d'automatisation des différents départements de l'entreprise	62
b) L'organisation du travail	64
c) L'emploi	68
d) Formation et qualification	69
e) Les conditions de travail	70
3) Limites technico-organisationnelles des innovations technologiques	72
4) Changement technologique, relations industrielles et application de la C.C.T. n°39	74
II. Les études de cas	79

## INTRODUCTION

L'étude présentée ici a tenté de concilier les objectifs de la recherche, l'ambition des chercheurs et les contraintes de temps qui étaient imposées.

Il est clair que l'importance de l'échantillon d'entreprises (18 études de cas ont été menées à bien) qui nous était parue essentielle pour atteindre une relativement bonne représentativité sectorielle, nous conduirait nécessairement à un volume de travail considérable tant pour les phases de prises de contact, qu'au cours de la mise à l'épreuve de notre grille d'analyse et de la récolte des données, ou dans le travail de traitement et d'analyse des informations recueillies.

Du moins pensons-nous ainsi avoir mis au point une méthode d'évaluation qui, si elle doit assurément être retravaillée, permet de cerner la richesse et d'approcher la complexité des dynamiques mises en oeuvre lors du processus d'implantation des technologies de l'information.

A cet égard, certains changements importants qui affectent l'organisation et les conditions de travail relevés dans ce rapport mériteraient de faire l'objet de recherches plus approfondies ou bien justifieraient la poursuite approfondie de cette recherche.

Notre approche globale de la problématique posée visait à évaluer les modalités et les conditions sociales de la mise en oeuvre des nouvelles technologies, écartant a priori toute approche déterministe ou neutraliste de la technique, fut-elle nouvelle.

Dans une première partie, nous présentons une critique théorique de la convention collective de travail n°39 qui régit depuis le 1er février 1984 (date de son application effective) les modalités de l'information et de la concertation sur les conséquences sociales de l'introduction de nouvelles technologies dans les entreprises privées situées en Belgique. L'observation "sur le terrain" des transformations qui accompagnent les applications informatiques et le sens que peut y prendre la C.C.T. n°39 constituaient donc pour nous la contrepartie empirique nécessaire à cette exploitation théorique. C'était aussi tenir compte de la portée effective d'une procédure de ce type dans un contexte national et international difficile et dans un pays où l'une des deux grandes organisations syndicales refuse le principe de la cogestion.

En termes de pratiques syndicales, notre étude aboutit à la mise en évidence de dynamiques dont il serait également intéressant d'approfondir l'analyse. On aurait pu croire qu'une évaluation de la C.C.T.n°39 était quelque peu prématurée. L'expérience montre qu'une telle démarche permet de dégager quelques axes pour ceux qui décident d'investir concrètement cet espace de négociation.

Dans cette même première partie, nous avons consacré tout un chapitre à l'étude du T.U.R.U., Workers and New Technology : Disclosure and Use of Company Information dans la mesure où celle-ci a été l'un des points de départ de l'élaboration de l'outil de recherche. Toutefois, nos préoccupations ayant surtout été d'ordre méthodologique, nous nous sommes fondamentalement écartés de cette recherche sur deux points. D'une part, nous nous sommes penchés sur l'élaboration d'un instrument et d'une méthodologie d'investigation, d'autre part nous avons plus porté l'accent sur les changements sociaux qui accompagnent les introductions de nouvelles technologies. C'est pourquoi, nous consacrons la fin de ce même chapitre à la présentation des questionnaires et de leur méthode d'application, tout comme nous fournissons là un compte rendu de la mise à l'épreuve de ceux-ci.

L'instrument de recherche consiste en un système qui s'articule autour d'une "checklist". Si celle-ci est parfois utilisée comme instrument de travail ou comme "aide mémoire", elle peut également servir d'instrument d'investigation pour la recherche bien qu'une telle utilisation soit peu orthodoxe. Dans ce cas, sa spécificité réside dans le fait qu'elle détermine un champ d'étude extensible et permet une abondante récolte d'informations toutes en rapport avec l'objet de la recherche par opposition à des questionnaires plus traditionnels dont l'impact est plus pointu. L'avantage d'une checklist est qu'elle permet la vérification de nombreuses hypothèses de départ, son inconvénient majeur est qu'elle est une méthode d'enquête relativement lourde, tant en ce qui concerne la récolte des données, que leur traitement. Bien que les questionnaires utilisés soient une des parties importantes de notre travail, ceux-ci seront, pour une facilité de lecture, présentés en annexe du rapport.

La deuxième partie du rapport présente les caractéristiques des entreprises de notre échantillon, et fournit des informations sur le déroulement du travail de terrain.

La troisième partie est consacrée aux analyses des résultats des études de cas, portant successivement sur l'insertion des innovations technologiques dans l'histoire de la structure des entreprises; la place des nouvelles technologies dans l'évolution des moyens de production et des caractéristiques de la main-d'oeuvre; les limites technico-organisationnelles des innovations technologiques; changements technologiques, relations industrielles (application de la C.C.T. n°39). Suivent alors la présentation des résultats d'innovations particulières qui ont été approchées à l'aide de la checklist, et dont les conclusions, bien que limitées, restent néanmoins pertinentes.

La quatrième partie du rapport comprend l'évaluation des instruments et de la méthode de recherche. On y présente les possibilités d'application des instruments élaborés.

● Finalement nous présentons des conclusions globales concernant les changements sociaux, l'information des travailleurs et les mécanismes de concertation en relation avec les nouvelles technologies.

PREMIERE PARTIE : Les accords technologiques en Europe,  
élaboration de l'outil d'enquête,  
méthodologie

I) Les accords technologiques en Europe

1) Bilan

La comparaison des procédures par lesquelles des informations sur les changements technologiques sont censées être communiquées dans huit pays européens permet de dégager des points communs par delà les différences d'approches.

Notons que cette comparaison se fonde sur l'analyse des différentes logiques adoptées, indépendamment de l'histoire et du contexte des relations industrielles dans chacun des pays considérés.

Il est évident que cette démarche constitue une abstraction : une même procédure prendra un sens différent selon qu'elle est mise en oeuvre dans un contexte de cogestion ou de contrôle, selon la politique industrielle en vigueur et selon la situation économique plus ou moins déprimée.

Ce bilan critique a pour but de dégager - en première approximation - un schéma d'évaluation, dont le principal critère est le statut accordé aux facteurs techniques dans le traitement des changements des systèmes de travail.

Compte tenu des différents niveaux où la procédure de divulgation peut intervenir, on peut aboutir à des approches hétérogènes; combinant les orientations légalistes et volontaristes.

J. FJALESTAD du Centre Norvégien de l'Informatique (1) a ainsi distingué trois approches de la concertation "l'utilisation des normes et des règles nationales (réglementation), le recours à la négociation collective en vue de conclure des accords (négociation) et l'encouragement de la participation au niveau local (adaptation locale)". La Norvège constitue précisément un cas où ces différentes approches se sont combinées, autour d'un accord central (national interprofessionnel) conclu dès '75. Les autres pays se distinguent plus nettement selon la tendance légaliste ou volontariste des (négociations), relations de travail.

(1)

Voir, INSTITUTSYNDICAL EUROPEEN, Négocier l'introduction des nouvelles technologies, Bruxelles, août 1982, p. 56.

Ainsi, les modèles légalistes sont représentés par la Suède, la R.F.A. et les Pays-Bas, tandis que la Grande Bretagne, l'Italie et le Danemark s'inscrivent dans une tradition volontariste.

Un autre critère de classement des systèmes adoptés est la nature centralisée ou décentralisée des relations de travail, les pays scandinaves se situant dans la première modalité et les autres privilégiant le canal sectoriel ou local.

Enfin, le caractère spécialisé ou global des procédures d'information constitue un critère supplémentaire : dans certains pays, l'introduction des nouvelles technologies fait l'objet de dispositions ou d'accords spécifiques (Norvège, Danemark, et Grande Bretagne), dans d'autres la question est abordée par l'inclusion de clauses particulières dans des accords préexistants (Italie), ou encore elle est intégrée au cadre plus général, légal ou conventionnel, de la procédure de divulgation d'informations (Suède).

On aboutit alors à une classification à trois critères des systèmes de divulgation de l'information technologique que l'on peut schématiser selon le tableau suivant :

Système de relations de travail	Légalisme		Volontarisme	
	Centralisé	Décentralisé	Centralisé	Décentralisé
Traitement spécifique de l'information technologique (logique restrictive)	NORVEGE		DANEMARK	GRANDE-BRETAGNE
Traitement général de l'information (logique extensive)	SUEDE	R.F.A. PAYS-BAS <u>FRANCE</u>		<u>ITALIE</u>

Cette classification reste très formelle : elle ne rend pas encore compte de l'efficacité relative des différents systèmes eu égard au contexte de conflit ou bien de participation. Elle ne tient pas compte non plus des points communs : dans les secteurs les plus concrètement touchés par l'introduction des nouvelles technologies (ex.: imprimerie) des accords sectoriels ont été conclus presque partout(1). Toutefois, cette description permet d'interpréter certaines différences de façon à forger des hypothèses pour notre travail.

En effet, on peut constater que le caractère legaliste du système de relations industrielles ne permet pas de préjuger de l'efficacité de la procédure de divulgation d'informations.

La comparaison des cas de la R.F.A. et des Pays-Bas d'une part et de la Suède d'autre part montre, par exemple, que le droit à l'information stipulé légalement perd son sens s'il n'est pas assorti du droit de négocier au même niveau.

En Suède, cette liaison est établie en l'absence de conseil d'entreprise : c'est le syndicat comme tel qui dispose du droit à l'information. D'autre part, si la Grande-Bretagne se caractérise comme l'Italie par son orientation volontariste, ce n'est pas faute de dispositions réglementaires. L'Acte sur la protection de l'emploi de 1975 confère en principe le droit à l'information pour les représentants syndicaux, en rapport avec leur fonction dans la négociation collective. En pratique, ce droit n'est pas respecté et le recours à la négociation s'impose. En Italie, traditionnellement, la cogestion ou la démocratie industrielle ne constituait pas un objectif syndical jusqu'il y a peu.

Cependant, depuis la fin des années 1970, l'acquisition d'informations sur les entreprises est devenue une revendication syndicale. Parmi les accords de 1979, nombreux sont ceux qui comportent des clauses en ce sens, dont la portée est relativement large, tant du point de vue du niveau (local, provincial, régional, national) de divulgation que du point de vue de l'objet (ex. R. et D.). Ces considérations nous amènent à commenter certaines des conclusions du rapport de l'Institut Syndical Européen (2).

(1)

En outre, elle ne reflète pas la façon dont les accords sectoriels peuvent parfois être mis en cause par des accords d'entreprise.

(2)

I.S.E., op.cit., pp. 128-129.

1. - "Les pays ayant connu le plus de succès en ce qui concerne l'introduction de changements sont ceux qui sont dotés de systèmes de relations de travail orientés vers la négociation entre les syndicats et la direction à un stade précoce du processus de prise de décision avant que le changement n'intervienne réellement". S'il est vrai que la précocité de l'intervention constitue une condition nécessaire à l'efficacité de la négociation, elle n'est certainement pas suffisante pour en garantir le "succès". Les pays scandinaves et particulièrement la Suède, sont souvent présentés comme un modèle. Or, on se rappellera un certain nombre de constats qui nuancent quelque peu cette vision : les organisations de travailleurs sont effectivement consultées sur le principe des choix mais elles n'ont pas la possibilité de contrôler effectivement le choix des équipements. En outre, l'information serait là aussi communiquée trop tard. En tout état de cause, le système des droits à l'information et à la consultation n'a pas pour corollaire obligé la maîtrise des rationalisations.
  
2. - "Dans plusieurs pays, l'approche consistant à négocier les accords a été complétée par l'édiction de réglementations nationales concernant par exemple, l'utilisation des écrans V.D.U." (...).
  
- "En ce qui concerne la technologie de l'information, ses effets sur le travail dépendent davantage de la conception des systèmes que du matériel utilisé".

Ces deux conclusions appellent plusieurs remarques, tirées des comparaisons internationales. L'intérêt de la réglementation en matière d'écrans de visualisation est notamment de déplacer le débat vers l'amont : la conception et la fabrication des systèmes. En Norvège, l'atout de cette réglementation est de viser la conception des systèmes plutôt que de définir des spécifications applicables au matériel. Est-ce à dire qu'en matière de conditions de travail, l'esprit des normes prévaut contre la lettre ? La validité de cette hypothèse dépend évidemment des interactions entre cadre légal et conventionnel. A cet égard, le cas de la Grande-Bretagne est également instructif. On a constaté que la moitié des accords technologiques conclus en Grande-Bretagne tentaient de définir des normes en matière de sécurité et de confort; les aspects qualitatifs du travail étant considérés comme plus difficiles à traiter. Or, on l'a vu, cette situation n'est pas sans rapport avec la logique restrictive adoptée en Grande-Bretagne. En effet,

dans la mesure où les accords technologiques font l'objet de négociations spécifiques, le lien avec les autres aspects du travail est difficile à établir. Simultanément, la possibilité de définir des normes contraignantes par la négociation collective est mise en doute. Dès lors, on serait tenté de formuler une hypothèse générale : l'élaboration d'une réglementation concernant la conception des systèmes permet tout à la fois d'élargir le champ du contrôle et de consacrer la fonction de négociation aux aspects "qualitatifs" du travail. Dans un même ordre d'idée, une approche globale des changements dans les systèmes de travail, bien que plus complexe, s'avère plus intéressante qu'un traitement spécifique des facteurs technologiques : parce que moins limitative, elle permet d'appréhender conjointement tous les aspects des changements sans risquer de surestimer la part des facteurs techniques.

3. - "Certaines similitudes existent entre les pays en ce qui concerne l'approche en matière de conclusion d'accords de technologie ainsi qu'entre les procédures et les engagements définis dans ces accords (...)"

- "La question fondamentale est celle de savoir dans quelle mesure les accords et les directives peuvent être appliqués dans la pratique et permettre ainsi d'influencer l'introduction d'une nouvelle technologie au niveau local de l'entreprise".

- "Les facteurs qui déterminent l'efficacité de la participation syndicale sont : leur puissance, leur conscience de pouvoir influencer les changements, la perception des différentes options, la communication d'informations, le développement des connaissances au sein de groupes de travail, le recours à des experts venant de l'extérieur et la poursuite persévérante de ces objectifs"(1)

Quel que soit le système des relations industrielles, les accords technologiques conclus dans les pays européens examinés définissent des principes généraux constituant une sorte de code de conduite en matière d'introduction des nouvelles technologies.

---

(1)

I.S.E., ibidem

Parmi ceux-ci :

- la divulgation aux syndicats d'informations précoces et utilisables;
- la localisation de la concertation : niveaux et organes impliqués;
- la formation spécialisée des représentants syndicaux intervenant dans la consultation, la concertation et/ou le contrôle de l'introduction des N.T.;
- la possibilité pour les syndicats de recourir à l'expertise (selon des modalités variables);
- le contrôle de la collecte et de l'utilisation des données personnelles;
- l'inclusion éventuelle d'une clause de "statu quo" en attendant l'accord;
- des garanties connexes concernant la protection de l'emploi (recyclage - reclassement et autres mesures de prévention contre les licenciements), les conditions de travail, la durée de travail, la santé et la sécurité, le revenu, etc.

Par leur logique même, ces accords renforcent la conception techniciste de changement, selon laquelle les facteurs techniques sont réputés responsables des pratiques de rationalisation alors qu'ils ne sont qu'un moyen parmi d'autres de les mettre en oeuvre. Le fait que les modes d'organisation du travail et de gestion de la main-d'oeuvre soient considérés comme des répercussions à gérer par le biais de "clauses connexes" en est révélateur. Le fait de cataloguer ces préoccupations d'emplois dans la rubrique "stratégie défensive" est tout aussi significatif.

En revanche, si la question des nouvelles technologies était intégrée aux négociations sur l'emploi, les véritables enjeux pourraient être abordés.

En résumé, l'évaluation de l'efficacité des procédures de divulgation d'informations - concernant l'introduction de changements technologiques notamment - implique la recension des points suivants :

- Possibilité d'accès, de traitement, d'utilisation de l'information
- Accès ---> précocité, régularité et clarté de l'information
- Objet et portée de l'information : R.D. projets - conception des systèmes - mise en oeuvre -



tives et rend d'autant plus urgentes la diffusion d'informations dès leur conception et la maîtrise d'une culture technique de la part des négociateurs.

La plupart des expériences rapportées (1) font apparaître des carences analogues dans les procédures formelles de divulgation d'informations en usage dans les différents pays européens, en particulier :

- information confidentielle, partielle, tardive, technique et incontrôlable.

Quant à l'information très riche obtenue par les canaux informels, son usage est toutefois limité par sa nature confidentielle et sa pertinence est également sujette à caution. Ainsi, selon S. GAUTHRONET et A. JAHANSEN (2), le circuit d'auto-information ne permet pas de combler les lacunes du réseau formel : "certaines informations totalement incontrôlées et "moulées" par les représentations sociales liées au progrès technique sont aussi peu efficaces et éloignées du futur probable que l'information "travaillée" par les directions".

Un réseau de communication parallèle, établi entre les délégués du personnel des différentes divisions de l'entreprise, avec l'appui des spécialistes internes - en l'occurrence informaticiens - et d'experts extérieurs, pourrait en revanche constituer une voie efficace d'accès et de traitement de l'information. Les modalités d'utilisation des résultats n'en restent pas moins tributaires de la stratégie adoptée au niveau de l'entreprise et au-delà.

Il faut cependant souligner que le circuit d'informations informel est une voie privilégiée pour un débat au niveau formel.

---

(1)

Voir à ce sujet les travaux du TURU et les interventions à la Conférence Européenne sur les "Nouvelles Technologies et les Conditions de Travail", C.E.S., Paris, 9-11 mai 1983.

(2)

A.R.E.T.E., "L'information des salariés sur les projets informatiques", in Recherches économiques et sociales, 6-7, 2e et 3e trimestre 1983, pp. 75-92.

Le Conseil de la Communauté Européenne étudie actuellement une proposition, la "Directive Vredeling-Richard" en vue d'encourager, dans les entreprises à structure complexe (e.a. transnationales), les procédures d'information annuelle et de consultation des travailleurs en cas de décision importante (prise par une autre personne que l'employeur direct).

## 2. Information et consultation sur les changements technologiques

### en Belgique

La Belgique dispose d'un ensemble de dispositions légales et conventionnelles imposant à l'employeur un certain nombre d'obligations d'information ou de consultation, portant explicitement ou non sur les innovations technologiques. Des accords concernant l'introduction de nouvelles technologies ont été conclus dans l'industrie de l'imprimerie en 1980 et au niveau des entreprises dans ce même secteur, celui des grands magasins, des banques, des assurances et de l'inspection automobile. Le 13 décembre 1983, un accord national interprofessionnel a été signé, concernant spécifiquement l'introduction des nouvelles technologies dans les entreprises du secteur privé.

#### a) Dispositions légales et conventionnelles

- Loi du 20 septembre 1948, modifiée en 1975, étendue en 1984, relative à l'organisation de la vie économique.
- Règlement Général pour la Protection du Travail.
- Arrêté Royal du 28 février 1963 sur les radiations ionisantes.
- Convention collective n°9 du 9 mars 1972 : informations à fournir aux conseils d'entreprise; rendue obligatoire par l'Arrêté Royal du 12 septembre 1972 (mod. 1974).
- Convention collective n°10 du 8 mai 1973 : protection contre licenciements collectifs, rendue obligatoire par A.R. du 6 août 1973; modifiée par C.C.T. n°10 bis du 2.10.75 (A.R. 1.12.75) et n°10 ter du 24.03.76 (A.R. 30.08.76).
- Arrêté Royal du 3 octobre 1973 sur les mesures de prévention contre les nuisances.
- Arrêté Royal du 27 novembre 1973 : informations économiques et financières à fournir aux conseils d'entreprise.
- Convention collective n°15 du 25 juillet 1974 : procédure d'examen des questions relevant de la compétence du conseil d'entreprise dans les entreprises comprenant plusieurs unités techniques d'exploitation; rendue obligatoire par l'A.R. du 5 septembre 1974.
- Arrêté Royal du 15 juillet 1975 : politique de prévention.

- Convention collective n°39 du 13 décembre 1983 : information et concertation sur les conséquences sociales de l'introduction des nouvelles technologies; rendue obligatoire par l'A.R. du 25 janvier 1984.

Les dispositions antérieures à la C.C.T. n°39 définissent les droits des représentants des travailleurs au conseil d'entreprise et au comité de sécurité, d'hygiène et d'embellissement des lieux de travail ainsi que ceux de la délégation syndicale.

Parmi ces droits d'information, d'avis, de contrôle et/ou de négociation, nous allons examiner ceux qui peuvent concerner directement ou non les changements liés à l'introduction des nouvelles technologies.

b) Droits d'information et de consultation des conseils d'entreprise

La C.C.T. n°9 et l'A.R. du 27 novembre 1973 définissent les modalités d'information et de consultation des conseils d'entreprise sur les questions économiques et financières et sur l'emploi et l'organisation du travail.

Les différents types d'informations doivent être communiqués régulièrement et préalablement à la décision (C.C.T. n°9) :

- Information de base (quadriennale - écrite)

- production et productivité
- statut de l'entreprise
- programme et perspectives générales d'avenir de l'entreprise : situation du marché, commandes, programme de développement, de rationalisation, d'organisation et de réorganisation, avec leurs conséquences sur l'emploi : structure et évolution.
- structure financière de l'entreprise
- établissement du budget
- frais de personnel
- recherche scientifique
- aides publiques

- Information annuelle : mise à jour de l'information de base (écrite)

- perspectives générales
- structure et évolution de l'emploi
- prévisions d'emplois : embauche, mutations, reclassement, promotions, licenciements (selon section et classification professionnelle)
- mesures d'ordre social décidées ou projetées en matière d'emploi.

- Information périodique (trimestrielle : verbale et résumés  
----- écrits)
- état de la réalisation des objectifs et perspectives annuels et du précédent trimestre
- modifications prévues

- Information occasionnelle :

-----  
communiquée chaque fois que des événements se produisent ou que des décisions se prennent, ayant des répercussions importantes pour l'entreprise et les travailleurs;

- licenciements ou recrutements collectifs pour des raisons économiques ou techniques (information fournie le plus tôt possible et, en tout cas préalablement à la décision)
- formation et réadaptation du personnel
- projets et mesures susceptibles de modifier la politique du personnel
- projets et mesures susceptibles de modifier les circonstances et les conditions de travail
- modifications de structure de l'entreprise, e.a. celles qui peuvent influencer l'emploi (fusion, concentration, reprise, fermeture, etc.) ---> consultation effective et préalable du Conseil d'entreprise.

L'A.R. du 27 novembre 1973 prévoit des possibilités de dérogation lorsque la divulgation d'une information, sous la forme ou dans le délai prévus; est susceptible de causer un préjudice à l'entreprise. Il fixe également les modalités d'un éventuel recours à l'expertise, e.a. sur les aspects techniques du travail des conseils d'entreprise.

L'exposé des motifs de cet arrêté indique clairement qu'il doit permettre de percevoir les stratégies à long terme et les perspectives de rationalisation.

On constate donc que ces dispositions réglementaires accordent d'emblée une certaine place à l'information et à la consultation concernant les changements technologiques, notamment par le biais des programmes de rationalisation (information de base), en matière de prévisions d'emploi (information annuelle et bilan trimestriel), et à l'occasion de toute modification ayant des répercussions importantes pour l'entreprise et les travailleurs (information occasionnelle).

c) Droits d'information, de consultation et de contrôle des comités de sécurité, d'hygiène et d'embellissement des lieux de travail

Le C.S.H.E. dispose de plusieurs possibilités de contrôle sur l'introduction des nouvelles technologies.

- Droit à l'information et à la consultation :

Le C.S.H.E. doit être informé sur tout ce qui concerne la sécurité, l'hygiène ou la santé, les mesures d'adaptation du travail à l'homme et de prévention de la fatigue industrielle, l'achat, le choix, l'entretien et l'utilisation des moyens de protection, les instructions écrites prévues par la politique de prévention (bon de commandes, attestations du fournisseur, documentation, rapports du service de S.H.E., rapport du médecin du travail). Les informations concernant l'introduction d'un changement doivent être communiquées préalablement aux projets (au stade de l'élaboration) et aux décisions.

- Droit de contrôle :

Les informations diffusées sont destinées à permettre au C.S.H.E. de contrôler les politiques de prévention et de lutte contre les nuisances, ainsi que l'exercice des missions dévolues au chef de service de S.H.E. et au médecin du travail. Le C.S.H.E. peut également procéder à des enquêtes de dépistage.

d) Droits d'information et de négociation des délégations syndicales

Les compétences de la délégation syndicale (D.S.) sont définies par la C.C.T. n°5 du 24 mai 1972. En l'absence de C.S.H.E., c'est la D.S. qui assume ses droits et pouvoirs (art.80 de l'A.R. du 18.10.78). De même, la D.S. dispose d'une partie des droits du C.E. lorsqu'il n'existe pas : droit à l'information sur les perspectives générales de l'entreprise et leurs conséquences sur l'emploi; informations annuelles, trimestrielles et occasionnelles relatives à l'emploi. L'exercice du droit d'information sur les mesures de formation et de réadaptation professionnelle et sur les mesures collectives susceptibles de modifier l'organisation du travail, n'est cependant pas dévolu à la D.S. à défaut du C.E. Lorsque ces mesures n'ont pas un caractère collectif, les travailleurs concernés doivent être directement informés et consultés, avec l'assistance éventuelle d'un délégué syndical. La D.S. est compétente pour tout ce qui concerne les relations de travail, elle dispose des droits d'information, d'audience, de contrôle et de négociation.

L'introduction de changements technologiques fait implicitement partie du champ d'action de la D.S. (1). En effet, pour exercer sa mission de contrôle, la D.S. doit être informée préalablement "des changements susceptibles de modifier les conditions contractuelles ou habituelles de travail et de rémunération, à l'exclusion des informations de caractère individuel" (art.14, C.C.T. n°5).

Cette information, associée au droit d'audience, permet à la D.S. de prévenir les litiges ou différends.

e) Éléments d'évaluation du fonctionnement des circuits formels d'information

Si les dispositions légales et conventionnelles ont le mérite d'accorder théoriquement une large place à l'information et à la consultation préalable des représentants des travailleurs, il faut cependant constater qu'en pratique subsistent d'importantes lacunes dans l'application de dispositif prévu.

Comme à l'étranger, les carences essentielles tiennent à la matière et à la portée de l'information effectivement divulguée : tardive, insuffisante, partielle, partiale, imprécise, incontrôlable voire inutilisable.

En ce qui concerne les informations concernant les innovations technologiques dans leur rapport avec l'emploi, les témoignages des représentants des travailleurs confirment ce diagnostic général.

L'explication de cette situation tient à la fois au caractère imprécis de la loi, au mode de transmission des informations ainsi qu'à l'insuffisance des contrôles et l'absence de sanctions.

Les imprécisions de la loi portent essentiellement sur le contenu des informations obligatoires, la signification du terme "au préalable" et la notion de confidentialité de certaines données.

(1)

La C.C.T. de la Commission paritaire nationale des constructions métallique, mécanique et électrique (C.C.T. du 19.02.73) précise utilement que la compétence de la D.S. s'étend aux "différends découlant de modifications technologiques et de l'organisation du travail dans l'entreprise". La prévention de ces différends implique donc que la D.S. puisse intervenir avant et pas seulement après la décision d'introduire de nouvelles technologies.

Les carences sont également dénoncées dans les avis du Conseil Central de l'Economie et du Conseil National du Travail (1). En ce qui concerne les difficultés d'application de l'A.R. du 27.11.73, certains membres du C.C.E. ont rappelé que le fondement de l'article 25 de cet A.R. (information occasionnelle en cas de changement) est la communication d'informations préalablement à la décision. Or, tel qu'il est formulé, ce principe n'est pas clairement stipulé. De même, les imprécisions laissées par le législateur en ce qui concerne notamment le recours aux experts et la confidentialité de certaines données compromettent considérablement l'application de cet A.R. Le mode de transmission des données est également en cause : les informations ayant trait à l'emploi (cf. C.C.T. n°9) ne sont en fait pas fournies au même moment que les informations économiques et financières, de telle sorte que les comparaisons sont malaisées.

Le principal facteur d'inefficacité du dispositif légal réside cependant dans l'insuffisance des contrôles et des sanctions.

C'est un constat récurrent dans les avis rendus par certains des membres du Conseil Central de l'Economie, que l'on peut résumer par le jugement exemplaire, rendu en 1981 (2) :

"La faiblesse numérique de l'inspection, son pouvoir insuffisant, l'inexistence pratique de l'action conjointe avec l'inspection sociale, l'adaptation difficile aux relations collectives de travail et aux caractéristiques propres aux représentants des travailleurs, le temps nécessaire à l'élaboration de pro-justitia et la probabilité d'un résultat négatif de l'action répressive en raison de l'attitude laxiste des milieux judiciaires, sont autant de facteurs qui réduisent donc les possibilités de pratiquer une inspection approfondie, suivie et efficace".

(1)

- Conseil Central de l'Economie, - Avis relatif au rapport du ministre des affaires économiques sur l'application de l'A.R. du 27 novembre 1973 portant réglementation des informations économiques et financières à fournir aux Conseils d'entreprises, Bruxelles, 9 juillet 1980; 18 décembre 1981; 17 mars 1983.

- Avis relatif aux propositions de modifications de l'Arrêté Royal du 27 novembre 1973 portant réglementation des informations économiques et financières à fournir aux Conseils d'entreprises, Bruxelles, 9 juillet 1981.

- Conseil National du Travail, Avis n°645, Structure et missions de l'Inspection du Travail..., 28 février 1980.

(2)

C.C.E. 1981/678, p.6.

De fait, en ce qui concerne l'information de base, sur les quelque 609 entreprises contrôlées cette année-là, 9 % sont totalement en ordre, 38 % en ordre pour la majorité des points et 53 % ne fournissent pas d'informations ou une information insuffisante. "Au surplus, les enquêtes plus larges menées par les organisations syndicales les amènent à penser que les chiffres présentés par l'inspection sont optimistes, surtout lorsqu'on fait intervenir des critères de qualité de l'information" (1). En ce qui concerne l'information périodique, 27 % des entreprises contrôlées fournissent effectivement les données chiffrées. Quant à l'information occasionnelle, elle est quasi inexistante : trois entreprises seulement sont considérées comme étant en règle sur les 609, et sept seulement fournissent ces informations pourtant particulièrement importantes en période de crise.

Des propositions destinées à améliorer le fonctionnement des pouvoirs de contrôle et de répression ont été émises par le Conseil National du Travail (2). Citons notamment la constitution d'un organe consultatif d'évaluation et d'orientation, le recours à des équipes interdisciplinaires, l'accroissement des effectifs de l'inspection, l'amélioration de leur formation, la coordination des contrôles ainsi que l'avant-projet de loi instituant la fonction de délégué travailleur à l'inspection de la sécurité et de l'hygiène du travail.

f) La Convention Collective de Travail n°39

f.1. Principes

Le 13 décembre 1983 a été signée la convention collective de travail n°39 concernant l'information et la concertation sur les conséquences sociales de l'introduction des nouvelles technologies. Elle a été rendue obligatoire par l'A.R. du 25 janvier 1984 et est entrée en vigueur le 1er février 1984. Cette C.C.T. sera réévaluée le 1er février 1986.

---

(1)  
Ibidem, p.4.

(2)  
C.N.T. avis n°645 - 28.02.1980

Il s'agit bel et bien d'un accord technologique, conforme aux principes généraux rencontrés ailleurs : mise en oeuvre d'une procédure spécifique de divulgation d'informations avant l'introduction de nouvelles technologies et promotion de la concertation sur les conséquences sociales qui pourraient en découler (perspectives et structures d'emploi, organisation de travail, conditions de travail, santé, sécurité, qualification, formation, ...).

A nouveau, ce type d'accord souscrit à la philosophie du déterminisme technologique, au sens où un lien de cause à effet est postulé entre l'introduction d'une nouvelle technologie et des modifications des relations de travail. A la différence de certains accords analogues conclus à l'étranger, et en particulier au niveau sectoriel ou local, celui-ci limite la marge de manoeuvre stratégique : le maintien de l'emploi et de la rémunération n'est nullement garanti, le recours à l'expertise n'est pas envisagé et les conditions d'application sont d'autant moins contraignant que les termes en sont imprécis.

On n'analysera pas ici le contexte social qui a présidé à la conclusion d'un tel accord, tout au plus avancera-t-on l'hypothèse de la fonction purement symbolique du résultat. Autrement dit, la Convention n°39 représente la possibilité d'un consensus national entre les partenaires sociaux, sur un sujet d'actualité et controversé, et cela dans un contexte de crise.

Est-ce à dire que le flou qui la caractérise la vide totalement de son contenu et qu'elle fait fonction de nouveau modèle des futures négociations ?

Pas totalement, si les ambiguïtés peuvent parfois jouer à double sens, on y trouve cependant de rares éléments précis, au demeurant susceptibles de déforer la portée des dispositions antérieures.

Notons à présent comment la lettre de ces dispositions aboutit à en neutraliser l'esprit.

#### f.2. Commentaire :

##### Champ d'application

La C.C.T. n°39 s'applique à toutes les entreprises du secteur privé du pays occupant au moins 50 travailleurs en moyenne.

Elle ne porte pas préjudice aux dispositions légales réglementaires et conventionnelles qui régissent le fonctionnement et la compétence des C.E., des C.S.H.E. et de la D.S.

### Procédure d'information et de concertation sur les conséquences sociales de l'introduction des nouvelles technologies

#### - Principe

L'employeur est tenu de fournir une information et d'organiser une concertation avec les représentants des travailleurs...

quand : - après avoir décidé d'un investissement dans une nouvelle technologie, au plus tard trois mois avant le début de l'implantation;  
- et si cet investissement a des conséquences collectives importantes en ce qui concerne l'emploi, l'organisation du travail ou les conditions de travail.

#### - Définitions

- Conséquences collectives importantes : - au sens strict de la convention, lorsque 50 % et 10 travailleurs au moins d'une catégorie professionnelle déterminée, sont appelés soit à utiliser la nouvelle technologie, les conditions et/ou l'organisation du travail étant modifiées, soit à en subir les conséquences au niveau de l'emploi, par licenciement ou mutation, et ce jusqu'à l'expiration du délai indiqué par l'employeur ou à défaut, jusqu'ici la mise en oeuvre effective de la nouvelle technologie.

N.B.: les autres types de conséquences au niveau de l'emploi ne sont pas envisagées.

- pour la notion de "catégorie professionnelle", il faut se référer à la pratique des commissions paritaires ou des entreprises

N.B.: le texte ne dit pas à quoi se référer dans les secteurs où ces catégories professionnelles ne sont pas déterminées.

Il peut cependant constituer un incitant à l'explication des classifications professionnelles en vigueur.

- Lorsque l'ensemble des catégories professionnelles comprend moins de 100 travailleurs les 50 % et 10 travailleurs ne sont pas calculés séparément mais sur l'ensemble des catégories professionnelles.

- Avant le début de l'implantation : implantation = manifestation d'un critère visuel ou indication d'une modification des conditions de travail ou de l'organisation du travail au sein de l'entreprise.

N.B.: La détection du changement revient aux travailleurs. Si le délai entre l'information reçue et la perception du signe visible est inférieur à trois mois, l'employeur n'a pas respecté la procédure.

- Nouvelle technologie : le mot "nouvelle" doit s'entendre par rapport à ce qui se faisait antérieurement dans l'entreprise.

N.B. Nulle part dans la convention n'est définie la notion de nouvelle technologie. Cette ambiguïté peut jouer à double sens : d'une part elle permet d'étendre le champ d'application de la C.C.T.39 à n'importe quel changement technique, inversement elle permet d'en récuser l'application. Cette dernière éventualité est d'autant plus probable que les changements technologiques interviennent généralement au cours d'un processus - continu, discontinu - de "modernisation" ou l'"avant" ou l'"après" sont difficilement décelables.

Ce qui est en revanche défini, ce sont les conséquences de changement, ce qui pose évidemment le problème crucial de l'établissement du lien de cause à effet (1).

- Mise en oeuvre effective de la nouvelle technologie : moment où la nouvelle technologie est réellement opérationnelle.

L'information fournie : est écrite et porte sur la nature de la nouvelle technologie, sur les facteurs économiques, financiers ou techniques qui justifient son introduction, sur la nature des conséquences sociales qu'elle entraîne ainsi que sur les délais de mise en oeuvre de la nouvelle technologie.

(1)

Où l'on voit comment une disposition intrinsèquement déterministe peut contribuer à la remise en cause pratique du déterminisme technologique en vue d'échapper à son application.

Définition : les "conséquences sociales" visées ici sont celles qui affectent de façon prévisible et globale l'emploi, l'organisation du travail ou les conditions de travail, elles n'impliquent donc pas d'appréciation individuelle.

Une dérogation à la procédure est prévue lorsque la divulgation d'une information relative aux facteurs économiques, financiers ou techniques est susceptible de causer un préjudice grave à l'entreprise : l'employeur est dispensé de fournir par écrit l'information qui concerne la nature des conséquences sociales entraînées par la nouvelle technologie. Ces informations doivent être communiquées au conseil d'entreprise, ou à défaut, à la délégation syndicale. Les membres de ces organes sont tenus à une obligation de discrétion au sujet des informations.

N.B.: - la notion de "préjudice grave" n'est pas définie par la convention. En ce qui concerne l'appréciation de la discrétion, elle relève de la responsabilité des délégués du personnel au conseil d'entreprise;

- selon l'A.R. du 27.11.1973 (art.33), le chef d'entreprise est censé signaler le caractère confidentiel de certains renseignements. En cas de désaccord, le différend sera tranché par le Ministère des Affaires Economiques.

- L'organisation de la concertation

-----

Le terme concertation est ambigu, il laisse entendre que des décisions seraient prises de concert. Conformément aux missions dévolues aux organes concernés, il s'agit en fait d'une consultation. En l'occurrence, cette consultation porte sur les conséquences sociales de l'introduction de la nouvelle technologie :

- les perspectives de l'emploi du personnel, la structure de l'emploi et les mesures d'ordre social projetées en matière d'emploi;
- l'organisation du travail et les conditions de travail;
- la santé et la sécurité des travailleurs;
- la qualification et les mesures éventuelles en matière de formation et de recyclage des travailleurs.

Cette "concertation" est réalisée selon le cas, au sein du conseil d'entreprise, du comité de sécurité et d'hygiène et avec la délégation syndicale. Ce qui implique que les trois organes ne sont pas nécessairement tous concernés.

La "concertation de bonne foi entre les parties doit être limitée dans le temps de façon à ne pas entraver la mise en oeuvre de la nouvelle technologie". Ceci montre bien le caractère purement consultatif de la procédure, la mise en oeuvre de la nouvelle technologie n'étant pas supposée être remise en question.

Définition : les "conséquences sociales" visées ici sont celles qui affectent de façon prévisible et globale l'emploi, l'organisation du travail ou les conditions de travail, elles impliquent donc pas d'appréciation individuelle.

Une dérogation à la procédure est prévue lorsque la divulgation d'une information relative aux facteurs économiques, financiers ou techniques est susceptible de causer un préjudice grave à l'entreprise : l'employeur est dispensé de fournir par écrit l'information qui concerne la nature des conséquences sociales entraînées par la nouvelle technologie. Ces informations doivent être communiquées au conseil d'entreprise, ou à défaut, à la délégation syndicale. Les membres de ces organes sont tenus à une obligation de discrétion au sujet des informations.

N.B. : - la notion de "préjudice grave" n'est pas définie par la Convention. En ce qui concerne l'appréciation de la discrétion, elle relève de la responsabilité des délégués du personnel au conseil d'entreprise;

- selon l'A.R. du 27.11.1973 (art.33), le chef d'entreprise est tenu de signaler le caractère confidentiel de certains renseignements. En cas de désaccord, le différend sera tranché par le Ministère des Affaires Economiques.

#### l'organisation de la concertation

Le terme concertation est ambigu, il laisse entendre que des décisions seraient prises de concert. Conformément aux missions dévolues aux organes concernés, il s'agit en fait d'une consultation. En l'occurrence, cette consultation porte sur les conséquences sociales de l'introduction de la nouvelle technologie :

- les perspectives de l'emploi du personnel, la structure de l'emploi et les mesures d'ordre social projetées en matière d'emploi;
- l'organisation du travail et les conditions de travail;
- la santé et la sécurité des travailleurs;
- la qualification et les mesures éventuelles en matière de formation et de recyclage des travailleurs.

Cette "concertation" est réalisée selon le cas, au sein du conseil d'entreprise, du comité de sécurité et d'hygiène et avec la délégation syndicale. Ce qui implique que les trois organes ne sont pas nécessairement tous concernés.

La "concertation de bonne foi entre les parties doit être limitée dans le temps de façon à ne pas entraver la mise en oeuvre de la nouvelle technologie". Ceci montre bien le caractère purement consultatif de la procédure, la mise en oeuvre de la nouvelle technologie n'étant pas supposée être remise en question.

- Règles applicables en cas de non respect de la procédure
- Si l'employeur ne respecte pas la procédure d'information ou de "concertation", il ne peut accomplir "un acte tendant à mettre fin unilatéralement au contrat de travail sauf pour des motifs étrangers à l'introduction de la nouvelle technologie concernée".
- La charge de la preuve de ces motifs varie selon le moment où cet acte serait accompli.
- L'employeur doit prouver que la rupture du contrat de travail est due à un motif étranger à la nouvelle technologie (1) lorsqu'elle intervient pendant la période qui débute au jour où l'information aurait dû être fournie - c'est-à-dire au plus tard trois mois avant le début de l'implantation de la nouvelle technologie - et qui se termine trois mois après la mise en œuvre effective de la nouvelle technologie.
- En dehors de cette période, la charge de la preuve que le licenciement tient à des motifs inhérents à l'introduction de la nouvelle technologie incombe au travailleur.  
N.B.: Le lien de "cause à effet" est particulièrement difficile à établir dans les cas de décentralisation des opérations. L'introduction d'une nouvelle technologie peut fort bien être sans effet localement mais permettre des "dégraissages" dans une autre section de l'établissement voire même dans une autre unité d'exploitation.
- Le constat d'absence d'information ou de consultation résultera notamment de l'examen des procès-verbaux des réunions des organes concernés.
- Si l'employeur n'a pas respecté la procédure et a procédé à un ou des licenciements pendant la période considérée, il payera au travailleur une indemnité forfaitaire égale à la rémunération brute de trois mois, considérée comme étant de même nature que celle pour licenciement abusif (art. 68 de la loi du 3 juillet 1978). Cette indemnité est cumulable avec l'indemnité de rupture mais ne prolonge pas la période précédant l'admission au bénéfice des allocations de chômage.

(1)

A nouveau, cette modalité d'un accord technologique pourrait bien se traduire par des remises en question de l'argument "contrainte technique".

Elle ne peut pas non plus être cumulée avec d'autres indemnités spéciales de protection contre le licenciement (délégué syndical, licenciement collectif, travailleuse enceinte, etc.).

### f.3. Eléments d'évaluation

Les commentaires que nous avons effectués au fur et à mesure de l'exposé des dispositions de la C.C.T. n°39 permettent de se faire une idée de sa portée concrète.

- Son champ d'application est limité aux entreprises du secteur privé occupant au moins 50 travailleurs.
- L'imprécision des termes rend particulièrement difficile la mise en oeuvre et le contrôle de la procédure.
- Les possibilités de sanction sont très limitées, dans le temps notamment.
- Le caractère flou des dispositions a évidemment pour corollaire de laisser une large marge de manoeuvre à la négociation cas par cas, ce qui n'est pas nécessairement un inconvénient.
- Les dispositions de la C.C.T. n°39 ne sont pas censées porter préjudice aux dispositions antérieures. Elles risquent cependant de les faire "tomber en désuétude" dans la mesure où la C.C.T. n°39 se présente comme le cadre spécifiquement approprié aux modalités d'introduction des nouvelles technologies. Bien plus, à certains égards, ses dispositions s'avèrent plus restrictives que la réglementation antérieure. Ainsi, en ce qui concerne le contenu de l'information divulguée, selon la C.C.T. n°39, il suffit que soit mentionnée la nature des conséquences sociales, par ex.: licenciements ou mutations, sans obligation de les quantifier, ce qui constitue une régression par rapport à la C.C.T. n°9 (1).

- La C.C.T. n°39 nous paraît d'autant plus restrictive qu'elle limite l'objet de la consultation aux conséquences sociales de l'introduction des nouvelles technologies, à l'exclusion de la conception du système adopté, de la décision elle-même et des conditions de mise en oeuvre de changement. De même, l'information est diffusée après la prise de décision d'un investissement technologique. Cette optique est en-deçà des

(1)

Cette absence d'obligation est soulignée par la F.E.B., voir Bulletin de la F.E.B., 15-31-janvier 1984, n°2, p. 91.

dispositions antérieures concernant l'information et la consultation préalablement à la décision (voir par ex. C.C.T. n°9, art. 7, 9, 10 et 11 et C.C.T. n°5, art. 14).

- La procédure prévue par la C.C.T. n°39 comporte toutefois une contradiction qui élargit, dans une certaine mesure, la portée de la consultation. La procédure d'information et "de concertation" est en effet subordonnée à l'importance des conséquences collectives de changement technologique. Or, la "concertation" elle-même est censée porter sur les conséquences sociales de l'introduction de la nouvelle technologie. Dans la pratique, on peut s'attendre à ce que les employeurs procèdent d'emblée à la consultation lorsque les perspectives de conflits sont patentées. Cette procédure est toutefois très limitée dans le temps. A propos de cette convention interprofessionnelle, l'avis de G. DESOLRE confirme ces différentes remarques : "Il s'agit en fait de dispositions d'accompagnement de l'introduction des nouvelles technologies qui se situent bien en-deçà de ce que demandaient les syndicats. On peut en quelque sorte les considérer (étant donné le niveau de sanctionnement) comme du droit mou" (1).

Cette appréciation mérite toutefois d'être nuancée compte tenu des critères de dérogation prévus par la convention. Lorsque les conséquences des nouvelles technologies ne sont pas "importantes", la procédure n'est pas d'application. D'autre part, en dehors de la période des 6 mois, la charge de la preuve incombe au travailleur. Cela signifie très concrètement que si des licenciements interviennent individuellement, par petits groupes ou à retardement, aucune procédure d'information ou de "concertation" n'est obligatoire. En ce sens, le droit n'est pas si "mou" puisqu'il permet de procéder à des dégraissages individuels et/ou échelonnés.

La récente entrée en vigueur de la C.C.T. n°39 rend prématurée l'évaluation de ses conditions d'application. Citons à cet égard l'expérience rapportée par A. MARTENS lors d'un récent colloque :

"Des recherches que nous avons effectuées dans différentes entreprises en Flandre, il apparaît que le patronat n'a aucune difficulté à récuser l'application de cette convention lors de l'introduction de technologies nouvelles. Dans

(1)

DESOLRE G., L'Année Sociale, n°1, janvier-février-mars-avril 1984, p. 62.

différents secteurs, il n'existe pas de classification de fonctions, l'innovation technologique est souvent la poursuite, l'extension, la généralisation ou la transformation de modifications en cours déjà depuis bien longtemps" (1). Inversement, la possibilité d'appliquer cette convention isolément risque de déforcer encore les dispositions antérieures. L'accent mis sur les nouvelles technologies par la C.C.T. n°39 est généralement considéré comme un élément positif, au sens où cela faciliterait la conclusion de conventions d'entreprises complémentaires. A nouveau, il faut remarquer que le traitement spécifique des questions technologiques ne constitue pas nécessairement une approche efficace de l'ensemble des changements.

On verra que des éléments de critique présentés dans cette partie, aussi théoriques et pessimistes soient-ils, se sont vérifiés au cours des enquêtes sur le terrain.

#### g. Accords technologiques conclus en Belgique

L'aperçu des divers accords technologiques conclus en Belgique, au niveau sectoriel ou de l'entreprise, sortait du cadre précis de notre recherche. Nous n'étions susceptibles de nous intéresser qu'à ceux qui pourraient exister dans les entreprises de notre échantillon.

Pour de plus amples informations à ce propos, nous renvoyons à une étude menée par des chercheurs de la K.U.L., à l'initiative de la C.E.E. (D.G.V) (2). Pour ce qui concerne plus précisément les processus de prises de décision et l'application de la C.C.T. n°39, voir les travaux de Peter VAN DER HALLEN (3).

(1)

MARTENS A., BUNDERVOET J., " Méthodologie d'obtention d'informations par les travailleurs", in L'appropriation sociale de l'Informatique à ...?, Actes des Deuxièmes Journées de Réflexion sur l'Informatique, Namur, 30-31 août et 1er septembre 1984, Presses Universitaires de Namur, 1984, p. 49.

(2)

Le texte de cette étude effectuée par J. BUNDERVOET et J. HUYS n'a pas encore été publié.

(3)

VAN DEN HALLEN, "De vakbeweging als actor bij automatisering", in Tijdschrift voor Sociologie, 1985, n°1-2, pp. 159-205.

Ajoutons que S. PELES de l'U.L.B. réalise actuellement une évaluation juridique des accords technologiques dans le cadre des actions de soutien à FAST.

#### h. Perspectives pratiques d'utilisation de la C.C.T.n°39

Au-delà de la critique formelle des principes de la procédure prévue par la C.C.T. n°39, il convient de s'interroger sur le contexte concret de sa mise en oeuvre et sur l'utilisation directe ou indirecte qui peut en être faite.

L'approche sociologique esquissée jusqu'ici ne comporte pas de référence au contexte de la pratique syndicale, ni à l'histoire de la négociation collective, ni aux possibilités d'applications pratiques jusqu'au stade des tribunaux du travail.

L'objectif de cette recherche était d'emblée trop ambitieux pour justifier cet approfondissement pourtant utile à l'interprétation des situations rencontrées et à l'appréciation des conclusions.

C'est pourquoi nous formulerons une série de questions permettant également d'ouvrir des perspectives de recherches et d'évaluations ultérieures.

Certaines de ces questions trouveront un commencement de réponse dans le compte rendu des études de cas qui suivent. On verra que la faible utilisation de la C.C.T. n°39 laisse actuellement patentées la plupart d'entre elles.

#### 1. Quelle peut être la portée pratique et juridique des dispositions de la C.C.T. n°39 par rapport au dispositif conventionnel existant ?

En particulier : 1.1.

- que peut-elle apporter aux procédures de consultation des travailleurs ?

1.2.

- dans quelle mesure garantit-elle la formulation écrite de la nature des conséquences sociales ? (au-delà des stipulations du projet Vredeling et des accords antérieurs)

1.3.

- dans quelle mesure permet-elle de globaliser les questions techniques, économiques et sociales dans la pratique de la concertation ?

1.4.

- dans quelle mesure peut-elle contribuer à la prise de conscience et à la mobilisation syndicale autour des dispositions antérieures? La C.C.T. n°39 pourrait par exemple constituer un incitant à faire appliquer d'autres conventions, par exemple la C.C.T. n°9.

1.5.

- la C.C.T. n°39 peut-elle susciter une dynamique de revendication de sanctions (tradition inexistante en Belgique) liant les niveaux interprofessionnels, sectoriels de l'entreprise ?

2. Dans quelle mesure la contestation des licenciements ultérieurs peut-elle se développer, sur base de la C.C.T. n°39, compte tenu que l'obligation de preuve incombe (dans certains limites de temps et de justification) à l'employeur?
3. La C.C.T. n°39 ne peut-elle favoriser l'issue des multiples demandes d'expertise syndicale concernant les nouvelles technologies (expertises prévues mais rarement accordées depuis 10 ans)?
4. Pour quelle raison les syndicats français ne sont-ils pas arrivés, dans un rapport de force plus favorable, à des dispositions plus avantageuses que celles prévues par les accords belges ?
5. Enfin, la C.C.T. n°39 ne permet-elle pas d'amorcer - à partir d'une première application formelle - une procédure continue d'information et de concertation sur les nouvelles technologies favorisant le traitement global et permanent de l'ensemble des aspects de l'emploi et du rapport salarial.

Il nous a paru judicieux d'envisager ces éventualités tant du point de vue des perspectives de recherche et d'évaluation des changements liés aux nouvelles technologies.

## II. La recherche du T.U.R.U. ou "The Control of Frontiers"

Le T.U.R.U. (Trade Union Research Unit) est une unité de recherche qui mène entre autres des études touchant les questions relatives au travail pour le compte des organisations syndicales britanniques. La renommée à l'étranger du T.U.R.U. s'est faite notamment à l'occasion de leur recherche Workers and New Technology : Disclosure and Use of Company Information, dont le premier rapport final "The Control of Frontiers" est paru en 1984. Cette étude effectuée notamment (1) à la demande de la Direction Générale de l'Emploi, des Affaires Sociales et de l'Education des Communautés Européennes, s'inscrivait dans un programme de recherche plus large (2) dont l'objet principal visait à "by way of a limited number of case studies, how worker representatives can deal with management's plans about the futur of the workplace under conditions of better than average access to those plans"(3). Menée dans 5 pays (Grande-Bretagne, R.F.A., Italie, Pays-Bas et Suède), elle a consisté en 20 études de cas. Dans chaque état, 4 entreprises de même type ont été sélectionnées dans les secteurs suivants : construction de machines et de matériel mécanique, chimie, finances, et alimentation (plus précisément des brasseries). Considérant, au départ, qu'il serait erroné, dans le cas d'une telle enquête, d'adopter une vision déterministe de type économique ou technique, les "choix effectifs et potentiels" y ont occupé une place prépondérante.

(1)

Les promoteurs officiels de la recherche sont :

- Commission des Communautés Européennes, Direction Générale (V, A, 2) pour l'Emploi, les Affaires Sociales et l'Education;
- Commission des Communautés Européennes, Direction Générale (III, D, 2) pour le Commerce International et les Affaires Industrielles;
- Arbetslivscentrum, Stockholm;
- Hans BÖCHLER Stiftung, Düsseldorf
- Ministerie voor Sociale Zaken en Werkgelegenheid, Den Haag;
- Istituto Ricerche Economiche e Sociali, C.G.I.L., Roma;
- Economic and Social Research Council, London.

(2)

FRIEDMANA.L., Managerial, organisational and industrial relations. Implications of advances in data processing and information-technology, Survey of Research, University of Bristol, Departement of Economics, Bristol, 1983.

(3)

LEVIE H., MOORE R.(coord), The Control of Frontiers. Workers and New Technology. Disclosure and use of Company Information, Ruskin College, Oxford, 1984a.

Trois hypothèses de travail furent posées au départ.

Première hypothèse : les possibilités d'option en matière de modifications des procédures de travail sont multiples. Un des objectifs de l'étude a donc consisté en l'étude détaillée des changements dans les procédures de travail en vue d'identifier les choix qui les ont sous-tendus. La mise en évidence de ces diverses possibilités devant permettre aux délégués des travailleurs d'influencer les changements sociaux.

Deuxième hypothèse : l'influence des travailleurs peut être renforcée avec l'aide d'une stratégie intégrée, d'où l'intérêt porté à une étude internationale.

Troisième hypothèse : tant les employeurs que les travailleurs considèrent que la divulgation de l'information (en relation avec les changements technologiques) n'est pas un but en soi, mais bien un moyen d'atteindre d'autres objectifs.

Partant de ces trois présupposés, le critère "best practice" de la délégation a été jugé comme fondamental dans la sélection des entreprises de l'échantillon. On a donc identifié des entreprises bénéficiant d'une "major influence of the workers representatives on the technical and social changes, and at least, stronger than average trade union organisation and better than average access to company information" (1). En d'autres termes, furent retenues les entreprises où existait la probabilité la plus grande de trouver des délégués susceptibles d'influencer les changements technologiques, les modalités d'implantation des nouvelles technologies, les modifications du volume de l'emploi et dans l'organisation du travail.

Enfin, l'accent a été mis sur les changements survenus dans les ateliers et sur la manière dont l'information fut utilisée pour tenter d'influencer les choix technologiques, plus que sur la façon dont l'information est ou n'est pas transmise, ou dont les textes légaux sont respectés (2).

---

(1)

LEVIE et MOORE, op.cit

(2)

Ibidem

### Méthodologie, cadre et instrument de la recherche

20 études de cas furent réalisées, celles-ci furent prises en charge dans chaque pays par des équipes locales. Il s'est avéré fondamental de mettre au point, à l'aide d'une méthodologie "adéquat", une réelle coordination et un outil d'investigation uniforme de telle sorte que les renseignements et résultats collectés soient valables, exploitables et comparables (1).

Le cadre de la recherche fut élaboré au départ d'une checklist de base et d'un ensemble de variables clés. Ces dernières furent à leur tour, et au fur et à mesure que se succédaient des études de cas, intégrées dans d'autres checklists (2).

Les principaux items de la checklist de base portaient sur les thèmes suivants :

- 1) description de l'entreprise et de sa structure d'encadrement;
- 2) organes de négociation et d'information;
- 3) relations industrielles et politique sociale des responsables d'entreprises;
- 4) droits d'information et procédures existantes en la matière;
- 5) prises de décision et pratique de l'information par la direction de l'entreprise;
- 6) changements techniques centraux;
- 7) relations entre changements techniques et sociaux;
- 8) historique de la divulgation de l'information, consultations et négociations sur les changements techniques;
- 9) contrôle syndical interne;
- 10) influence des travailleurs sur les changements techniques (2).

Les variables clés qui furent intégrées ultérieurement suite aux études de cas comportent les items qui suivent :

- 1) La perception des changements technologiques;
- 2) L'effet de la démocratie active sur le travail;
- 3) Le planning des changements technologiques;
- 4) La formation, l'initiative, le recyclage;
- 5) L'initiative (2).

(1)

- LEVIE H., MOORE R., L'impact de la nouvelle technologie sur l'organisation syndicale, Rapport exécutif, Ruskin College, Oxford, s.d.
- LEVIE H., et alii, Trade Union, New Technology and Disclosure and Use of Company Information, Seminar Report, T.U.R.U., Oxford, 1982a.
- LEVIE H., MOORE R., Mc SWEENEY B., Workers and New Technology. Disclosure and Use of Company Information, Pilot Study Report.

(2)

Ibidem, pp. 22 sqq.

Les méthodes utilisées pour la mise au point et l'adaptation de l'instrument d'enquête nous sont mal connues. On sait toutefois que cet outil résulte de modifications apportées à des instruments préexistants et déjà utilisés auparavant, et ce, lors de séminaires réunissant l'ensemble des chercheurs affectés au projet.

Par ailleurs, nous n'avons été mis en possession que de deux des instruments utilisés pour cette étude. Le premier traite du cadre de la recherche (1), le second est le questionnaire destiné aux chercheurs syndicaux (2).

Le cadre de recherche se compose de 6 parties :

- 1) le contexte historique;
- 2) les décisions d'investissement dans les nouvelles technologies;
- 3) les premières implantations de nouvelles technologies;
- 4) les événements qui y ont succédé;
- 5) la politique menée par la direction de l'entreprise et celle des autres employeurs;
- 6) l'approche des nouvelles technologies.

Le questionnaire quant à lui portait sur :

- 1) le cadre légal de la divulgation de l'information vers les travailleurs;
- 2) les négociations collectives;
- 3) la formation syndicale, la recherche et autres services logistiques;
- 4) la divulgation et l'utilisation de l'information en relation avec les nouvelles technologies.

L'attention particulière que nous avons portée à la recherche "Workers and New Technology" menée par le T.U.R.U. se justifie pour les raisons suivantes :

- il existe un parallélisme évident entre cette étude et la nôtre, tant en ce qui concerne l'objet et le but de l'étude, bien que notre recherche soit plutôt orientée vers une analyse méthodologique;

(1)

MOORE R., LEVIE H., Joint Trade Union Project on the Impact of new Technology on Union Organisation., Research frame work, Technical note, T.U.R.U., Oxford, 1981.

(2)

T.U.R.U., Workers and New Technology : questionnaire for Trade Union Research Officers, Oxford, s.d.

- c'est dans les rapports intermédiaires, les notes de recherche, les comptes rendus d'études de cas du T.U.R.U. que nous avons puisé de nombreuses informations utiles à notre démarche.

Toutefois, étant donné qu'au moment où nous avons élaboré notre méthodologie de recherche et notre outil d'enquête, le rapport final de la recherche du T.U.R.U. n'était pas disponible, nous n'avons pu prendre en compte ni leur expérience, ni les résultats de la recherche. En conséquence, ceux-ci ne seront pas présentés ici. Nous renvoyons le lecteur intéressé aux rapports publiés par le T.U.R.U. (1)

(1)

LEVIE H., MOORER., (Coordinators), The Control of Frontiers. Workers and New Technology : Disclosure and use of Company Information - Rapport final, 115 pp.; Annexe au rapport final. Résumé des études de cas, 195 pp.; Rapport de synthèse. 70 pp.; Oxford, Ruskin College, T.U.R.U., octobre 1984.

### III. Mise au point de la méthodologie et de l'instrument de recherche

#### 1. Préalables.

Cette étude avait pour objet d'effectuer une "préenquête de faisabilité d'une méthode d'évaluation des répercussions sur l'organisation et les conditions de travail de l'introduction de la technologie de l'information dans les entreprises" et de porter une attention particulière à "l'application de la Convention Collective de Travail n°39 et des autres accords et textes légaux en vigueur".

Dans notre projet de recherche, nous avons mis l'accent sur la définition des possibilités et des limites d'une réelle concertation avec les délégués des travailleurs et de sa pratique concrète. L'investigation a porté essentiellement sur les "espaces de négociation", et sur les organes et structures de concertation. Le but étant d'évaluer au niveau de chaque entreprise le degré d'implication des travailleurs dans les changements qui s'y opèrent et plus précisément lors des processus d'implantation de nouvelles technologies. Cette manière d'appréhender les faits nous paraît nécessaire pour fixer de manière théorique les limites et possibilités des espaces de négociation évoqués ci-dessus. La focalisation de notre démarche sur les pratiques quotidiennes dans l'entreprise nécessite toutefois l'approfondissement et l'explicitation des processus mis en oeuvre lors des négociations.

Le recueil des données auprès des délégués de travailleurs et l'analyse de leurs positions permettent d'évaluer dans quel cadre de référence, en tant qu'interlocuteurs institutionnels, ils investissent ou n'investissent pas cet espace de négociation. Leur cadre de référence s'élabore sur base d'éléments socio-politiques, mais est aussi fonction du climat social dans l'entreprise, de son histoire, de ses traditions syndicales, de sa situation économique ... tout comme il est défini par ailleurs par la perception qu'ont les travailleurs de leur situation concrète de travail et de celle de l'entreprise. Perception qui induit également l'attitude des travailleurs au cours des négociations.

Le projet nous fixait un double objectif. D'une part concevoir un cadre de recherche en vue de l'élaboration d'une méthodologie et d'un instrument d'investigation permettant de cerner l'ensemble des transformations sociales qui accompagnent l'introduction de nouvelles technologies dans les entreprises, d'autre part évaluer comment un acteur institutionnel tel une organisation syndicale est informé de ces changements.

Après la construction de l'outil de recherche, celui-ci devait être testé, puis amélioré et adapté, en vue de son utilisation dans le cadre de la préenquête proprement dite. Par ailleurs, les données ainsi rassemblées, permettraient une première évaluation des applications de la C.C.T. n°39.

En fin de recherche, on procéderait à une évaluation finale de l'instrument et des recommandations seraient avancées en vue de son application ultérieure.

Suite à l'analyse approfondie de la littérature, tenant compte des expériences de travail antérieures des chercheurs, et de la spécificité de cette étude, à savoir l'approche des délégués des travailleurs, nous avons choisi la formule suivante :

Un questionnaire composé de trois parties a été élaboré. Celui-ci vise à englober tous les aspects de la problématique posée : les changements sociaux qui accompagnent l'introduction de nouvelles technologies dans les entreprises. Etant donné la complexité de la matière à traiter, et le volume de préparation et de recherche nécessaires pour répondre aux questions posées, on opta pour un document de travail que les enquêtés pouvaient en partie compléter eux-mêmes. Les réunions ayant pour objet l'explicitation du questionnaires et des éventuelles réponses fournies, le traitement systématique de chacune des questions, et l'évaluation de l'ensemble des réponses fournies et des problèmes rencontrés.

Pour ce qui concerne de façon plus précise l'objectif et la structure de l'instrument, nous nous sommes essentiellement inspirés des travaux du T.U.R.U. et des protocoles d'enquêtes classiques pour l'analyse du travail. Le dossier entreprise s'est également inspiré des critères d'évaluations des circuits d'information élaborés dans notre analyse des procédures.

Bien que les informations concernant l'approche méthodologique et l'évaluation de checklists soient peu fréquentes, il s'avère que cette formule d'investigation est souvent utilisée dans des études de terrain relatives au "travail" et aux "relations sociales". En fait, au départ, cet instrument se présente plutôt comme un guide d'entretien. A titre d'illustration, nous renverrons à la checklist en 12 points élaborés par les T.U.C. à l'intention des syndicalistes amenés à négocier de nouvelles technologies (1) à la "Kritik checkliste" de STROHAUER (2) dont l'objectif consistait à éviter que les travailleurs soient mal ou sous informés lors de négociations avec les employeurs, à la "Prüfliste für den Einsatz von Industrie Robotern" (3) qui visait au recueil précoce d'une information fiable sur des possibilités ou des projets d'intégration de robots industriels. Les seuls rapports portés à notre connaissance sur ce type de démarche sont ceux du T.U.R.U., et ceux d'un sociologue du travail britannique, Eric BOTSTONE, dont le travail qui porte sur le dépouillement de plus de 1000 checklists, est encore en cours. Nous nous sommes par ailleurs référés utilement aux travaux de FORSLIN, SARAPATA et WHITEHILL (4) et à un ensemble d'autres auteurs dont les orientations de recherche touchent à la problématique des changements sociaux et des technologies nouvelles (voir bibliographie en annexe).

## 2. L'instrument de recherche

L'instrument d'enquête, présenté en annexe, comprend trois parties :  
un dossier entreprise, une checklist, un supplément au dossier entreprise.

(1)

HASTINGS S., Workers, Trade Unions and Technical Change in Great-Britain National Background Paper, T.U.R.U., Oxford, 1983.

(2)

STROHAUER H., "Kritik-checkliste für Arbeitnehmer Vertreter", in W.S.I. - Mitteilungen, n°1, 1983.

(3)

VOLKHOLZ V., "Aufgabe der Sozialwissenschaften bei der Gestaltung von Humanen Arbeitsbedingungen am Beispiel der Arbeitsgemeinschaft Handhabungssysteme II", in I.G.M. (Edit) : Industrie/Roboter und Humanisierung, Wesel-Büberich, 1980.

(4)

FORSLIN J., SARAPATA A., WHITEHILL A.M., (edit), Automation and Industrial Workers. A fifteen nation Study (volume I, part 1.) Pergamon Press, Oxford, 1979.

Une fois le choix effectué, on se met d'accord sur l'année où la technologie a atteint "son régime de croisière". Cette date est importante, puisqu'elle va servir à articuler toute la période de référence envisagée dans l'étude de cas.

#### D. Décision d'investissement technologique

1. Objectifs de la direction
2. Technologies utilisées et alternatives technologiques

#### La checklist

Au départ, il s'agissait d'étudier les transformations sociales qui accompagnent l'introduction de N.T. dans l'entreprise.

Bien vite, cependant, un choix nous a été posé :

- étudier les processus technologiques dans toute l'entreprise, au risque d'imposer à nos interlocuteurs un gigantesque travail de recherche de données;
- ou concentrer l'investigation sur une innovation précise, définissable et concrète, dont les transformations débordent toutefois le cadre de l'atelier ou du service.

Pour éviter le caractère superficiel d'analyse du premier terme de l'alternative, nous avons opté pour le second. L'objectif de collecter des données fort détaillées nous étant apparu comme devant être privilégié en vue de l'évaluation de l'ensemble des transformations qui accompagnent l'implantation de N.T.

La checklist comprend deux approches - l'une traite de la situation de travail avant l'introduction, l'autre de la situation telle qu'elle se présente maintenant. A chaque question, il convenait donc de fournir deux réponses. Le questionnaire comprend au total 8 sections qui se terminent toutes par une question de synthèse et une question sur les perspectives envisageables.

#### Structure de la checklist :

1. Produit
2. Composition du personnel, parc des machines, processus de production
3. Formation
4. Aspects statutaires
5. Contenu des tâches
6. Organisation du travail
7. Relations internes
8. Conditions de travail, charge de travail, sécurité

## Le supplément au dossier entreprise

Il reprend un certain nombre de questions abordées préalablement mais les resitue au niveau de l'entreprise. Il est centré essentiellement sur l'information, les organes et structures de concertation, l'application des C.C.T. telles la n°9, la n°39, ... La raison qui nous a mené à scinder le dossier entreprise est que nous voulions éviter de centrer trop directement les questions autour de la seule problématique de l'introduction des nouvelles technologies.

Structure du supplément au dossier entreprise :

- A. Implication syndicale dans l'introduction des nouvelles technologies
- B. Changements survenus dans l'entreprise et le groupe au cours de la période considérée
- C. Impact de l'intervention publique

Puisque les délégués devaient contribuer à compléter les questionnaires, une attention particulière a été portée à sa présentation, à la formulation des questions. Pour éviter, tant que faire se peut, les incompréhensions de termes, une courte introduction, expliquant le pourquoi des questions, précédait chaque partie.

### 3. Méthode de recherche

La nature du questionnaire utilisé, et la manière dont nous l'avons élaboré nous paraissent amplement justifier le recours aux études de cas et aux réunions de travail avec les délégués des travailleurs. A l'origine, cinq réunions par entreprise, au rythme d'une par quinzaine avaient été prévues, afin de laisser à nos interlocuteurs un temps suffisant pour rassembler les informations nécessaires au remplissage des questionnaires. Les réunions quant à elles servant de séances de préparation du travail, d'explicitation et de discussion sur les thèmes traités et les réponses fournies.

### 4. Test du questionnaire de base et adaptation

## Le dossier entreprise

Il est destiné à recueillir un ensemble de données qui tissent la toile de fond pour l'application de la checklist.

Il se compose des parties suivantes :

### A. Caractéristiques de l'entreprise

1. Structure de l'entreprise
2. Relations économiques et financières
3. Activités de l'entreprise
4. Emploi et travail
5. Equipements techniques

### B. Relations industrielles et travail syndical

1. Fonctionnement des organes de représentation
2. Processus de négociations

### C. Choix de l'innovation technologique

Dans cette partie, en accord avec les délégués et en se conformant à un nombre de critères (présentés ci-dessous), une innovation technologique particulière est choisie en vue de son analyse à l'aide de la checklist.

- critères de sélection :

- 1°. Innovation technologique basée sur la micro-électronique
- 2°. Cas pour lequel l'information est disponible :
  - dans le temps : pas trop ancienne (recours possible à des témoins)
  - dans l'espace : présence ou proximité des délégués par rapport au lieu de l'intervention (atelier ou département)
- 3°. Importance du changement effectif ou potentiel (on privilégiera par exemple les transformations qui débordent du cadre de l'atelier/du département, les transformations techniques qui semblent aller de pair avec des changements de l'organisation du travail et des conditions de travail, que ceux-ci soient antérieurs, simultanés ou postérieurs)
- 4°. Identification de l'innovation technologique. Il peut s'agir d'une transformation ponctuelle ou bien d'une étape d'un processus. Dans ce deuxième cas, on tentera de se mettre d'accord pour cerner précisément le moment et le lieu de l'intervention.
- 5°. Représentativité de l'innovation dans l'entreprise/le secteur

tel instrument cadrerait avec la méthodologie que nous envisagions d'utiliser, c'est-à-dire la tenue de réunions, au cours desquelles chaque phase du travail ultérieur serait présentée, en même temps qu'une discussion s'établirait sur l'ensemble des réponses déjà fournies, en vue de leur analyse et/ou de leur éclaircissement. Le caractère indispensable de cette phase de test, préalable au démarrage des études de cas, nous a conduit à y consacrer un temps relativement long.

### Compte rendu du test

Il a été effectué par une équipe de deux chercheurs (un néerlandophone et un francophone) dans une entreprise de la région bruxelloise appartenant au secteur des fabrications métalliques, ce travail en équipe a été jugé utile puisqu'il était primordial de relever l'ensemble des points permettant l'évaluation et l'adaptation du questionnaire.

Un certain nombre de problèmes se sont posés au cours de cette phase de la recherche :

- Il a fallu beaucoup de temps pour établir tous les contacts et accords avec les divers niveaux hiérarchiques de l'organisation syndicale impliqués dans cette recherche. Plus de 2 mois (1) se sont écoulés, en tractations diverses qui ont été retardées pour des raisons variées (mauvaise circulation de l'information, absence de certains interlocuteurs, discussions concernant le choix de l'entreprise...), entre la prise de contact avec la centrale professionnelle et la première réunion dans l'entreprise. Le test s'est finalement déroulé entre novembre 1984 et janvier 1985.
- Le déroulement plus lent que prévu du travail avec les délégués. Bien qu'un temps suffisant ait été planifié pour les diverses rencontres, le test s'est en réalité étendu sur une période de 3 mois. Neuf réunions de travail (de 1 à 2 h en moyenne) ont été nécessaires pour compléter utilement les questionnaires. Les séances de travail ont eu lieu dans l'entreprise, avec l'accord de la direction.

La lenteur de l'enquête s'explique par plusieurs facteurs :

- la remise en question par l'organisation syndicale du choix initial de l'entreprise;

(1)

Ce laps de temps a cependant été mis à profit pour encore retravailler les questionnaires, en vue de les "traduire" en langage clair.

- le fait que les délégués souhaitent obtenir l'accord de la direction puisqu'ils préféreraient nous rencontrer dans l'entreprise. La direction n'a fait aucune objection mais n'a pu nous recevoir qu'au stade de la quatrième réunion;
- la disponibilité des délégués limitait les entrevues à une par semaine dans le meilleur des cas;
- les représentants des ouvriers étaient souvent absents pour diverses raisons (chômage technique, maladies, séances d'information, autres réunions diverses, etc...). Or, ils étaient les principaux témoins des changements technologiques;
- le volume du questionnaire.

Afin d'accélérer quelque peu le déroulement du test, on a délibérément choisi un renouvellement technique qui concerne un nombre restreint de travailleurs, quelle que soit sa représentativité par rapport à l'ensemble du processus d'innovation technologique.

A ce stade, en effet, il ne s'agissait pas tant d'analyser le contenu des résultats, c'est-à-dire, la portée des transformations observées, mais bien d'éprouver la faisabilité de la méthode et les qualités techniques du questionnaire.

### Résultats

Malgré les difficultés mentionnées, l'expérience s'est révélée fructueuse, surtout grâce à la collaboration des délégués des employés.

### Sources des informations

-----

L'expérimentation du questionnaire a montré qu'il était parfaitement possible de recueillir une information qualitative via les délégués des travailleurs. Ceux-ci sont en effet, en tant que travailleurs, directement concernés et en tant que délégués, susceptibles de recevoir à la source l'information indispensable pour percevoir et appréhender les changements technico-organisationnels qui se manifestent dans l'entreprise. L'expérience a également montré que l'intérêt et la motivation des délégués à l'égard de la recherche sont des éléments relativement importants pour la collecte d'une information de qualité. Dans ce cas, les délégués fournissent eux-mêmes des interprétations judicieuses des changements constatés, et insistent sur l'intérêt qu'un tel outil de travail peut leur apporter pour leur propre analyse.

## Technique de collecte des données

Le test a montré que l'articulation du questionnaire en trois parties se révèle opérationnelle, tant pour le recueil de l'information que comme base de discussion.

La procédure de recherche choisie, et l'outil lui-même furent cependant jugés trop lourds et par les délégués et par les chercheurs. Notamment à cause de tous les problèmes concrets qui se sont posés et du fait qu'il était indispensable d'imputer les heures de rencontre aux crédits d'heures syndicaux.

L'ensemble des questionnaires et principalement la checklist étaient trop vaste, leur structure n'était pas suffisamment claire. Des erreurs de formulation, telles que répétitions, termes peu compréhensibles, confusion entre les niveaux d'observation (entreprise et atelier) ... perturbèrent quelque peu le bon déroulement des interviews.

En conclusion, le cadre général de la recherche et le principe de l'outil d'investigation purent être maintenus. De même, la méthodologie choisie s'est révélée satisfaisante. Les questionnaires quant à eux devaient être allégés.

### Modifications apportées aux questionnaires

#### Structure

La première version de la checklist comprenait trois parties successives, correspondant respectivement à trois phases du processus d'implantation de technologies nouvelles :

1. La période précédant l'installation/la modification
2. La décision d'investissement
3. L'implantation et la période postérieure.

Les parties 1 et 3 comprenaient globalement les mêmes items relatifs au travail. De ce fait, une comparaison longitudinale était possible. L'avantage de cette formule notamment résidait dans le fait que les changements technologiques ne seraient pas nécessairement perçus comme facteur causal des transformations opérées et que leur rôle ne serait ni surévalué, ni surestimé.

Cette approche souleva cependant quelques difficultés :

- Au cours des réunions, les délégués ont eu souvent tendance à répondre aux questions concernant la phase avant l'introduction, sur base d'éléments d'appréciation issus de la situation actuelle. Les questions portant sur la situation actuelle apparaissant dès lors comme superflues;
- Le fait de poser deux fois une même série de questions s'est avéré fort lourd et a influencé la qualité des réponses obtenues;
- Vu que certaines questions semi-ouvertes appelaient difficilement des réponses qualitatives détaillées, on a opté pour l'introduction d'échelles d'évaluation (1). Ceci impliquait toutefois qu'une seule et même personne (ou groupe de personnes) fournisse les réponses à ce type de questions, et à des intervalles de temps pas trop éloignés, au risque de compromettre la qualité de la comparaison.

#### Modifications et adaptations

---

- La checklist a été condensée par le traitement simultané des deux périodes comparées. Chaque question est désormais envisagée sous l'angle de l'"avant" et de "maintenant". Du point de vue méthodologique, la comparaison instantanée ne constitue pas un inconvénient, pourvu qu'on se réfère à une période de référence, au cours de laquelle les équipements technologiques ont atteint leur "régime de croisière". Cette formule présente en outre l'avantage de permettre d'aborder dans le même état d'esprit les termes comparés.
- La période transitoire autour de laquelle s'articulent les deux plus grosses parties de la checklist porte en fait sur les objectifs de la décision d'investissement technologique. Elle a été réintégrée au dossier entreprise de façon à la replacer dans l'ensemble du processus d'innovation et à un niveau où se prennent effectivement les décisions.

---

(1)

Cette technique fut notamment utilisée dans l'étude comparative : Automation and industrial workers. A fifteen nation study, coordonnée par le Centre de Vienne (European Coordination Center for Research and Documentation in Social Sciences), op.cit.

- Les problèmes de formulation, d'imprécision, de redites furent également abordés.
- Finalement, la checklist fut ramenée à 38 pages alors qu'elle en comptait le double.
- Enfin, de manière très pratique et afin d'accélérer la prise de contact avec les délégués dans l'entreprise en vue d'y mener les études de cas, nous avons organisé début décembre 1984, une rencontre regroupant les responsables et secrétaires régionaux des centrales professionnelles concernées. Cette initiative nous fit gagner un temps précieux.

##### 5. Principales limites inhérentes à la méthodologie, à l'instrument et au projet de recherche

Au stade même de l'élaboration des questionnaires, et du choix de la méthodologie, certaines limitations potentielles nous étaient connues. Toutefois, comme il s'agissait précisément d'élaborer un instrument d'enquête peut être moins classique que ceux que l'on utilise généralement dans ce type de recherche, une certaine expérimentation dans l'approche paraissait parfaitement acceptable.

Malgré la complexité des données à traiter, nous restions convaincus que les changements technologiques qui se manifestent à un endroit précis dans le processus du travail doivent être analysés dans l'ensemble des transformations qui affectent les situations de travail dans leur totalité.

Les modalités prévues pour l'exécution de notre travail nous ont toutefois permis, malgré les limitations intrinsèquement liées à la méthodologie choisie, d'affiner, d'adapter et d'améliorer l'outil de recherche à la lumière des enseignements tirés de la phase de test.

Toutefois, nous venons de l'évoquer, certains obstacles et lacunes subsistaient.

- L'instrument d'enquête n'a pas été spécifiquement élaboré en fonction des différents types d'entreprises à visiter. Un certain nombre d'inconvénients ont donc surgi lors de son application dans des secteurs variés, nécessitant à chaque fois des aménagements.

- La checklist était conçue pour traiter d'une situation antérieure à une période de référence fixée, et d'une situation actuelle. Dès lors, les difficultés d'interprétations, telles que nous les avons décrites au point 4, ne seraient pas toujours inévitables.
- La valeur comparative des réponses obtenues était à priori difficile à estimer. Elle dépendait en partie de la clarté des questionnaires, de l'utilisation de formulations et de questions non ambiguës. Il s'agit là toutefois de précautions indispensables pour quelque questionnaire d'enquête que ce soit.
- La présence d'échelles de position comme possibilité de réponse même souvent à une certaine frustration des répondants. Mais dans ce cadre-ci, nous n'avons trouvé aucune alternative satisfaisante.

Par ailleurs, il existe un écart évident entre l'approche du concept d'innovation technologique proposé par l'équipe de recherche et la façon dont celui-ci est traité dans la recherche.

- La checklist n'a en effet été utilisée que pour l'analyse d'une innovation particulière, survenue dans un service ou un atelier, alors que les processus de renouvellement se manifestent au niveau de l'entreprise.
- La checklist cristallisait deux moments d'un processus de changement, dont la richesse et la complexité ont dû être approchées par des démarches complémentaires.
- La démarche utilisée n'a laissé jusqu'ici que peu de place à l'examen de processus d'innovation qui, pour des raisons diverses, n'ont jamais atteint un stade opérationnel, en d'autres termes, les échecs technologiques nous semblent également indispensables à envisager dans le cadre de la problématique posée.

Notre recherche a aussi été limitée par l'obligation de confidentialité qui est imposée aux délégués des travailleurs (1) pour toute une série de données concernant la vie et le fonctionnement de leur entreprise. Dès lors, une part des informations sollicitées n'ont pas été fournies.

Force nous est aussi de constater que, bien que des précautions aient été prises en ce sens, un certain nombre d'incompréhensions, d'ambiguïtés et d'erreurs d'interprétation ont malgré tout subsisté.

(1)

Confidentialité qui lie aussi de façon contractuelle l'I.R.T.E. et les chercheurs.

Enfin, étant donné le petit nombre d'entreprises qui constitue notre échantillon, les critères de sélection qui ont présidé à leur choix, les résultats, analyses, interprétations et conclusions qui sont avancés dans le cadre de ce rapport, ne peuvent donner lieu en aucun cas à une généralisation au niveau régional ou sectoriel par exemple. Ils doivent être compris comme se rapportant aux situations rencontrées.

## DEUXIEME PARTIE : Présentation du champ d'enquête

### I. Caractéristiques des entreprises de l'échantillon

En vue de sauvegarder la confidentialité des données obtenues et de faire en sorte que les entreprises et les délégations de travailleurs concernés par cette recherche ne soient pas identifiables, c'est avec les plus grandes précautions que nous présenterons les informations récoltées au cours de nos entretiens. Le caractère confidentiel des données relatives à l'entreprise est un des facteurs déterminants qui justifie cette décision.

Il ne faut en effet pas perdre de vue :

- la nature et le caractère approfondi du questionnaire qui vise à réunir des informations détaillées concernant les changements sociaux accompagnant les nouvelles technologies;
- le fait que d'une entreprise à l'autre les données considérées comme confidentielles varient fortement (1);
- la spécificité de nos interlocuteurs : des délégués des travailleurs,

ce sont là des éléments dont, dans le climat social "tendu" que nous connaissons actuellement (cf. l'affaire "Monsanto"), nous pensons devoir tenir compte. Ce contexte explique d'ailleurs que dans bien des cas, certaines de nos questions soient restées sans réponse. En conséquence, tant les données relatives aux caractéristiques des entreprises, que celles concernant le déroulement des enquêtes, et la présentation - dans la troisième partie - des résultats obtenus, seront exposés de manière totalement globale sans référence à des situations concrètes précises. Nous comptons, à ce propos, sur la compréhension des lecteurs de ce rapport.

---

(1)

A ce propos, rappelons que dans une entreprise belge, lors d'une séance du conseil d'entreprise, les délégués ont reçu la photocopie d'un article paru dans un hebdomadaire patronal. Cette photocopie portait la mention "confidentiel".

I. Les principales caractéristiques des entreprises de notre échantillon

Caractérist. entreprises	Secteur	Structure économique et financière	Taille de l'entrepr. ouvriers	3 employés	Département ou fut révisé l'étude de cas	Région	Nombre de réunions 1 unité = 1/2 jour	Durée totale de la recherche Nombre de semaines
1	Fabrications métalliques nationale	250/499	70	30	production	Bruxelles	9	12
2	Fabrications métalliques multinationale	1500/2499	85	15	production	Flandre	5	8
3	Fabrications métalliques multinationale	750/999	80	20	production	Flandre	5	6
4	Fabrications métalliques multinationale	1500/2499	70	30	production	Flandre	5	8
5	Fabrications métalliques multinationale	1500/2499	55	45	production	Flandre	6	10
6	Fabrications métalliques multinationale	1000/1499	65	35	production	Flandre	4	10
7	Fabrications métalliques nationale	100/249	65	35	production	Flandre	6	5
8	Fabrications métalliques multinationale	2500/4999	60	40	production	Wallonie	8	11
9	Fabrications métalliques multinationale	250/499	80	20	magasin	Wallonie	6	12
10	Textile nationale	500/749	90	10	production	Flandre	5	7
11	Textile nationale	500/749	95	5	production	Wallonie	6	10
12	Chimie nationale	750/999	55	45	production	Flandre	5	7
13	Chimie multinationale	1000/1499	70	30	production	Wallonie	4	6
14	Papier à livre nationale	100/249	80	20	production	Flandre	5	10
15	Banque multinationale	5000/9999	0	100	service	Wallonie	6	12
16	Distribution multinationale	5000/9999	30	60	service	Bruxelles	8	15
17	Service public nationale	5000/9999	0	100	service	Wallonie	6	8
18	Energie nationale	750/999	0	100	service	Wallonie	4	4

Le tableau ci-dessus nous livre donc, de façon synthétique, les principales caractéristiques des entreprises : secteur, structure économique et financière, taille de l'entreprise par classes d'importance, proportions d'ouvriers et d'employés (les pourcentages ont été arrondis), département dans lequel la checklist a été administrée et région d'implantation de celui-ci. Y figurent également les durées totales d'enquêtes et le nombre de réunions (fractionnées en 1/2 jours) qu'elles ont impliquées.

La répartition sectorielle des entreprises montre que les fabrications métalliques et les services sont les mieux représentés. Si l'on considère respectivement leurs divisions en sous-secteurs, on trouve la distribution suivante :

- 5 entreprises de l'industrie électro-technique
- 1 dans la construction de matériel lourd
- 1 dans les non-ferreux
- 1 dans l'automobile
- 1 dans les banques
- 1 dans la distribution
- 1 dans le service public
- 1 dans la conversion d'énergie.

Deux couples d'entreprises soeurs se trouvaient également dans notre échantillon, dont l'un a été délibérément choisi en vue d'établir un parallèle entre des sièges situés dans le nord et le sud du pays.

14 entreprises possèdent un conseil d'entreprise. Parmi ceux-ci, 10 étaient autonomes, les autres fonctionnaient en inter-entreprise. Mis à part le service public, il y a donc 2 entreprises qui n'ont pas de Conseil d'Entreprise. Enfin, une seule entreprise n'est pas dotée d'un Comité de Sécurité, d'Hygiène et d'Embellissement des lieux de travail.

Pour la sélection des entreprises de l'échantillon, les critères suivants furent fixés :

- l'existence d'une nouvelle technologie de l'information en fonctionnement
- une répartition sectorielle diversifiée, le type de nouvelles technologies introduit, le caractère "récent" de ces nouvelles technologies
- la garantie de pouvoir travailler avec une délégation "best practice" dans la sens où ces termes ont été définis par l'équipe du T.U.R.U. Concrètement, il s'agissait de rechercher des délégués intéressés à la recherche, motivés par elle et disponibles.

Le choix nominal des entreprises elles-mêmes, compte tenu des critères avancés a principalement été opéré par les structures internes de l'organisation syndicale impliquée dans cette recherche.

L'expérience a montré, suite au travail sur le terrain, que le processus de sélection est globalement satisfaisant bien que le troisième critère n'ait pas toujours été le plus simple à rencontrer.

## II. Déroulement des enquêtes

Au départ, 20 études de cas avaient été prévues, et 20 entreprises ont effectivement été retenues pour réaliser les enquêtes. Au cours de l'avancement des travaux, 3 entreprises ont été écartées pour diverses raisons :

- après la réunion de présentation de la recherche, une fraction d'une des délégations a refusé de participer à nos travaux, notamment à cause d'expériences de recherches antérieures peu satisfaisantes;

- une deuxième entreprise ne correspondait pas suffisamment au critère "présence et fonctionnement d'une technologie de l'information". Il s'est avéré en effet, après deux réunions avec la délégation des travailleurs, que la nouvelle technologie à analyser était en cours d'installation et qu'un rythme normal de production n'était pas encore atteint;

- une troisième entreprise a été éliminée, après une seule réunion de travail, pour des motifs de mauvaise transmission de l'information au sein de l'organisation syndicale, non directement liés à la recherche en tant que telle.

Quoiqu'il en soit, il s'agirait de tenir compte de cet élément dans le programme de futures recherches et dans le temps qui leur serait alloué.

Par ailleurs, il est indéniable que le fait d'avoir mené cette recherche dans le cadre de l'I.R.T.E; - centre de recherche créé par l'organisation syndicale - nous a permis de bénéficier d'une collaboration appréciable de la part des délégués et de récolter une information particulièrement riche.

Le nombre de réunions de travail avec les diverses délégations figure dans le tableau présenté plus haut. Une moyenne de 5 à 6 rencontres par entreprise a donc été nécessaire pour compléter l'ensemble des questionnaires. La durée totale du travail sur le terrain dans chaque cas est également mentionnée.

Au départ, et tenant compte notamment des limites de temps prévues dans le contrat de recherche, nous avons envisagé de tenir les réunions à un rythme bi-hebdomadaire. En réalité, ce rythme n'a généralement pas pu être tenu, pour des raisons fort diverses et incontrôlables par nous.

A titre d'indication, nous mentionnerons certaines difficultés pratiques rencontrées, qui ont avec plus ou moins de poids affecté le déroulement des enquêtes :

- le travail de terrain a dû se dérouler en pleine période de négociations des conventions collectives, ce qui a eu comme résultat une moins grande disponibilité des délégués. De même, ces circonstances expliquent l'absence de certains secrétaires professionnels régionaux, malgré leur volonté marquée de participer aux travaux;
- nos séances de travail ont dû être espacées dans les entreprises où sévit un important chômage économique;
- dans certains cas, les délégués ont reportés les réunions, afin de pouvoir organiser des séances de travail entre eux en vue de collecter les informations demandées et de débattre sur les réponses à fournir;
- les tensions entre certaines délégations ouvrières et employées qui ont eu comme résultat que la recherche n'a été menée qu'avec l'une d'entre elles, ont parfois impliqué une collecte de l'information plus lente et plus fastidieuse;
- dans certaines entreprises, le début effectif de nos séances de travail a été subordonné à l'accord de la direction.

La décision de prévenir ou non les directions d'entreprises de l'existence de la recherche et du fait qu'elle était menée en collaboration avec des délégués de travailleurs a été laissée à l'entière responsabilité de ceux-ci. Ils ont généralement pris position en fonction du climat et des relations sociales qui règnent dans l'entreprise.

Au total, six directions d'entreprises ont été officiellement averties. Dans certains cas, les réunions se sont déroulées dans l'entreprise. D'autres délégations ont été rencontrées hors de l'entreprise, souvent dans des locaux appartenant aux centrales professionnelles, mais parfois en dehors des heures de travail. Les heures de réunion ont été imputées sur les crédits d'heures syndicaux ou ont été l'objet d'autres formes d'interventions prises en charge par les centrales professionnelles. Cette dimension de notre travail commun n'a pas toujours été sans poser problèmes et réticences, que l'espoir de voir développer des éléments utiles à une expertise a parfois compensé. Il faudrait donc à l'avenir en tenir compte et formaliser peut-être davantage une réponse à ce désir d'un acquis en contrepartie.

## TROISIEME PARTIE : Présentation des résultats de la recherche

On rappellera combien le caractère confidentiel des données recueillies nous conduit à devoir exposer une analyse particulièrement globale et à limiter considérablement toute référence à des situations concrètes. Soulignons par ailleurs que les considérations présentées ci-dessous sont le seul fruit des données recueillies au sein des entreprises de l'échantillon.

### I. Les entreprises et les innovations technologiques basées sur la micro-électronique

#### 1. Insertion des innovations technologiques dans l'histoire de la structure de l'entreprise

Il est intéressant de resituer les implantations de nouvelles technologies dans les entreprises que nous avons approchées dans le contexte plus global de leur situation juridique, financière, économique.

Nous analyserons donc brièvement les points suivants :

- l'appartenance des entreprises à une multinationale;
- la position concurrentielle des entreprises;
- la sous-traitance;
- les transformations juridiques...

##### a) L'intégration dans un groupe multinational

Le fait d'être inséré dans une multinationale n'est pas sans effets sur les activités et le développement des filiales qui la composent. Les grandes décisions d'orientations économiques sont dans ce cas prises à un niveau supérieur à celui de l'entreprise située en l'occurrence en Belgique, avec ou sans consultation de celle-ci suivant le cas. Il en résulte notamment la diversification ou au contraire la spécialisation de la production, l'élargissement, le rétrécissement ou le renouvellement de la gamme des produits ou des services.

En ce qui concerne plus particulièrement les entreprises de production de biens, qu'avons-nous constaté ?

- 
- Certains établissements fonctionnent comme "unités pilotes" (situation imputable entre autres à la qualité de la main-d'oeuvre locale) dans lesquelles sont développées, testées et mises au point de nouvelles lignes de production. Il s'agit tant d'innovations de procédés que d'innovations de produits. Bien souvent, il arrive que ces productions soient déplacées vers d'autres filiales une fois qu'elles sont devenues pleinement opérationnelles avec comme corollaire

éventuel l'arrêt de la production en Belgique. Ces procédures qui ne concernent qu'une partie de l'ensemble des activités de production, peuvent parfois se répéter dans le temps. A chaque fois, elles impliquent l'implantation de technologies nouvelles.

- Les restructurations de la multinationale, abandons de filiales, absorption d'autres groupes, entraînent elles-aussi des transferts d'activités qui se traduisent par l'arrêt ou le démarrage de certaines productions. Bien souvent, les filiales sont à la fois productrices de produits finis d'une part et sous-traitantes d'autre part pour d'autres unités, parfois même elles évoluent vers la sous-traitance totale. A ce propos, on pourrait avancer l'hypothèse que se profile en filigrane de ces redistributions l'esquisse d'une stratégie des firmes multinationales. Elles morcellent leurs productions au sein de leurs filiales étrangères, en choisissant les lieux où l'on produit le mieux à meilleur coût, et ne les recomposent totalement que dans leur pays d'attache. On produit donc à l'étranger dans chaque pays d'implantation une partie de l'ensemble de la production, seul l'Etat d'origine en domine l'entièreté. A l'appui de cette hypothèse, on relèvera qu'il n'est pas rare que l'ensemble des programmes informatiques assurant le fonctionnement d'équipements de production mis au point à l'étranger soient systématiquement transmis à la maison-mère (y compris les aménagements successifs apportés à la programmation). La relation inverse n'existant pas. A moins que, et nous en avons rencontrées, les filiales ne fassent de la rétention d'informations en vue de se prémunir contre "un rapatriement" redouté de certaines de leurs activités vers d'autres filiales que la maison-mère, en d'autres conjonctures, pourrait vouloir privilégier.
- L'existence de législations nationales contraignantes en matière de santé et de sécurité des travailleurs est aussi à la base de déplacements d'activités. La Belgique accueille ainsi des chaînes de fabrication de haute technologie, mais qui impliquent le recours à des produits jugés nocifs et interdits dans d'autres pays.
- Les coûts de fabrications interviennent également. La hausse du prix du dollar a favorisé l'accroissement ou l'installation de nouvelles productions dans notre pays.
- Quant aux services, ils sont également concernés par ce fait. On a constaté par exemple que l'accélération du processus d'informatisation d'une de ces sociétés, via l'implantation d'une informatique décentralisée, est survenue alors que la firme prenait des dimensions de groupe multinational. Toutefois, dans le cadre de cette recherche, il n'a pas été possible d'approfondir l'existence de liens éventuels entre ces deux faits.

b) La situation concurrentielle des entreprises

L'augmentation de la productivité, la compression des coûts, la sauvegarde ou la captation de nouveaux marchés, l'élargissement et l'amélioration des services et biens offerts restent les maîtres mots pour justifier de l'introduction de nouvelles technologies. Ceci concerne tant les entreprises productrices de biens ou de services, publiques ou privées. Or, on vient de le montrer, d'autres facteurs jouent aussi dans les décisions de réorientation, de rationalisation ou de renforcement des activités. Il n'en reste pas moins que la pression concurrentielle existe et qu'elle pèse sur les entreprises.

- Les secteurs en difficulté

Dans notre échantillon se trouvaient des entreprises qui appartiennent à des secteurs en difficulté. Ce fait, allié à la concurrence qu'elles subissent d'entreprises situées dans le Tiers-Monde et bénéficiant d'une main-d'oeuvre bon marché; les pousse à accroître leur productivité et à recourir pour ce faire à des équipements de haute technologie. Elles ont bénéficié pour ce faire de facilités d'investissement. Dans la foulée, et pour conserver leur avance, certaines ont obtenu du constructeur un véritable monopole sur les équipements installés (c'est-à-dire interdiction d'installer ces machines dans d'autres entreprises du secteur, limitée à quelques années et valable pour une région définie), d'autres ont acquis une telle capacité à implanter de nouvelles technologies qu'elles développent des départements d'essais et de mise au point de machines prototypes pour des productions nouvelles.

- Les services

Les entreprises de services visent l'amélioration de la qualité, l'élargissement de la gamme de leurs services, l'augmentation de la rapidité de la transmission de l'information. C'est ainsi qu'elles tentent de s'attacher ou d'élargir leur clientèle et qu'elles assurent ou améliorent par la même occasion leur position sur le marché. Informatisation et diversification vont dans ce cas souvent de pair. L'entreprise publique ressent la nécessité de "rester à la hauteur" tout en tentant de sauvegarder tout ou partie de son monopole. Les problèmes financiers qu'elle vit et la pression du secteur privé la pousse à accélérer son processus d'innovation. D'autres entreprises de services, enfin, bien qu'en position forte sur le marché, innovent en

vue d'accroître leur productivité. Elles intègrent des techniques de pointe en vue de baisser leurs coûts de production et de diversifier leurs approvisionnements énergétiques.

- Les entreprises productrices de biens micro-électroniques

---

Elles semblent les plus réceptives à une certaine vision déterministe de la technologie et se disent obligées d'évoluer de façon constante, suivant en cela les modifications régulières que subissent tant les composants qui interviennent dans leurs productions que leurs productions finales. Parmi ces dernières, il en est d'ailleurs qui intègrent la micro-électronique dans le but de mieux pénétrer le marché et non nécessairement en vue d'une amélioration intrinsèque du produit. Ce qui est frappant, c'est que bien des entreprises utilisent des équipements presque identiques fournis par un même constructeur. Il est intéressant, dans ce cas, de relever combien les systèmes opérationnels de ces machines peuvent varier d'une entreprise à l'autre. Ceci démontre combien l'apport de l'entreprise en ce qui concerne l'adaptation et la mise au point de l'équipement s'avère fondamental. Par ailleurs, certains des systèmes développés sont potentiellement susceptibles d'être inclus dans des ensembles fortement automatisés. Cette logique n'est pas nécessairement adoptée par chaque entreprise, dans la mesure où le rapport investissement et bénéfice escompté n'est pas clairement favorable et aussi parce que l'évolution technique du secteur est tellement rapide et variable qu'elle est susceptible de rendre ces installations obsolètes à trop court terme. Ces mêmes raisons font qu'on rencontre parfois dans des entreprises de nouveaux systèmes de production, impliquant la production de sous-ensembles également nouveaux qui ne tournent que très partiellement. Leur implantation généralisée reste subordonnée à l'évolution technique du secteur.

- Les entreprises productrices de biens

---

La recherche d'une plus grande flexibilité de la production (c'est-à-dire adaptations quantitatives et qualitatives immédiates aux fluctuations du marché) est dans bien des cas à la base de l'introduction de nouvelles technologies dans ces entreprises. Elles cherchent parallèlement à améliorer le contrôle de la qualité des produits (et aussi celle des travailleurs), à optimiser la gestion de leurs stocks soit par rationalisation, soit par leur disparition quasi totale (la fonction de l'approvisionnement est dans ce cas confiée en sous-traitance à des firmes extérieures), à réduire l'ampleur des tâches de manutention. Ce dernier objectif est

## QUATRIEME PARTIE : conclusions et évaluations

### I. Evaluation de la méthode et de l'instrument de recherche

Au terme de cette étude, et nous basant sur les études de cas qui ont été effectuées, nous sommes en mesure de fournir une première évaluation de l'outil et de la méthode de travail, en vue notamment de leur application dans des recherches ultérieures.

L'évaluation se fera en deux temps. Elle portera tout d'abord sur le fonctionnement des questionnaires et de la méthode et des propositions d'amélioration et d'adaptation seront avancées.

Ensuite, à la lumière des expériences acquises, tout au long de ce travail, nous proposerons quelques axes et orientations de recherche, dans lesquelles ce même ensemble méthodologique pourrait être exploité.

#### 1. Evaluation de l'exécution de la recherche

Comme nous l'avons déjà mentionné plus haut, il s'agissait de déterminer un cadre de recherche en vue de l'étude des transformations sociales qui se manifestent lors de développements technico-organisationnels.

Le cadre de recherche composé d'un questionnaire en 3 parties que nous avons décrit plus haut, fut appliqué dans 17 études de cas, (en plus de l'enquête test) et complété par des réunions de travail et de coordination avec les répondants.

La faisabilité de l'instrument et de la méthodologie de recherche fut donc évaluée tout au cours de ces études. Nous sommes donc en mesure d'indiquer les modifications et améliorations qu'il conviendrait d'y apporter.

#### - Evaluation globale

##### Remarques sur la méthode

L'objectif de cette recherche a d'abord été méthodologique : apprécier la faisabilité d'une méthode d'évaluation portant sur deux objets :

- 1°. - l'efficacité des procédures d'informations diffusées en propos des nouvelles technologies
- 2°. - les changements survenant dans les entreprises en l'occasion d'innovations technologiques.

poursuivi, tant par l'informatisation progressive des opérations, que par une réorganisation de la production. Il arrive que ces buts soient recherchés en vue d'une diversification de la production, d'un élargissement de la gamme de produits offerts, mais ils ne l'impliquent pas nécessairement. Dans tous les cas, ce sont les coûts de production qui visent à être abaissés.

### c) La sous-traitance

Le recours à la sous-traitance est fort important dans les entreprises composant le champ de notre étude.

En règle générale, tout ou partie des activités qui n'ont pas un rapport étroit avec la production de biens ou de services, sont sous-traitées (transports de fonds, gardiennage, restaurant, nettoyage des locaux, entretien des vêtements de travail...).

Le recours à la sous-traitance s'étend parfois à d'autres tâches. Elle concerne alors le transport, l'approvisionnement des pièces détachées, le montage de sous-ensembles, la traduction des textes., mais également la maintenance des équipements. si les entreprises privées semblent vouloir contrôler au maximum leurs équipements informatiques tant en ce qui concerne les matériels et les logiciels et elles y réussissent d'autant mieux qu'elles sont de taille importante, il n'en va pas de même pour l'entreprise publique. Celle-ci reste dès lors beaucoup plus dépendante des constructeurs. Ce sont eux qui interviennent dans la programmation et qui sont également susceptibles d'imposer des renouvellements d'équipements. Les entreprises privées adaptent plus souvent elles-mêmes leurs installations - avec plus ou moins de succès et de rapidité - et acquièrent de ce fait une plus grande maîtrise de leurs outils. C'est là le résultat d'orientations politiques différentes, car partout les situations concrètes de travail se révèlent riches, diversifiées et complexes.

Une autre forme de sous-traitance consiste en l'appel massif à des firmes extérieures pour l'entretien annuel de grands complexes de production. Il arrive dès lors que le nombre de travailleurs venus de l'extérieur en vue d'effectuer un large éventail de tâches dépasse de loin le nombre de travailleurs dans l'entreprise. Ces situations ne vont pas sans poser de problèmes entre autres en matière de sécurité pour les travailleurs extérieurs.

Enfin, il arrive que les entreprises elles-mêmes dépendent de firmes juridiquement distinctes, tant pour leur approvisionnement que pour l'écoulement de leur fabrication.

#### d) La partition des entreprises

Il n'est pas rare de voir certaines entreprises se scinder en plusieurs entités juridiques distinctes, ou d'autres qui créent de nouvelles unités, dont elles sont par ailleurs les seuls propriétaires et qui interviennent par ailleurs dans le fonctionnement de l'entreprise première.

Les scissions d'entreprises que nous avons observées étaient de deux types. Les premières consistaient en la séparation de départements modernisés et de départements travaillant encore de manière plus "traditionnelle". Chacun d'entre eux devenant une unité juridique indépendante.

Les autres sont intervenues dans des entreprises où les activités n'étaient nullement diversifiées. Il semble donc que ces transformations aient parfois tenu compte des avantages que pourrait apporter l'autonomie juridique d'une entité performante et techniquement avancée. Mais dans d'autres cas, les modifications opérées s'inscrivent dans d'autres types de logiques économiques, fiscales ou sociales.

La création de nouvelles entreprises ne résultant pas d'une partition, concernent d'une part des activités spécifiquement orientées vers les matériels et les logiciels informatiques. Elles se produisent dans des entreprises de pointe dans leur secteur en ce sens qu'elles sont les plus fortement informatisées, qu'elles ont acquis une compétence dans la mise au point des équipements. Les nouvelles structures juridiquement mises sur pied restent les maîtres d'oeuvre en matière d'implantation de nouvelles technologies dans l'entreprise qui les a générées, tout en étant également susceptibles de travailler avec d'autres clients extérieurs. D'autre part, des entités juridiques distinctes sont parfois créées, les unes pour

assurer les fonctions d'approvisionnement de l'entreprise et les autres pour prendre en charge la distribution des produits finis. Dans ce cas, l'entreprise-mère reste dominante en rapport aux nouvelles structures.

## 2. Insertion des nouvelles technologies dans l'évolution de la production et des caractéristiques de la main-d'œuvre

### a) Degré d'automatisation des différents départements de l'entreprise

Les services administratifs et de gestion des entreprises étudiées ont tous été informatisés, bien qu'à des degrés différents, sauf pour une seule d'entre elles. Dans les ateliers de production et dans les divers départements des entreprises de services, les situations sont très variées. Elles résultent de la logique qui sous-tend le processus d'informatisation, des phases qu'il a connues, de l'avancement de la recherche, de l'ancienneté des entreprises.

#### - L'ancienneté des entreprises

-----

Certaines entreprises d'implantation relativement récente ont fonctionné dès le départ avec une infrastructure de production techniquement avancée. Ceci n'implique en aucune façon que les équipements n'aient subi aucune modernisation ou adaptation postérieures. Celles-ci cependant ne présentent pas toujours le même caractère de rupture que peut entraîner l'introduction de matériel informatisé dans des entreprises fonctionnant avec du matériel mécanique, électrique...

En d'autres mots, cela veut dire que pour certains travaux que nous avons rencontrés, les implantations de nouvelles technologies font partie du "quotidien" depuis de longues années déjà. Dans certaines de ces entreprises, il en est qui sont équipées a posteriori de systèmes informatiques avancés. Cette fonction n'était pas directement liée à la production de biens de services mais bien destinée à assumer des tâches de conseil.

Les entreprises plus anciennes, quant à elles, vivent des vagues de modernisations successives ou simultanées dans leurs différents départements. Il s'agit à la fois de modifier des équipements existants, ou d'installer des matériels totalement nouveaux. Ceci ne signifie pas que les procédures de travail anciennes aient totalement disparu. Cette situation se rencontre à la fois dans les entreprises de service et dans les entreprises qui produisent des biens.

- Les grandes phases dans l'introduction des N.T.

---

Plus particulièrement, pour les services, on constate que globalement, ceux-ci sont passés d'une phase d'informatisation lourde et centralisée à une informatisation plus décentralisée, suite au développement de la micro-informatique entre autres. La mise au point et l'adaptation de cette informatique décentralisée s'est étalée sur des périodes de temps parfois fort longues. Les modifications des matériels et des logiciels se sont en effet avérées indispensables. Et actuellement, bien que ces implantations soient déjà bien généralisées et rodées, les équipements ne sont pas encore utilisés à leur pleine capacité. Soit parce que les informations à gérer ne sont pas encore totalement adaptées pour le traitement informatique, soit parce que les capacités potentielles des équipements sont bien supérieures aux services qu'ils rendent à l'heure actuelle. Ainsi, il arrive qu'un équipement informatique soit utilisé pour des opérations traditionnelles. Enfin, la coexistence d'équipements semi-électroniques et totalement électroniques qui offrent les mêmes services, s'explique par une logique qui vise à remplacer en priorité les installations les plus anciennes par celles qui sont le plus en pointe.

Dans les entreprises de production, comme décrit plus haut, plusieurs objectifs sont poursuivis : flexibilité de la production, réduction des coûts de production, gestion des stocks, rationalisation de la maintenance, augmentation de la production ...

En règle générale, on y rencontre simultanément des générations successives de matériels mécanique, électrique, électromécanique, automates, M.O.C.N., informatique centralisée et décentralisée, robots ...

Les phases d'introduction des nouvelles technologies visent soit à mettre au point des systèmes de C.F.A.O., bien que cette logique ne soit pas toujours poussée à l'extrême étant donné que ces systèmes sont parfois jugés trop délicats, trop sensibles; soit, à atteindre un stade d'automatisation complète de la production.

Il arrive cependant, et notamment dans les entreprises de production discontinue que l'automatisation totale de certaines installations, bien que techniquement réalisable, ne soit pas menée à terme pour des raisons de coûts d'installation parce que les futures évolutions techniques possibles pourraient s'orienter vers des options radicalement différentes.

Des complexes informatisés de pointe fonctionnent déjà dans certains ateliers. Cependant, ceux-ci ne donneront une pleine mesure que lorsque l'amont et l'aval de la production auront eux-mêmes subi des réorganisations importantes. Il est à noter qu'il subsiste toutefois des "points noirs" et certaines procédures de travail bien particulières ne sont pas encore "informatisables" bien que des recherches en ce sens soient déjà menées depuis longtemps.

En ce qui concerne la gestion des stocks, celle-ci a souvent été informatisée. Ceci dit, malgré des investissements récents et importants consentis, on relève que certaines entreprises envisagent de s'orienter vers la sous-traitance de l'approvisionnement en pièces détachées. Dès lors, une partie des équipements neufs va être abandonnée sous peu.

La manutention a également fait l'objet de soins attentifs. Les options choisies vont de la réorganisation de la disposition des chaînes, voire de la succession des étapes de travail, à une informatisation des transports au sein des entreprises.

Au-delà de cette diversité, il ressort de nos observations que les équipements nouveaux, qu'ils soient achetés tout faits ou créés spécialement pour l'entreprise, nécessitent tous, après installation, des aménagements. La spécificité du milieu de travail, sa diversité et la richesse du savoir-faire sont rarement évalués à leur juste valeur lors de la conception des matériels et logiciels. Cette remarque vaut pour toutes les entreprises de notre échantillon. Chaque équipement fait sa "maladie d'enfance" plus ou moins grave et prolongée (le cas est rare, dans notre enquête, mais il arrive même que certains outils soient finalement abandonnés avant d'avoir été opérationnels tant ils posaient problème à tous les niveaux : technique, organisation du travail,...) avant d'en arriver à une phase de rendement satisfaisante.

#### b) L'organisation du travail

##### - Modifications dans la logique du travail

Des changements ont été observés dans la gestion de l'espace de travail, notamment lorsque la rationalisation des opérations de manutention et de la gestion des stocks est intervenue. Par ailleurs, l'informatisation progressive de diverses phases de travail conduit aussi à modifier la logique de travail dans les ateliers ou départements, par le réaménagement physique de l'atelier et la succession des opérations par le déplacement d'opérations d'un atelier ou d'un département à l'autre, la concentra-

tion de plusieurs opérations auparavant séparées autour ou dans un même ensemble.

- Contenu des tâches

La répartition des tâches entre les différents travailleurs se modifie également et les temps respectifs attribués à chacune d'entre elles changent également. Les fonctions de contrôle et de prévision augmentent fortement par rapport aux manipulations manuelles, tout comme une partie du travail administratif manuel s'est transformé en opérations sur claviers et devant écrans. Certaines fonctions ou métiers exercés antérieurement ont tendance à disparaître. Ceci n'implique pas nécessairement que les travailleurs qui y étaient attachés aient perdu leur emploi.

La polyvalence se répand également, toutefois celle-ci prend des formes diversifiées et parfois antagonistes d'une entreprise à l'autre, en raison du type de production ou des tâches à effectuer, mais aussi à cause de la politique de gestion de la main-d'oeuvre privilégiée par les responsables d'entreprises.

Une large polyvalence entre postes de travail et entre services se pratique en effet soit dans des entreprises où les conditions de travail exigent une rotation de personnel élevé (manipulations de certains produits, travail dans des salles à température élevée,...), soit dans des entreprises qui recherchent une flexibilité maximale du personnel. Les caractéristiques d'un certain nombre de postes de travail et l'expérience mise en oeuvre pour leur occupation imposent malgré tout des limites à ces pratiques.

Une autre forme de polyvalence se développe par l'intégration de fonctions exercées antérieurement par différents travailleurs. On assiste dès lors à l'élargissement horizontal et/ou vertical des tâches. Ainsi la réunion des fonctions d'opérateur et de maintenance est fort recherchée dans certaines entreprises. De même, lorsque des opérations sont transférées des centres administratifs vers les services périphériques, le contenu du travail des agents se transforme puisqu'il intègre des opérations plus nombreuses, plus diversifiées qu'auparavant.

Ici aussi des limites à l'élargissement des tâches peuvent apparaître. Celles-ci ne sont certes pas insurmontables: Si l'accent est mis sur la formation des travailleurs. Plus précisément, on constate que cette polyvalence "fonctionne mieux dans certains sens" si l'on prend en compte la fonction exercée auparavant par les travailleurs concernés.

Finalement, il existe une évolution de la polyvalence au sein de certaines équipes qui va plutôt dans le sens d'une plus grande spécialisation des travailleurs. Là où auparavant chaque travailleur pouvait à lui seul poser le diagnostic et intervenir en conséquence, actuellement c'est l'équipe toute entière qui est indispensable pour mener à bien ces opérations.

Les activités de maintenance et d'entretien subissent également des évolutions. D'une part, des techniciens qualifiés, sont directement rattachés à des équipements spécifiques. Mais on constate également la spécialisation de certaines équipes de maintenance qui auparavant intervenaient dans l'entièreté de l'atelier. Cette situation survient généralement lorsque le parc de machines s'étend fortement, devient plus complexe et diversifié. Ici, on remarque également que les équipes rattachées à des matériels sophistiqués sont encore susceptibles d'entretenir ou de réparer ceux qui le sont moins, l'inverse est plus aléatoire. Encore une fois, on notera combien le savoir-faire et les tours de mains développés par les travailleurs de façon spécifique dans chaque entreprise sont fondamentaux. Ainsi l'appel à des travailleurs spécialisés venus de l'extérieur, qui en principe connaissent les équipements implantés ou même ont procédé à leur installation, pour des opérations de dépannage ou pour des interims, se révèle parfois désastreux.

#### - Durée du travail

-----

Dans les entreprises qui connaissent une diminution importante du volume global du travail, et où il existe en conséquence un important chômage économique, le travail se déroule en une seule pause de jour, tant pour les ouvriers que les employés. Dans certaines d'entre elles, on constate une forte augmentation du travail à temps partiel et des contrats à durée déterminée. Dans toutes les autres entreprises enquêtées, le travail en équipe est généralisé pour les ouvriers mais également pour certaines catégories d'employés.

Les ouvriers à la production et les travailleurs chargés de l'entretien fonctionnent généralement en trois pauses par 24 h, pour les employés, en général une seule pause (bien que le travail en deux équipes de jour pour ces derniers soit envisagé dans certains cas) à horaire variable selon les entreprises.

Certaines équipes de surveillance et d'entretien ou qui assurent des tâches de gardiennage travaillent en continu. Si le travail intérimaire et à temps partiel se répand plutôt parmi le personnel employé, le recours au temps partiel existe aussi dans la production. Dans ce cas, le travail peut par exemple s'étaler

sur 2 X 6 heures au cours d'une journée avec l'avantage supplémentaire de ne pas impliquer le paiement de primes d'équipe.

Dans les services, le travail à temps partiel est également en augmentation importante et les contrats de travail qui le définissent sont très diversifiés. Parfois il arrive même que les travailleurs concernés prestent de façon systématique des heures supplémentaires de façon telles que des moyennes hebdomadaires de 30 h ou plus ne sont pas exceptionnelles. Ici encore, il s'agit d'une pratique visant à instaurer une souplesse maximum dans la gestion de la main-d'oeuvre. Le travail de nuit existe également dans les centres de traitements informatiques tout comme le travail en soirée, réalisable via le chevauchement d'équipes de jour, à temps plein et à temps partiel. Globalement le travail de week-end se généralise y compris dans les services.

Finalement, on relève l'émergence de certaines formes de travail apparentées au travail à domicile. Il se concrétise par une moindre présence effective requise sur le lieu du travail compensée par des obligations de permanences à domicile.

#### - le contrôle

Les nouvelles technologies permettent à la fois d'intensifier et de modifier les différentes formes de contrôle qui peuvent être exercées dans les entreprises ou dans les services.

A côté des contrôles de qualité et de quantité en vigueur précédemment, et qui se réalisent par échantillonnage au moyen des feuilles de production, ou par l'évaluation régulière de la quantité de travail fourni, les nouvelles technologies, grâce au contrôle incorporé dans la machine, rendent possible l'instantanéité de la mesure tant qualitative que quantitative de chaque phase de travail.

Certes, ce contrôle peut théoriquement rester d'ordre purement technique. Cependant, il peut également déboucher sur une évaluation permanente de l'assiduité et de la prestation des travailleurs à leur poste de travail. Si de telles pratiques ne sont pas rares, elles ne sont toutefois pas toujours systématiques, dans la mesure où les traitements informatiques qu'elles requièrent ne sont pas simples. Dans ce cas, seules les situations posant problème sont tranchées à la lumière des informations fournies par le biais de l'analyse des données stockées lors de chaque opération enregistrée par la machine.

Par ailleurs, certains groupes de travailleurs occupés à des travaux extérieurs ou opérant dans les équipes de maintenance, sont de plus en plus amenés à enregistrer sur terminal leurs déplacements et les durées précises de chaque opération qu'ils entreprennent. C'est là un élément totalement neuf dans leur pratique de travail.

Enfin, rappelons que certains systèmes, tels que l'attribution à chaque travailleur d'une carte informatique qui leur donne accès à leur entreprise, peuvent notamment aussi, suivant l'usage qui leur en est fait, constituer un excellent moyen de surveiller avec beaucoup de précision tous leurs déplacements.

### c) L'emploi

Mis à part quelques entreprises mises en service récemment et certaines entreprises de services qui connaissent une lente et régulière augmentation de l'emploi, toutes les autres ont subi des diminutions d'emplois. Celles-ci se sont globalement réalisées par le non remplacement des "départs naturels" même si dans certains cas il y a eu le recours à des plans de départs. Plus rares sont les entreprises qui ont procédé à de véritables et importants licenciements.

Depuis 1981, 1982, une légère reprise de l'emploi semble se dessiner dans certaines firmes.

Il faut toutefois souligner que les augmentations d'emplois concernent principalement des travailleurs engagés à temps partiel, dans les liens de contrats à durée déterminée ou en équipes de week-end (sans oublier les stagiaires).

Dans certaines entreprises, on remarque un renversement dans les taux d'activités par sexe. Là où la main-d'oeuvre était jusqu'il y a peu largement féminine, les taux d'occupation de travailleurs masculins ont tendance à fortement augmenter.

En ce qui concerne les proportions respectives d'ouvriers et d'employés, ces derniers paraissent connaître une légère croissance souvent liée à des modifications du statut de certaines catégories de travailleurs affectés à la production.

En matière d'embauche, on assiste à un relèvement généralisé des critères de sélection de travailleurs. Celui-ci se traduit par des exigences plus élevées et plus précises en terme de scolarité suivie, par l'exclusion à priori de certaines catégories d'âge comme les jeunes de moins de 21 ans par exemple, par le recrutement des seuls travailleurs dont la durée du trajet

simple domicile-lieu de travail est inférieure à 1 h..., parallèlement on constate une évolution vers des examens d'engagement dont la composante tests psychologiques domine. Par ailleurs, la pratique d'un stage de deux fois six mois, préalable à un engagement définitif n'est pas exceptionnelle. L'embauche se révèle également sélective en ce sens que certains métiers ou fonctions tendent à disparaître, de même que certains départements, par rapport à d'autres activités en légère expansion. Les salaires à la production ont disparu dans quelques entreprises de production et il se confirme que, bien que des travailleurs de plus en plus scolarisés soient systématiquement engagés, ceux-ci ne bénéficient pas de rémunérations plus élevées pour autant.

#### d) Formation et qualification

##### - La formation

Les attitudes des employeurs vis-à-vis des questions relatives à la formation et au recyclage des travailleurs s'avèrent diamétralement opposées. La position adoptée en la matière s'inscrit tout naturellement dans la politique de gestion de la main-d'oeuvre pratiquée dans l'entreprise.

Là où la polyvalence entre postes et départements est pratiquée intensivement la mise au courant se fait sur le tas sans aucune formation préalable. Toutefois, tout travailleur désirant monter dans la classification professionnelle ne pourra le faire que moyennant formation, recyclage, examen.

D'autres entreprises, celles où s'installe un élargissement des tâches, ou la "polyvalence d'équipe", accordent une grande importance à la formation des travailleurs. Celle-ci est dans ce cas assumée par l'entreprise elle-même qui a généralement mis en place des infrastructures de formation. Les cours sont donnés à l'embauche, ou lorsqu'il s'agit de recycler le personnel en vue d'intervenir sur des équipements neufs. Les difficultés qui surgissent sont dues à l'importance de la demande de formation qui ne peut que partiellement être satisfaite.

Beaucoup d'employeurs font appel à la collaboration de l'O.N.Em. pour assurer la formation des travailleurs. Malheureusement, c'est principalement sous forme d'intervention financière que l'aide de l'O.N.Em. est appréciée. Celle-ci ne semble pas toujours être accordée à bon escient, au sens où l'on peut s'interroger tant sur le contenu que sur la durée de certaines formations menées en entreprises qui consistent en la seule acquisition de la bonne et rapide exécution des modes opératoires.

## - Les classifications professionnelles

---

Nous ne reprendrons pas ici les diverses grilles de classifications professionnelles qui ont été répertoriées au cours de cette étude.

Elles vont de la grille sectorielle pure, en passant par celle qui a été adaptée en fonction des spécificités de l'entreprise pour en arriver à un classement totalement interne et propre à l'entreprise.

Il arrive même que la pratique soit différente pour les employés et les ouvriers au sein d'une même entreprise (grille sectorielle pour les uns, classification interne pour les autres).

La question des classifications est et reste importante aux yeux des travailleurs. Généralement, les grilles n'ont pas (encore) été adaptées et revues en fonction des nouvelles situations de travail qui existent actuellement. Des négociations à ce propos sont ouvertes dans plusieurs entreprises; bien que parfois, il s'agisse là d'une matière non négociable paritairement qui reste dès lors strictement confidentielle et de la seule compétence de l'employeur.

### e) Les conditions de travail

Les risques d'accidents de travail, leur fréquence, leur gravité sont différents d'une entreprise à l'autre mais ce qui ressort de façon assez généralisée de nos observations, c'est l'absence quasi totale de gestion des conditions (nouvelles) de travail.

Si le R.G.P.T. est parfois appliqué, son adaptation aux nouvelles circonstances de travail est fréquemment souhaitée par les travailleurs.

En effet, les nouvelles technologies permettent d'éliminer un ensemble de problèmes anciens : port de charge, certains accidents physiques..., mais elles engendrent elles-mêmes de nouvelles nuisances qui sont rarement prises en compte et gérées préventivement. Il en va ainsi des problèmes de stress, des problèmes oculaires, de fatigues physiques dues à des vibrations ou à des stations debout prolongées, de pollutions par des produits chimiques, ou des eaux de refroidissement, du travail dans des locaux à température élevée, du bruit et de l'isolement.

Le stress, le bruit et l'isolement sont les points les plus fréquemment avancés par les travailleurs. Le stress est lié tant à un rythme de travail élevé, qu'à une tension qui s'installe due entre autres aux nombreux incidents techniques qui immobilisent les machines. L'isolement doit, quant à lui, être envisagé sous deux angles : la solitude du travailleur, et le risque que courent certains travailleurs isolés de subir des accidents sans que personne ne s'en aperçoive immédiatement.

Les travailleurs, du moins certains d'entre eux, semblent ressentir une situation assez peu analysée et définie de malaise résultant peut être de l'accumulation de (petits) problèmes. Ils ont parfois l'impression de ne pas "être à la hauteur", des nouvelles technologies souvent présentées comme l'unique chance de l'entreprise, donc aussi du maintien d'un certain nombre d'emplois. Actuellement, il est encore très compliqué de faire reconnaître certains états personnels, incidents ou accros comme accidents de travail ou comme maladies professionnelles, situation qui est relativement compréhensible à la lumière de ce qui vient d'être exposé.

En ce qui concerne les activités d'entretien et de maintenance, des difficultés surgissent également. D'une part, la confiance dans la fiabilité et les performances des nouvelles installations est telle que les entretiens des machines et de leur environnement sont parfois réduits au minimum. Les petits incidents sont dans ces cas parfois fort élevés (incidents corporels ou techniques). Il arrive également, que la mise à l'arrêt d'outils fonctionnant en continu soit jugée trop onéreuse. Les opérations d'aménagement et d'entretien se réalisent sans arrêt de la production, ce qui n'est pas sans augmenter les risques pour les travailleurs qui y sont affectés.

Enfin, se pose l'immense problème des firmes sous-traitantes des travaux d'entretien. On l'a évoqué plus haut, dans certaines entreprises, les équipes extérieures représentent parfois des effectifs supérieurs à ceux occupés régulièrement. Ces travailleurs exercent leurs fonctions dans des conditions propices aux incidents. En effet tous les règlements intérieurs et les systèmes de protection élaborés par le C.S.H.E. de l'entreprise ne valent pas pour eux. Certains délégués estiment même qu'il faudrait envisager d'élargir les compétences du C.S.H.E. qui s'étendraient de la sorte à tous ces travailleurs, pendant leur temps de présence dans l'entreprise.

Il reste finalement à évoquer certains problèmes d'ordre ergonomique. Il arrive en effet que les postes de travail ne soient pas totalement adaptés aux nouveaux équipements utilisés. Bien que les solutions à apporter ne présentent pas de difficulté d'ordre technique, aucune mesure n'intervient cependant. Certains employeurs estiment en effet qu'il ne sert à rien de prendre en compte les conditions de travail car à moyen terme de nouveaux changements techniques sont envisagés.

### 3. Limites technico-organisationnelles des innovations technologiques

Sur base des constats énoncés dans les pages qui précèdent, et tenant compte des informations recueillies concernant les objectifs poursuivis par les employeurs, il est possible de mettre en évidence les limites technico-organisationnelles qui semblent avoir prévalu et qui ont abouti aux innovations technologiques dans les entreprises constituant notre champ d'investigation.

- La survie de l'entreprise, le maintien ou le recouvrement de sa position concurrentielle, la captation de nouveaux marchés ou d'une clientèle plus vaste, le développement de produits ou de services nouveaux, l'amélioration de la qualité des biens ou des services sont fréquemment avancés pour motiver l'introduction de technologies de l'information. Dans ce cadre, la diminution des coûts de production sera réalisée tant par l'augmentation du volume de la production et/ou de sa durée, la compression de la masse salariale et du volume de l'emploi, les économies d'énergie, mais aussi par la flexibilité de la production, la rationalisation de la gestion des stocks, des opérations de maintenance ou de manutention, mais cet objectif s'accompagne parfois d'une augmentation du coût du capital.
- Les nouvelles technologies contiennent toutefois d'autres potentialités qui sont également exploitées. Elles permettent l'intensification et l'évolution des fonctions de contrôle sur les quantités et qualités du travail fourni mais aussi sur les travailleurs eux-mêmes. Elles offrent la possibilité de dépasser des limites physiques ou légales dans l'exécution des tâches.
- Le recours aux nouvelles technologies ne résulte pas toujours du simple choix d'une entreprise. La disparition de pièces de rechange d'équipements plus anciens ou le fait que leur coût soit supérieur au prix d'une nouvelle installation, pousse en quelque sorte une entreprise à renouveler certains équipements. De même, dans le cas du service public, ce sont aussi les

Il reste finalement à évoquer certains problèmes d'ordre ergonomique. Il arrive en effet que les postes de travail ne soient pas totalement adaptés aux nouveaux équipements utilisés. Bien que les solutions à apporter ne présentent pas de difficulté d'ordre technique, aucune mesure n'intervient cependant. Certains employeurs estiment en effet qu'il ne sert à rien de prendre en compte les conditions de travail à moyen terme de nouveaux changements techniques sont envisagés.

### 3. Limites technico-organisationnelles des innovations technologiques

Sur base des constats énoncés dans les pages qui précèdent, et tenant compte des informations recueillies concernant les objectifs poursuivis par les employeurs, il est possible de mettre en évidence les limites technico-organisationnelles qui semblent avoir prévalu et qui ont abouti aux innovations technologiques dans les entreprises constituant notre champ d'investigation.

- La survie de l'entreprise, le maintien ou le recouvrement de sa position concurrentielle, la captation de nouveaux marchés ou d'une clientèle plus vaste, le développement de produits ou de services nouveaux, l'amélioration de la qualité des biens ou des services sont fréquemment avancés pour motiver l'introduction de technologies de l'information. Dans ce cadre, la diminution des coûts de production sera réalisée tant par l'augmentation du volume de la production et/ou de sa durée, la compression de la masse salariale et du volume de l'emploi, les économies d'énergie, mais aussi par la flexibilité de la production, la rationalisation de la gestion des stocks, des opérations de maintenance ou de manutention, mais cet objectif s'accompagne parfois d'une augmentation du coût du capital.
- Les nouvelles technologies contiennent toutefois d'autres potentialités qui sont également exploitées. Elles permettent l'intensification et l'évolution des fonctions de contrôle sur les quantités et qualités du travail fournis mais aussi sur les travailleurs eux-mêmes. Elles offrent la possibilité de dépasser des limites physiques ou légales dans l'exécution des tâches.
- Le recours aux nouvelles technologies ne résulte pas toujours du simple choix d'une entreprise. La disparition de pièces de rechange d'équipements plus anciens ou le fait que leur coût soit supérieur au prix d'une nouvelle installation, pousse en quelque sorte une entreprise à renouveler certains équipements. De même, dans le cas du service public, ce sont aussi les

la période durant laquelle doit demeurer...  
gloster

1<sup>er</sup> mars 1886.

- par le résident belge de deems sur son  
examen

" le pb ... c'est que le social doit avoir été écrit

la preuve des compétences que l'on  
ont deems au résident.

" Avant de décider, c'est évidemment pour qu  
si la décision qui débarrasse le cercle...  
sans qu'on s'annonce avant.

≡ caractère du droit belge

≠ ill. du droit français.

Ces interprétations sont relatives - d'ailleurs en  
cf. doc. CES.

La thèse

d'at part ... de même grand caractère interprétatif.  
... imp...

Q peut y ... mode de nouvelles.

- dans d'appl. avait dû être dans  
et 150 ans.

pressions exercées par le secteur privé qui amorcent ou intensifient les renouvellements techniques.

- Les choix technologiques comportent aussi des limites de tout ordre : les nouveaux systèmes nécessitent tous d'être adaptés et développés au sein de chaque entreprise. La conception des équipements par des constructeurs spécialisés, même si elle se réalise à la demande d'une entreprise, ne répond jamais de prime abord aux exigences et aux pratiques concrètes de travail. Le stade opérationnel n'est atteint que moyennant des aménagements importants. Parfois, il n'est jamais atteint et dans ce cas, il arrive que des matériels soient finalement abandonnés.
- Certains dirigeants d'entreprise n'optent pas toujours pour la technologie la plus moderne existant sur le marché. Si le choix se porte ainsi sur du matériel moins sophistiqué, c'est dans l'expectative d'éventuelles évolutions techniques du secteur, ou d'une meilleure adaptation des biens et services produits en amont. L'option technologique retenue est dans ce cas susceptible d'être abandonnée à court ou à moyen terme.
- Des équipements récents, modernes et performants sont parfois délaissés au profit d'autres solutions qui résultent d'autres formes de gestion du capital. C'est ainsi que le recours à la sous-traitance se substitue, dans certaines situations, à une innovation technologique.
- L'état d'avancement de la recherche en matière d'innovations techniques impose dans certains cas, le maintien de formes de travail plus traditionnelles dans un environnement parfois hautement informatisé.
- La recherche d'une flexibilité maximale de la production, ou la mise en place de systèmes de C.F.A.O. par exemple, nécessite des réorganisations importantes des processus de travail, voire un remodelage de l'architecture des lieux de travail. Dès lors, c'est l'évaluation du rapport coûts financiers/bénéfices qui pèsera dans les décisions d'accélérer ou de tempérer les transformations techniques.
- Enfin, le caractère délicat, la précision extrême des équipements, les exigences en qualité que leur bon fonctionnement suppose, mènent certaines entreprises à ne pas pousser jusqu'au bout leur logique d'informatisation.

(position BIT - lieu d'été dans la densité)

"Jamais aucun Etat ne peut intervenir s/rel-ed."  
= 1 position hiérarchique)

les "sites" de la course.

fon. des revenus à l'égard.

le droit de l'impôt - (à penser.)

le 9 de la protection des données.

formation. recyclage

↳ en fait fixe certains points - et

(Mullavata)

intervenir dans ses lois :

à l'occasion d'un débat et avant de  
donner et d'être ... il doit y avoir des questions  
s/ s et s/b ... et information s/s et s/b ...

↳ des listes <sup>de discussion</sup> pour le del.

... que ce soit un stimulant  
pour le del.

↳ cf. la 38 ... à cette  
deux stimulants.

la revue s/rel. de la 38 - recensement de la  
fabrique des signaux des + faits et lieux,

↳ St: "La signature aussi."

↳ au ce manque  
l'attention des del.

*qui fait de  
de l'union et de la  
concordance 1/10  
1968, sociaux de  
Introduit de 1971*

#### 4. Changement technologique, relations industrielles et application de la C.C.T. n°39

On ne s'en étonnera pas : dans la grosse majorité des entreprises analysées, le climat social s'est quelque peu détérioré au cours de ces dernières années. Mais dans des proportions variables que déterminent plusieurs dimensions telles l'histoire de l'entreprise, les difficultés propres au secteur, les politiques patronales en matière de gestion de personnel, l'attitude de la direction à l'égard des organisations syndicales, la volonté et la capacité des délégués syndicaux d'imposer le respect d'un certain nombre de principes, etc.

La dialectique de ces diverses dimensions nous donne donc, en fait, quelques toiles de fond bien particulières. Ainsi certaines directions d'entreprise parviennent-elles à compenser une situation financière particulièrement difficile en s'associant travailleurs et organisations syndicales dans la traversée d'une période difficile. Mais, ailleurs, au sein d'entreprises en expansion, des directions se montrent convaincues que le maintien de leurs bons résultats ne se conçoit pas sans quelques démonstrations du fait qu'elles détiennent les rênes d'un rapport de force que les organisations syndicales avaient progressivement établi.

Dans d'autres cas, la situation se fait de plus en plus tendue alors que, jusqu'à présent, le sérieux et la rigueur des délégations syndicales avaient renforcé une certaine image de marque de l'entreprise. Ailleurs encore, l'attitude patronale d'opposition de plus en plus ouverte au travail des organisations syndicales, se greffant sur de sombres perspectives d'avenir, aboutit au découragement total des membres du personnel et des délégations syndicales.

Mentionnons enfin, pour unique qu'il fût dans notre échantillon, le scénario réunissant bilan positif, politique de gestion de personnel des plus participatives, claire volonté patronale de s'associer les organisations syndicales et enthousiasme des délégations.

Diversité, donc, des cadres sociaux dans lesquels se sont inscrits les changements technologiques, et les processus d'information-négociation qui les ont accompagnés. Et les caractéristiques du climat social se retrouvent bien sûr dans l'histoire des fonctionnements des organes de contrôle et de consultation et dans ce qu'il fut fait de la convention collective n°39. Mais, au-delà des particularités - qui vont de la relative harmonie à la conflictualité déclarée -, on peut assurément, pour la majori-

bon app / le texte  
\ les autres devoirs de bureau.

Rel. 33 avec auto CCT.

Gilbert - A. Ophélie - ... une ce de l'ind - les plus  
que ce les de l'ag prod. et  
réflexion ... formation ...  
*contestation p. d. 18*  
*... mais le com. 9*  
*note d'effluvia!*

Le pt. est que les négociations ont été  
d'AST - ... fait en termes de  
jours ... et pas d'emploi ...

Ji a remontré depe e faire changer  
le champ d'application ... ce  
Jura depe TB

+ 2, 3 - tous e 9. et e de

... d'encir ... je suis avec  
sceptique - ds contextes actifs ...

+ clair - + accessible ... oui ...  
+ convainquant - + important

té des entreprises analysées, reprendre les grandes lignes de l'évaluation en la matière rapportée plus haut. Pour 11 des 17 cas (incluant celui où les réunions avec les délégations syndicales font office de Conseil d'Entreprise et de Comité de Sécurité, d'Hygiène et d'Embellissement des Lieux de Travail), le bilan relatif au fonctionnement des circuits formels d'information est en effet nettement négatif. Les carences essentielles relevant de la nature et de la portée de l'information effectivement transmise, qu'elle soit tardive, partielle, insuffisante ou imprécise.

On comprendra que, insérée dans ce type de pratique, la C.C.T. n°39 n'ait - pas plus que les autres dispositions légales et conventionnelles - force de loi. Les délégations syndicales ont alors tendance à n'accorder que peu d'importance aux détails d'une réglementation fort éloignée de leur réalité. Dans ces cas, la C.C.T. n°39 a donc été le plus souvent perçue comme une arme supplémentaire ... pour les délégations travaillant dans un climat plutôt favorable. Cette interprétation a d'une certaine façon été confirmée par l'expérience des 4 délégations qui, après demande d'information invoquant la C.C.T. n°39 se sont vues opposées des fins de non-recevoir, argumentées dans les 4 cas par le fait que les nouvelles technologies introduites n'ont rien de nouveau, mais correspondent à de simples aménagements du processus de production. Il semble donc bien que l'absence de définition de la notion de nouvelle technologie que nous avons souligné plus haut, conduise non point à étendre le champ d'application de la convention mais bien plutôt à le restreindre. Dans ce sens, il est utile de souligner que dans la très grande majorité des entreprises analysées, les changements technologiques sont intervenus au cours d'un processus de progressive transformation. On aboutit ainsi aux situations pour le moins paradoxales de ces entreprises où les changements technologiques sont à ce point fréquents qu'ils en font le quotidien, mais où ce fait est précisément l'argument invoqué pour ne point se soumettre à la réglementation.

Quant aux entreprises au climat favorable à une divulgation des informations, contrairement à ce qu'en pensent les délégations référées ci-dessus, la C.C.T. n°39 s'avère n'y être qu'un maigre outil pour les représentants du personnel. De l'avis tout à fait unanime, dans des cas de ce type, les délégués obtiennent davantage de données que ne le prévoit la C.C.T. n°39 - Une clause de statu quo existant même dans un cas, statu quo que seule la consultation d'une commission paritaire spéciale permet de dépasser -. Certains disent même éviter de s'y référer de peur d'obtenir moins d'informations...

- la déf. -- requie --

- manque la notion d'avenage  
= cl. x que ↑ ped<sup>to</sup> = anti des unions  
d' "niveau" -

↳ et la dir. de contrôle ?

- et q<sup>d</sup> une null. de union avec  
... " + introd. de NT "

+ "Les trav. concernés"

↳ au départ ... "les riches"  
"les trav. tendis"

↳ est une limitation -

et

∨

∧

↳ est une raison

↳ mais P.S: oui, mais

faut être plus précis

du 1<sup>er</sup> (re: ...)

"(194) est imp."

↳ exigence paternelle ... à éradiquer  
de tenir en la sup. de travail  
paternel (null. not.)

Les grandes lignes des remarques énoncées sont reprises dans le tableau suivant :

	C.C.T.39 n'est pas appliquée	Utilisation indirecte de la C.C.T.39	C.C.T39 appliquée partiellement	la direction considère que la C.C.T.39 n'est pas applicable	la C.C.T.39 est restreinte par rapport à la pratique
connue des délégations	1 cas	1 cas	1 cas	4 cas	4 cas +1 entreprise publique
pas ou très peu connue des délégations	5 cas				

Ajoutons quelques remarques :

- On a souligné plus haut l'importance d'un travail de formation des travailleurs, essentiel afin de permettre une pleine utilisation du cadre légal et conventionnel. La plupart des délégations ont effectivement eu la possibilité de mener ce type d'analyse et de réflexion. Mais non toutes, on le voit dans l'importance du nombre de cas où la convention est peu ou très peu connue des délégations, soit qu'elles aient jugé l'apport limité en ce qui les concernait, soit que pour des raisons diverses, elles n'aient point été informées de l'existence de la convention et, en conséquence, n'aient point été attentives aux possibilités offertes en la matière en terme de formation syndicale. Si l'on se souvient que les délégations avec lesquelles nous avons travaillé ont, entre autres, été choisies en raison de la qualité de leur travail syndical, cette constatation prend un relief tout particulier.
- Le cas où la convention est utilisée de façon indirecte est celui d'une entreprise où la délégation, dans un climat quelque peu tendu, s'est attachée à l'application stricte de la réglementation relative à la divulgation d'information, n'hésitant pas à recourir parfois aux procédures prévues en cas de non respect. En prévision d'une éventuelle application de la convention 39, les délégués ont obtenu que leur soit transmis, annuellement, une liste des classifications accompagnée du nombre de travailleurs affectés à chacune d'entre elles. Il s'agit donc là de l'exception infirmant les grandes tendances situées ci-dessus, et qui pourrait conforter ceux qui ont vu, dans la convention 39, un éventuel outil pour les délégations.
- Le cas où la convention est appliquée partiellement a été mentionné en tant que tel par respect de l'analyse qui nous a été transmise. En fait, les données obtenues l'ont été en vertu de la réglementation préalable à la convention 39.
- L'entreprise publique, on le sait, n'est pas soumise à la C.C.T. n°39. Il est toutefois intéressant de reprendre ici l'avis émis par la délégation rencontrée à propos des droits que cette convention est censée donner aux délégations. Le verdict est radical : "plutôt rien que ça, nous obtenons bien plus pour le moment!". Demande est donc faite d'une convention particulière au secteur public.

- Notons que, des 4 entreprises de "service", 3 sont le terrain d'une pratique plus satisfaisante que ne le permettrait la C.C.T. n°39, l'autre constituant l'un des cas où la direction a considéré que la convention n'était pas applicable. Le caractère restreint de notre échantillon ne nous permet pas, cependant, de conclure à un terrain plus favorable à la divulgation d'informations dans ce type d'entreprises.
- Disons encore qu'au sein de 10 des 17 entreprises, ont été développées, dernièrement, diverses politiques de relations humaines. Le modèle des "cercles de qualité" semble, notamment, fort prisé dans les entreprises qui transforment fondamentalement et résolument leurs moyens de production. Sans doute, espère-t-on ainsi faciliter le déroulement d'une période de rodage où le recueil de toute information concernant les inévitables inconnues permet sans aucun doute une mise au point plus rapide. Mais ces réunions régulières sont aussi souvent utilisées afin de transmettre un certain nombre d'informations aux membres du personnel. Et il semble bien que certaines directions espèrent ainsi satisfaire une demande qui, en conséquence, s'exprimerait moins au sein des organes de contrôle et de négociation. Notons que dans les 6 cas où la convention 39 n'a été ni appliquée, ni l'objet de débat, les directions ont clairement opté ces derniers temps pour une meilleure gestion des relations humaines.
- Enfin, relevons que de nombreuses fois référence a été faite à l'importance des "canaux informels" dans l'accès des délégations au type d'information que couvre la convention 39. Dans certains cas, ces canaux sont privilégiés par la direction dans ses rapports avec la délégation, et on retrouve alors le type de stratégie située dans la remarque précédente. Mais dans d'autres cas, il s'agit au contraire des démarches développées par les délégués afin d'obtenir les informations qu'ils ne parviennent à obtenir, en dépit du cadre légal et conventionnel. Quoiqu'il en soit, la prudence semble souvent être de règle dans le crédit accordé par les délégués aux données recueillies de cette façon.

## II. Les études de cas

Disons avant tout la richesse des informations recueillies dans ces études de cas. Richesse qui nous conduirait à vouloir davantage travailler les données que nous ne le ferons finalement ici - la finalité essentielle de cette étude se situant niveau méthodologique.

L'intérêt de ces informations est d'autant plus grand que, dans 13 des 17 entreprises, les cas analysés peuvent être considérés comme tout à fait représentatifs de l'évolution récente et future, à la fois de l'entreprise et du secteur. Parmi les 4 autres cas, 3 sont relativement secondaires au sein de l'entreprise, ayant dû être choisis, pour des raisons diverses, en fonction de la facilité qu'ils offraient en termes de récolte des données. Quant au quatrième, il traite d'une innovation en matière de gestion de personnel.

Il est par ailleurs intéressant de souligner que dans la très grande majorité des cas, si les transformations sont en général à situer dans le cadre d'une évolution progressive de l'ensemble du processus de production, elles signent très nettement pour l'unité qu'elles concernent le passage à une ère nouvelle et ceci confirme ce qui a été écrit plus haut, à savoir la fréquente décision de remplacer en priorité les installations les plus anciennes par celles qui sont les plus en pointe. Dans plus de la moitié de ces entités, on vient en effet d'un système mécanique ou électromécanique, quand il n'était pas manuel. Le restant présentant des configurations mixtes alliant souvent tous les stades de l'évolution technique préalables à celui de la micro-électronique.

Les nouveaux équipements présentent une autre propriété générale - et on ne s'en étonnera guère - : un contrôle accru du processus de production, du fonctionnement de chacun de ses éléments, des caractéristiques qualitatives des produits, des interventions humaines, toutes données qui sont bien souvent gardées en mémoire et parfois utilisées postérieurement.

Il semble toutefois que cette capacité accrue d'un contrôle du comportement du personnel ne soit point encore exploitée complètement. Elle l'est cependant parfois ponctuellement, lors de recherches destinées à expliquer un mauvais fonctionnement.

Quant aux produits ou au service rendu, la tendance est à en maintenir toutes les caractéristiques mais à répondre à la demande dans des délais plus courts. Quelques fois seulement, une flexibilité plus grande du processus de production permet une diversification dans les caractéristiques des produits.

Mentionnons aussi les quelques cas où le nouvel équipement permet le traitement de matières de base plus hétérogènes et de qualité inférieure, jusqu'à, dans quelques cas, permettre l'utilisation de ce qui, auparavant, constituait les rebus.

Mais donc, il est clair que la capacité de production est sérieusement accrue. Dans certains cas, elle est 30 fois plus importante.

On comprendra donc les considérables réductions d'emploi constatées. Cependant, dans les entreprises de production, si la chose est particulièrement régulière pour le personnel ouvrier, elle l'est moins pour le personnel à statut d'employé. On peut donc sans doute parler ici de "tertiarisation" du personnel utilisé, que ce processus ait été opéré par le passage d'une part du personnel ouvrier à un statut d'employé ou que l'on ait procédé à de nouveaux engagements. Quoiqu'il en soit, c'est le plus souvent dû au fait que l'on considère que ces installations requièrent la présence continue de techniciens très qualifiés.

C'est d'ailleurs là un apprentissage pour les anciens travailleurs que cette nouvelle co-existence avec ce que plusieurs ont nommé la "nouvelle élite". Un apprentissage que les différences de statuts, de formation, d'âge et souvent de condition de travail, ne facilitent guère toujours. Et dans quelques cas, cette distance entre les employés de la salle de contrôle et les ouvriers de l'atelier contrôlé, conduit à des périodes de rōdage quelque peu difficiles car il semble assez général que la conception de la nouvelle installation se soit faite en négligeant l'importance des incidents et donc celle d'une bonne et rapide détection des périodes critiques. Et à ce niveau, l'expérience des travailleurs est irremplaçable. Certaines directions l'ont d'ailleurs compris - qui ont, comme on l'a vu, su mettre en place des structures destinées à inciter la transmission de ce type d'information.

qui tient peu  
compte  
des  
critères de la  
gestion est

Il y a donc souvent sans changement du volume global de l'emploi transfert vers des niveaux de formation plus élevés. Et, en conséquence, modification en termes de classifications, et ceci explique l'importance que prend ce thème dans les préoccupations des délégations syndicales. Parallèlement, une formation est très généralement suivie par l'ensemble du personnel concerné. Mais elle prend souvent des proportions plus importantes pour le personnel non récemment engagé, à savoir celui ayant connu les anciens modes opératoires.

Deux nuances sont à apporter cependant à ce constat relatif aux volumes de l'emploi. D'abord, les réductions en effectif nécessaire n'ont pas toujours conduit à des licenciements, les travailleurs étant mutés vers d'autres départements ou intégrés à de nouvelles équipes créées afin de rentabiliser au maximum les nouveaux moyens de production, le passage à un régime en semi-continu ou en continu est donc chose fréquente des cas de travail de week-end ont été répertoriés. L'autre nuance est relative aux entreprises de services. Encore une fois, les concernant, il est difficile de tracer des tendances : notre échantillon est à ce niveau trop restreint. On peut toutefois rappeler que l'effectif des trois entreprises privées est, ces dernières années, en hausse. Et ajouter ici que les deux unités de production de services analysés, ont pris une récente ampleur, en partie parce qu'y a été transféré du personnel appartenant auparavant à d'autres départements.

Et peut-être ce tableau relatif à l'emploi est-il un facteur expliquant que les relations entre les membres du personnel - et même entre différentes catégories - sont, dans ces entreprises de services, relativement moins tendues.

Quant à l'entreprise publique approchée, l'unité analysée laisse présager de considérables mesures de recyclage du personnel concerné, les tendances mentionnées pour les entreprises de production en termes de qualification se retrouvant ici également.

Concernant les conditions de travail, nous retrouvons dans les études de cas les grandes lignes de l'analyse émise plus haut et relative aux entreprises considérées dans leur ensemble. Une remarque tout à fait transversale d'abord et qui ne surprendra pas : c'est au niveau de la "charge mentale" que les problèmes se posent. Stress, grand isolement, concentration nécessaire, attention continue, crainte de l'incident, non maîtrise des caractéristiques des périodes critiques : ce sont là quelques exemples mis en évidence par les personnes rencontrées. Ajoutons-y trois

autres sources très fréquentes de tension : le bruit, la fatigue visuelle et l'importance des déplacements dans le cadre de grandes unités.

La "charge physique", si elle est le plus souvent allégée, n'est donc pas pour autant inexistante. Dans certains cas, elle semble même prendre de plus amples proportions au niveau de l'approvisionnement ainsi qu'à la sortie de la production.

Disons cependant que, tout à fait globalement, il y a très peu de prise en charge des problèmes relatifs à l'équilibre physique et psychique des travailleurs concernés par les modifications technico-organisationnelles analysées. Le plus souvent, les difficiles conjonctures, les craintes concernant l'emploi ou l'avenir de l'entreprise laissent peu de temps pour une réflexion concernant la nouveauté des caractéristiques des situations de travail et de leurs implications. Et rappelons ici aussi le constat relaté plus haut concernant les membres du personnel des sociétés intervenant au sein de l'entreprise en sous-traitance : les études de cas nous ont parfois confrontés à des situations de travail hautes en risques.

A cette règle générale, il y a bien sûr les exceptions que présentent soit des entreprises en relative expansion ou les organisations syndicales ont su s'imposer en la matière, soit des entreprises exposant leur personnel à des dangers évidents.

Et pour conclure sur une relative inconnue : il nous a fallu constater que peu de données nous ont été fournies concernant les éventuelles transformations dans les relations entre les unités analysées et les autres entités. Il semble qu'une des raisons tiennent au caractère récent du passage aux nouvelles installations. La distance manquerait donc pour être à même d'opérer ce type d'analyse. Mais c'est assurément aussi révélateur d'une absence d'information transmise par les responsables de l'entreprise concernant la logique globale du processus de production.

Tempérons toutefois cette affirmation en soulignant une plus grande richesse d'informations en la matière dans les entreprises les moins importantes d'une part, dans les entreprises de service de l'autre. La facilité de maîtrise de l'ensemble expliquant les premiers cas, le meilleur climat social contribuant à la compréhension des dernières.

De façon connexe, il s'agissait également d'analyser les résultats de l'administration de l'outil de recherche.

Le projet de recherche peut donc être représenté selon le schéma suivant :

approche	objets
méthodologie mise au point d'un instrument	divulgation d'informations sur N.T.                      changements liés aux innovations technologiques
théorie : description et analyse des résultats	

Nous présenterons ici certaines critiques qui portent spécifiquement sur l'instrument tel qu'il a été développé ici, mais qui ne mettent pas automatiquement en cause le système méthodologique en tant que tel, surtout si l'on peut y apporter les améliorations proposées.

- Comme toute enquête de terrain portant sur l'analyse du travail, la portée des études de cas se trouve limitée par le niveau d'observation. La saisie des données dans l'entreprise ne permet pas d'épuiser les logiques sectorielles, régionales, voire multinationales qui s'y jouent et qui sont fondamentales dans le cas de l'innovation technologique.
- Comme beaucoup d'études de cas portant sur les changements associés aux nouvelles technologies, la complexité des liens entre les variables est difficilement perceptible dans un processus de changement continu.

C'est en vue de dépasser quelque peu ces limites, qu'un double instrument a été élaboré : dossier entreprise et checklist.

Cependant, dans la mesure où l'objectif prioritaire était méthodologique, l'observation a notamment porté sur des innovations particulières, avec comme résultat la parcellisation des dimensions observées.

En effet, on aura constaté que les résultats des études de cas, pour synthétiques qu'ils soient - en ce sens que les données ont été traitées globalement pour des raisons de confidentialité - n'en restent pas moins découpés par thèmes. Malgré cela, on a pu constater qu'un certain nombre de tendances fortes ont pu être dégagées au cours de ces enquêtes, concernant cette fois l'objectif n°2 : les changements associés à l'introduction de la micro-électronique dans les entreprises. Cette contribution n'est évidemment pas sans rapport avec la formation des chercheurs et l'expérience de nos informateurs; mais il faut reconnaître que c'est dans la mesure où les chercheurs décidaient de se dégager par moment du protocole d'enquête qu'ils arrivaient à poser des questions révélatrices de pratiques singulières ou de processus inattendus. Nous supposons, que sur base de l'expérience acquise dans ce cadre, de tels obstacles pourront, dans des applications futures, être dépassés.

Tenant compte à la fois des remarques qui précèdent, du déroulement des enquêtes et de l'ensemble des informations recueillies, et bien que nous restions conscients de certaines limitations inhérentes à ce projet (le petit nombre d'études de cas dans des entreprises sélectionnées et les circonstances dans lesquelles se sont réalisées cette recherche), il nous semble qu'à la fois l'instrument de recherche et sa méthode d'application puissent être globalement jugés satisfaisants et opérationnels.

Bien que la recherche se soit déroulée en une période de moins grande disponibilité des délégués, impliqués dans les négociations de conventions collectives, l'importance et la richesse des données recueillies prouvent que les questionnaires couvrent bien tous les aspects de la problématique posée. Ils permettent en effet de dégager les composantes des transformations qui s'opèrent au sein de la structure de l'entreprise et celles qui se constatent au niveau des conditions et de l'organisation de travail.

#### - Evaluation des questionnaires

---

~~Il s'avère important d'encore alléger l'ensemble des trois questionnaires utilisés (surtout dans l'optique de leur application à une population plus vaste, et si les réunions de travail avec les répondants devaient être moins nombreuses).~~

La simplification pourrait consister en :

- une clarification de la structure du document et des relations à établir entre les trois parties de l'instrument (par exemple, en fournissant une table des matières globale, et en adoptant une numérotation continue des questions et de la pagination).
- La poursuite d'une recherche de précision dans les termes utilisés en vue d'éliminer au mieux l'incompréhension de certaines formulations et questions. La concrétisation de certaines questions, assortie d'exemples, pourrait aller dans ce sens.

Il conviendrait également de mieux préciser les divers niveaux (département/atelier/entreprise) auxquels on se situe. Une certaine confusion entre ceux-ci serait dès lors évitée.

Nous avons également rencontré quelques difficultés liées à la présentation pratique des questionnaires, des observations ont été faites sur le manque d'espace prévu pour les réponses mais des remarques plus fondamentales ont été faites et posent le problème des techniques utilisées pour certaines questions. Les questions "semi-ouvertes" offrant un choix de réponses possibles, et bien que prévoyant l'espace pour des mentions alternatives non prévues ont quelquefois provoqué des réactions négatives mettant en évidence le manque de correspondance entre la liste proposée et certaines réalités.

On échappe rarement à ces problèmes dès l'instant où on choisit ce genre de technique. Nécessairement, on impose de cette manière aux personnes interrogées une grille d'analyse particulière.

C'est le revers de la médaille dont l'avantage réside dans une plus grande facilité de traitement des réponses. Par ailleurs, il est indéniable que la présentation d'un éventail de possibilités a eu dans certains cas une fonction informative quant à la diversité des situations envisageables. Un travail serait donc à entreprendre au niveau de ces questions qui consisterait à tenir compte des possibilités de réponses non prévues et apportées par certains délégués.

D'autre part, certaines réflexions sont à apporter en ce qui concerne les questions exigeant des réponses à situer sur "échelles de position". Les répondants ne semblent pas avoir eu beaucoup de difficultés face à ce type de technique. Comme nous l'avons déjà écrit plus haut, on peut s'interroger sur la valeur de leurs réponses, surtout en termes de comparabilité.

La signification attribuée aux cotes variant fort d'un cas à l'autre. Certains ont ainsi pris le parti de considérer la normalité comme correspondant au point médian, d'autres l'ont situé au point zéro. D'autres encore se sont basés sur leur expérience scolaire pour attribuer des cotes à l'état de la situation évoquée.

Autrement dit, l'accumulation des représentations les plus diverses a été telle qu'il nous a finalement été impossible de tirer des conclusions sérieuses sur base de ces données. Les analyses que nous avons émises concernant ces matières résultent essentiellement des commentaires qui avaient accompagnés ces évaluations sur échelle.

Ces difficultés que nous appréhendions dès la construction du questionnaire se sont effectivement présentées dans cette pré-enquête. Ce type de technique est peut-être utile dans le traitement de problèmes particuliers, et précisément dans le cadre de démarches cherchant à situer des diversités de représentations. Mais sans doute et tenant compte de la présente expérience, faut-il l'écarter en ce qui nous concerne, des formules plus "ouvertes" où sont davantage explicités les critères d'évaluation, paraissant plus appropriées.

D'autres problèmes ont surgi, qui ont résulté de la diversité de formulation de questions concernant un même thème, diversité qui conduisait parfois à des réponses apparemment contradictoires. En fait, par l'intermédiaire du libellé des questions, nous avons souvent suscité des niveaux comportementaux différents. Certaines de nos questions, plus "conceptuelles" conduisaient à se référer à des opinions relativement générales où intervenaient finalement peut les faits récents et concrets de l'histoire de l'entreprise. D'autres questions étaient au contraire plus "opératoires" et contraignaient davantage à se référer à une situation actuelle et précise (1).

Chacune de ces formules a sans doute son intérêt. Il semble toutefois, étant donné l'objectif du questionnaire, que nous ayons avantage à privilégier les questions "opératoires".

(1)

Sur ce problème d'ordre méthodologique, voir FAVERGE J.M., Psychologie des accidents du travail, P.U.F., Paris, 1967.

Le dernier problème que nous voudrions aborder résulte du fait de l'application d'un seul et même questionnaire à des populations fort différentes.

Son adaptation idéale aux diverses situations (en fonction des secteurs ou sous-secteurs, des services publics, de départements de production, administratifs...) doit s'opérer au moyen de modifications structurelles plus profondes. Cette utilisation d'un seul et même instrument a parfois entraîné certains inconvénients. Une des solutions à ce problème pourrait consister en l'élaboration d'un questionnaire de base dans lequel s'intégreraient des modules spécifiques et adaptés aux divers secteurs étudiés. A cette fin, il faudrait encore pouvoir accumuler de l'expérience tirée d'enquêtes menées dans un plus large éventail sectoriel.

Sur base de notre expérience de recherche, nous pouvons toutefois déjà avancer quelques remarques en ce sens, concernant à la fois les services et les services publics. Pour les premiers, la formulation même de diverses questions doit être revue et adaptée non plus à une production de biens, mais à la prestation de services. Il faut également envisager à la fois l'informatisation du travail des employés, celle de la gestion administrative et celle des flux de communications dans et hors de l'entreprise.

En outre, pour les services publics, il convient de prendre en compte leur spécificité en matière d'organes de représentation des travailleurs, leurs particularités juridiques et des procédures relatives à la gestion. Les questions portant sur les contacts avec "la clientèle" et le secteur privé doivent également être modifiées.

Un problème existe également, qui touche plus précisément au champ de la recherche. Essentiellement, il réside dans la manière dont, au moyen des méthodes mises en oeuvre, le processus d'implantation des N.T. et les changements sociaux qui l'accompagnent peuvent être approchés dans leur totalité, et pas seulement en terme d'"avant" et de "maintenant".

Les études de cas ont montré qu'il ne s'agit pas tant d'élargir le champ d'investigation, que d'y inclure une dimension temporelle. Autrement dit, il n'est pas simple, d'étudier l'évolution du processus d'implantation des N.T.; si l'on en saisit que des moments précis. Dès lors, ce manque de références dans le temps pourrait peut-être entraîner des difficultés dans l'interprétation des relations et interactions entre les N.T. et les transformations sociales.

Par ailleurs, il reste que nous n'avons abordé la problématique posée qu'au travers de l'étude d'une innovation précise survenue dans un atelier ou département au sein de l'entreprise. De même, il faudrait également incorporer aux instruments de recherche les possibilités d'une approche détaillée de ce que l'on a appelé les "échecs technologiques".

Cette approche aiderait également à relativiser le caractère déterministe de la technique en mettant en évidence l'importance de son indispensable adaptation à l'environnement notamment humain, du milieu de travail.

## 2. Evaluation de la méthodologie et du déroulement des enquêtes

La méthode de travail choisie, malgré certaines indisponibilités des travailleurs (voir plus haut) est globalement satisfaisante. Il faut toutefois rappeler que les délégations interrogées n'ont pas été sélectionnées au hasard.

Il est donc possible qu'un même niveau de résultats ne puisse être obtenu, lors de l'administration du questionnaire à un échantillon représentatif et tiré au hasard.

Cependant, si les modifications des questionnaires suggérées plus haut sont effectivement réalisées, cet obstacle peut, selon nous, être levé.

Comme prévu, le caractère confidentiel de certaines informations détenues par les travailleurs, a affecté la collecte des informations. Mais dans le cadre précis de cette recherche, cette difficulté n'a pas eu pour effet d'empêcher toute analyse et évaluation des résultats. A cet égard, les réunions qui ont été tenues avec chacune des délégations concernées ont été d'un apport inestimable.

La déontologie professionnelle, le secret professionnel, la garantie (contractuelle) que les données seraient non identifiables et utilisées à seule fin de recherche, devraient permettre que ces problèmes de confidentialité ne s'avèrent pas insurmontables.

L'unilatéralité des réponses obtenues, imputable au fait que seuls les travailleurs ont été interrogés, nous semble devoir être nuancée en ce sens qu'elle ne se manifeste pas partout de la même façon.

A cet égard, le climat social et les relations sociales qui règnent dans les entreprises influencent la perception que les travailleurs ont de leur travail et des changements sociaux.

### 3. Autres problèmes annexes

Nous avons choisi de mener nos enquêtes à l'aide d'une checklist car ce type d'instrument est susceptible de saisir d'une manière très large l'ensemble des aspects qui composent le champ de la recherche. Cette façon de collecter l'information demande cependant une autre méthode pour l'analyse des données. Celle-ci doit en fait se dérouler en deux temps. Dans un premier temps, l'analyse doit s'effectuer cas par cas, et dans une deuxième étape, elle peut alors être agrégée.

L'analyse de cas peut être réalisée de la même manière et sur base des mêmes schémas que ceux qui s'appliquent au traitement d'interviews en profondeur.

### 4. Perspectives de recherche

- La checklist peut être utilisée à des fins de contrôle des procédures, à des fins opératoires (dégager des orientations de recherche) ou à des fins d'intervention (ex.: faire passer en discussion formelle des éléments relevant du circuit informel), en ce sens elle peut également avoir une fonction prospective.
- La checklist peut être utilisée à des fins d'évaluation continue, administrée de façon récurrente dans une même entreprise, en vue d'un contrôle permanent.
- En vue de rendre compte de l'ensemble des changements complexes qui interviennent dans la situation de travail, la checklist pourrait être combinée à des approches de type monographique, et servir dans ce cadre à étayer des hypothèses de travail.

Sur base des considérations que nous venons d'émettre, il nous est possible d'avancer quelques perspectives dans lesquelles des recherches avec une checklist pourraient être menées. Ces orientations seront toutefois présentées de manière succincte étant donné leur caractère hypothétique. Les adaptations et perfectionnements qui pourraient être apportés aux questionnaires, et que nous avons esquissés ci-dessus, ne peuvent en effet se faire de façon valable que dans une phase ultérieure de recherche. L'adaptation aux spécificités sectorielles par exemple serait envisageable moyennant la récolte d'informations supplémentaires fournies par 5 à 10 études de cas par catégorie considérée.

D'autres orientations d'études peuvent également être proposées, celles-ci pourraient être élaborées moyennant la combinaison des approches qui suivent :

- Approche quantitative ou qualitative

-----

Deux possibilités d'approches sont envisageables :

a) Orienter la recherche au moyen de la checklist dans l'optique de son application détaillée et approfondie à un nombre limité d'études de cas; l'instrument d'investigation devra alors être affiné et retravaillé en ce sens. Il devra viser à couvrir l'évolution la plus large possible du processus d'implantation de N.T. au niveau de l'entreprise.

Des dimensions sociales pourraient encore être intégrées ou accentuées : notamment tout ce qui touche à l'espace et aux mécanismes de négociation (en suivant par exemple l'évolution des négociations concernant l'introduction d'une technologie précise) au fonctionnement des procédures légales en matière de protection sociale, aux aspects économiques de l'entreprise (par exemple les mécanismes d'investissementst d'entreprises intégrées dans une multinationale).

b) Poursuivre la recherche au niveau où elle a été effectuée ici, mais en vue de l'étendre à un plus grand nombre de cas. La checklist serait en ce cas améliorée sur base des propositions avancées plus haut avec une attention particulière pour certains aspects de la flexibilité de la main-d'oeuvre (travail à domicile, par exemple) et en adoptant le principe d'un questionnaire de base, assorti de modules sectoriels tels qu'évoqués plus haut.

L'extension de la recherche à un échantillon plus important vise à :

- augmenter sa représentativité globale et sectorielle et y intégrer d'autres segments d'activités significatifs;
- garantir, dans les secteurs ou sous-secteurs considérés, une représentativité des entreprises interrogées.

Dans cette optique, les modules sectoriels pourraient être élaborés, à la suite de réunions de travail organisées par secteurs, sous-secteurs, ...

- Approche indirecte, unilatérale ou contradictoire

---

L'instrument de recherche tel qu'il serait développé pour permettre ce type d'approche indirecte (c'est-à-dire via des intermédiaires) pourrait cependant aussi être appliqué pour l'observation directe. Là ne réside toutefois pas sa finalité. En effet, une part non négligeable du questionnaire concerne les espaces et mécanismes de négociations, donc les interlocuteurs qui y sont impliqués.

Les alternatives suivantes peuvent être envisagées :

- a) enquêter auprès de l'une des composantes des organes de concertation : soit les représentants des travailleurs ou les employeurs (responsables d'entreprise) : l'approche unilatérale.
- b) réaliser la même enquête séparément auprès des différentes parties : approche contradictoire.

Les deux approches traitent de la perception de diverses situations; changements sociaux et nouvelles technologies, en relation avec le développement des mécanismes, processus et espaces de négociation.

L'approche unilatérale, dans l'acception proposée ici, permet de rechercher tout ce qui peut aider à cerner le discours des répondants concernant les thèmes traités. Les études de cas menées au cours de la présente recherche pourraient fournir à ce propos des hypothèses de départ.

L'approche contradictoire offre par contre, l'avantage de pouvoir confronter les discours de répondants dont les intérêts sont opposés (1).

---

(1)

Cette méthode peut donner des résultats parfois fort instructifs. Dans une recherche préalable, portant sur une tout autre problématique, l'application de cette approche a démontré que même sur ce que l'on peut estimer être des données concrètes (structure juridique, structure hiérarchique, ...) les perceptions des diverses parties peuvent être totalement divergentes. (JANSSENS en WYGAERTS, Profiel van het opvoedersberoep : taakomschrijving en beroepstatuut van opvoeders in instellingen, Brussel, Programmatie van het Wetenschapsbeleid, 1981 (rapport 21)).

## Approche transversale ou longitudinale

Une autre approche consiste à intégrer une dimension temporelle dans la collecte de données. Celle-ci est particulièrement relevante pour l'analyse des processus d'évolutions technologiques. A cet égard, une étude de type longitudinal peut être fort intéressante à mener et dans ce cas, l'application par étapes successives de la checklist peut être parfaitement envisagée. Cette méthode sera d'ailleurs adoptée dans l'entreprise qui a été écartée de notre échantillon car la N.T. à étudier au moyen de la checklist n'était pas encore opérationnelle au moment de notre enquête.

Le questionnaire sera complété à deux moments distincts et de la façon suivante :

Dans un premier temps : la période "avant" sera le reflet de l'ancien système encore en fonction. La période "maintenant" fournira des indications sur la manière dont les travailleurs envisagent la situation après l'implantation.

Dans un deuxième temps

Lorsque la N.T. sera opérationnelle, la checklist sera à nouveau remplie. La période "avant" traitera toujours de la situation ancienne, la période "maintenant" comprendra les changements non plus attendus, mais effectivement opérés.

On disposera donc de quatre instantanés concernant une même et unique innovation technologique.

## II. Changements sociaux et nouvelles technologies

Nous avons estimé que cette recherche devait se mener en excluant à la fois une vision déterministe du progrès technologique tout comme une vision neutraliste de celui-ci. Bien que les techniques soient finalisées dès leur conception, il est effectivement erroné de concevoir tous les problèmes relevant des conditions et de l'organisation du travail en termes d'adaptation aux seules exigences techniques. A l'opposé, la technique ne peut être envisagée comme étant indépendante du contexte social qui l'engendre. L'approche que nous avons privilégiée consista dès lors à examiner les conditions et les modalités sociales de mise en oeuvre des (nouvelles) technologies.

### a) Stratégies économiques

Les techniques ne sont donc pas totalement déterminantes, mais constituent, parmi d'autres, un moyen de développer des stratégies économiques (et sociales).

L'introduction de N.T. dans l'entreprise, et les études de cas l'illustrent, est fréquemment motivée par la nécessité d'améliorer sa "santé" économique, voire d'assurer sa survie.

Simultanément, on relève qu'au plan des performances, ces "machines" sont parfois sous-utilisées ou mal exploitées. On peut dès lors s'interroger, si, dès la conception des équipements, les préoccupations organisationnelles, la structuration de l'environnement de travail et les relations entre postes différents sont pris en compte. La réponse n'est pas franchement positive. D'une part, les utilisateurs futurs ne peuvent pas toujours exprimer leur demande, soit parce qu'ils ne sont pas consultés, soit parce que celle-ci n'est pas formulées en des termes "acceptables" par les informaticiens.

Il en découle que la richesse du savoir-faire et des gestes techniques des travailleurs échappent partiellement lors de programmation des procédures de travail, dans la mesure où celle-ci ne se base que sur la seule définition théorique des fonctions à accomplir.

Le caractère impératif et les durées plus ou moins longues des phases de rodage et d'aménagement des équipements dans les entreprises de l'échantillon en apportent la preuve concrète.

D'autre part, il est fréquent que les équipements ne s'intègrent pas dans un cadre homogène. La subsistance d'opérations manuelles et/ou de lignes classiques, auxquelles pour des raisons variées les technologies informatiques ne peuvent pas (encore) se substituer, limitent les capacités potentielles présentes dans certains équipements. Il s'agit là d'un obstacle non négligeable à la flexibilité de la production telle qu'elle est recherchée dans certaines entreprises de notre champ d'étude.

L'introduction de N.T. s'intègre également dans un ensemble de mesures destinées à assurer une autre gestion du capital. Les délocalisations et transferts d'activités, le recours important à la sous-traitance, les partitions d'entreprises, certaines formes de PMisation s'inscrivent en toile de fond dans nos constatations..

#### b) Organisation et conditions de travail - contenu des tâches

Les modalités de mise en oeuvre des N.T. sont le résultat de la confrontation d'un ensemble de positions divergentes : volonté du concepteur, politique économique et de gestion de la main-d'oeuvre poursuivie par l'employeur, revendications des travailleurs. Ce rapport social résulte donc de la capacité de négociation des travailleurs dans l'entreprise, des traditions de celle-ci, des objectifs économiques projetés. La situation nous est, à cet égard, effectivement apparue extrêmement variable d'une entreprise à l'autre.

Les évolutions dans l'organisation du travail et des conditions de travail sont donc le produit de causes diverses et entremêlées.

D'une part, on a constaté la tendance de l'évolution du contenu du travail vers un contrôle accru des opérations et vers une plus grande gestion, des aléas. Cette évolution s'accompagne bien souvent d'une volonté de fusionner des fonctions auparavant distinctes. Elle nécessite par ailleurs la formation et le recyclage des travailleurs. Certaines entreprises dans notre enquête pratiquent ce type de politique. Cependant, il faut ajouter que, simultanément, s'y présentent d'autres pratiques de gestion qui tendent à une flexibilité accrue de la main-d'oeuvre (travail de week-end, interims, contrats à durée déterminée, temps partiel). Celles-ci ne se manifestent pas systématiquement là où l'implantation technologique s'est opérée, mais produisent leurs effets de manière différée. En tout état de cause, l'introduction de N.T. a provoqué la disparition de postes de travail, même si elle ne s'est pas traduite sous forme de licenciements directs, tout comme elle en a créés, parfois des nou-

veaux, destinés à être occupés par des travailleurs dont on exige un profil différent ou par des cadres et certains employés.

Dans d'autres entreprises, par contre, les N.T. vont de pair avec le maintien de l'exécution de tâches répétitives. On y pratique en parallèle une polyvalence importante entre postes, et une absence quasi totale de politique de formation à l'égard des travailleurs. Là encore, une gestion souple de la main-d'oeuvre se manifeste.

\*

\*

\*

"Taylor est mort!", on nous l'a souvent répété. Mais si le taylorisme se définit par la chasse aux temps morts et l'interchangeabilité des individus, il semble encore bien vivant. Tout comme subsistent par ailleurs certaines de ses conséquences, jugées négatives : les tâches répétitives et abrutissantes, un rythme de travail élevé, ...

En effet, mis à part les situations décrites ci-dessus, on constate par exemple que l'intégration d'un grand nombre d'opérations auparavant distinctes, dans des complexes informatisés, conduit malgré les limites décrites plus haut à une meilleure gestion des outils, des stocks, des travaux en attente, bref à une intensification du travail; et si l'accent semble actuellement moins porté sur la vitesse d'exécution, ou sur la quantité de travail fourni, la contrainte de rythme subsiste néanmoins. Ne fût-ce que parce qu'en cas de perturbations ou de pannes, les interventions des travailleurs doivent s'effectuer dans les délais les plus brefs de telle sorte que la production n'en soit pas affectée, tout comme, l'attention requise dans les fonctions de contrôle, en vue d'anticiper les éventuels incidents techniques est une cause de stress importante. La chasse aux temps morts se réalise à la fois par l'intégration d'équipements susceptibles théoriquement de fonctionner en continu. L'absence du travailleur à son poste ne perturbe en principe pas le déroulement de l'activité en cours. Elle s'intensifie également par un contrôle accru sur les déplacements des travailleurs. Ce contrôle, lorsqu'il est incorporé à la machine rive plus qu'avant le travailleur à son poste de travail, il s'étend également aux travailleurs dont les tâches sont par définition itinérantes.

L'introduction de nouvelles technologies se présente donc, dans notre enquête, aussi comme l'occasion d'un réaménagement de la gestion de la main-d'oeuvre. En dehors des thèmes déjà traités, citons notamment l'exigence à l'embauche d'un niveau de scolarité toujours plus élevé, même si la formation scolaire est fréquemment décriée, et si les fonctions à exercer n'exigent pas toujours sa mise en application. L'absence quasi généralisée d'une gestion des conditions de travail qui se traduit par la non prise en compte des nuisances engendrées par les nouvelles situations de travail.

Du côté des travailleurs, l'appropriation d'un nouveau savoir, l'acquisition d'un langage neuf, la mise en oeuvre de gestes techniques, et de tours de mains, adaptés aux circonstances différentes des postes qu'ils occupent est en évolution et en développement constants, comme ils restent dans certains cas susceptibles d'exercer un contrôle réel sur le processus de travail.

### III. Information des travailleurs - Mécanismes de concertation

Le fonctionnement des mécanismes de concertation, l'application des textes légaux et des conventions collectives de travail sont également dépendants du climat social et des rapports de force régnant dans les entreprises. Globalement, nous avons relevé au cours des enquêtes un durcissement, plus ou moins important suivant les cas, des relations sociales, indépendamment de la nature traditionnelle des contacts existant entre employeur et délégués des travailleurs.

Ce contexte affecte nécessairement les pratiques de divulgation de l'information auprès des travailleurs. Simultanément, les travailleurs eux-mêmes, via leurs délégués, ne revendiquent pas toujours l'application stricte des mesures légales prévues; soit car ils ignorent l'existence de certains textes et ce fut le cas pour la C.C.T. n°39, soit car ils n'ont plus une connaissance très précise de l'ensemble des possibilités offertes par ceux-ci, soit car ils ne se sentent pas en position de force suffisante pour obtenir des réponses satisfaisantes aux questions posées, ou encore car leurs conventions d'entreprises leur confèrent des avantages plus importants.

La qualité de l'information fournie varie également en fonction de la situation dans l'entreprise. Elle sera dès lors plus ou moins souvent écrite, comparable, complète et son caractère confidentiel sera plus ou moins étendu et elle sera plus ou moins recherchée par l'intermédiaire de canaux informels.

L'exigence de confidentialité des données d'entreprise requise des délégués leur pose une série de problèmes notamment en ce qui concerne la possibilité d'avoir recours à des experts extérieurs pour les aider dans l'analyse de leur information. Elle s'est également révélée contraignante dans le cadre de cette recherche et a eu comme effet de nous priver d'un certain nombre de données, utiles justement dans une perspective d'évaluation du bon fonctionnement des organes de concertation.

En ce qui concerne plus précisément le déroulement de la concertation et la diffusion de l'information lors de l'introduction de nouvelles technologies et en particulier l'application de la C.C.T. n°39, le bilan des diverses enquêtes est plutôt négatif.

Certes, la période de référence entre la date d'entrée en vigueur de la C.C.T. n°39 et celle du début de cette recherche, est relativement brève. Toutefois, pendant ce même laps de temps, on ne peut nier que des innovations techniques aient été introduites. Rappelons que dans plusieurs entreprises de telles implantations font partie du quotidien.

Globalement, on constate que depuis que l'application de la C.C.T. n°39 est effective, les procédures de concertation et de diffusion pratiquées dans les entreprises n'ont été que peu affectées par son existence.

Là où les dispositions légales antérieures n'étaient qu'imparfaitement respectées, ce nouvel outil n'est pas apparu comme une possibilité d'améliorer la concertation. Là où des pratiques plus avancées existaient, la C.C.T. n°39 était par contre jugée comme susceptible d'être restrictive.

Pourtant, indirectement, cette C.C.T. a eu quelques effets positifs. Ainsi, c'est sur base de cet instrument, et dans les tentatives opérées pour le faire appliquer que des délégations syndicales se sont mobilisées et renforcées. Dans d'autres cas, toujours en invoquant la 39, les délégués ont finalement obtenu communication annuelle des listes des classifications professionnelles existantes dans l'entreprise ainsi que le nombre des travailleurs de chaque catégorie, matière totalement confidentielle jusque là.

Toutefois, sur base des informations recueillies, au cours des enquêtes, des difficultés subsistent néanmoins pour l'application de ce texte (non sans rapport avec les remarques à propos de la C.C.T. n°39 livrées au début de ce rapport).

- Les interprétations possibles de la définition de ce qu'est une nouvelle technologie mènent des employeurs à refuser l'application de la C.C.T. Par exemple, ils considèrent que des aménagements du processus de production ne sont pas assimilables à l'installation de N.T.

- Les travailleurs ne connaissent pas toujours les grilles de classifications professionnelles utilisées dans les entreprises et le nombre de travailleurs que compte chacune d'elles.

- L'introduction de nouvelles technologies est en fait un processus dont il n'est pas simple de fixer les limites dans le temps. La détermination des périodes de référence pour l'application de la checklist nous en a fourni la preuve. Le moment le plus difficile à fixer est en fait celui de l'entrée

en fonction effective de la nouvelle installation.

- L'introduction de nouvelles technologies entraîne bien souvent, au lieu même de leur intégration, la suppression de postes de travail. Ceux-ci ne conduisent pas nécessairement à des licenciements directs mais bien à des mutations de travailleurs.

Par contre, il est difficile d'évaluer les effets indirects et différés de l'introduction de ces N.T., qui peuvent se manifester tant dans d'autres services ou départements de l'entreprise concernée, que dans d'autres entreprises du secteurs ou hors de celui-ci.

Ces constatations nous portent à croire en l'importance d'une négociation intégrée qui tienne compte à la fois du travail, de l'emploi, de la production, du financement, des débouchés, de la formation, des objectifs économiques ... Seule susceptible à nos yeux de rechercher en toute connaissance de causes les meilleures solutions aux problèmes qui se posent.

de fonction effective de la nouvelle installation,

L'introduction de nouvelles technologies entraîne bien souvent, au lieu même de leur intégration, la suppression de postes de travail. Ceux-ci ne conduisent pas nécessairement à des licenciements directs mais bien à des mutations de travailleurs.

Par contre, il est difficile d'évaluer les effets indirects et différés de l'introduction de ces N.T., qui peuvent se manifester tant dans d'autres services ou départements de l'entreprise concernée, que dans d'autres entreprises du secteur ou hors de celui-ci.

Les constatations nous portent à croire on l'importance d'une stratégie intégrée qui tienne compte à la fois du travail, de l'emploi, de la production, du financement, des débouchés, de la réalisation des objectifs économiques ... Seule susceptible à nos yeux de rechercher en toute connaissance de causes les meilleures solutions aux problèmes qui se posent.

ANNEXE 1

## Annexe 2

### Bibliographie (1)

- A.D.I.A.F. - Informatique et amélioration des services, Actes du colloque de l'A.D.I.A.F., 1983.
- A.N.A.C.T. - Organisation et conditions de travail en Suède, compte rendu d'une rencontre franco-suédoise de syndicalistes et de chercheurs, Ed. de la Maison des Sciences de l'Homme, Paris, 1979.
- ALECIAN S., MONIN P., CHARBONNEL G., SUD G., - L'informatique, l'entreprise, les salaires, A.N.A.C.T., Paris 1979.
- A.R.E.T.E. - "Informatisation des salariés sur les projets informatiques", in Recherches économiques et sociales, 6-7, 2e et 3e trimestre 1983.
- BENSON I., LLOYD J., - New Technology and Industrial Change. The Impact of the Scientific-Technical Revolution on Labour and Industry, Kogan Page, London, 1983.
- CAKIR A., HART D.J., STEWARD T.F.H., - Les terminaux à écran agencement, ergonomie, organisation, Editions d'organisation, Paris, 1980.
- Commission des Communautés Européennes, - Les procédures d'information, consultation et négociation lors de la mise en oeuvre des nouvelles technologies, note d'information, Doc V/373/82, Bruxelles, 16 mars 1982.
- C.E.E., - Rapport final des tables rondes sur les procédures d'information, consultations et négociations lors de la mise en oeuvre des nouvelles technologies, doc. V/2811/82, Bruxelles, janvier 1983.

(1)

Nous reprenons ici les références citées dans le rapport ainsi que d'autres ouvrages consultés.

- CORIAT B., - La robotique, Ed. La Découverte, Maspéro, Paris, 1983.
- DE SITTER L.U., - Op weg naar nieuwe fabrieken en nieuwe kantoren, Kluwer, Deventer, 1982.
- DOCKSEY Ch., - "Information et consultation des travailleurs dans les Etats Membres de la Communauté Européenne", Europe Sociale, mars 1985, n°1.
- FAVERGE J.M., - Psychosociologie des accidents de travail, P.U.F., Paris, 1967.
- FAVERGE J.M., OLIVIER M., DELAHAUT J., STEPHANECK P., FALMAGNE J.C., - L'ergonomie des processus industriels, Ed. de l'Institut de Sociologie, Coll. Etudes de Psychologie sociale et industrielle, U.L.B., Bruxelles, 1966.
- FORSLIN J., SARAPATA A., WHITEHILL A.M. (coord), - Automation and Industrial Workers. A Fifteen Nation Study, Volume I, Part. 1., Pergamon Press, Oxford, 1979.
- Automation and Industrial Workers. A Fifteen Nation Study, Volume I, Part. 2., Pergamon Press, Oxford, 1981.
- FRIEDMAN A.L., - Managerial, Organisational and Industrial Relations. Implication of Advances in Data Processings and Information Technology, Survey of Research, Univ. of Bristol, department of Economics, Bristol, 1983.
- GUELAUD F., BEAUCHESNE M.N., GAUTRAT J., ROUSTANG G., - Pour une analyse des conditions du travail ouvrier dans les entreprises, Armand Colin, Coll. des Sciences Sociales du Travail, 1975.
- HASTINGS S., - Workers, Trade Unions and Technical Change in Great Britain, National background paper, T.U.R.U., Oxford, 1983.

HELLER F., - "Les législations européennes contribuent-elles à renforcer l'information et la participation du personnel ?", in L'information et la consultation des travailleurs dans les entreprises multinationales, (ouvrage collectif), P.U.F., Paris, 1984.

HINGEL A., - "Activité dans les Etats Membres", in Europe Sociale, suppl. Nouvelles Technologies et changement social, n° spécial, 1983-1984-C.C.E., D.G.V.

Institut Syndical Européen, - Négocier l'introduction de nouvelles technologies, I.S.E., Bruxelles, 1982.

JANSSEN D., WYGAERTS D., - Profiel van het opvoedersberoep : Taakomschrijving en beroepsstatuut van opvoeders in instellingen, Programmatie van het Wetenschapsbeleid, Brussel, 1981, rapport n°21.

LACOMBLEZ M., LIENARD B., POLLET A.F., - Développement technologique et service public, I.A.C.T., Bruxelles, 1984.

LEVIE H., et alii, - Trade Union, New Technology and Disclosure and Use of Company Information, Seminar Report, T.U.R.U., Oxford, 1982a.

LEVIE H., MOORE R., - Workers and New Technology. Disclosure and Use of Company Information, A presentation of the research project to the members of the T.U.C. Committee on Employment and Technology, T.U.R.U., Oxford, 1982b.

- The Control of Frontiers. Workers and New Technology. Disclosure and Use of Company Information,

- Final Report, Ruskin College, Oxford, 1984a.

- Appendix to Final Report : Summaries of Case Studies, Ruskin College, Oxford, 1984b.

- Summary Report, Ruskin College, Oxford, 1984c.

- LEVIE H., MOORE R., Mc SWEENEY, - Workers and New Technology : Disclosure and Use of Company Information, Pilot Study Report, T.U.R.U., Oxford, 1982c.
- MARSTRAND P., (ed.), - New Technology and the Future of Work and Skills, Pinter, London, 1984.
- MOORE R., LEVIE H., - Joint Trade Union Project on the Impact of New Technology on Union Organisation, Research Frame Work, T.U.R.U., Oxford, 1981.
- NAVILLE P., - "Le progrès technique, l'évolution du travail et l'organisation de l'entreprise", in Traité de Sociologie du Travail, Armand Colin, 1970.
- NAVILLE P., ROLLE P., - "L'évolution technique et ses incidences sur la vie sociale", in Traité de Sociologie du Travail, Armand Colin, 1970.
- NIVAT M., - Savoir et savoir-faire en informatique, Documentation française, Paris, 1983.
- OTWAY H.J., PELTU M., (édit), - New Office Technology. Human and Organisational Aspects, Pinter, London, 1983.
- PASTRE O., - L'informatisation et l'emploi, La découverte, Paris, 1984.
- PASTRE O., MEYER D., TRUEL J.L., MISSIKA J.L., ZARADER R., STOFFAES C., - Informatisation et emploi, menace ou mutation ?, La documentation française, Paris, 1981.
- SORGE A., HARTMANN G., WARNER M., NICHOLAS I., - Microelectronics and Manpower in Manufacturing. Applications of Computer Numerical Control in Great-Britain and West Germany, Aldershot, Gower, 1983.
- SOULOUMIAC A., - Les perspectives de l'informatique dans l'administration, La Documentation française, Paris, 1983.
- STROHAUER H., - "Kritik-Checkliste für Arbeitnehmervertreter", in W.S.I. - Mitteilungen, n°1, 1983.

T.U.R.U. - Workers and New Technology : Questionnaire for Trade Union Research Officers, Oxford, s.d.

VAN DER HALLEN P., - Automaten op maat, S.O.I., Leuven, 1981.

- "Devakbeweging als actor bij automatisering", in Tijdschrift voor Sociologie, n°1-2, 1985.

VAZZOLER G., - Union's Right of Access to Company Information and its Use. The Italian Experience, I.R.E.S., Roma, 1982.

VOLKHOLOZ V., - "Aufgabe der Sozialwissenschaften bei der Gestaltung von humanen Arbeitsbedingungen am Beispiel der Arbeitsgemeinschaft Handhabungssysteme II", in I.G.M.(edit), Industrie roboter und Humanisierung, Wesel-Büderich, 1980.

\* \* \*

- "Droits des salariés et changements technologiques", Cadres C.F.D.T., n°309, juin-août 1983.

- Le Travail Humain, P.U.F., n°1 et 2, 1979; n°1, 1980.

## TABLE DES MATIERES

	<u>Pages</u>
AVANT PROPOS	1
INTRODUCTION	3
PREMIERE PARTIE :	6
Les accords technologiques en Europe, élaboration de l'outil d'enquête	
I. Les accords technologiques en Europe	6
1) Bilan	6
2) Information et consultation sur les changements technologiques en Belgique	14
a) Dispositions légales et conventionnelles	14
b) Droits d'information et de consultation des conseils d'entreprise	15
c) Droits d'information, de consultation et de contrôle des comités de sécurité, d'hygiène et d'embellissement des lieux de travail	17
d) Droits d'information et de négociation des délégations syndicales	17
e) Eléments d'évaluation du fonctionnement des circuits formels d'information	18
f) La Convention Collective de Travail n°39	20
f.1. Principes	20
f.2. Commentaire	21
f.3. Eléments d'évaluation	26
g) Accords technologiques conclus en Belgique	28
h) Perspectives pratiques d'utilisation de la C.C.T. n°39	29
II. La recherche du T.U.R.U. ou "The Control of Frontiers"	31
Méthodologie, cadre et instrument de la recherche	33
III. Mise au point de la méthodologie et de l'instrument de recherche	36
1) Préalables	36
2) Instrument de recherche	38
3) Méthode de recherche	41
4) Test du questionnaire de base et adaptation	41
5) Principales limites inhérentes à la méthodologie, à l'instrument et au projet de recherche	46