



Numérisation dans l'industrie : paroles d'ouvrières sur la transformation du métier



Avant-propos

Le Cefoc a organisé une formation en Éducation permanente avec un groupe d'ouvrières à propos de l'impact de la numérisation, en particulier dans les secteurs des fabrications métalliques et du textile. Une expérience riche en questionnements sur les différentes formes, pas toujours attendues, que prend cette numérisation ainsi que sur ses impacts. Annick Page et Mélanie Louviaux, formatrices au Cefoc, livrent un éclairage à partir des paroles des participant.e.s à la formation. Ce premier volet analyse les impacts sur le métier lui-même : les tâches se transforment ainsi que les compétences qui y sont liées.



Le Cefoc (Centre de formation Cardijn) est une association d'Éducation permanente qui organise chaque année une cinquantaine de groupes de formation en Belgique. Ces groupes rassemblent des personnes issues ou solidaires des milieux populaires. Les différentes formations proposées visent à s'interroger sur le sens de la vie, à réfléchir à comment vivre ensemble de manière citoyenne, en agissant dans le sens d'une société plus démocratique et plus solidaire.

Dans le prolongement de ses activités de formation, le Cefoc publie chaque année de courts textes d'analyse et une étude. Les thématiques abordées trouvent leur source dans les réflexions mises sur la table par les participants aux formations. Les textes sont destinés aux acteurs du monde associatif et à tout citoyen à la recherche d'outils de compréhension de la société susceptibles de favoriser l'émancipation et la mobilisation individuelles et collectives.

La numérisation s'invite dans tous les domaines de la vie, privée et professionnelle. Elle touche toutes et tous, sans exception. La crise du Covid lui a donné un fameux coup d'accélérateur. Mais de quoi parle-t-on précisément ?

La numérisation

De manière générale, la numérisation peut s'entendre comme l'introduction de l'informatique dans les processus de production. Toutefois, il faut souligner que « *la numérisation de l'économie dépasse aujourd'hui le simple emploi de machines ou d'outils numériques. Ainsi, le fonctionnement en réseau, l'usage de datas, la dématérialisation, non seulement des produits, mais aussi des processus de production et de livraison, sont autant de changements qui bouleversent l'économie, l'entreprise et le travail des individus, tant dans les tâches et objectifs que dans la façon de travailler, les méthodes et contextes de leur activité* »¹.

L'ampleur de ces changements et le fait qu'ils prennent des formes nouvelles rendent difficile leur conceptualisation selon des catégories anciennes. C'est l'une des raisons qui ont poussé les formatrices à partir du vécu des participant.e.s plutôt que d'une définition *a priori* de la numérisation. La parole leur a ainsi été donnée² sur des évolutions qu'ils subissent et à propos desquelles ils ont peu l'occasion de s'exprimer. Cette option de travail permettait de voir de plus près quels changements sont en jeu et comment ils se vivent concrètement³. Les expériences des participant.e.s se situaient au niveau du

¹ B. METTLING, *Transformation numérique et vie au travail*, Rapport à l'attention de Mme Myriam El Khomri, Ministre du Travail, de l'Emploi, de la Formation Professionnelle et du Dialogue Social, 2015, p.5.

² Donner la parole aux participant.e.s, c'est une option de la formation au Cefoc. Il serait plus juste de dire « construire une parole », car si les participant.e.s sont invité.e.s à témoigner de leur vécu, les échanges et les prises de recul permettent la construction d'une parole qui est plus que la somme des paroles de chacun, une parole enrichie car construite collectivement par le croisement des regards et des approches qui permettent de complexifier une question de société.

³ La démarche de formation s'inspire de la sociologie des sciences et des techniques qui invite, avec Bruno Latour, à s'intéresser à la science en train de se faire (B. Latour, *La science en action*, La Découverte, Paris, 1989).

travail industriel dans diverses branches : aéronautique, automobile, textile, production, installation et maintenance industrielles.

Par ailleurs, la numérisation n'est pas un phénomène uniforme. L'expérience du groupe de formation en témoigne : les réalités sont extrêmement diversifiées, selon les secteurs, les entreprises, les travailleurs.euses.

Des évolutions subies

Un premier constat partagé par le groupe est le suivant : tous et toutes, avec une intensité variable selon les secteurs et fonctions, subissent la numérisation : « *On n'a pas le choix !* ». Et ce, au nom d'arguments économiques de rentabilité et de compétitivité.

« *Si on n'entre pas dans le numérique, on risque la délocalisation.* »

« *On n'a pas le choix, il faut rester compétitif face à la concurrence.* »

« *On n'arrêtera pas le numérique.* »

« *La numérisation, c'est le développement à tout prix, une course folle à la productivité.* »

« *Ce qui est positif, c'est qu'avec les machines, on peut gérer plus de charges et ainsi, garder l'emploi. Car si on perd en production, on perd aussi l'emploi.* »

L'expérience de formation a permis d'identifier comment se vit cette numérisation imposée et ce qu'elle est en train de modifier dans les comportements. Elle révèle que cette évolution vers plus de numérisation induit des changements majeurs dans le monde industriel. Tout d'abord, au niveau du métier lui-même : les tâches se transforment ainsi que les compétences qui y sont liées.

Des tâches de production aux tâches de maintenance

Certain.e.s travailleurs.euses soulignent un changement important dans la nature des tâches et donc de leur métier : celui du passage des tâches de production à des tâches de maintenance et de surveillance des machines.

Les tâches de production donnaient un sens au travail puisque les travailleurs.euses produisaient un résultat. Désormais, c'est la machine qui produit et le travailleur, quant à lui, surveille et assure la maintenance des

machines. « L'ouvrier est dépossédé de l'outil au sens où désormais, c'est lui qui sert la machine, qui agit selon ses impératifs de fonctionnement. L'outil n'est plus l'instrument de travail de l'homme, c'est l'homme qui est devenu l'instrument de l'outil »⁴. Il doit exécuter et se plier à des procédures informatiques dont il n'a plus la maîtrise.

« Chez nous, en interne, il y a déjà beaucoup de bugs car les serveurs saturent ! Toute l'installation est contrôlée par l'informatique, je n'y ai plus accès, je ne peux pas changer une seule valeur... Je n'ai plus la mainmise. »

« Différents domaines sont impactés chez nous : les process, le management, la technique, la production, les formations... Les services sont délocalisés. Par exemple, le dépannage informatique se fait à distance, depuis Paris. »

Cette perte de sens et de maîtrise implique également une perte d'autonomie dans son travail et une dépendance à d'autres, en l'occurrence à des services externes délocalisés. Cela rend les processus et le nombre d'interlocuteurs plus complexes et peut générer du stress chez les travailleurs.euses qui voient leur travail se modifier.

« Difficulté dans la maintenance car plusieurs serveurs différents. Pour certains, je dois me référer au service informatique qui gère le dépannage et pour d'autres, au service IT [Technologies de l'information- ndlr] qui gère les programmes. Ça impacte mon travail. Ça peut générer du stress chez celui qui doit gérer les machines mais qui n'a plus la main. Quand il a un problème, la personne que tu appelles pour le résoudre te renvoie toujours à quelqu'un d'autre. C'est beaucoup plus segmenté et compliqué qu'avant. »

« On a l'obligation de s'adapter aux machines et aux procédures qui y sont liées et non l'inverse. »

Devoir s'adapter aux machines et aux procédures qui y sont liées transforme le métier et ne fait pas appel aux mêmes compétences chez les travailleurs.euses. Cela induit en outre un clivage entre, d'un côté, les programmeurs ou concepteurs informaticiens et, de l'autre, les exécutants.

Les tâches d'exécution étant des tâches simplifiées et standardisées, elles rendent les travailleurs.euses interchangeables. Cela inquiète les participant.e.s car si des

qualifications « moindres » sont en jeu, cela impacte la rémunération à la baisse. Cela impacte également le volume d'emploi puisque les tâches de programmation sont moins nombreuses et ne nécessitent pas d'être répétées régulièrement.

« Les programmeurs n'ont pas besoin d'être nombreux, il y en aura toujours moins que des ouvriers. »

« Ce qui me fait peur, ce n'est pas la robotisation, car elle existe depuis longtemps, mais l'imprimante 3D pour le métal. Car elle, elle remplacera l'humain. Elle transformera toute la chaîne de production. Elle supprimera 60% des pièces mécaniques. Elle entraînera un besoin d'ouvriers moins qualifiés, et donc de moindres salaires. »

Clivage entre travailleurs.euses et entre savoirs

Dans les garages dont il était question en formation, il faut désormais se former aux procédures informatisées imposées par les maisons-mères, avec l'obligation d'un encodage systématique et chronométré. Ceux et celles qui acceptent de se former à ces nouvelles procédures numériques augmentent leurs compétences, deviennent plus qualifié.e.s et donc moins facilement remplaçables. Cela garantit leur emploi et crée un nouveau clivage entre ceux.celles qui vont se former pour s'adapter à leur nouveau rôle et ceux.celles qui n'en veulent pas ou n'y arrivent pas et qui voient ainsi leur emploi menacé, leur rôle dévalorisé.

« Ils font donc les travaux 'bas de gamme', 'ingrats' mais dont il y a et il y aura toujours besoin tels que s'occuper des freins, des vidanges, des pneus... C'est leur choix. Mais ils sont un peu comme 'pestiférés', mis sur une voie de garage, ils sont à 4/5 temps. Ils n'ont plus que quelques années à faire. Il ne faudrait donc pas que la numérisation aille trop vite car ils ne passeront pas ce cap. Ils sont déjà complètement largués. »

Ce qui semble être également en jeu, c'est un clivage entre deux types de savoirs différents. D'un côté, ce que l'on pourrait qualifier comme « savoir de procédures » et de l'autre, « savoir-faire technique », le premier semblant être prépondérant et survalorisé. Néanmoins, la domination de l'un sur l'autre inquiète les participant.e.s. Cette inquiétude ne porte pas uniquement sur l'exclusion ou la déqualification d'un certain nombre mais également sur la disparition du savoir-faire ancien ou de base.

⁴ H. DE BOLSTER, *Nos besoins : verrous comportementaux de la transition*, SAW-B, décembre 2021, p.2.

La métaphore du GPS est éclairante. Tout le monde est aujourd'hui capable, ou presque, de suivre les indications de son GPS. Mais que se passe-t-il quand le GPS plante ? Qui sait encore lire une carte ? Le GPS est sans aucun doute une belle évolution mais le fait qu'il ait supplanté les cartes routières et leur utilisation pose question.

Il en est de même pour la fonction de garagiste qui revient désormais, dans beaucoup de cas, à suivre des procédures informatisées pour lesquelles il faut avoir des compétences numériques. Mais *quid* des compétences de base pourtant nécessaires en cas de panne informatique ? Apparaît à nouveau ici l'enjeu d'une plus grande dépendance aux machines et d'une perte d'autonomie et de savoir-faire dans son travail.

« Les nouveaux connaissent la technique informatique exigée maintenant dans les garages mais ils ne connaissent plus la mécanique de base ni la logique de la mécanique. Et ça pose problème. En cas de panne informatique, ils sont perdus. »

« Avant quand il y avait une panne qu'on avait déjà réparée, on savait quoi faire. Ici, comme on doit confier les pannes au service informatique, on n'a plus d'expérience de réparation comme avant. »

« La nouvelle génération ne cherche pas à acquérir de nouvelles compétences, juste ce que les procédures demandent. »

Cette inquiétude face aux différentes compétences est présente également dans le secteur du textile. Se former aux nouvelles machines qui font le travail à la place des travailleurs.euses rend ces derniers.ères moins indispensables et interchangeables puisque ce ne sont plus les compétences acquises ou apprises qui sont nécessaires. Or, ce sont celles qui faisaient la spécificité du métier.

« Avant, on demandait plus de compétences aux personnes, par exemple des retouches complexes. Maintenant, c'est la machine qui travaille. Les nouvelles personnes n'ont pas acquis les anciennes compétences. Elles sont alors plus facilement remplaçables. »

La formation à l'utilisation des machines, elle aussi, est plus rapide et plus facile. En effet, elle ne mobilise plus les mêmes compétences et elle peut se passer des collègues et d'un apprentissage en relation et en situation.

« C'est plus facile de placer une nouvelle personne sur une machine numérisée car la formation sera plus facile. »

« Chez nous, ils ont mis en place un nouveau système de formation virtuelle pour les intérimaires. C'est un gain de temps puisque l'intérimaire suit sa formation seul.e, formation créée une fois pour toute et diffusable ensuite à chaque nouvel.le engagé.e. Néanmoins, cela prive l'intérimaire du compagnonnage avec les ancien.nes. »

Si la formation du travailleur à la machine transforme les compétences à acquérir, la nature-même de la formation se transforme. Ainsi, dans certains secteurs ouvriers, la formation virtuelle se met en place et supprime la transmission des savoirs et savoir-faire par le compagnonnage.... Dans la lignée de ce qui a été démontré plus haut, elle mise sur un.e travailleur.euse adaptable et capable de manier les nouvelles technologies, même dans un secteur ouvrier et manuel. Tout se passe comme si le métier et la formation se transformaient de façon insidieuse pour répondre aux besoins de l'économie numérique.

S'adapter aux machines et non l'inverse... à quel prix ?

Au fil de la formation, il s'avère que s'adapter au numérique se fait au prix d'une disparition des savoirs anciens que les travailleurs.euses considèrent pourtant comme essentiels. Et donc, pas seulement au nom d'un principe éthique ou d'une résistance au changement, mais pour des raisons pragmatiques de bon fonctionnement de l'entreprise.

Deux exemples concrets illustrent le caractère essentiel de ces savoirs anciens en opposition aux savoirs numériques.

Tout d'abord, le cas des récentes inondations à Liège. Dans le secteur textile, c'est toute une entreprise qui a été inondée. Les machines ont été à l'arrêt, ce qui a obligé à revenir à du travail manuel, beaucoup plus pénible. Mais encore, toutes les informations numérisées ont été perdues. Heureusement, les anciennes travailleuses, puisqu'elles en avaient eu l'habitude auparavant, avaient mémorisé les données utiles sur les clients. C'est donc l'ancienne façon de travailler, mobilisant la mémoire des travailleurs.euses (et non l'informatique) qui a permis la relance de l'entreprise.

Ensuite, dans le secteur aéronautique, des participant.e.s mentionnent que les ancien.ne.s ont acquis des savoirs qui, s'ils ne sont pas transmis, mettent en difficulté les collègues restants.

« Soyons bienveillants avec les anciens qui ne suivent pas toujours la numérisation... On est là pour repasser derrière eux s'il le faut. On reste reconnaissant envers eux car quand certains anciens partent, on est en difficulté car on ne sait pas tout, il y a une perte de savoir-faire ».

Un autre exemple invite à questionner la dépendance grandissante des entreprises à l'informatique : dans le cas d'une panne totale d'électricité dans le secteur automobile, tous les travailleurs ont été bloqués à l'intérieur d'un garage. Il était devenu impossible d'ouvrir les volets électriques pour sortir son véhicule, de descendre les voitures des ponts, de finaliser les procédures électroniques en cours. Blocage complet, alors que les procédures doivent être réalisées avec un minutage serré et que les retards sont à charge du patron. La pression est donc reportée sur les travailleurs.euses qui devront rattraper le retard.

« Le jour où Internet explosera... que fera-t-on en cas de panne ? Comment l'humain se réadaptera-il ? Exemple : quand on a eu un problème informatique avec nos fiches de paie, tout a été bloqué et on n'a pas été payés. »

La réponse souvent apportée par rapport « aux pannes informatiques » (que les causes de ces pannes soient climatiques, liées au piratage de données, à un *black-out*...) est celle de la « résilience informatique ». On entend par là « la capacité d'un système à continuer à fonctionner, même en cas de panne »⁵. Pour augmenter cette résilience, nombreuses sont les sociétés qui développent le conseil en sécurité informatique (protection des données) et en sauvegardent des données en temps réel. Or, ce que les travailleurs.euses en disent, c'est que cette réponse est insatisfaisante car les back-up informatiques, aussi sophistiqués soient-ils, permettent de sauvegarder des données et non des acquis, des savoir-faire, des savoirs issus de la mémoire ou de l'expérience. Si l'histoire de la modernité est celle d'une maîtrise toujours plus grande de l'humain sur ses environnements, force est ici de constater une forme de « dé-maîtrise », de

dépossession, de dépendance plus grande à des systèmes-experts.

Cette première partie d'analyse a montré en quoi la numérisation croissante impacte le métier des ouvriers et ouvrières : les tâches et les compétences qui y sont liées se transforment. La nature-même du travail et le sens de son organisation sont affectés. Un prochain volet de l'analyse définira deux autres niveaux d'impact : d'une part, le contrôle du travail et des travailleur.euses s'est intensifié. D'autre part, la numérisation modifie les relations humaines entre les travailleurs.euses et avec leur hiérarchie.



Mélanie Louviaux et Annick Page,
Formatrices au Cefoc

⁵ Selon le Larousse.