

bulletin

du militant

ISSN 0395 4323

FÉDÉRATION
GÉNÉRALE
DES MINES ET
DE LA MÉTALLURGIE

N° 310 - JUILLET 1987

FGMM/CFDT
5, rue Mayran
75439 Paris cedex 09
Tél. (1) 42 47 74 00



**SPECIAL
NOUVELLES
TECHNOLOGIES**

Edito

Le Congrès du Creusot, aussi bien dans son rapport d'orientation que dans sa résolution générale, a montré la nécessité pour notre syndicalisme d'être à même de négocier l'introduction des nouvelles technologies mais aussi toutes modifications de l'appareil de production, celui-ci fut-il en évolution constante.

Car nous le savons, que ce soit l'introduction de technologies nouvelles ou de changements technologiques évolutifs, ces modifications de l'appareil de production posent le plus souvent des problèmes d'emplois et changent :

- l'organisation du travail,*
- les besoins de formation,*
- les conditions de travail.*

Pour la F.G.M.M.-C.F.D.T., il n'est pas vrai que les modifications technologiques de l'appareil de production conduisent inéluctablement à des sureffectifs venant grossir le nombre des chômeurs.

D'abord, parce que l'on peut et que l'on doit réduire le temps de travail en s'appuyant sur les gains de productivité dégagés qui, par ailleurs, renforcent l'efficacité de l'entreprise et la qualité des produits, sources de nouveaux débouchés permettant la création d'emplois.

De nouvelles formes d'organisation du travail peuvent réduire la séparation entre les travailleurs et le produit de son travail.

Par ailleurs, non seulement les mutations technologiques ne doivent pas aggraver les conditions de travail, mais au contraire, elles doivent être l'occasion d'une transformation positive de la vie au travail.

Les réponses se trouvent alors dans une action syndicale à efficacité contractuelle forte pour mettre les technologies au service d'une transformation positive du travail dans l'entreprise, au service du partage du travail, de la création d'emplois.

Mais, dans l'entreprise, lorsqu'il y a une modification de l'appareil de production, les deux termes de l'alternative possible sont les suivants :

● *La section se trouve dans l'incapacité de négocier les conséquences de cette modification : le contenu du travail est modifié, l'organisation des horaires du travail sont modifiés au bon vouloir du patron, il est le seul bénéficiaire des gains de productivité dégagés, il peut les utiliser à sa guise, investir ou non, les distribuer aux actionnaires. C'est la situation où le syndicat est transparent, où des problèmes du sureffectif sont posés.*

● *La section peut imposer la négociation parce qu'elle peut mettre en avant un rapport de force suffisant ; elle négocie l'aménagement du temps de travail, la durée de l'utilisation des nouveaux équipements, les conditions de travail, les formations nécessaires à l'adaptation au nouveau poste de travail, les classifications correspondantes et surtout en s'appuyant sur les gains de productivité dégagés, elle négocie la réduction du temps de travail pour renforcer les emplois présents et en créer de nouveaux.*

Ce deuxième terme de l'alternative doit être imposé au patronat. La négociation doit être rendue obligatoire dès lors que l'introduction de changements technologiques du travail entraîne des conséquences pour les travailleurs.

A ce titre, l'accord cadre signé avec l'U.I.M.M. renvoyant à des négociations au niveau des entreprises est un outil efficace au service des sections syndicales et de l'emploi.

La maîtrise sociale de l'introduction des nouvelles technologies

Au cours de ces dernières années, les changements technologiques se sont intensifiés dans les entreprises françaises. La réussite de ces changements est une nécessité pour les travailleurs mais, également, pour les entreprises et pour l'économie du pays, mais aussi pour le maintien et le développement de l'emploi.

Par « Nouvelles Technologies » s'entend tout changement dans l'appareillage ou les processus de production, que celui-ci concerne un produit, une machine, un secteur, un atelier, un établissement et ce, à chaque fois que la servitude entraînera la modification du nombre d'emplois, du contenu du travail, de l'environnement de celui-ci, et par-là même, nécessite la mise en place de mesures de formation, d'organisation du travail, de conditions de travail, d'hygiène et de sécurité.

Ces changements sont facteurs de progrès dans la mesure où seront pris en compte, le plus en amont possible du processus d'introduction des nouvelles technologies, tous les paramètres tant techniques, économiques, que ceux liés au travail. Dans ce sens, la participation des travailleurs et de leurs organisations syndicales est indispensable.

Cela impose la définition du processus de concertation et d'information, suivant le cas concerné, des lieux et des contenus de la concertation et de l'information.

Pour les lieux, ils doivent être au plus proche de ceux concernés par la mutation technologique, c'est-à-dire les instances représentatives à leur niveau mais aussi les groupes d'expression des salariés.

Pour les contenus, ils concernent donc tous les facteurs économiques, techniques et du travail dans leur ensemble. Pour ce dernier facteur, il s'agit essentiellement :

- des répercussions sur l'emploi,
- des mesures cohérentes et dynamiques relatives à la formation professionnelle continue sur le temps de travail, aux conditions de travail, d'hygiène et de sécurité,
- de la définition du contenus du travail,
- de l'organisation du travail vue du côté aménagement et réduction du temps de travail.

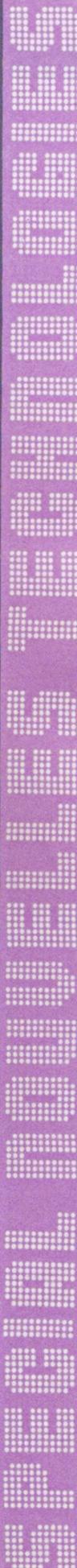
LA MAITRISE SOCIALE, POURQUOI ?

A ce jour, les problèmes sociaux tels les qualifications, les C.T.,

la durée du travail, etc., ne sont pas, en général, pris en compte au niveau de la première analyse du dossier de changement technologique précédant la décision d'investissement, sauf, en ce qui concerne le volume d'emplois, la masse salariale. Et ces éléments sont traités en référence à des situations existant ailleurs dans le monde.

Donc à ce stade, il faut bien voir et savoir que la matière même du dossier de décision est strictement technico-économique. Les bureaux d'études où les ingénieurs ne savent pas faire autrement. Pourtant, leurs décisions ont un effet social, et les choix sociaux implicites ont un effet économique (montée en charge, niveau d'investissement, etc.).

Un corollaire de cette situation est que les directions du personnel ou des relations sociales, assurant la gestion du personnel, n'interviennent, en général, pas à ce niveau de l'étude, mise à part, peut-être en donnant un avis sur la faisabilité sociale du projet, compte tenu de l'évolution de l'emploi. Toutefois, cet avis intervient souvent en aval de l'analyse précédant la décision d'investir et souvent les marges de manœuvre sont déjà



réduites. Il n'y a pas forcément une stratégie délibérée mais une modernisation des procédures et une absence de savoir-faire. Les outils et les références n'existent pas pour définir une autre stratégie.

Le problème du travail est au cœur du dossier Nouvelles Technologies parce que les changements technologiques modifient considérablement la condition des travailleurs dans l'entreprise.

L'organisation du travail est le point clef d'entrée dans l'analyse du dossier ; car elle va conditionner la durée du travail, la qualification, la rémunération, etc., elle va aussi conditionner les possibilités de conversion. Les questions du travail, prises en amont dans ces réflexions, peuvent apporter une solution à ces problèmes, non seulement du point de vue social, mais aussi du point de vue économique. Aujourd'hui, cette sous-estimation du travail dans l'élaboration des dossiers est difficile et dangereuse, non seulement pour les travailleurs, mais aussi pour les gestionnaires.

LA MAITRISE SOCIALE, COMMENT ?

Les nouvelles technologies font évoluer le travail. Il y a des marges de manœuvres, mais elles ne sont pas infinies. Quelles sont-elles ? On ne les connaît pas et on ne sait pas jusqu'où elles vont ; on ne sait pas se poser le problème de façon anticipée.

Par rapport à cela, comment réagir ? Comment agir ? Il faut agir le plus tôt possible et cela préalablement au projet industriel et avant la décision d'investir.

Trois pistes de travail :

- 1) Il faut comprendre et connaître le processus de conception industrielle, pour identifier les moments, les lieux, les interlocuteurs et les questions à traiter. Actuellement, nous sommes dans un processus rampant avec des exclus qui n'interviennent pas dans le système de conception très structuré du projet.
- 2) Quelles sont les bonnes informations dont on aurait besoin ? Quelles sont les bonnes questions ?

Trois exemples :

a) on fait souvent des projets et des hypothèses en tonnes/pièces, pas en durée d'utilisation et donc, on n'analyse pas les implications en matière de durée du travail, nombre d'équipes... ;

b) on fait des choix en terme de plan-masse, notamment pour les gros investissements avec effet très direct sur les conditions de travail, mais implicites ;

c) on prend des décisions qui touchent au système de pilotage. Ce choix est en relation directe avec l'organisation du travail car il gouverne à terme cette organisation. On restreint aussi le champ des possibles, peut-être de façon dommageable.

C'est donc à ce moment que l'on prend des décisions qui vont définir et gouverner le champ des possibles.

C'est au militant à récolter toutes ces informations.

3) Comment participer ?

Tout le monde parle d'anticiper ou d'intégrer : oui, mais comment ? Comment faire en sorte d'intervenir, sur, de donner son avis ?

Ce n'est pas si évident que cela. Il faut donc isoler l'information, de bonnes informations. Comment rentrer dans ce type de participation ? Avec peu ou beaucoup de monde ? Il y a des tas de questions.

Dans ce domaine, il y a une nécessité de se forger les outils.

Dans ce contexte là, quelle est la place des experts ?

Un type d'expertise essentielle sera celle qui sera en capacité de donner aux militants des outils pour appréhender, à l'origine du dossier, les problèmes afin de repérer aux différents stades de l'avancement du dossier, les questions qu'il suscite. Il faut donc donner aux militants, des marges de manœuvres, à tous les stades de l'avancement du dossier.



La F.G.M.M., les moyens de sa politique

— Aujourd'hui, il y a l'accord U.I.M.M. sur la négociation dans le domaine de l'introduction des Nouvelles technologies le plus en amont possible du processus.

— Aujourd'hui, il n'existe pas de processus type dans la conduite de projet dans le domaine de l'introduction des changements technologiques dans les entreprises.

— Aujourd'hui, il n'existe pas d'outils disponibles pour les équipes syndicales permettant d'élaborer la négociation de l'introduction des changements technologiques.

Dans ce contexte, la F.G.M.M., depuis le Congrès du Creusot, s'est engagée dans une réflexion ayant pour objectif essentiel de donner aux équipes syndicales, les moyens de négocier et de maîtriser l'introduction des changements technologiques dans leurs entreprises.

LA DÉMARCHÉ DE LA F.G.M.M.

A) *Les acquis*

1) La négociation de l'accord U.I.M.M.

2) Les enquêtes auprès de sections syndicales d'entreprise, en tant que Fédération, indépendamment du travail poursuivi par les syndicats et les unions régionales, qui la composent, la F.G.M.M. a développé en 1985/86 avec l'aide de l'A.N.A.C.T., une recherche d'ordre méthodologique ; conduite en relation directe avec une quinzaine de sections syndicales.

3) Participation à des stages ou colloques : un représentant de la Fédération a participé sur le

1^{er} semestre 1986 à un stage de l'I.N.T. de Lyon, composé de 12 Modules consistant à analyser à partir de rencontres et d'enquêtes, auprès de 35 entreprises réparties sur quatre pays (France, Suède, R.F.A., U.S.A.) le problème de l'introduction des nouvelles technologies, le rôle des partenaires sociaux, les règles du jeu.

4) Réalisation d'une session.

L'In.P.A.C.T. a servi de support à une évaluation des conséquences concrètes du développement de l'automatisation sur les situations de travail (analyse ergonomique des nouveaux postes).

Tout ces travaux ont permis de mieux mesurer les enjeux de la modernisation dans les entreprises, mais aussi de constater en France, l'absence de consultation réelle des Institutions représentatives du personnel avant toute introduction de nouvelles technologies.

Ils ont également permis de constituer le contenu d'un accord avec l'U.I.M.M.

Si une telle démarche a permis un réel « débroussaillage » du sujet, une systématisation s'impose maintenant dans l'analyse :

— des déterminants de l'automatisation,

— des enjeux relatifs aux emplois, à l'organisation et au contenu du travail,

— des modalités d'introduction de ces nouvelles technologies dans les entreprises et au rôle qu'ont pu jouer, à cette occasion, les sections syndicales d'entreprises.

B) *La poursuite de la démarche fédérale*

Courant 1986, afin de parfaire sa réflexion en matière d'approche de la négociation de l'introduction des changements technologiques dans les entreprises, la F.G.M.M. a déposé, dans le cadre du programme AMES (automatisations, mutations économiques et sociales) du Ministère de la Recherche et de l'Enseignement Supérieur, un projet de recherche qui a été accepté et notifié à la Fédération en décembre 1986.

La durée du programme est de 18 mois et s'étale donc jusqu'en 1988.

L'objet de la recherche en question est :

— outils d'accompagnement de la négociation syndicale en entreprise, intégrant les enjeux de la productique.

Le programme des travaux est basé sur deux axes de travail complémentaires qui sont :

— une étude basée sur une dizaine d'entreprises en France, celles-ci étant volontairement diversifiées au niveau des branches et toutes confrontées à des changements technologiques. Cette étude permettra l'élaboration d'outils de stratégie sociale pour la concertation et la négociation anticipées des changements technologiques.

Une session nationale de recherche sur les changements technologiques, chargée de confronter les résultats de l'étude et de vérifier les outils élaborés au niveau des entreprises.

La démarche mise en œuvre.

Celle-ci vise à construire et à valider des outils d'accompagnement de la négociation syndicale en entreprise lors de l'introduction de « nouvelles technologies ».

L'objectif fixé a amené à choisir une double démarche, mettant en jeu trois protagonistes :

- les sections syndicales d'entreprise et/ou leur représentant,
- la F.G.M.M.,
- des chercheurs.

Les deux points forts de la démarche définie sont :

1) L'enquête en entreprise : celle-ci aura deux volets :

- le volet « S.S.E. » où il s'agit d'évaluer le degré de connaissance systématisée que peut avoir celle-ci quant aux enjeux de l'introduction d'une automatisation importante dans l'entreprise et le caractère plus ou moins opérationnel d'outils d'analyse en voie d'élaboration ;

- le volet « équipe de recherche », où il s'agit, par enquête, tant auprès de la S.S.E. qu'auprès des différents services fonctionnels de l'entreprise, de vérifier et compléter l'information nécessaire à une bonne évaluation de l'automatisation mise en œuvre, des modalités de son introduction et de son impact probable ; mais aussi de tester les capacités d'enquête des S.S.E. et les difficultés rencontrées par ces dernières pour accéder à l'information pertinente.

2) Le séminaire de recherche : celui-ci, qui regroupe l'ensemble des protagonistes de cette recherche-animation, (sections syndicales d'entreprises, membres de la F.G.M.M., chercheurs), a pour but une mise en commun des informations sur les processus d'automatisation dans les entreprises et l'élaboration, par itérations successives, d'outils permettant une meilleure approche des enjeux en l'automatisation et de la négociation de son introduction.

C) La mise en œuvre des résultats

La réflexion ainsi engagée par la Fédération

conduit donc à espérer pour la fin de l'année 1988 à la réalisation et la validation d'outils d'analyse et d'accompagnement de la négociation syndicale en entreprise, à l'occasion de l'introduction de changements technologiques.

Donc à cette période, la Fédération informera les équipes de l'existence de tels outils et formera des militants à l'utilisation de ceux-ci.

En attendant, l'accord U.I.M.M. est entrée en application, et dans la phase transitoire, en attendant la concrétisation des résultats du travail de réflexion de la F.G.M.M. sur le sujet, nous vous proposons au travers de ce bulletin du militant spécial « Nouvelles technologies » des analyses et des réflexions qui sont destinées à vous permettre de mettre en œuvre dès aujourd'hui l'accord U.I.M.M. au niveau de la négociation syndicale en entreprises, à l'occasion de l'introduction des changements technologiques.



Malgré toutes les précautions au cours d'une des activités du Comité d'Entreprise, on n'est jamais à l'abri d'un pépin. Un enfant, un sportif, un participant à une activité sociale, un élu, un responsable de commission, un moniteur, un accompagnateur risque, demain, d'être victime d'un accident. LA MACIF RÉPOND A VOTRE SOUCI DE PRÉVOYANCE

Elle propose un plan de protection à option, par le versement aux victimes ou à leurs ayants-droit d'indemnités en cas de :

- décès ● incapacité permanente ● frais de traitement ● frais de sauvetage ● frais de recherche.

Une assurance pour pertes de salaires peut compléter ce plan :

- En assurant au salarié une indemnité mensuelle correspondant à 80 % de la perte réelle de salaire net imposable, en cas d'incapacité temporaire totale ou partielle de travail.

Important : Ces garanties interviennent en dehors de toute notion de responsabilité. Elles sont le complément naturel de l'assurance « responsabilité civile ».

Utilisez le contrat Multigaranties Activités Sociales (MAS), véritable instrument de sécurité.

LA MACIF : VOTRE MUTUELLE.
Mutuelle Assurances des Commerçants et Industriels de France et des cadres et salariés de l'Industrie et du Commerce.
Société d'assurance à forme mutuelle et à cotisations variables. Entreprise régie par le code des assurances. Siège social : 79000 Niort.

L'analyse de l'accord

1) LA F.G.M.M. ET LA SIGNATURE DE L'ACCORD

Le 19 janvier 1987, le Bureau Fédéral de la F.G.M.M. s'est prononcé pour la signature de l'accord proposé par l'U.I.M.M. sur l'introduction des Nouvelles Technologies.

Cette décision de signature a été motivée par les considérations suivantes :

- a) Nos entreprises sont de plus en plus confrontées aux problèmes de l'introduction des Nouvelles Technologies. Le code du travail prévoit effectivement, par certains de ces articles, le processus d'information et de consultation des instances et les divers moyens à disposition de celles-ci pour intervenir. Toutefois, ces articles sont déconnectés entre eux et ne précisent ni le moment du déclenchement du processus, ni le contenu de l'information et de la consultation. L'accord vient en complément du code du travail et a l'avantage, même s'il n'est pas idéal dans sa définition, de préciser le processus d'information et de consultation des différentes instances dans ses étapes et son contenu, surtout en fixant le moment du déclenchement « le plus tôt possible, avant toute décision irréversible ». Cet instant permet, de fait, la prise en compte le plus en amont, de la part « travail » ou faisabilité sociale dans le projet.
- b) L'accord donne aussi la règle quant à la définition, à la mise en œuvre et au suivi du plan d'adaptation des salariés, de la formation professionnelle, de la réorganisation du travail.
- c) L'accord arrête les garanties minimales envers les salariés qui sont touchés par les mutations technologiques et

ce, quel que soit le volume de celles-ci ou le nombre d'individus touchés.

Cependant, au niveau des manques, deux points essentiels :

a) Cet accord ne concerne que « tout projet important d'introduction des Nouvelles Technologies, lorsque celles-ci susceptibles d'avoir des conséquences significatives et rapides »... Cette débauche d'adjectifs ne facilite pas la clarté du texte et limite de fait son application en fonction de l'interprétation qu'on leur attribue.

b) Ce texte ne concerne, dans la mise en place du processus d'information, et de concertation, que les entreprises de 50 salariés et plus. De ce fait, les entreprises de moins de 50 salariés sont exclues de ce processus. Toutefois, les articles traitant de la formation professionnelle, de la réorganisation du travail et des garanties aux salariés sont valables pour toutes les entreprises quel que soit le nombre de salariés.

Donc, globalement, l'accord, malgré ses insuffisances, permet, si l'on s'en donne les moyens, une meilleure prise en charge par les sections syndicales concernées, du processus d'introduction de Nouvelles Technologies dans leur entreprise, ceci dans le cadre de la concertation dès le début de celui-ci.

II) L'ANALYSE FÉDÉRALE DE L'ACCORD

Nous vous proposons ci-dessous une analyse article par article de l'accord U.I.M.M. du 21 janvier 1987 sur l'introduction de Nouvelles Technologies dont le texte

intégral figure en page centrale de ce Bulletin du Militant.

Article 1 - Champ d'application.

Article 2 - Introduction de Nouvelles Technologies.

Cet article définit les caractéristiques du projet d'introduction de Nouvelles Technologies. Ces dernières déclenchant en fait l'application ou non de l'ensemble de l'accord.

Nos remarques :

Positives : les changements technologiques sont appréciés au travers l'une ou l'ensemble des conséquences citées dans le texte. Ces dernières nous semblent donc essentielles dans leur énumération et les principales y figurent : emploi, organisation du travail, formation, conditions de travail, etc.

Négatives : l'abus de l'utilisation des qualificatifs tels que « importants » ou encore « significatives et rapides » n'aide pas à la clarté du texte par la définition précise et du projet d'introduction des Nouvelles Technologies et de ses conséquences. Nous désirions une définition plus précise et prenant en compte tout projet d'introduction des Nouvelles Technologies, quels que soient son volume et ses conséquences.

Notre analyse : Le terme « important » comme ceux de « significatives et rapides » sont tout à fait relatifs du fait qu'il n'a pas été précisée l'application de ceux-ci par rapport à quoi (l'entreprise, l'atelier, le service, la machine) ou à qui (l'ensemble de personnel, une équipe, l'individu, etc.).

Donc, en fonction de notre connaissance du sujet et de notre rapport de force, nous devons être capables de

provoquer le processus prévu par cet accord et ce, quels que soient le volume ou les conséquences de tout projet d'introduction de Nouvelles Technologies.

Article 3 - Information et consultation du Comité d'entreprise.

Cet article définit le processus d'information et de consultation du C.E.

Nos remarques :

Positives : cet article donne le moment de déclenchement du processus d'information et de consultation en précisant que celui-ci aura lieu « le plus tôt possible avant toute décision irréversible de mise en œuvre ».

Les éléments repris dans la note écrite, remise aux membres du C.E., un mois avant la réunion, reprenant tous les éléments entrant dans l'analyse de l'ensemble d'un projet en matière économique, technique et de faisabilité sociale.

Le droit à l'expert y est rappelé.

Négatives : cet article ne s'applique de fait qu'aux entreprises assujetties à la législation sur les C.E. donc d'au moins 50 salariés.

Dans les P.M.E. de moins de 50 salariés, il eut été important que les délégués syndicaux puissent bénéficier du même processus d'information et de consultation.

Notre analyse :

Tout n'ira pas tout seul, et avant que la pratique soit habituelle, il nous faudra, pour déclencher le processus prévu, aller à la découverte des intentions des directions en matière de changements technologiques. Cela pourra se faire dans le cadre de la présentation de rapports ou de plans discutés réglementairement à l'occasion des réunions de telles ou telles instances (C.A., C.E., commissions diverses, groupe d'expression).

Article 4 - Information et consultation du Comité

d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail.

Cet article définit le processus d'information et de consultation du C.H.S.-C.T. Ce dernier reprend au niveau du processus d'introduction des Nouvelles Technologies, en tenant compte des acquis intégrés dans les articles 2 et 3 du texte en question, les prérogatives du C.H.S.-C.T.

Article 5 - Obligation de discrétion et de secret.

Cet article précise le caractère de confidentialité systématique des informations données dans le processus de consultation d'introduction des Nouvelles Technologies.

Notre analyse :

Le caractère de confidentialité systématique est excessif. Pour la C.F.D.T., il n'y avait pas la nécessité de préciser ce point dans un article du texte de l'accord, une telle disposition étant possible au travers le Code du travail. Seules les informations relatives aux procédés de fabrication pouvaient prétendre à cette obligation de discrétion et de secret. Cet article peut être un frein à une réelle concertation au sein des entreprises sur le sujet des Nouvelles Technologies.

Article 6 - Plan d'adaptation des salariés aux Nouvelles Technologies.

Cet article fixe l'obligation pour l'entreprise d'élaborer un plan d'adaptation ainsi que la consultation qui y est rattachée.

Notre analyse :

Cet article est intéressant sur le fond, dommage qu'il ne concerne que les entreprises assujetties à la législation sur les comités d'entreprises, donc de ce fait celles qui ont 50 salariés ou plus.

La C.F.D.T. revendiquait la même possibilité pour les entreprises de moins de 50 salariés : sans résultat. Seule l'information des délégués syndicaux a été acquise (3^e alinéa). Peut-être une porte ouverte ?

Article 7 - Formation et Nouvelles Technologies.

Cet article traite du problème de la formation professionnelle des salariés aussi bien ceux concernés par le projet de Nouvelles Technologies, que ceux exclus de par leur introduction ainsi que celle des représentants du personnel intéressés par ce projet.

Nos remarques :

Positives : cet article concerne toutes les entreprises quel que soient leurs nombres de salariés.

Il est prévu la formation des représentants du personnel, la seule condition est que ce soient les seuls représentants du personnel concernés par l'introduction qui en soient les bénéficiaires.

La politique de formation devra viser le développement des capacités pour faire face aux évolutions prévisibles des technologies.

L'article en question est très complet quant à la définition de la formation à mettre en place en relation avec les Nouvelles Technologies.

La formation est vue au travers des salariés aussi bien ceux qui sont concernés par le projet de nouvelles technologies que ceux qui en sont exclus de par leur introduction.

Notre analyse :

Il s'agit pour nous d'être capable d'évaluer les qualifications et compétences nécessaires à l'acquisition des nouveaux emplois ou postes de travail tout en appréciant les besoins de formations et la durée de celles-ci pour qu'il y ait le moins d'exclus possible dans le cadre de l'introduction des Nouvelles Technologies, comme dans le reclassement vers d'autres emplois dans l'entreprise.

Article 8 - Réorganisation du travail avec les Nouvelles technologies.

Cet article énumère les intentions en matière de réorganisation du travail dues à l'implantation de Nouvelles Technologies.

Nos remarques :

Positives : un article intéressant dans son contenu, et très complet quant à sa définition claire en terme de réorganisation du travail et ses conséquences. La notion que la participation des salariés concernés par les projets de changement d'organisation du travail soit jugée comme essentielle, est importante.

Négatives : la notion de groupe d'expression ne figure pas en tant que telle. Une telle citation aurait facilité l'interprétation du texte.

Notre analyse :

Un article essentiel pour défendre nos revendications relatives à Aménagement - Réduction du temps de travail.

Article 9 - Mutations.

Cet article définit les garanties des salariés face à

l'introduction de Nouvelles Technologies.

Nos remarques :

Positives : l'article énumère les garanties prévues pour tous les salariés touchés, individuellement ou collectivement, par les conséquences d'implantation de changements technologiques, que ce soit à l'issue d'un projet concerné par l'ensemble de l'accord tel que définit par l'article 2 ou que ce soit à l'occasion d'un quelconque changement technologique, même non concerné par l'accord.

Garanties améliorées par rapport au droit commun.

Notre analyse :

Cet article concerne les exclus du système. Cette réalité sera d'autant moins dure que nous aurons mis en évidence tout au long du processus d'information et de

concertation, le rôle et la part de l'humain dans le cadre de l'implantation des changements technologiques.

Article 10 - Bilan.

L'article précise les limites du bilan de la mise en œuvre de cet accord.

Notre analyse :

Cet article permettra de connaître, à terme, la mise en œuvre et l'application de cet accord dans les entreprises, pour mieux en dégager les insuffisances, les accrocs et autres problèmes qui se feraient jour à ce moment.

Là aussi, l'idée de faire appel à un organisme à la compétence reconnue dans ce domaine (telle l'A.N.A.C.T.) pour dresser ce bilan est intéressante, afin de garantir une certaine impartialité dans les analyses.



SUR L'INTRODUCTION DE NOUVELLES TECHNOLOGIES COMPLÉMENTAIRE A L'ACCORD NATIONAL DU 25 AVRIL 1973, MODIFIÉ, SUR LES PROBLÈMES GÉNÉRAUX DE L'EMPLOI

Préambule

L'apparition des technologies nouvelles n'est pas un phénomène récent. Mais aujourd'hui, le rythme de leur développement s'accélère ; les innovations sont de plus en plus importantes ; leurs évolutions ne sont pas comparables ; l'ensemble a souvent de sérieuses conséquences au plan industriel, économique et social.

Il en va ainsi, aujourd'hui, des processus automatisés, simples ou complexes, comme de la pénétration dans tous les domaines de l'informatique, de la bureautique et de la production, voire demain de l'intelligence artificielle.

Les organisations soussignées affirment, dans ce contexte, leur souci de la place prééminente dans le travail.

C'est avec cette préoccupation qu'elles ont décidé de conclure le présent accord national, relatif à tout projet important d'introduction de nouvelles technologies, lorsque celles-ci sont susceptibles d'avoir des conséquences significatives et rapides sur l'emploi, l'organisation du travail, la formation, les conditions de travail, la qualification ou la rémunération du personnel.

Article 1^{er} - CHAMP D'APPLICATION

Les dispositions du présent accord national concernent les entreprises définies par l'accord collectif du 16 janvier 1979 sur le champ d'application des accords nationaux de la métallurgie, modifié par l'avenant du 13 septembre 1983.

Article 2 - INTRODUCTION DE NOUVELLES TECHNOLOGIES

Est soumis aux dispositions du présent accord national tout projet important de nouvelles technologies, lorsque celles-ci sont susceptibles d'avoir des conséquences significatives et rapides sur l'emploi, l'organisation du travail, la formation, les conditions de travail, la qualification ou la rémunération du personnel.

Les dispositions du présent accord s'appliquent dès qu'un projet important d'introduction de nouvelles technologies entraîne pour le personnel les conséquences précitées dans l'un des domaines énumérés à la fin de l'alinéa précédent.

Article 3 - INFORMATION ET CONSULTATION DU COMITÉ D'ENTREPRISE

Le comité d'entreprise ou d'établissement est informé et consulté le plus tôt possible, avant toute décision irréversible de mise en œuvre, sur tout projet important comportant l'introduction dans l'entreprise ou l'établissement de nouvelles technologies, telles qu'elles sont définies à l'article 2 du présent accord national. Il pourra, en tant que de besoin, être fait application des dispositions de l'article L. 434-6, alinéas 4 à 6.

Un mois avant la réunion de consultation du comité, les membres élus ainsi que les représentants syndicaux reçoivent les éléments d'information nécessaires sur le projet et sur les conséquences qu'il est susceptible d'avoir pour le personnel. A cet effet, une note écrite leur est remise exposant :

- les objectifs, économiques et techniques, auxquels répond le projet ;
- les nouvelles technologies dont l'introduction est envisagée et les investissements qu'elles nécessitent ;
- les modifications qu'elles apportent au processus de fabrication ou de travail ;
- les effets prévisibles des nouvelles technologies sur l'emploi, l'organisation du travail, la formation, les conditions de travail, la qualification et la rémunération du personnel, l'hygiène et la sécurité.

Dans les trente jours précédant sa réunion de consultation, le comité d'entreprise ou d'établissement peut tenir, à l'initiative de son président ou à la demande de la majorité de ses membres, une réunion préparatoire au cours de laquelle il est procédé à un premier examen du projet d'introduction de nouvelles technologies.

Article 4 - INFORMATION ET CONSULTATION DU COMITÉ D'HYGIÈNE, DE SÉCURITÉ ET DES CONDITIONS DE TRAVAIL

Le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail est informé et consulté, le plus tôt possible, avant toute décision irréversible de mise en œuvre, sur les conséquences au regard de l'hygiène, de la sécurité et des conditions de travail du personnel, de tout projet important tel que défini à l'article 2 du présent accord national. Il est notamment informé et consulté en ce qui concerne les répercussions éventuelles du projet sur les mesures prévues au programme annuel de prévention des risques professionnels et d'amélioration des conditions de travail.

A cette fin, le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail est réuni préalablement à la réunion du comité d'entreprise ou d'établissement au cours de laquelle ce dernier est consulté sur les effets prévisibles des nouvelles technologies à l'égard de l'hygiène, de la sécurité et des conditions de travail du personnel.

Le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail peut proposer toute mesure ayant pour objet d'améliorer les conditions de travail du personnel dans le cadre de la mise en œuvre du projet.

L'avis du comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail est transmis au comité d'entreprise ou d'établissement avant la réunion visée au deuxième alinéa du présent article.

Article 5 - OBLIGATION DE DISCRÉTION ET DE SECRET

Toutes informations données verbalement ou par écrit à l'occasion du déroulement des procédures d'information et de consultation du comité d'entreprise ou d'établissement et du comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail visées aux articles 3, 4 et 6, sont de plein droit considérées comme confidentielles. Les membres du comité d'entreprise ou d'établissement, les représentants syndicaux, les membres du comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail, ainsi que toutes les personnes ayant assisté à leurs réunions et délibérations, sont tenus à l'égard de ces informations aux obligations prescrites par les articles L. 432-7 et L. 236-3 (alinéas 2 et 3) du code du travail. Ils sont notamment tenus au secret professionnel concernant les informations relatives aux procédés de fabrication.

Article 6 - PLAN D'ADAPTATION DES SALARIÉS AUX NOUVELLES TECHNOLOGIES

Dans les entreprises ou établissements assujettis à la législation sur les comités d'entreprise, lorsque l'introduction de nouvelles technologies entraîne des conséquences significatives et rapides sur le volume et la nature des emplois, un plan d'adaptation sera élaboré en vue de faciliter l'adaptation du personnel aux nouveaux processus de fabrication ou de travail et le reclassement des salariés dont la mutation sera rendue nécessaire.

Ce plan sera soumis à l'avis du comité d'entreprise au cours des procédures d'information et de consultation prévues à l'article 3 du présent accord national.

Il sera également transmis au comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail, ainsi qu'aux délégués syndicaux des organisations syndicales signataires, afin de permettre à ces institutions d'exercer leur mission légale.

Ce plan devra comprendre l'énumération des mesures envisagées pour permettre les adaptations nécessaires, en temps utile.

Le comité d'entreprise sera régulièrement informé et périodiquement consulté sur la mise en œuvre de ce plan.

Article 7 - FORMATION ET NOUVELLES TECHNOLOGIES

Les parties signataires rappellent qu'en application de l'article 1^{er} de l'accord national du 22 janvier 1985 sur les objectifs et les moyens de la formation dans la métallurgie, la formation liée à l'introduction des nouvelles technologies fait partie des domaines de formation prioritaires dans les entreprises de la métallurgie. La formation est, en effet, un investissement indispensable à la réussite des projets de modernisation des entreprises.

Les entreprises intégreront cette priorité dans leur politique de formation de façon à ce que les salariés concernés par les évolutions technologiques se voient proposer, en temps utile, les formations leur permettant d'acquérir les compétences requises par ces évolutions, en tenant compte de leurs acquis ; les représentants du personnel concernés pourront bénéficier de ces formations en tant que de besoin.

Cette politique de formation visera également au développement des capacités d'adaptation nécessaires pour faire face aux évolutions prévisibles des technologies.

Lorsque l'introduction de nouvelles technologies sera de nature à entraîner la modification ou la disparition des postes de travail occupés jusque-là par les salariés, les entreprises mettront tout en œuvre pour que, par une formation appropriée, les intéressés puissent conserver leur poste ou se voir affectés à un autre emploi dans l'entreprise dans les conditions prévues à l'article 9 du présent accord national.

Les entreprises s'efforceront de prévoir les formations correspondantes dès que leurs projets de modernisation seront suffisamment précis pour rendre possible la définition des besoins de formation qui en résulteront. Les formations envisagées seront intégrées, le cas échéant, dans le plan d'adaptation prévu par l'article 6 du présent accord national.

Les formations du personnel d'encadrement mises en œuvre à l'occasion de l'introduction de nouvelles technologies comporteront un volet traitant de l'incidence de ces changements sur l'organisation du travail et sur l'évolution des compétences professionnelles, techniques et générales requises ainsi que sur les formations nécessaires.

L'U.I.M.M., par le canal de ses chambres syndicales territoriales, contribuera à l'information des entreprises, notamment petites et moyennes, sur les possibilités d'aide technique et financière auxquelles les entreprises pourraient faire appel tant pour l'identification de leurs besoins de formation que pour la réalisation des formations elles-mêmes. En outre, les chambres syndicales territoriales communiqueront aux commissions paritaires territoriales de l'emploi de toutes informations utiles dans ce domaine pour l'accomplissement des missions qui leur sont imparties en matière de développement de la formation.

Au cas où le reclassement interne des salariés dont le poste de travail serait supprimé du fait de l'introduction de nouvelles technologies, ne s'avérerait pas possible conformément à l'article 9 du présent accord national, des solutions devront être recherchées pour que puisse être donnée aux intéressés une formation orientée vers des spécialités pour lesquelles existent des débouchés, notamment dans le cadre des contrats de conversion susceptibles d'être mis en œuvre en application de l'article 7 de l'accord national interprofessionnel du 20 octobre 1986 sur l'emploi.

Article 8 - RÉORGANISATION DU TRAVAIL AVEC DE NOUVELLES TECHNOLOGIES

L'introduction de nouvelles technologies visées par l'article 2 du présent accord national, devra être pour l'employeur l'occasion de rechercher de nouvelles organisations du travail mieux adaptées aux conditions futures de fonctionnement de l'atelier ou du service, voire de l'établissement.

Le souci d'obtenir une meilleure utilisation des machines et des produits de qualité croissante, devra aller de pair avec l'intégration de la sécurité dans les processus de fabrication, avec le respect des dispositions sur la durée du travail, et avec la préoccupation de ne pas supprimer, pour les opérateurs sur ces machines, toute possibilité d'intervenir, même peu fréquemment et de manière limitée.

L'employeur devra rechercher s'il est possible d'éviter l'isolement des salariés par le recours à des formules de travail en groupe sur plusieurs machines, en raison de l'importance de la surveillance de la production et de sa qualité, de l'anticipation nécessaire des pannes, de la maintenance des machines et de leur sensibilité aux aléas, comme des possibilités, offertes par le travail en groupe, de formation pratique réciproque et de travail plus polyvalent pour les membres du groupe.

En tout état de cause, les nouvelles tâches découlant de l'introduction des nouvelles technologies considérées, ne

devront pas conduire à un rythme de travail humain excessif, mais au contraire accroître l'utilisation des qualités de raisonnement et d'esprit de décision du personnel affecté à ces tâches.

Dans cette optique, la hiérarchie devra être associée étroitement aux projets de changement d'organisations du travail, ce qui peut impliquer une accentuation de la délégation de pouvoirs.

En outre, la participation des salariés concernés par les projets de changement d'organisations du travail est essentielle. Tous moyens disponibles seront utilisés à cet effet, sans que cela puisse faire obstacle à la mission et au fonctionnement des institutions représentatives du personnel.

Article 9 - MUTATIONS

Au cas où l'introduction de nouvelles technologies, même non visées par l'article 2 du présent accord, entraînerait directement la disparition du poste de travail occupé jusque-là par un salarié, l'employeur mettra tout en œuvre pour rechercher dans l'établissement, puis dans l'entreprise, s'il existe un poste disponible — comportant un classement et un salaire équivalents à ceux du poste supprimé — où l'intéressé serait susceptible d'être employé après exploitation des possibilités de formation appropriées.

Si, malgré la mise en œuvre des moyens évoqués à l'alinéa précédent, l'employeur est amené à apporter des modifications au contrat de travail d'un salarié entraînant l'occupation d'un emploi disponible d'un niveau ou d'un échelon inférieurs, l'intéressé bénéficiera des garanties suivantes en cas d'acceptation de cette mutation professionnelle.

L'intéressé aura droit au maintien de sa rémunération antérieure pendant les six mois suivant sa mutation professionnelle. A l'issue de ce délai, il aura droit, pendant les six mois suivants, à une indemnité mensuelle temporaire égale à 60 % de la différence entre son ancien et son nouveau salaire.

En outre, l'intéressé bénéficiera d'une priorité d'accès à un emploi ultérieurement disponible comportant un classement et un salaire équivalents à ceux de son précédent emploi et pour lequel il aura montré ses aptitudes, éventuellement après une formation appropriée.

L'indemnité de licenciement à laquelle l'intéressé pourra prétendre du fait d'un licenciement intervenant dans le délai de deux ans à compter de la réduction de rémunération ou de sa mutation professionnelle, sera calculée sur une rémunération au moins égale à celle qu'il avait au moment de la modification du contrat.

L'indemnité de départ en retraite à laquelle l'intéressé pourra prétendre en cas de départ en retraite dans le délai de deux ans à compter de la réduction de rémunération ou de sa mutation professionnelle, sera calculée sur une rémunération au moins égale à celle qu'il avait au moment de la modification du contrat.

En outre, le salarié muté alors qu'il est âgé de 50 ans ou plus et a dix ans d'ancienneté dans l'entreprise appréciée conformément à la convention collective des industries métallurgiques applicable, conservera le coefficient dont il bénéficiait avant sa mutation en vertu de cette convention collective ainsi que le bénéfice des dispositions de ladite convention collective.

Les dispositions du présent article ne peuvent faire échec aux obligations légales relatives aux priorités d'emploi, ni aux dispositions de l'article 25 de l'accord national interprofessionnel du 10 février 1969 modifié, ni aux dispositions des articles 16 et 20 de l'accord national du 25 avril 1973 sur les problèmes généraux de l'emploi, relatives aux priorités de reclassement ou de réembauchage, ni aux dispositions de l'article 3 de l'accord national du 30 janvier 1980 sur les garanties de fin de carrière des ouvriers.

Article 10 - BILAN

Les parties signataires feront le bilan de l'application du présent accord national au plus tard deux ans après son entrée en vigueur. A cette occasion, les parties signataires pourront faire appel d'un commun accord à tout organisme ayant en ce domaine une compétence reconnue.

Article 11

Le présent accord national, établi en vertu des articles L. 132-1 et suivants du code du travail, est fait en un nombre suffisant d'exemplaires pour remise à chacune des organisations signataires et dépôt dans les conditions prévues par l'article L. 132-10 du code du travail.

Le présent accord national entrera en vigueur le 1^{er} mars 1987.

Contribution de l'ANACT à l'occasion de la réunion de négociation avec l'U.I.M.M.

le 8.01.87

LE TRAVAIL, L'ORGANISATION ET LA SITUATION DES SALARIÉS DANS LE DÉVELOPPEMENT DES NOUVELLES TECHNOLOGIES, QUELQUES ÉLÉMENTS DE RÉFLEXION POUR LA NÉGOCIATION SOCIALE.

Les effets des Nouvelles Technologies sur le travail

Les effets directs sur les postes qui font l'objet d'automatisation.

Globalement, l'introduction d'informatique ou d'automatismes se traduit par une diminution des interventions directes au profit d'un rôle d'entrée des données, surveillance, d'anticipation, et de décision.

Cela vaut à des degrés divers, à la fois pour l'automatisation de fabrications, pour celles des manutentions ; mais aussi pour le développement de systèmes informatiques.

— La diminution des interventions directes se traduit en général par une pénibilité physique moindre et par des possibilités d'éloignement au moins partiel des zones de nuisances, en fonctionnement normal.

— L'éloignement des opérateurs par rapport au processus de transformation, les conduit à un travail qui comporte plus largement du traitement d'informations, avec une prédominance abstraite.

Cet éloignement place les opérateurs dans des situations de plus grande

incertitude en cas d'incidents, le travail nécessite donc la compréhension d'un processus de transformation, et non plus d'une tâche, comme cela se passe dans le travail mécanique traditionnel. Dans ce contexte, le contenu et la présentation de l'information aux opérateurs sont tout à fait essentiels.

— Les modes d'intervention sont différents. Ceux-ci se produisent de façon périodique, par exemple, en ce qui concerne l'entretien préventif, ou par exception, en cas de pannes, d'aléas. Plus le système est fiable, moins l'intervention humaine est importante. Un engagement des hommes élevé, au sens traditionnel, est le signe de la multiplication des problèmes et donc de défauts de qualité, de productivité. Les objectifs de l'augmentation de la productivité et d'amélioration des conditions de travail peuvent converger.

— L'individualisation des fonctions s'atténue :

Lorsque l'automatisme est complexe, intègre, volumineux, il est souvent conduit par une équipe, les fonctions de chacun n'étant pas individualisées.

De même, la séparation entre main-d'œuvre directe

et main-d'œuvre indirecte perd une partie de son sens.

D'une certaine façon, il n'y a plus de main-d'œuvre directe puisqu'il n'y a plus d'intervention de fabrication. Et les conducteurs ou pilotes d'installation peuvent avoir, outre la surveillance, des responsabilités de préparation, maintenance de premier niveau, de programmation.

Il s'agit là de tendances — le degré de réalisation dépend des choix techniques et d'organisation effectués —.

Les effets indirects sur le travail :

— Ceux qui sont la conséquence du manque de fiabilité des matériels et des interfaces :

● les automatismes sont conçus et testés pour être fiables.

Mais la sophistication des techniques utilisées — d'autant plus marquée que les bureaux d'études, en général prescripteurs sont, notamment en France, sensibles à la prouesse technique — peut conduire à des délais importants avant un fonctionnement en régime permanent. En particulier, la recherche d'automatisation intégrale conduit souvent

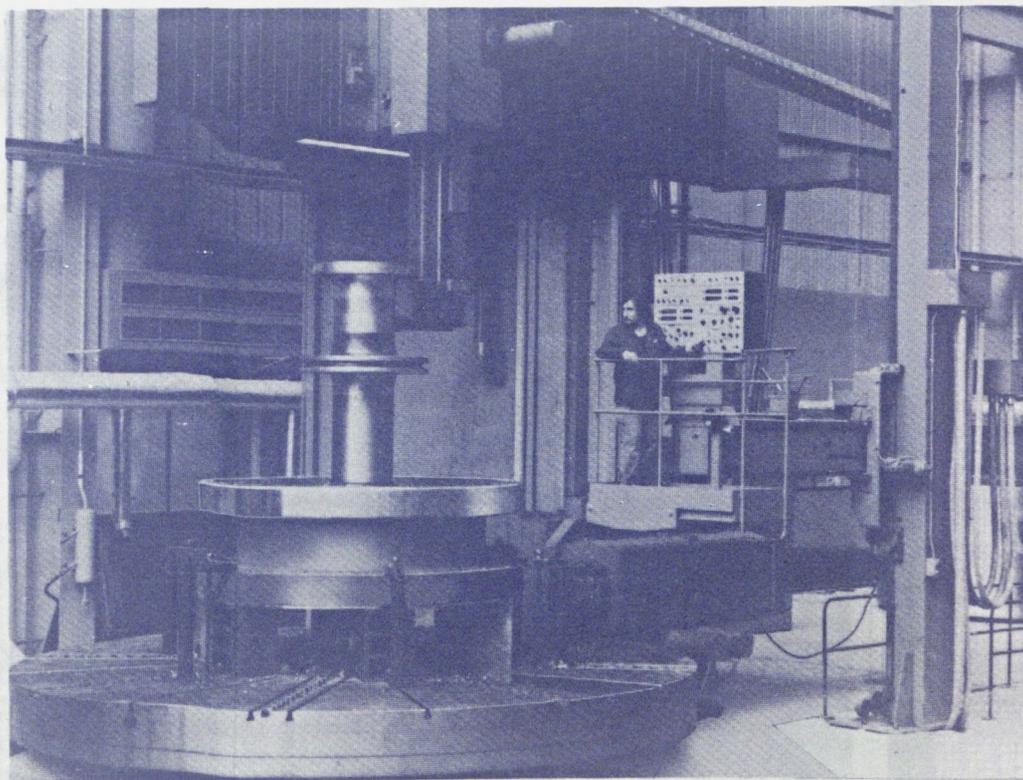
à considérer comme stable des paramètres variables et à s'appuyer sur des valeurs moyennes. Toute production en régime permanent rencontre des aléas non gérables par l'automatisme (variations de climat, de qualité et la matière, micro-coupures de courant...) qui peuvent altérer le fonctionnement de l'installation.

Dans la production classique, ces aléas ont des effets en général moins importants, car les dispositifs sont moins complexes. Et surtout, ils sont pris en charge par les opérateurs. C'est un élément, souvent mal connu, mal reconnu, de leur savoir-faire.

Enfin, et ce n'est pas le moindre aspect, la mise en place d'(un) automatisme(s) se substitue rarement complètement à une tâche humaine. Il subsiste des résidus, apparemment bénins, en général invisibles dans les descriptions de procédures ou de fonctions qui, s'ils ne sont pas pris en compte peuvent provoquer des problèmes de fonctionnement grave et nécessiter le maintien d'un personnel exécutant des tâches sans aucun contenu.

L'analyse du travail réel, peu pratiquée dans les diagnostics d'automatisation, a pour objet de mettre en lumière des tâches « cachées » et ces savoir-faire mal connus.

- Ces difficultés sont amplifiées quand le système est plus intégré car le défaut de fiabilité d'un élément se communique à l'ensemble.
- Elles sont d'autant plus lourdes que le fonctionnement en mode dégradé n'a pas été prévu, notamment en terme d'espace, d'accès, d'information disponible. On peut alors trouver des situations où la charge de travail est durablement très lourde, et la productivité très faible.
- Ceux qui touchent la périphérie des automatismes :
 - pour des raisons techniques (ou) et économiques, on



n'automatise pas toujours l'ensemble du système.

Il subsiste des tâches en amont/en aval :

Elles peuvent être particulièrement contraignantes car elles sont enchaînées au rythme de l'automatisme rapide et contraignant.

Une prise en compte insuffisante de ces fonctions périphériques (notamment l'alimentation ou l'évacuation) — et c'est un cas fréquent — peut également altérer le fonctionnement de l'automatisme, qui pour bien fonctionner nécessite un flux continu en amont et en aval.

— La maintenance et les autres activités fonctionnelles : traditionnellement plus autonomes, elles subissent les contraintes de temps liées à la nécessité de réduire au maximum les interruptions du fonctionnement des installations. En outre, le niveau de complexité accru des systèmes peut conduire à un partage des savoir et des interventions entre production, maintenance et interventions externes qui peut aussi limiter son autonomie.

La conduite de projets

Il n'y a pas de schéma unique de conduite de projets.

L'acquisition d'un automatisme peut être le résultat d'un coup de cœur sur un salon professionnel, ou de la préoccupation d'imiter ses concurrents.

Dans ce contexte, les risques d'échecs ne sont pas négligeables comme l'ont mis en valeur les promoteurs de « démarches productiques ».

Il peut être aussi le résultat d'un processus d'étude et de décision plus ou moins long et complexe.

Son importance, sa formalisation et la façon dont il est conduit dépend de la taille de l'investissement, du niveau de changement introduit, de la taille de l'entreprise et notamment de ses capacités internes d'étude et d'ingénierie ; des pratiques des dirigeants en ce qui concerne notamment la préparation des décisions et le recours à des conseils externes ; enfin des comportements des constructeurs et vendeurs de matériels.

A l'extrême, on peut repérer les phases suivantes ; la volonté



de clarté de la présentation ne devant cacher ni le flou qui entoure souvent ces démarches, ni le fait que notre connaissance dans ce domaine est à conforter. Cette présentation est forcément simplificatrice et donc réductrice. Elle peut cependant aider à réfléchir.

— **La fixation des objectifs :**

Un projet d'automatisation se situe dans un contexte, dans une politique d'entreprise.

Dans certains cas — mais ce n'est pas la généralité — ces objectifs plus larges et plus durables (par exemple : amélioration de la qualité ; de la souplesse de réaction, accroissement de la qualification...) sont explicités. Le projet d'automatisation interfère, en effet, largement avec les divers aspects de la politique de l'entreprise et la formalisation de celle-ci à cette occasion pour éclairer les choix du projet. Cette phase est de la responsabilité du maître d'ouvrage.

— **L'étude de faisabilité ou d'opportunité :**

Elle a pour référence les objectifs qui existent.

Elle s'appuie à la fois sur des données d'évolution de marché, de prix et de coût, sur des éléments techniques généraux et sur un diagnostic de l'existant.

Il faut noter qu'en France, ce diagnostic de l'existant est souvent fait par le bureau d'études ou même une ingénierie externe ; les exploitants n'y participent pas systématiquement ; a fortiori, les opérateurs ; et il n'existe guère, à la différence d'autres pays, de recueil continu et systématique des paramètres et des difficultés de fonctionnement de l'atelier.

L'analyse de l'existant est donc, en général, plus une analyse du processus de production que celle du travail réel.

Une telle lacune peut conduire à des difficultés graves

dans la mise en œuvre de l'automatisation.

L'étude d'opportunité conduit à :

— identifier les aspects de la production sur lesquels doit porter l'informatisation et l'automatisation et les types de techniques à utiliser ;

— effectuer les grands choix concernant le système d'information (centralisé/réparti ; traitement en temps réel/en batch...), s'il y a lieu (cas de la G.P.A.O. notamment), ce qui peut impliquer une orientation en matière d'organisation (plus décentralisée) qui peut être à ce stade explicitée ;

— évaluer grossièrement le coût et la rentabilité de l'opération sur la base d'hypothèse de production et de commercialisation ;

— sur la base d'hypothèses (d'objectifs) en termes de durée d'utilisation des équipements et d'emploi.

A ce stade, il semble que le niveau d'emploi soit souvent fixé par référence à des situations considérées comme analogues, ou pour combler un calcul de rentabilité.

L'étude d'opportunité peut présenter plusieurs variantes de choix. Son coût reste limité par rapport au coût total de l'investissement (1 à 5 % selon la taille) et sa durée aussi. L'étude d'opportunité est conduite sous la responsabilité du bureau d'études et (ou) d'ingénieries externes. Les éléments sociaux et organisationnels ou moyens d'exploitation n'y sont, en général, pas ou peu explicités (sauf l'emploi en volume). L'étude d'opportunité débouche sur la décision d'enclencher l'étude de l'avant-projet.

L'avant-projet :

Selon la taille du projet, il peut se décomposer en avant-projet sommaire et avant-projet détaillé.

C'est la phase où se définit véritablement le contenu technique du projet sur la base des options arrêtées dans l'étape précédente.

C'est à ce stade que se passent :

- le choix précis des procédés à automatiser et des automatismes,
- les niveaux d'intégration des différents automatismes,
- les choix d'implantation,
- la définition du système d'information,
- les choix des types de régulations, s'il y a lieu.

Quand le projet est important, à la phase de choix d'ensemble qui définit l'architecture générale de l'installation, succèdent de longues études détaillées, en général scindées par lots (électricité, génie civil, matériels...). A ce stade, les modifications sont difficiles car elles interfèrent souvent sur plusieurs lots, alors qu'ils sont à ce moment traités de façon indépendante.

La décision d'investir est prise entre la fin de l'étude d'opportunité et le début de l'étude détaillée. A ce stade, les principales caractéristiques techniques du système sont définies, ce qui n'exclut cependant pas des évolutions ultérieures notamment à la périphérie.

Cette phase est beaucoup plus lourde que la précédente et peut représenter de 10 à 30 % du coût d'investissement. Elle se déroule pendant plusieurs semaines à plusieurs mois. Elle se traduit dans des documents et des plans. Elle débouche sur des cahiers des charges et des appels d'offres.

Elle est également conduite par les bureaux d'études où les ingénieries externes.

A ce stade peut être posé le problème des besoins de formation.

— Le chantier, la réception du matériel, les essais :

A ce stade peuvent se faire, à nouveau, des modifications ; mais elles peuvent être coûteuses.

La réception est une phase tout à fait essentielle, pour vérifier l'adéquation des fournitures avec le cahier des charges. Elle peut être aussi une utile circonstance de formation des opérateurs.

Les essais permettent notamment de mettre au point les procédés et les programmes ; et d'ajuster les interfaces avec les installations restées en place, ou l'extérieur.

Les marges de manœuvre :

Tout au long du projet existent des marges de manœuvre. Elles sont plus ou moins grandes, compte tenu des données techniques et économiques du projet. Nous allons essayer d'identifier celles qui nous paraissent avoir des effets directs sur le travail et la situation des salariés :

— Les caractéristiques techniques de l'installation :

● La nature des postes à automatiser : il arrive qu'on automatise plus facilement la fabrication que la manutention amont et aval. Cela peut créer des goulots d'étranglement, des tâches asservies. L'oubli de certains éléments du travail réel existant peut aussi conduire à des problèmes de fiabilité, et donc de productivité et de charge de travail. Elle peut laisser subsister des tâches résiduelles — très peu qualifiées et coûteuses —.

● Le degré de sophistication des automatismes : outre l'effet sur les coûts, il est un déterminant fort de la fiabilité, et donc tout à la fois de la productivité et de la charge de travail.

● Les implantations :

4 éléments au moins sont à considérer :

— l'espace nécessaire aux manutentions et fabrications en mode dégradé ;

— l'espace nécessaire aux interventions fonctionnelles (maintenance, préparation...) en fonctionnement normal ou dégradé ;

— la configuration générale de la ligne de production qui facilite ou non le travail d'équipe.

— Les possibilités d'évolution future.

● Le degré d'intégration du système :

Une ligne intégrée supprime les stocks et les manutentions intermédiaires. Elle peut donc être un facteur d'allègement de la charge de travail. Mais à condition que tous les éléments de la ligne aient un bon niveau de fiabilité. Sinon la faiblesse de l'un se répercutera sur l'ensemble avec les problèmes de productivité et de charge de travail induits.

● Le choix des régulations :

Ils portent notamment sur le degré de bouclage, et donc de complexité et de fiabilité des automatismes ; le niveau de complexité pouvant lui-même influencer la nature de la

régulation, qui n'est pas neutre pour les qualifications de la maintenance.

— Les caractéristiques du système d'information :

Le niveau de centralisation des informations, le nombre de terminaux où elle est accessible a évidemment des implications sur l'organisation du travail, en particulier le contenu des tâches et des responsabilités des opérateurs et leur autonomie.

Le degré d'autonomie du pilotage, et notamment, la capacité pour les opérateurs de faire référence à leur ancien savoir-faire.

Il en est de même de la localisation des commandes, des modalités d'accès aux logiciels (mode de programmation) et, bien sûr, du mode de traitement.

De même que l'identification des paramètres de commandes et des paramètres d'information, le niveau d'agrégation des éléments de suivi de production disponibles influe sur l'organisation. Le contenu, la nature et le mode de présentation de l'information (cadran, affichage digital, écran, papier, possibilité de travailler sur plusieurs écrans simultanément, existence d'historiques) influe sur la charge mentale de l'opérateur. Enfin, il convient de se rappeler que les informations utiles ne sont pas les mêmes pour la maîtrise, le régleur, l'opérateur de production, l'agent de maintenance...

— Les choix d'organisation :

L'existence d'automatismes et d'informatique fait évoluer le travail. Mais une grande diversité de choix peut exister dans la répartition de ce travail entre les membres de l'atelier. Ces choix dépendent tout à la fois des orientations de l'entreprise en matière d'organisation, mais aussi des techniques concernées et de la qualification du personnel.

Le contenu des tâches :

- Les choix portent d'abord sur le niveau de polyvalence

des opérateurs. Dans certains cas, ils n'ont comme mission qu'une surveillance passive, des interventions de toute nature étant le fait de services spécialisés. Dans d'autres cas, il leur est confié des fonctions de maintenance préventive, de programmation, d'interventions en cas d'incidents ; ce qui leur permet de tirer parti de leur savoir-faire antérieur, mais ce qui implique en même temps que se trouvent au niveau du poste de travail, les informations et les commandes adéquates.

Le développement de cette polyvalence trouve ces limites dans la complexité des techniques mises en jeu ; qui pousse parallèlement à la spécialisation des capacités d'expertiser.

- De même, des fonctions peuvent être enrichies par des responsabilités comportant appréciation et décision (qualité, gestion de production...).

- Les fonctions, notamment production/maintenance peuvent être plus ou moins coordonnées, voire regroupées sur la même autorité.

- Enfin, aux différents niveaux, les opérateurs et l'encadrement peuvent être plus ou moins impliqués dans l'évolution, l'amélioration du système.

Les fonctions de l'encadrement :

Dans la production automatisée, le niveau de production n'est pas lié directement à l'engagement des salariés. En outre, des informations sur la production sont générées automatiquement. La connaissance de l'installation, en outre, est d'autant plus éclatée que celle-ci est complexe.

Ces données ainsi que les choix faits en matière de

contenu des tâches des opérateurs conduit à une évolution plus ou moins profonde des fonctions de l'encadrement au profit d'activité d'animation de formation et de coordination, et dans certains cas à une diminution des niveaux hiérarchiques.

Les horaires :

Le temps d'utilisation des équipements est en général fixé très en amont. Il est, notamment dans le cas d'investissement lourd un facteur important de la productivité, à condition qu'il y ait un marché correspondant. Il reste qu'une fois cette durée fixée, de nombreuses marges de manœuvres subsistent, tant en ce qui concerne la durée du travail de chaque salarié, que l'organisation du temps de travail et les horaires.

— Les conditions de la conduite et de la mise en œuvre du projet :

Les choix en la matière influent sur les autres éléments, car ils orientent la démarche d'ensemble.

Le premier élément est la place des exploitants, des différents niveaux, dans la conduite du projet.

Leur présence est d'abord un élément de la qualité au diagnostic de l'existant. En particulier, il ne peut y avoir appréhension du travail réel sans l'implication des opérateurs concernés. Or, la participation des exploitants, y compris de l'encadrement d'atelier, au diagnostic et à l'étude d'opportunité reste encore relativement rare.

Et leur intervention peut apporter au maître d'œuvre des éclairages utiles sur tous les éléments de marges de manœuvre détaillés dans cette partie.

Il faut souligner à cet égard que la nature des connaissances d'une part, les critères et les logiques de choix d'autre part,

des bureaux d'études et des exploitants ne sont pas les mêmes, les premiers pouvant privilégier la qualité technique, les seconds la facilité durable d'exploitation.

Enfin, la qualité de l'implication du personnel qui exploitera l'installation est un élément important de compréhension et de maîtrise de l'installation et facilite le fonctionnement de celle-ci.

Il faut noter cependant, que pour être utile, la participation des exploitants (tant l'encadrement que le reste du personnel de l'atelier) doit être organisée, notamment en ce qui concerne ses objectifs et son objet et les conditions de son déroulement (information disponible, formation appropriée, moment de l'intervention, composition, rôle et fonctionnement de groupes de travail...).

C'est également dans ce contexte que se pose la question de la place des structures représentatives du personnel tant en ce qui concerne la définition des procédures participatives évoquées ci-dessus, que le contenu de certains choix, qui touchent directement à la situation des salariés, ou les modalités de suivi et d'évaluation du projet, notamment quand il y a expérimentation.

La place de l'expérimentation :

Il est d'autant plus difficile d'anticiper les effets sur le travail d'un nouvel équipement que ses principes de fonctionnement sont très différents des installations antérieures. Une réponse parfois apportée par des entreprises à cette difficulté est l'expérimentation qui peut porter soit un équipement « prototype » quant d'autres doivent suivre, soit sur une partie du système.

Dans ce contexte, les conditions de cette expérimentation ont une grande importance sur sa qualité et l'utilisation qui peut en être faite.

Une démarche par étapes peut aussi faciliter une adaptation progressive à l'évolution du marché.

Le recours à des compétences extérieures :

Pour les aider à conduire de tels processus, les entreprises font appel à des compétences externes.

Les effets induits :

L'ensemble des choix évoqués dans la partie précédente ont des implications sur la gestion, en particulier la gestion du personnel, où il existe donc aussi, du fait du développement des Nouvelles Technologies, des évolutions et des marges de manœuvre.

qui dépendent des choix techniques et d'organisation effectués.

Ces évolutions entraînent des modifications des exigences requises par le travail :

- moins d'interventions manuelles et donc de besoins de force ou de dextérité (sauf en cas de fonctionnement en mode dégradé fréquent) ;

- plus de besoins de capacité de :

- compréhension générale du processus et de représentation, traitement d'informations multiples,
- anticipation et de rapidité de réaction,



**— En matière de qualifications d'abord :
L'évolution des exigences requises par le travail :**

L'introduction d'automatismes et d'informatique a des effets sur le travail et donc sur le contenu des tâches des exploitants, à tous les niveaux,

— interventions techniques pour ceux qui ont des fonctions d'intervention fonctionnelle (programmation, maintenance...),

- coopérations,
- propositions des évolutions du système.

L'évolution des responsabilités :

Elles deviennent plus globales, chaque poste étant moins individualisé en tâches. Elles touchent à des objectifs plus complexes (qualité, coût de revient, taux d'engagement des machines...) et nous plus seulement à des résultats immédiats (volume de production par unité de temps). Elles peuvent concerner non seulement le court terme mais aussi le moyen terme. Cette évolution concerne naturellement également l'encadrement et ce, d'autant plus que ses fonctions évoluent.

L'existence d'interférences entre les compétences :

L'adéquation stricte un poste/un niveau de qualification perd de sa pertinence :

- une même fonction peut être exercée à plusieurs niveaux de compétences,
- le poste de travail n'est pas défini de façon aussi stricte et bornée.

Il existe des recouvrements ou des interférences entre les compétences.

Ceci peut conduire à examiner l'opportunité de grilles plus souples, dans lesquelles entre en ligne de compte non seulement les caractéristiques du poste, mais les compétences de la personne.

Cela conduit aussi à des recouvrements entre les différentes fonctions, et peut ainsi faciliter des passerelles.

Enfin, sur un ensemble automatisé, le travail est exercé pour une part collectivement, ce qui peut aussi conduire à réfléchir sur les critères et les outils de qualification.

Plus généralement, ces évolutions conduisent à s'interroger sur les méthodes de qualification.

Mais la situation est rarement simple car, en général, dans un même établissement, voire un même atelier sont juxtaposés des postes concernés par les

Nouvelles Technologies et des postes « traditionnels ».

La politique de formation :

Les évolutions présentées appellent aussi des changements dans les politiques de formation : cinq points peuvent être repérés :

Articuler le projet de formation à l'identification des changements de contenu du travail impliqués/souhaités à l'occasion du changement technique.

Viser plus l'acquisition d'un niveau de capacité (de compréhension/ de coopération) qu'un domaine de compétence.

L'augmentation du niveau général de capacité accroît les possibilités d'anticipation et de réaction aux aléas et donc la fiabilité du système.

Intégrer la formation dans le travail :

La participation à la conduite du projet, à la réception des matériels peut être une excellente occasion de formation.

Le savoir abstrait s'acquiert mieux, en particulier à certains niveaux de qualification, à partir de l'analyse du travail concret effectué.

Les compétences ne restent acquises que si elles sont utilisées.

Dans ce contexte, l'encadrement est appelé à jouer un rôle essentiel :

- parce qu'il connaît le travail et peut être impliqué dans le projet, plus qu'un formateur,
- parce que les connaissances doivent être actualisées, les capacités s'accroître en continu, et que cela relève donc de la gestion quotidienne de l'atelier.

Se pose enfin le problème de la reconnaissance des acquis de formation :

- dans le travail à accomplir,
- dans un diplôme,
- dans la classification.

La gestion du personnel et de l'emploi :

Tous les choix d'organisation et de politique de formation influent sur les possibilités d'emploi du personnel ancien sur les nouvelles installations. Et la reconversion interne est donc d'autant plus simple que les choix ont été réalisés en tenant compte de la main-d'œuvre à reconverter. Les choix ainsi effectués ont une incidence lourde sur la gestion de l'emploi.

Dans bien des cas, l'option de recruter massivement des jeunes diplômés sur les postes d'opérateurs s'est heurtée au bout de quelques mois à leur désintérêt une fois passée la période d'apprentissage, et de démarrage et mise au point ; de même, le regroupement de tâches évoluées au bureau d'études peut rencontrer assez rapidement la lassitude de ses membres.

Les instruments de suivi de la productivité du travail :

Il s'agit là d'éléments qui jouent un rôle essentiel dans le fonctionnement concret de l'atelier. Des difficultés naissent du fait qu'ils ne sont pas toujours réajustés à l'occasion de changement technique, alors que les variables d'action des opérateurs se modifient.

En particulier, dans le numérateur des ratios, le niveau en volume de la production reste un critère important d'appréciation alors que les marges d'action de l'opérateur peuvent plus porter sur la qualité (réglage, changement d'outil).

Dans le dénominateur, le niveau de main-d'œuvre directe reste très présent alors qu'il n'a plus toujours grand sens.

CONCLUSION

Les Nouvelles Technologies diffusent relativement lentement, malgré les apparences, alors qu'en définitive, tout le monde a à

gagner à une bonne diffusion, même si les motifs des différentes parties ne sont pas les mêmes.

Cela tient, bien sûr, à des raisons financières (coût de l'investissement), à des raisons techniques (les automatismes gèrent mal l'instabilité), mais aussi parce que les problèmes de travail et d'organisation ne sont pas considérés avec assez d'attention, dans les diverses phases du projet, ce qui peut avoir des effets néfastes, à la fois sur la productivité et sur la situation des salariés.

Dans le mode de production informatisé et automatisé, l'amélioration des situations de travail et d'amélioration de productivité qui conditionne aussi celle de l'emploi vont souvent de pair.

C'est pourquoi, il faut mettre en regard des coûts (lié à un allongement du temps de conception, au choix du système d'information, à des aménagements de poste, à la recherche d'équipements plus fiables, à de la formation, à de l'accroissement de qualification), les gains dans les

conditions de fonctionnement réel.

A cet égard, il faut bien noter que les calculs de rentabilité effectués aujourd'hui minimisent souvent les temps de démarrage, et les taux de panne qui ont une incidence importante sur les coûts réels, et sur lesquels les choix évoqués à l'instant ont souvent une influence forte.

Les choix les plus économes en main-d'œuvre ne sont les plus rentables que s'ils ne se traduisent pas parallèlement par des accroissements d'autres sources de coût (coûts matière, nombre et délais de traitement des arrêts de production notamment), ce qui n'est pas toujours le cas.

En outre, la production automatisée ne permet plus aussi bien que la production mécanique traditionnelle (découpée, taylorienne) un contrôle externe de l'activité de l'opérateur. La productivité, dans les nouvelles installations, est particulièrement liée à la motivation des différents personnels qui concourent à la

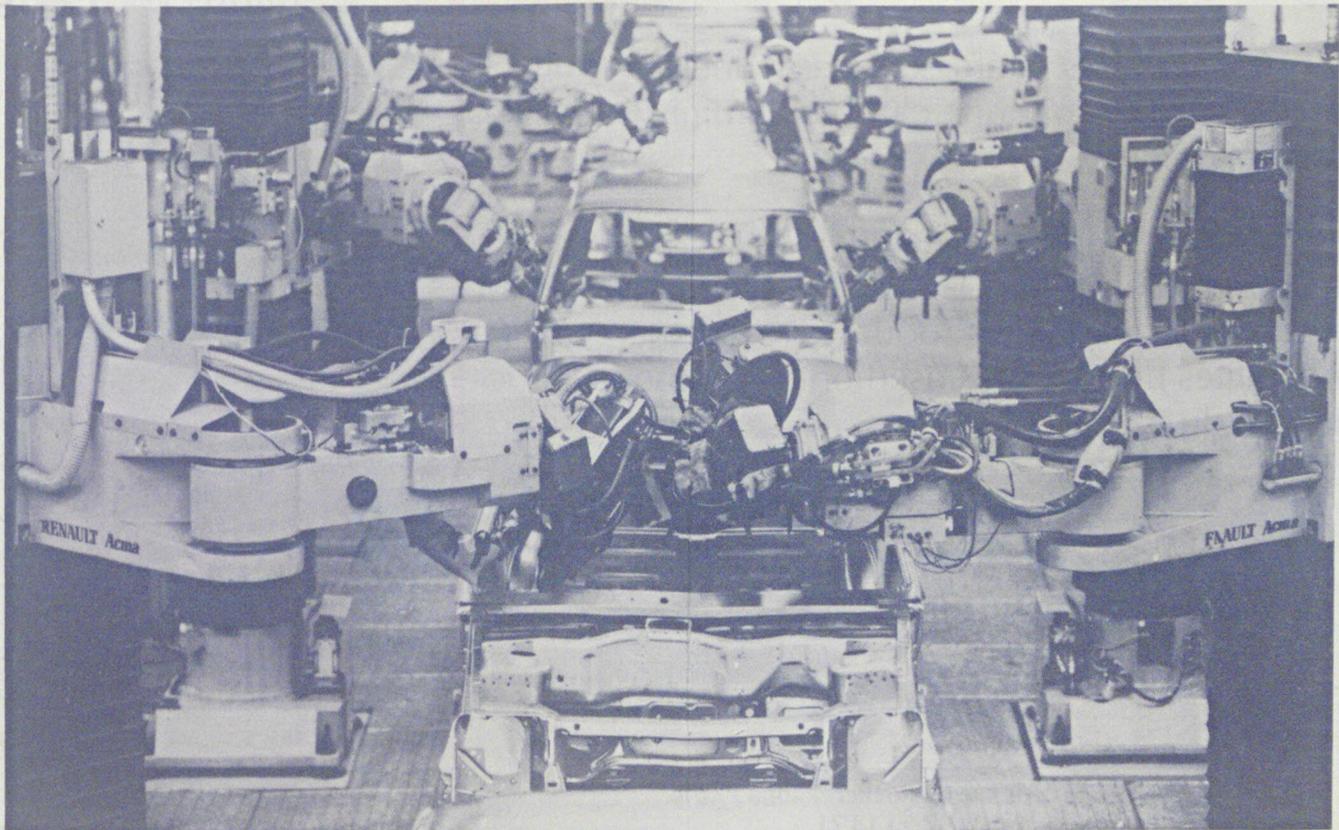
production. Il est donc essentiel pour la productivité que soient assurées les conditions d'une motivation durable.

Nous sommes dans un domaine encore insuffisamment exploré, où des initiatives se prennent, mais où chacun est encore en recherche ; et il n'existe pas de modèle, de pratiques d'action, ou de méthodes de référence incontestable.

Pour avancer, il faut se donner les moyens de suivre avec attention, ce qui se fait et se fera, en particulier en ce qui concerne :

- les processus de conduite de projet,
- le mode d'implication, à cette occasion, des exploitants aux différents niveaux,
- le rôle des représentants du personnel,
- la nature de l'information disponible aux différents stades, de l'information utile,
- les effets des choix faits dans les différents domaines évoqués notamment en partie 3.

C'est de cette façon que se construiront progressivement des savoir-faire et des pratiques d'action.





TRAVAIL TEMPORAIRE

Le Fonds d'Assurance Formation du Travail Temporaire (F.A.F.-T.T.)

communiqué :

Les entreprises de travail temporaire (E.T.T.) sont aujourd'hui autorisées à proposer des contrats de formation en alternance en vue d'insérer des jeunes demandeurs d'emploi dans leurs structures permanentes.

Ces contrats intéressent des jeunes de moins de 26 ans attirés par une carrière administrative ou commerciale.

Le F.A.F.-T.T., collecteur du 0,2 % défiscalisé de l'ensemble des E.T.T., se tient à leur disposition et à celle des candidats, pour les renseigner sur ces possibilités nouvelles d'insertion des jeunes dans le marché du travail.

F.A.F.-T.T. 31, rue du Rocher 75008 PARIS
Tél. (1) 42 93 18 21

Sommaire

- Edito 2
- La maîtrise sociale de l'introduction des Nouvelles Technologies 3-4
- La F.G.M.M., les moyens de sa politique 5-6
- L'analyse de l'accord 7-9
- L'accord U.I.M.M. 10-11
- Contribution de l'ANACT 12-19

**BULLETIN DU MILITANT
F.G.M.M.-C.F.D.T.**

Rédaction, diffusion,
administration :
5, rue Mayran
75009 PARIS
Tél. 42 47 74 00

Le directeur
de la publication :
Gérard DANTIN

Composition et impression :
EST-IMPRIMERIE
Z.A.C. Tournebride
57160 MOULINS-LÈS-METZ

Abonnement : 235 F par an.
C.P.P.A.P. N° 636 D 73
2/1163