

OMAR BENBEKHTI [\*]

## **Secteur de la chimie - Organisation du travail et accumulation technologique : résultats préliminaires**

### **LIMINAIRE**

L'acquisition de technologie s'est révélée partout une "aventure", parfois maîtrisable, souvent nous échappant. Il va sans dire que les raisons, pour toutes multiples qu'elles soient, restent (malheureusement !) foncièrement objectives.

C'est ce que nous apprend l'étude que nous avons menée, durant ces deux années, sur cette question centrale du développement qui demeure au coeur de toute tentative de libération économique.

Toutes nos rencontres, toutes les démarches, toutes les confrontations que nous eûmes avec des acteurs de cette affaire, aussi bien qu'avec nos partenaires du Laboratoire ; si dures qu'elles furent, frustrantes parfois, jamais décevantes, constituent la preuve que même au niveau de son étude, l'acquisition de technologie, reste une aventure difficile, peu exaltante mais surtout d'un grand enseignement, d'humilité et de ténacité.

Nous avons encore à apprendre, nous ne devons pas cesser d'apprendre car il reste à s'efforcer d'abord de comprendre.

Ce rapport d'étude, se présentant comme un rapport final n'en est pas un. Une telle recherche ne saurait s'arrêter et finir.

Et aussi bien le responsable de ce laboratoire, initiateur perspicace et infatigable de cette recherche, que mes collègues sauront apprécier le chemin parcouru par la distance qu'il reste encore mais que nous savons maintenant reconnaître.

Qu'ils trouvent ici l'expression de ma gratitude pour leurs encouragements multiples.

Monsieur Abdelkader Djeflat pour avoir su, avec sa patience et sa disponibilité, écouter patiemment tous nos débordements et qui, par sa ténacité nous incitait à relever la tête lorsque nous fléchissions dans nos efforts.

Tous les collègues du laboratoire pour leurs remarques et les critiques qu'ils formulèrent afin de nous corriger.

Enfin le CREAD, son responsable et les personnels pour avoir cru en notre gageure par son soutien matériel continu et ses exigences à mener à terme une action dans un environnement peu propice.

En espérant que leurs efforts soient à la mesure des résultats proposés, qu'ils soient tous assurés de mes sincères remerciements.

## **I. LES CONSIDERANTS DE L'ETUDE**

"C'est une des caractéristiques des civilisations techniques avancées de s'être constitué leur propre technologie".

Histoire des techniques (B. Gille) Encyclopédie de la Pleïade p. 443.

### **1. Les problèmes du départ :**

La question initiale du blocage dans l'accumulation des capacités technologiques endogènes appelle trois remarques :

1 - Ce n'est pas une question nouvelle dans le sens où elle apparaîtrait avec les indépendances et les volontés des nouveaux pays indépendants de se libérer économiquement par le biais de la maîtrise des techniques de production.

2 - Le blocage des capacités d'accumulation endogène des technologies est une affaire qui se traite du côté de l'organisation du travail. Le T. T. est une technologie comme une autre : la technologie des transferts. De cela il découle que :

3 - Si le blocage est une réalité, le T. T. n'existe pas, sinon dans la tête de ceux-là même qui contribuent (ou ont contribué) au blocage.

### **2. Sur le blocage :**

L'histoire a parfois ce côté amusant, cher à notre enfance, du jeu de l'écho. De temps à autre, elle renvoie des échos du passé.

C'est ainsi que lorsqu'on parcourt les Encyclopédies d'Histoire des Technologies, on retrouve des histoires de blocage dans le développement des techniques et ce, aussi bien dans l'Amérique pré-colombienne que dans le Sud-Est Asiatique ou encore le monde arabe.

Il n'est pas inintéressant, lorsqu'on traite cette question du T. T., d'aller faire un tour du côté de l'histoire, on y découvre parfois des paradoxes, aujourd'hui encore, difficilement contournables.

Le monde arabe, qui nous intéresse ici, au passé comme au présent, nous propulse en plein milieu de nombre de paradoxes, anciens et actuels.

C'est ainsi qu'à l'époque où l'Europe post-médiévale opérait, à sa façon, son T. T. a partir du monde arabe celui-ci sombrait. Mais le blocage aujourd'hui, opère à son tour à partir de l'Europe. Le monde arabe s'enferme dans un état de blocage, ou bien il tente, en vain, parfois, de sortir ce T. T. de situation de blocage.

Ceci constitue un premier paradoxe. Mais l'explication va constituer en elle-même un autre paradoxe.

Le premier peut s'expliquer par le fait qu'au moment même où le monde arabe maîtrisait les connaissances (les savoirs intellectuels) et la science d'une façon générale, il va s'immobiliser et périlcliter à cause de sa non-maîtrise (et de sa non-pratique) des techniques touchant, particulièrement les techniques de production. Ceci a constitué la première forme de blocage : la non application "sur le terrain" des connaissances scientifiques.

L'Europe médiévale qui elle, au contraire, réalisant avant nous l'apprentissage ou T. T., sans la maîtrise des connaissances et les savoirs scientifiques comme le Tiers-monde aujourd'hui, réussissait pourtant son T. T. (aussi bien pour les techniques que pour les sciences) par la capacité qu'elle a développé à mettre en place des systèmes de travail adaptés à ces techniques et un développement scientifique de celles-ci.

La meilleure preuve contemporaine en est l'OST[\*\*] qui se permet le "luxe" de mettre en place un procès rationnel de travail technisé utilisant une force de travail analphabète.

### **3. La contradiction technologies performantes/systèmes de travail :**

De nos jours l'enjeu central des stratégies mondiales économiques serait le maintien et le développement incessant des savoirs, des connaissances des procédés et de la science plus globalement. C'est la seule voie, actuelle à même de garantir la compétitivité internationale.

Or, le monde arabe (et le Tiers-monde) qui veut transférer ou "bénéficier" de transferts de technologie, ne possède ni les connaissances, ni encore moins la science.

Un des problèmes lancinants que doit résoudre le transfert de technologie est constitué par l'"usage combiné de technologies performantes à des systèmes de travail adaptés aux caractéristiques de la population active" (P. Jarvillier).

Si l'on reprend le cas du blocage du monde arabe à son apogée civilisationnelle, on peut s'apercevoir que celui-ci se situe, malgré la maîtrise des sciences, dans son incapacité à développer et à consolider des contenus appropriés (et appropriés) à l'utilisation et à la pratique (ou l'exercice) des savoirs dont il disposait, c'est-à-dire à la mise en place des formes d'organisation du travail et de gestion des ressources humaines telles que les connaissances et savoirs scientifiques, se réalisent et se matérialisent par le développement des techniques et procédés de production. Les techniques de production ne pouvaient se développer car les conditions sociales de leur organisation (c'est-à-dire l'usage et la gestion des ressources humaines et de leurs qualités) se sont figées pour devenir archaïques

face aux savoirs sophistiqués atteints. (Cette contradiction se retrouve, de nos jours inversée, et nous le verrons plus loin).

L'Europe médiévale qui, par les différents processus de restructuration politique et économique qui l'ont façonnée, et malgré la non maîtrise des savoirs et de la science, réussit d'abord à développer timidement au début, des nouvelles formes d'organisation du travail réelles qu'elles finirent par nécessiter des techniques différentes d'appropriation du travail, d'utilisation et de gestion des qualités de celui-ci, ceci devait exiger une maîtrise fonctionnelle des techniques de production apparues, empruntées ou qui se développaient grâce justement au T.T. patient et systématique de tous les savoirs accumulés par ailleurs (Grecs, Romains, Perses, Phéniciens, Chinois, Arabes...).

Le monde arabe aujourd'hui et plus généralement les pays en voie de développement, devraient donc agir de telle façon (i.e : inversement) que ce ne soit pas tant le T. T. lui-même (achat et acquisition de procédés de fabrication "empaquetés") qui soit la finalité, mais qu'il s'agit plutôt d'adapter, d'inventer, de transformer les conditions d'organisation du travail propres à leur société afin d'y greffer, patiemment mais systématiquement toutes les techniques de production acquises au prix du dollar, c'est-à-dire de l'exploitation de leurs richesses naturelles. C'est en ce sens que l'on dit que le T. T. ne peut pas exister par lui-même. Il est ce qui doit permettre à de nouvelles formes d'organisation du travail d'être.

Car de la même manière, l'acquisition des connaissances scientifiques a permis à l'Europe de rendre performante aussi bien une plus grande maîtrise de ses techniques que plus rapide l'évolution de ses formes d'organisation du travail (déjà existantes) ; il s'agira pour les PVD de rendre performantes et d'accélérer le processus d'évolution de ses formes d'organisation du travail ainsi que l'acquisition des techniques et des technologies du monde développé.

Mais la prise en considération des formes d'organisation du travail à manoeuvrer, le T. T. ainsi conçu depuis les années 70 ne restera qu'un miroir aux alouettes sur lequel se briseront tous les rêves au Sud.

Alors que les pays développés tendent aujourd'hui, par la recherche des NFOT [\*\*\*] de réaliser la combinaison des "technologies performantes et de systèmes de travail adaptés aux de la population active", en Algérie, on réfléchit lentement et tardivement à cette combinaison : souvent et pour longtemps, on a mis en route des systèmes technologiques très sophistiqués sans estimer et sans prendre en compte objectivement l'acteur essentiel et permanent de cette mise en route : le système le travail en placé ou à préparer.

Le système de travail n'a fait l'objet pratiquement, d'aucune spécification : Taylorien, NFOT...

Chez nous le système de travail est avant tout un système d'occupation. Il faut occuper les gens, les employer. L'entreprise

algérienne ne développe pas de système de travail. Elle applique une politique sociale. Elle ne gère pas.

Il existe plusieurs paradoxes :

### **1<sup>er</sup> paradoxe :**

Les nouvelles technologies sont fortement réductrices d'emplois : chez nous, au contraire elles s "fortifient" l'emploi et les sureffectifs, "fabriquant" ainsi des emplois guère ou peu qualifiés et accroissent le tertiaire.

### **2ème paradoxe :**

Alors que les nouvelles technologies rejettent d'une certaine manière les systèmes de travail tayloriens, chez nous elles ont plutôt tendance à en faire leur cheval de bataille et à les généraliser.

Il y a un aspect qui n'est jamais pris en compte dans la problématique du T.T., c'est celui de la participation de l'ensemble des potentialités locales dans le sens où le secteur privé (qui peut dynamiser une pratique d'acquisition technique plus efficace car plus "motivée") n'est guère associé à ce mouvement. Cela se vérifie quand on voit les "créneaux" qui lui sont impartis (cf. loi relative aux investissements privés - OSCIP, p. 6).

## **II. LES QUESTIONS DE L'ETUDE**

"Une technique est toujours appuyée d'une façon ou d'une autre sur une science".

Encyclopédie... P. 466.

### **1. La recherche d'une démarche théorique :**

Cette étude est partie de la question : qu'est-ce qui pourrait constituer un frein au T. T. ?

La recherche théorique et la progression à la réflexion nous ont amené à aller chercher du côté de l'organisation du travail les causes probables du blocage.

Il n'est pas dit cependant que c'est là la seule voie à emprunter.

On peut toujours rechercher dans les domaines de la pensée et de la société.

Rostov par exemple, explique le blocage technique par l'absence ou le manque de "révolution scientifique".

J. Needham, lui rattache le progrès technique aux bouleversements sociaux mus (ou actionnant) par des changements et mutations politiques. Il écrit ainsi "qu'il est universellement admis que le développement de la technologie en Europe a été intimement lié à

l'arrivée au pouvoir de la classe commerçante" (cité par B. Gille. Encyclopédie... p. 469).

C'est ainsi que pour l'Amérique pré-colombienne, par exemple, la clef du blocage serait constituée par un certain nombre de "manques techniques essentiels pour la naissance de systèmes techniques"... p. 471.

C'est ainsi aussi que la naissance d'une féodalité bureaucratique, à caractère rural, a été avancée comme facteur de stagnation en Chine.

Si l'on souscrit à l'idée que "le progrès technique entraîne nécessairement des bouleversements sociaux... et qu'une administration puissante, une société passablement figée y sont foncièrement hostiles" (p. 467) ; on doit admettre alors, dans le même ordre d'idées mais sur la chapitre des techniques en tant que telles, que les technologies dites aujourd'hui "de pointe" ne peuvent s'insérer dans un système technique global que dans la mesure où il existe une certaine cohérence entre les techniques. "Ou bien il s'agit de blocages internes, c'est-à-dire purement, techniques. Et cela est concevable dans la mesure où l'on envisage les systèmes techniques globaux : des structures techniques traditionnelles peuvent bloquer les mutations de systèmes même si dans certains secteurs l'avance est notable. Il y a également la cohérence du système technique avec tous les autres systèmes, économique, social, scientifique", pp. 465-466,

### III. ANALYSE THÉORIQUE DU BLOCAGE REVELE

#### 1. Les sources du blocage :

##### a) - Le protocole du T. T.

Il est difficile de "faire parler un T. T." quand on est soi-même dans un pays technologiquement sous développé. De ce fait le chercheur lui-même est techniquement sous développé. A travers l'exercice de sa pratique de recherche : quelle technique utilise-t-il ? A titre d'exemple, la méthode de l'observation participante **[1]** exige tellement de conditions, qu'on est en droit de se poser la question : quel chercheur peut, à lui seul, remplir toutes les conditions de contrôle de soi en tant "qu'indigène" et "observateur" ?

Il faut de surcroît, du point de vue de l'herméneutique dire, sociologiquement, ce qu'est la technologie pour en décrire le "transfert". Ce peut n'être qu'un transfert d'images comme je l'ai expliqué dans un rapport précédent.

Il s'agit donc de se méfier des leurres, ou de manoeuvrer, comme l'écrit P. LEGENDRE un "amas industriel de textes" qui plus est n'inscrit pas, du moins encore, la norme industrielle de, et dans l'entreprise algérienne.

Ce qu'il est, par contre, possible de dire ce sont les conditions en place et celles prévues pour réaliser ou conduire le transfert.

**b) - Le topique du T. T.**

Pour qu'il y ait T.T., il faut qu'il existe un rapport ou une relation à la technique. Or celle-ci, n'existe pas encore dans l'entreprise sinon par le biais de l'étranger. Le rapport est donc fortement médiatisé. D'autre part la relation au travail est illogique par rapport à la logique exigée par le T. T. Cela implique que la relation au travail est faussée par rapport à la technologie en place.

Quel peut-être alors le lieu sur lequel va agir le T. T. ? c'est-à-dire son ou ses topiques ?

b1. Si l'on considère les thèses de H. A. Simon et la notion de "fonction d'utilité" (p. 371-372 : la rupture), où peut-on faire agir le procès du T. T. pour que celui-ci s'insère dans un système à "fonction d'utilité".

Le système de production de technologies, en l'état actuel, se manifeste comme une structure externe à l'entreprise algérienne. Quant au système technique de travail que l'on veut implanter à travers différentes techniques de management, vue la finalité du système productif algérien et vu le rôle politique et administratif qu'il attribue, jusqu'ici à l'entreprise algérienne, on peut considérer alors qu'il constitue "un surajout organisationnel destiné à donner prise et vie à cet ensemble hardware/ software" (p. 372), qui lui, n'est pas tout à fait présent ni dans l'entreprise algérienne, ni dans le système algérien de production (inexistence de promotion de la recherche et de l'innovation), ni dans la structure production formation de notre complexe socio-économique (aberration des politiques de recherche quant au recrutement des chercheurs, à la finalité des recherches, à l'interdiction de l'ingérence des opérateurs réels ou potentiels).

Or le T. T. suppose, admet et exige le "postulat du primat du technique" (p. 387) sur tout autre aspect.

La réalité nous montre que le primat, ici, est d'ordre administratif, politique et surtout médiocratique.

b2. D'un autre côté, l'entreprise, de plus en plus, n'est perçue de nos jours que comme "un vaste réseau d'informations" (Akrouf p. 371). Comment peut s'articuler alors un procès de T. T., tel que perçu, conçu et montré dans d'autres "vastes réseaux d'informations", avec une entreprise algérienne qui en est au stade de la nativité et ne peut donc, en l'état, se présenter, en attendant de se constituer, en ce "vaste réseau d'informations" ?

Où va alors se nourrir en informations, le procès de T. T. si n'y préexiste pas ce "vaste réseau d'informations" qui, seul, le génère et nécessairement le conditionne.

On se rend compte en fait que c'est la technologie elle-même qui structure l'entreprise : non le discours, ni encore moins le volontarisme politique que ne devait arriver lui qu'en aval pour s'en servir à justifier ses ambitions de pouvoir.

H. Braverman écrit sur ce point :

"La science est la dernière propriété sociale, et après le travail la plus importante, à être convertie en accessoire du capital".

L'histoire de son passage des mains des amateurs, des "philosophes" des bricoleurs, de ceux qui cherchent la connaissance, à son état actuel d'activité hautement organisée et largement financée est en gros l'histoire de son incorporation dans l'entreprise capitaliste et ses organisations annexes" (Travail et capitalisme monopoliste, Paris, Maspéro 1974, p. 34) : cité par O. Akrouf (Rupture, p. 367).

Il apparaît ainsi que l'expression transfert technologique se présente, dans les faits comme une expression trompeuse au double point de vue ; théorique et gestionnaire.

- Au point de vue théorique elle laisserait croire qu'il est possible d'analyser le passage de l'état de sous développement technique (et donc économique et social) à un état "moderne" (actualisé) développé par le truchement d'un transfert de ce qui est censé assurer le développement par ailleurs.

Ceci est une erreur, car ce qui conditionne l'existence de la technologie par ailleurs ce sont tout à la fois des systèmes de travail et des systèmes techniques, l'ensemble étant bien entendu combiné et articulé par une logique de redondance (au sens biologique génétique).

- Au plan gestionnaire : On ne saurait maîtriser une quelconque technologie, s'il n'existe pas alentour des systèmes de travail conséquents à même de permettre au manager d'exercer son contrôle performant sur les processus d'acquisition d'une part, et sur les résultats du processus finalisé d'autre part.

C'est une vue de l'esprit d'espérer organiser et gérer des techniques si les systèmes de travail en place sont en défaut, ou à l'état embryonnaire, ou encore baignant et s'actionnant par et dans l'artisanat politique qui caractérise les sociétés sous-développées dans leur ensemble.

#### **c) - Les effets structurants du T. T.**

"A méchant ouvrier, point de bon outil".

La nécessité de s'interroger sur ce qui peut rendre compte du changement technique (résultat, normalisation, maintenance, reproduction ou reproductibilité des systèmes adaptés, performances et rentabilité) ainsi que la détermination et la compréhension des modalités de diffusion des innovations (si innovation il y a) conduit à repérer "les effets structurés des procédés techniques adoptés sur l'organisation du travail dans son ensemble et sur le système de l'entreprise plus spécifiquement".

La réfutation de l'approche de la maîtrise technologique par le truchement du T. T. présente en soi une grande valeur heuristique. En



effet, cette démarche nous conduit, sans autre choix possible, à considérer l'organisation du travail comme un instrument de révélation du passage à ce qui a été défini dans d'autres rapports comme une consommation active.

De cette façon, il apparaît que ce qu'il est important de prendre en compte dans l'analyse du T. T. ce sont davantage "les conditions de maintenance et de renouvellement des équipements..., la mobilisation des savoir-faire et leur transmission" (Dufourt Daniel in "Colloque sur le Développement Economique", OPU, 1984, p. 225).

Or, l'étude de terrain menée nous permet de constater ainsi que, concernant la mobilisation des savoirs et leur transmission, la quasi-totalité des travailleurs envoyés en stage à l'étranger chez le constructeur (que ce soit en méthanol, résines, unité peinture ou boulangerie industrielle), disparaissent dans la nature, soit d'abord et dans une grande proportion, en restant sur place, soit, et c'est la majorité totale (à une exception près : résines) en exerçant pendant un temps très court en Algérie pour démissionner à tout bout de champ une fois la qualification reconnue académiquement et professionnellement.

Cela oblige les responsables à les remplacer, par le biais de la promotion interne, par des travailleurs formés sur le tas et initialement recrutés, d'abord avec un niveau très bas, pour des fonctions exigeant peu sinon aucune qualification.

Il suffit qu'ils étaient là au moment et qu'ils aient vu l'autre, faire ce qu'il fallait faire et ainsi le "métier est rentré".

C'est ainsi que des postes exigeant des qualifications précises et un savoir-faire spécifique se trouvent comblés et occupés n'importe comment et par n'importe qui en "prenant ceux qu'on a sous la main" (propos d'un directeur).

Comment constituer dès lors la capitalisation des savoir-faire techniques collectifs et développer par là même une maîtrise progressive des savoirs technologiques. Cet exemple nous ramène à l'affaire des systèmes de travail qui sont rendus ainsi caducs et inopérants par la faute de lourdes erreurs ou défaillances de la gestion de la force de travail et des qualités de celle-ci. (Défaillance due en partie à une politique de rémunération telle que la fuite des qualifications ne pouvait être qu'inévitable et celle-ci d'abord horizontale, s'est muée en une fuite verticale avec l'application du S.G.T.).

La promotion interne favorisée par le S.G.T. se présente de notre point de vue, comme une mutation de fuite des qualifications verticalement, puisque la rémunération est rattachée au poste occupé et non à l'étendue des qualifications exigées, qui nécessite elle de gérer des espaces de qualifications et non une progression d'alpiniste dans une hiérarchie factice quant à son rattachement rationnel à l'exercice du travail et d'un travail qualifié.

La notion de qualification, grâce au S.G.T., est devenue une notion administrative et non plus technique, en référence à un système de travail, et un système technique de production à rentabiliser pour le rendre performant.

Peut-être faut-il espérer que l'autonomie des entreprises remette les pendules à l'heure sur cette affaire.

On se rend compte alors que, par le mode de gestion de la force de travail mis en place, on a réalisé tout ce qu'il était possible de faire pour tuer compétence et ériger ainsi, face à un système technique extrait de sa logique porteuse (cf. supra : adéquation capitaliste de Braverman entre science, technique et capital), un système de travail dont la gestion a pour mission de détruire à terme le dit système technique importé.

Ceci nous autorise à dire que la politique de gestion des ressources humaines dans notre pays est une politique de généralisation et de systématisation de l'incompétence principe (fondateur) négateur de la maîtrise technologique. On constate donc que ce n'est pas la technologie, comme l'exige la logique de l'entreprise moderne (qu'importe que l'on soit pour ou contre idéologiquement), qui structure l'entreprise algérienne. Ce sont plutôt des pratiques de gestion déterminées par une politique de l'incompétence, et qui se caractérise par l'usage et la mise en oeuvre systématique de valeurs totalement extérieures à l'entreprise telles que l'indiscipline au travail, le non-respect des règles de conformité (pour éviter de dire normalisation : non conformité des profils des candidats avec les exigences des postes de travail; c'est plus grave quand ça touche des fonctions de cadres supérieurs) ce qui se traduit par la généralisation du désordre dans la gestion, l'instauration d'éléments troubles en guise de règles de gestion, la préservation de l'opacité du fonctionnement...

Tout cela afin de mieux assurer et perpétuer le règne de l'incompétence, c'est-à-dire de ceux-là même qui ont mission de "réaliser" l'entreprise et, plus globalement, le travail dans le pays.

#### **IV. LA PHILOSOPHIE DU TRANSFERT TECHNOLOGIQUE EN ALGERIE**

**"L'inefficacité est promue, de la manière la plus efficace, comme principe d'organisation".**

Legendre - L'empire de la vérité. Ed. Fayard, 1983, p. 238.

On ne peut s'autoriser de commentaires pertinents sur les conditions ou les conséquences du T. T. dans notre pays si l'on ne procède pas à la restitution de celui-ci dans le cadre plus global du mouvement qui le produit. Il est nécessaire donc de situer la politique qui a prévalu en ce sens et la pratique de gestion du processus des T. T. en identifiant les décideurs qui l'ont parrainé.

On ne peut donc éviter de dire, en insistant lourdement, la prédominance incontestée du tout puissant ministère de l'Industrie et de

l'Energie dans la mise en oeuvre du T. T. qui en a façonné la philosophie jusqu'à nos jours.

C'est un T. T. pris en charge par le gouvernement. Ce sont donc de hauts fonctionnaires de l'Etat qui en assurent la conduite, le mettent en oeuvre et le contrôlent.

C'est l'Etat qui procède à la définition et à l'élaboration des stratégies des Entreprises Publiques (E.P.). De cette façon il s'implique à remplir deux fonctions, en principe régies par des "lois" différentes : la fonction politique d'une part et la fonction technico-économique d'autre part (pour laquelle, il peut, à la limite, agir comme régulateur mais non comme initiateur et acteur). En procédant ainsi, l'Etat s'est arrogé et approprié tous les pouvoirs des managers en les attribuant à la tutelle gouvernementale.

Il se pose là un problème de conciliation des compétences et des missions entre deux partenaires exclusifs dans leur fonctionnement : l'Etat et l'E.P.

Les hauts fonctionnaires de l'État avaient-ils les compétences techniques nécessaires à la réalisation des missions de l'E.P. et par conséquent des modalités requises pour la réussite de leur T. T. ?

La capacité de gérer se suffit-elle de la capacité de gouverner et de diriger ?

Dans son essai sur "l'Etat et l'Entreprise Publique : un tête à tête insupportable". Essec, Janvier 83, Taïeb Hafsi, tente de démontrer que les responsables de l'entreprise doivent être libres "de choisir les solutions technico-économiques les plus appropriées pour atteindre les buts fixés" (p. 34). Ceci nous amène à évoquer, rapidement ici, la douloureuse question du pouvoir de décision.

## **2. La configuration du système de décision :**

Dans un document portant sur "la direction des S.N. par le MIE" (DPGE), il est écrit : "le contrôle actif du ministère de l'Energie se trouvera par une action incessante qui va d'une part animer les équipes humaines sur lesquelles repose le développement industriel et exercer une pression constante qui maintient l'entreprise en état de mobilisation permanente" (sic !) p. 65.

Plus loin, concernant l'étude et le développement des projets, il écrit : "au stade des études le ministère va suivre et diriger le déroulement des différentes phases jusqu'à la signature du contrat... Il est sollicité au moment des choix, aussi bien pour les études préalables, que pour les études d'avant-projet ou de projet. Dans les cas importants il prend les décisions relatives à l'opportunité d'un investissement, dimensionnement de l'unité à créer le programme de fabrication, le procédé technologique, la localisation..." p. 66.

Il est toutefois reconnu qu'"il arrive que les décisions prises ne soient pas le reflet du point de vue et de l'intérêt immédiat de l'entreprise", p. 66.

Qu'importe, le ministère sait ce qu'il fait !

En réalité, jusqu'à présent, il n'a guère existé de fonction contrôle propre à l'entreprise, c'est-à-dire autonome et spécifique. C'est toujours le seul ministère qui s'en arroe le droit : "Avec la restructuration et l'assainissement financier, préalables à toute bonne gestion, le MIE va contrôler l'utilisation des facteurs de production", p. 70.

Enfin et pour clore cette affaire, le ministère pense pouvoir atteindre la maîtrise technologique par le biais de la formation permanente et généralisée, en espérant, parallèlement, développer la recherche appliquée : .... la formation des hommes conditionne le développement industriel, l'organisation de la gestion des entreprises et l'autonomie technologique.." etc... (MIE: circulaire n°19/ CAB du 27.4.1972.

Le résultat de tout ceci, c'est que l'Entreprise publique algérienne n'a qu'une seule fonction à assurer : la fonction production. Tout le reste n'est pas de son ressort et lui échappe complètement.

Au-delà de la première difficulté méthodologique qui en découle : à savoir comment envisager la question du T. T. par le biais "d'enquête sur le terrain" dans le champ de l'Entreprise quand on vient de voir que le processus du T. T. lui est totalement externalisé, se pose la question de la pertinence de ce système de décision sur l'efficacité ainsi obtenue d'un tel T. T. ?

Si l'on devait reprendre l'analyse de T. Hafsi (l'Etat en affaire), on peut déterminer le processus décisionnel dans les choix de T. T. avec les conséquences encourues quant à la recherche d'une maîtrise technologique comme étant un processus autocratique ayant pour corollaire un contexte vague et une coalition unie.

"Lorsque le système décisionnel frontalier est partisan le comportement observé apparaît comme chaotique et même pathologique... Ainsi, la première conséquence d'un système frontalier partisan est qu'il induit un système central partisan", p. 26.

Ce système décisionnel peut évoluer jusqu'au moment "où les coûts sociaux ou organisationnels peuvent être considérables" (suite à des changements politiques au sein de la coalition qui ne "réussit plus à s'unir autour d'objectif et de programmes communs" et face à une situation économique détériorée par la crise) et faire que "le rapport de forces entre l'Entreprise et l'Etat ainsi que la capacité de l'Etat à gérer ses relations avec l'entreprise et notamment à développer un contexte suffisamment précis autour de l'Entreprise, ont un effet direct sur la capacité et la volonté de celle-ci à évoluer vers plus d'autonomie et de discrétion dans son processus de décision", p. 27.

C'est exactement ce à quoi nous assistons aujourd'hui avec l'application des lois sur l'autonomie des entreprises : et T. Hafsi de conclure : "Lorsque la coalition frontalière du pouvoir a du mal à maintenir son unité et à préciser ses relations avec l'Entreprise, celle-ci

inévitablement développe un système de protection du système de décision interne qui l'éloigne de l'Etat et augmente son autonomie" p. 27.

Va-t-on assister à la vérification sur le terrain de cette évolution ? l'avenir nous le dira.

## **V. ANALYSE DES RESULTATS**

Théoriquement le processus d'acquisition technologique se rapproche fortement, par sa similitude, du processus microbologique qui réalise la synthèse de la protéine par la cellule. En effet, on constate que tous les deux exigent, comme facteurs de leur expression, deux choses :

1. Un stock d'informations concernant, pour la protéine la séquence des acides aminés (c'est-à-dire "l'ordre dans lequel ils doivent être disposés pour constituer une chaîne protéique déterminée") qui serait, pour la technologie, l'ensemble des informations scientifiques nécessaires à la constitution des savoirs technologiques (incarnés ou non incarnés dans les machines) et qu'on peut appeler le hardware.

2. "Un mécanisme capable d'élaborer à partir des informations le produit fini et qui serait, dans le cas de la technologie tout ce qui touche l'aspect know now ou le software (ce que j'ai appelé plus haut les technologies de gestion). En microbiologie les informations sont fournies par l'ADN et le mécanisme est fourni par le gène qui porte en lui le code de fabrication d'une protéine. Dans le cadre du T. T., les informations sont détenues par les P.T.A. (Pays Technologiquement Avancés), quant au mécanisme il est inscrit dans leur code à eux et ne peut faire l'objet d'aucune transmission, sinon rejet il y a.

Il s'agit donc pour nous, au delà de l'action "simple" (car il suffit de payer) d'acquisition des informations, de trouver le et les "gènes" porteurs des programmes et permettant de démonter et remonter les mécanismes.

Ces gènes ne peuvent être, bien entendu, que les hommes. Il s'agit d'inscrire en tous des milliers de programmes capables de fabriquer les produits avec les informations acquises.

Cela relève bien sûr de ce qu'il est convenu d'appeler l'appareil de formation.

Tout se joue sur ce terrain, dans un premier temps. C'est ainsi que nous verrons de quelle façon, ce terrain mal investi par le processus de T. T. enclenché dans notre pays, a fini par jouer un tour pendable à la volonté de maîtriser la technologie.

Voici dans un cas pratique (semblable à mille autres) comment les choses se sont passées.

## **VI. INCURSION DANS LE TERRAIN DE L'INGERENCE**

L'organisation du travail constitue un moment décisif dans la réalisation de tout T. T.

Nous étions partis sur le terrain avec ce postulat théorique que nous nous sommes évertués, tout au long des précédents rapports, de justifier.

Il s'agissait alors de rechercher, dans la pratique du T. T., ce qui pouvait provoquer blocage dans cette perspective c'est-à-dire dans le cadre déterminé et limité d'un aspect particulier du processus de T. T.

Il a fallu, pour ce faire, opérer dans un premier temps un choix quant à la pertinence du terrain subséquent à la problématique de notre échafaudage théorique.

Les questions pouvaient alors prendre diverses formes :

1) - Quel type d'industrie choisir

2) - Quel type de technologie devait-elle présenter du double point de vue de la production et de la gestion d'une part, de la sophistication et de l'archaïcité d'autre part.

En fait, on se rend compte que dans l'acte de recherche, le problème central demeure celui de la formulation. Car la hantise du chercheur en sciences humaines n'est-elle pas, tel le mythe de sisyphé, d'avoir à n'opérer que des reformulations pour des questions qui, étant au coeur de l'homme semblent chaque fois s'apparenter à l'éternel recommencement,(ce qui expliquerait peut être les rapprochements actuels entre sciences humaines et sciences de la vie, biologie, etc... qui connaissent, à l'heure actuelle, un net regain d'intérêt<sup>[2]</sup> ; la vie ne serait-elle pas un éternel recommencement auquel doit se ressourcer la réflexion "sociale et économique" sur l'homme ?

## VII. L'ENQUETE PRELIMINAIRE

Devant se réaliser au départ (naïveté, ambition mal mesurée ou simplement absence d'humilité) sur une série plus ou moins importante d'unités industrielles qui avaient en commun de relever d'une même filière (branche de la chimie et pétrochimie), celle-ci ayant vu son rayon d'action se rétrécir comme une peau de chagrin pour différentes raisons dont la moindre n'est assurément pas celle du temps et des moyens disponibles qu'une telle enquête devait mobiliser.

Ceci d'une part. D'un côté, nous arrivions, au terme de nos différentes approches de l'industrie pétrochimique à souscrire à la thèse de D. Dufourt écrivant que "l'adoption de procédés complexes interdit la transmission des savoir-faire de base de l'industrie considérée, les opérations sur lesquelles ils portaient étant externalisées dans notre industrie" (T. T. et industrialisation in "Colloque sur le Développement Economique", OPU, 1984, p.235.

De surcroît, l'absence de structuration du système productif, s'interdisant la mise en place de "noeud technologique" n'induit pas un

T. T. réel dans le sens où l'on peut estimer que si transfert il y a, il ne peut se réaliser de façon cohérente et concrète, qu'une fois assuré le développement de la "filiale technique" porteuse de ce T. T. considéré.

Dufourt écrit à juste titre : "le rôle fondamental du T. T. conçu comme le mouvement d'un procédé technique d'une industrie à une autre apparaît ainsi en pleine lumière il assure le passage de la cohérence observée au niveau micro-technologique à celles observées au niveau macrotechnologique en réalisant les ajustements nécessaires des ensembles techniques". p. 234.

Or, ce sont justement des "ajustements nécessaires des ensembles techniques" qui font défaut du fait de la non prise en considération d'un développement de la "filiale technique", seule à même de faire que le T. T. se réalise.

Ceci constitue donc un premier effet de blocage, quant au secteur proprement dit.

Par contre, lorsqu'on se déporte vers des secteurs moins portés par l'exigence du développement de la filiale technique et plus à même de faire valoir des "noeuds technologiques" locaux, on peut s'attendre à voir se réaliser un T. T., pas de haute texture certes, mais plus à même d'être pris en charge et mis en oeuvre par des formes sociales locales d'organisation de la production c'est le cas des petites unités industrielles<sup>[3]</sup> dans lesquelles ce n'est pas tant le procédé technologique qui

Joue un rôle, mais la maîtrise de l'équipement et, surtout, la maintenance de celui-ci qui finit par induire une tendance certaine à l'innovation par l'introduction en première phase, de petites modifications et de sensibles améliorations qui laissent augurer d'une maîtrise en voie de réalisation.

Ceci est très important car se pose là tout le problème du choix du processus du T. T. (et non du T. T. lui même !). En fait il s'agit en définitive d'un arbitrage entre "le choix de procédés complexes et aux modes opératoires simplifiés, mais à coûts de maintenance élevés et vecteur d'une dépendance technologique accrue se manifestant sous la forme d'importations induites de technologie et le choix de procédés moins complexes aux modes opératoires plus délicats, mais susceptibles par transmission et diffusion des savoir-faire de permettre de faire face aux problèmes de maintenance et à l'évolution ultérieure des procédés" Dufourt, op. cit. p. 236).

C'est exactement ce à quoi nous avons assisté, plus particulièrement dans le cas des unités résines du complexe Méthanol où le procédé est relativement archaïque (procédé Montedison datant de près d'un siècle) tandis que les modes opératoires sont plus délicats et exigent et induisent effectivement des savoir-faire susceptibles de prendre en charge une évolution future des procédés de fabrication des résines (ex : maîtrise des dosages, des mélanges et association de produit pour production de nouvelles matières).

Cette affaire de l'arbitrage montre donc combien est importante la question de la décision dans le T. T. et quelle place requiert l'organisation du travail dans la prise de cette décision, mais aussi dans le processus du T. T. lui-même si l'on veut que les savoir-faire se réalisent en contribuant à mettre en oeuvre des modes opératoires propres à induire la transmission et la diffusion.

Finalement, en d'autres termes, on en revient, à dire que le T. T. est affaire de transmission... Cependant, il s'agit de ne pas se tromper : il faut se transmettre soi-même et non pas transmettre les emblèmes, l'image et la référence des autres.

C'est encore une affaire de ... généalogie !

## **VIII. LE COMPLEXE METHANOL - RESINES**

### **a) - Le méthanol**

Le complexe méthanol se présente au départ comme une société mixte (ALMER) détenue à 51 % par l'Algérie et 49 % par l'Italie, pour ce qui est de la production résines.

Le complexe se constitue comme tel en 1975. Le démarrage s'effectue en 1977 avec les premiers essais de performance qui se réalisent en fait en Septembre 1977 avec deux partenaires principaux associés :

- l'anglais Hymphrey-Glasgow pour le méthanol.
- l'italien Italconsult pour les résines.

Le partenaire anglais Hymphrey-Glasgow, titulaire du marché pour le complexe méthanol, va s'adjoindre des sous-traitants pour répartir les réalisations comme suit :

- SAIPEM pour le montage - Italconsult pour les utilités.
- Humphrey-Glasgow pour le démarrage.

Le procédé technologique du méthanol sera celui d'Humphrey-Glasgow. Par sa teneur à 98 % d'alcool méthylique, le méthanol produit en Algérie sera un des meilleurs du monde.

Le complexe méthanol n'intervient qu'en amont des unités résines. C'est pourquoi il n'est pas nécessaire de poursuivre ici sa présentation. Il n'est intéressant pour nous que du point de vue approvisionnement (et pour une partie seulement) des unités résines.

Ce qu'il faut cependant relever c'est la différence de débouchés pour ces deux éléments constitutifs d'un même complexe, au demeurant, à savoir : la majeure partie du méthanol produit est exportée alors que l'essentiel de la production de résines est destiné au marché local.

### **b) - Unités résines :**

Conçue et équipée par l'italien Italconsult, qui interviendra en même temps, au niveau de tout le complexe méthanol, pour les utilités, l'unité résines a pour mission de produire :



- des résines phénoliques (à base de phénol).
- des résines uréïques (à base d'urée).

Le contrat est de la forme "clefs en main".

Le procédé technologique de fabrication est le procédé Montedison reconnu comme le géant mondial des procédés de fabrications de résines dont il reste le principal initiateur.

Le formol et le méthanol sont produits sur place. Par contre l'urée, la mélanine et le phénol font l'objet d'importations, par le biais de différents fournisseurs (Irak, Allemagne, etc...), selon les contingences du marché mondial.

Dans le programme de départ, il était question d'obtenir l'urée sur place et ce à partir de l'unité ammoniac construite à Arzew par la Société française Technip.

Depuis sa mise en marche, il y a déjà plus de 15 ans l'unité ammoniac n'a toujours pas produit d'urée à ce jour.

L'installation des unités résines par Italconsult par le biais du contrat "clefs en main", a consisté, selon les dires des responsables algériens qui ont fait le déplacement en Italie, à reproduire en Algérie les unités existantes en Italie, mais sous une forme plus réduite quant à la taille de celles-ci.

#### **\* La formation du personnel pour l'acquisition des savoirs techniques :**

##### **1. La formation programmée :**

Le programme de formation programmée a été réalisé par le constructeur en Italie.

Le contrat prévoyait la formation de différentes catégories de personnels à prendre en charge dans le pays d'origine du constructeur, au sein des unités "mères" d'Italconsult, et cela avant même le démarrage des unités algériennes qui, comme nous l'avons écrit, devaient être construites comme des répliques réduites des unités italiennes.

Il s'agissait donc de familiariser les personnels avec les techniques utilisées. Ceux-ci, après une familiarisation d'une durée de 6 à 9 mois, devaient par la suite être "injectés" dans les unités locales sans problème vu qu'elles présentaient de grandes similitudes avec celles d'outre-mer.

Cette formation devait toucher en particulier les catégories de contremaîtres et chefs de quart plus fortement et quelques autres destinés à fournir les personnels d'encadrement futur des unités.

Il faut reconnaître que cette formation s'est traduite à terme par une forte déperdition qui a touché pratiquement les trois quarts des personnels

envoyés en Italie. Ceux-ci ont été "perdus" pour deux raisons essentielles :

- Ceux qui ont choisi de rester et ne sont pas revenus à l'entreprise, préférant jouer leur chance à l'étranger. L'explication avancée par les responsables de l'entreprise est que les personnels envoyés en formation étaient trop jeunes<sup>[1]</sup>, qu'ils n'étaient jamais sortis auparavant du pays et ont donc été séduits (au sens littéral du terme) par le mode de vie occidental et la "facilité" des plaisirs de celui-ci.
- Ceux qui sont revenus au pays, ont réintégré la boîte ; mais l'ont déserté, après une courte période de travail, préférant aller monnayer dans le secteur privé, leur qualification et leurs savoirs techniques acquis.

L'explication avancée par les responsables a trait à la pénibilité du travail dans les unités résines : la production des résines est fatigante et dangereuse du fait de la toxicité ambiante. Cet aspect n'est pas pris en compte selon les travailleurs, dans l'évaluation des salaires, et qui considèrent qu'à salaire égal autant aller ailleurs où c'est moins pénible et moins dangereux.

De fait, il est vrai que travailler dans le secteur résines peut se traduire par des maladies professionnelles à haut risque. Ceci est d'autant plus important que le service médical en place a été dissout et que le médecin du travail a démissionné (contraint ?) car on ne tenait pas compte de ses recommandations.

## 2. La formation sur le tas :

Devant l'échec constaté de la formation programmée, il a été fait recours à une formation sur le tas qui expliquera, comme nous le verrons plus tard, bien des choses.

Cette formation sur le tas se fera en deux temps :

- par le biais de l'assistance technique,
- par le système "regarde et apprend".

La formation prévue au contrat n'ayant pas donné les résultats désirés, elle sera complétée par une formation sur le tas, réalisée sur place, par le truchement d'une assistance technique fonctionnant selon le système du double poste ou de parrainage afin d'assurer le démarrage des unités.

Cette formation par assistance technique durera 18 mois pour cesser en 1981. Dans un deuxième temps, ce sera le personnel formé par l'assistant technique qui prendra le relais pour assurer une formation sur le tas, de travailleurs, sans qualification, recrutés au fur et à mesure et qui devront "apprendre" le métier par le système "regarde et fais pareil" une sorte d'apprentis.

Toutes les unités ont bénéficié d'une assistance technique de 18 mois, sauf l'unité 500 qui ne démarrera jamais pour des raisons dues à une

série de facteurs dont parfois, et surtout, la défaillance technique du constructeur. On peut se poser légitimement alors la question, puisque c'est un contrat "clés en main", ce qu'il est advenu des essais de performance ! mais aussi de la décision de la main levée sur la livraison ?

### \* **Le transfert technologique à contre-sens**

Dans les faits, comme nous l'avons vu, l'assistance technique n'a pas joué le jeu attendu d'une réelle et efficace formation dans le sens de transmission de savoirs et savoir-faire.

Sans trop nous étaler sur la mauvaise volonté des assistants techniques (telle que dénoncés par leurs partenaires algériens) de transmettre leur know-how (la transmission est une affaire de meurtre disent les psychiatres !), nous relèverons cependant un aspect, largement illustratif de cette politique ou "garder pour soi" des assistants techniques qui pratiquent fortement la rétention de l'information, en transmettant des "rien du tout" pour ne montrer que le strict minimum de ce qu'ils étaient obligés de faire, lors même que les algériens devaient procéder à une véritable traque des tours de mains.

### \* **Les abréviations de la formation par l'A. T. :**

L'Assistance technique affectée aux résines (sauf à l'unité 500) s'est déroulée, sur la base d'accords à la détermination peu claire, aussi bien par Humphrey Glasgow qu'Italconsult avec le partenaire algérien.

En effet, le contremaître appelé par Italconsult à l'unité résines était Italien, bien sûr, mais ne parlait que l'italien et à peine le français.

Par contre les chefs de quart affectés par Humphrey Glasgow étaient eux, tous Hindous et ne parlaient, en dehors de l'indien, que l'anglais.

Les Algériens, candidats au T. T. parlaient quant à eux, arabe ou français.

On imagine aisément alors quelle tour de Babel s'était improvisée dans les ateliers !

Au-delà de ce cité ubuesque de la procédure formelle de l'assistance technique qui montre à quel point on en peut tirer avantage (plutôt désavantage, sinon pour l'apprentissage des langues !), l'incroyable vérité à retenir, c'est que les Algériens se rendent très vite compte (même sans la langue), que les pseudo-assistants techniques Hindous envoyés par Humphrey Glasgow n'étaient en réalité pas du tout qualifiés pour les procédés en place.

Et en fait, ils étaient venus plus pour apprendre eux-mêmes que pour transmettre un quelconque savoir-faire. Cela peut s'expliquer d'autant plus aisément que le procédé Montedison qu'utilise le constructeur italien, était tout à fait méconnu des Anglais d'Humphrey Glasgow.

Ils étaient donc là pour apprendre et s'initier à un procédé qui leur échappait.

Humphrey Glasgow s'en tirait avec un bénéfice net en envoyant, comme assistants techniques, des Hindous non qualifiés se former à un procédé afin, par la suite de s'en aller mieux les utiliser certainement ailleurs... toujours comme A. T.

Et ainsi nous assistons ici à un état type de transfert de technologie à contre-sens. Et celui qui en fait les frais, toutes dimensions comprises, ce n'est ni l'Anglais ni l'Italien, mais toujours le sous-développé.

Au plan de l'organisation du travail, on peut constater certaines causes de blocage, qui, loin d'être "fatales" sont aisément assimilables à une volonté délibérée de faire de l'entreprise un instrument autre qu'économique, et donc porté par une rationalité autre que celle des résultats actifs.

#### \* **L'anarchie organisatrice :**

Ce titre est à prendre dans son sens littéral : c'est l'anarchie qui organise l'entreprise. Cela peut paraître paradoxal mais c'est pourtant ainsi que les choses se passent.

Le premier élément de ce système anarchique organisé c'est l'indiscipline du travail. La discipline est totalement absente dans le travail et dans son exercice.

Ceci peut s'expliquer par ce qui constitue le deuxième élément : les sureffectifs : l'unité formaldéhyde, tourne avec un chef de quart, un opérateur par équipe (au nombre de 4) plus un contremaître et son adjoint. Ce qui fait en tout 10 hommes. Ceci pour ce qui est du schéma organisationnel prévu par le constructeur.

De plus, chez le constructeur, le contremaître (et son adjoint) a sous sa responsabilité 7 unités.

En Algérie, à l'unité on trouve un responsable de service plus un contremaître plus quatre équipes constituées chacune d'un chef de quart, un polyvalent, un opérateur tableau, un opérateur extérieur. Ce qui fait un total de 17 hommes.

Donc sept hommes en plus par rapport au schéma organisationnel qui fonctionne, pour le même type d'unité en Italie.

De surcroît, l'unité est automatisée !

L'explication avancée est la suivante, et se justifie à deux niveaux :

- un niveau extra-entreprise,
- un niveau intra-entreprise.

Au niveau extra-entreprise, les sureffectifs s'expliqueraient par la politique du pays en matière d'emploi. C'est le système occupationniste développé plus haut.

Deuxièmement, du fait de la rareté de la main d'oeuvre qualifiée (et nous avons vu comment cette "rareté" était produite), il s'imposait de recruter plus de personnels que nécessaires pour garder à terme un minimum, d'une part et assurer, d'autre part, la formation d'un plus grand nombre sur le tas vu la non disponibilité de qualification. C'est la politique de substitution qui est en vigueur pour pallier toute absence et toute indisponibilité.

Au niveau intra-entreprise, c'est parce que les agents, du fait de leur non-qualification, ne maîtrisent pas le travail, qu'il est nécessaire alors de le simplifier et donc de le diviser en plusieurs tâches auxquelles se rattachent plusieurs postes de travail. Ainsi, cette division à effet multiplicateur, induira-t-elle des sureffectifs par rapport au procès de travail original.

Tout cela se traduit au sein des unités, par une irresponsabilisation de tous les travailleurs. "Plus il y a de monde dans les unités, plus on se gêne !". Le travail bien sûr en pâtit parce qu'en plus chacun compte sur l'autre ("ce n'est pas mon boulot, c'est celui de l'autre ?), surtout pour ce qui concerne l'hygiène qui est un facteur déterminant dans la production des résines : chacun considère que ce n'est pas son job de nettoyer telle machine ou tel espace. Les tâches sont tellement divisées et tellement précises que chacun s'y tient et ne va guère au-delà.

Comment, dans de telles conditions et au regard d'une telle anarchie organisatrice du travail, peut-on espérer développer des capacités de maîtrise des techniques et d'accumulation des savoir-faire ?

## **IX. LA JUXTAPOSITION DES TECHNOLOGIES**

Nous avons vu que le cas des unités résines du complexe méthanol qui présentait un procédé technologique dit archaïque, mais dont la mise en oeuvre était compliquée du fait des dosages précis exigeant expérience, pratique assimilée et savoir-faire reconnus, sinon toute une production se trouvait jetée : "sa faible complexité technique est compensée par un degré élevé de complication des modes opératoires dont la mise en oeuvre suppose la mobilisation d'un savoir-faire très riche et étendu". Dufourt (Daniel) p. 229, op. cit.

Dans le cas de l'unité peinture, le problème est plus ou moins inversé et démontre de la même façon, qu'une certaine juxtaposition de technologies (entre procédé et mise en oeuvre) ne peut s'accommoder d'incohérence dans la maîtrise des savoir-faire, qu'ils soient techniques ou technologiques.

A l'unité peinture, le procès de production, les techniques de fabrication, l'équipement sont largement automatisés et exigent des techniques de mise en oeuvre et de traitement elles aussi automatisées, sinon c'est le blocage.

Or, il se trouve que la gestion des stocks (physique) ainsi que celle des matières premières, la circulation des produits (les flux dans

l'entreprise) restent largement traditionnelles et s'exécutent de façon tout à fait archaïque, c'est-à-dire manuellement.

La juxtaposition des technologies se traduit ainsi par :

- La présence d'un équipement technique automatique exigeant une technologie de production sophistiquée et des procédés technologiques élaborées qui s'exerce dans:

- un système de travail de type traditionnel, c'est-à-dire s'effectuant encore sur une base manuelle type taylorienne accompagnée de pratiques de gestion de la production primaire et peu, sinon pas du tout, conforme avec l'équipement et les procédés en place ; tentant ainsi de combiner l'incohérence.

Cela va se traduire par la création de système autobloquant.

### **- Blocages et mise en panne :**

Concrètement ce blocage va se réaliser par :

- une inadéquation des méthodes de gestion avec les procédés de production, ce qui conduit à un décalage entre le niveau technologique et le niveau du procès de travail.

- une sous-utilisation des possibilités technologiques et le freinage des procès de production qui sont dus à la complication, traditionnalisation et bureaucratisation qui vont immobiliser la gestion des inputs et outputs matériels que nécessite un procédé technologique automatisé.

Le résultat est que le rythme de gestion ne suit pas celui nécessité par les systèmes de production technique ; d'où des goulots d'étranglement et le ralentissement de l'ensemble des systèmes techniques implantés. Ce qui permet à Dufourt d'écrire :

"L'interdépendance fortement accusée entre les industries de pointe s'accompagne d'une absence quasi-totale de relations entre ces industries et les industries traditionnelles d'où l'impossibilité de mettre en évidence de quelconques effets d'entraînement des industries de pointe sur les industries traditionnelles". op. cit. p. 228.

Ceci peut se regrouper sous la forme d'une grande contradiction qui demeure la contradiction principale à surmonter dans tout processus de transfert de technologie : l'opposition difficile entre technologies performantes et système de travail traditionnel.

## Notes

---

**[\*\*]** Organisation Scientifique du Travail.

**[\*\*\*]** NFOT : Nouvelles Formes d'Organisation du Travail.

**[1]** Cf. O. Aktouf : 262-263 ; 267.

**[2]** Voir A. Chaulat. M. Dufour : "la rupture entre l'entreprise et les hommes. Eco. & Org. 1985.

**[3]** SMCWO - Boulangerie industrielle.