

CENTRE D'ETUDES
ET DE RECHERCHES
SUR LES QUALIFICATIONS



*Les nouvelles technologies
de l'information
et les emplois de bureau
Comparaisons Européennes*

Nicole Mandon

FORMATION - QUALIFICATION - EMPLOI
COLLECTION DES ETUDES

LES NOUVELLES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION
ET LES EMPLOIS DE BUREAU
- COMPARAISONS EUROPÉENNES -

Nicole Mandon

DÉPARTEMENT TRAVAIL ET FORMATION

Rapport de synthèse réalisé en novembre 1987 pour le
CENTRE EUROPÉEN POUR LE DÉVELOPPEMENT DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
Projet 4816

Juin 1988

COLLECTION DES ÉTUDES N° 37

Ce rapport est fondé sur dix-sept études de cas commanditées par le CEDEFOP, et sur la consultation de bibliographies et travaux fournis par les Centres de recherche que nous avons contactés dans des différents pays de la CEE. Nous remercions ici les correspondants et chercheurs qui, par leur envoi, ont permis la collecte de base indispensable à notre travail.

Avant-Propos

Dans le cadre de ses travaux sous le thème "Egalité des chances et formation professionnelle", le CEDEFOP a été amené à commanditer, ces dernières années, des études sur les implications pour la formation professionnelle de l'introduction des nouvelles technologies dans les bureaux.

Dans cinq Etats membres, la politique du personnel de grandes entreprises du tertiaire a été analysée, les syndicats, employées et employés interrogés. Il s'agissait d'entreprises tentant une gestion prévisionnelle des ressources humaines, et voulant assurer une promotion de toutes les catégories de personnel.

Le CEDEFOP a voulu rassembler et comparer les résultats de ces dix-sept études de cas dont cinq en France ; aussi a-t-il choisi de confier ce travail au Centre d'études et de recherches sur les qualifications (CEREQ).

Nous remercions le CEREQ qui publie, en français, à ses frais, cet important document de synthèse. La publication en quatre autres langues de la Communauté sera assurée par le CEDEFOP.

La "Bureautique" n'a pas fini d'évoluer. Dans une époque de nombreux et nouveaux développements, cet ouvrage vient à propos pour établir un bilan, faire le point, planifier une politique du personnel tenant compte des intérêts de tous. Il s'adresse aux décideurs et praticiens en entreprises d'abord ; il sera aussi utile à celles et à ceux qui ont une responsabilité en matière de formation dans le domaine.

Maria PIERRET
Responsable du projet
CEDEFOP

Résumé

A partir de dix-sept études de cas, effectuées à la demande du CEDEFOP dans les différents pays de la CEE, et d'une large bibliographie collectée, l'auteur tire les leçons des constats, parfois contradictoires, portant sur l'évolution des qualifications liée à la bureautique, terme compris dans un sens large selon la définition parue au journal officiel du 17 janvier 1982 : "La bureautique est l'ensemble des techniques et des moyens tendant à automatiser les activités de bureau et principalement le traitement et la communication de la parole, de l'écrit et de l'image".

Les impacts des nouvelles technologies de l'information (NTI) dépendent à la fois : des caractéristiques techniques et des applications possibles, du contexte économique qui induit les objectifs ou résultats attendus, des modalités organisationnelles, et, enfin, de façon importante, des pratiques de gestion des ressources humaines et du comportement des individus et des groupes professionnels concernés.

Le facteur technique n'est guère isolable des nombreux facteurs de changement qui interfèrent. Les catégories professionnelles concernées sont nombreuses et diverses. Les comparaisons internationales soulèvent des difficultés de méthodes dues, en particulier, au manque de repères équivalents d'un pays à l'autre.

L'auteur propose une lecture des transformations des activités de bureau au cours des dernières années, de manière à caractériser la période actuelle et ses perspectives. La population étudiée correspond aux utilisateurs non cadres de la bureautique travaillant dans le domaine des activités de bureau, soit par leur appartenance à un secteur spécifique (exemple, banques et assurances), soit par leur participation à une fonction administrative ou de support logistique administratif (exemple : administration commerciale, secrétariat).

Le premier chapitre montre comment, depuis les années 60, technique, applications, contexte et catégories concernées ont évolué ; comment l'expérience quotidienne des NTI, au cours de cette période, a enseigné les notions d'information, de conduite de changement, de rôles individuels, collectifs et institutionnels.

Le deuxième chapitre montre en quoi l'activité professionnelle se redéfinit dans son contenu, dans le repositionnement des emplois qui en résulte ; les données statistiques sont présentées à titre indicatif. Le point est fait, en particulier sur les emplois des secteurs de la banque, des assurances, du secrétariat. Des emplois "nouveaux" sont dessinés tels les emplois d'interface ou de correspondants, les emplois liés à la gestion des systèmes, les emplois de support.

Sur la toile de fond ainsi brossée, les choix offerts par la période actuelle sont mis en relief dans le dernier chapitre. En effet, l'auteur considère que les différences constatées traduisent, non seulement des différences de rythmes d'évolution ou de caractéristiques structurelles, mais aussi des zones de choix, et que c'est en grande partie à ce niveau que se joue la définition future des emplois.

Le problème de formation posé à l'occasion des NTI ne se réduit pas à la mise en oeuvre d'un nouvel outil, les objectifs et les conditions de l'activité professionnelle sont profondément modifiés dans leur ensemble, et des investissements essentiels pour les années à venir sont pointés en termes de contenu de formation, de pédagogie, de règles du jeu des rapports institutionnels, de moyens de suivi, de bilan, de diffusion.

Sommaire

	Page
AVERTISSEMENT	11
INTRODUCTION GÉNÉRALE	13
CHAPITRE I - LA BUREAUTIQUE - DÉJA UNE HISTOIRE	19
<i>Introduction</i>	21
<i>Section I - Les différentes périodes</i>	22
1. Les années 1960, début des années 1970 : le traitement de masse centralisé	22
2. Les années 1970 : l'informatique répartie, l'apparition des machines de traitement de texte et des micro-ordinateurs	23
3. Les années 1980 : l'intégration des différentes formes de traitement de l'information et des techniques de transmission	24
<i>Section II - Etat de la diffusion dans les différents pays de la Communauté européenne - La population concernée</i>	30
1. Un parc non négligeable	31
1.1. Une progression rapide mais en deçà des hypothèses de marché	31
1.2. Les secteurs les plus équipés	33
1.3. Le cas des PME	34
1.4. Des différences territoriales	34
2. Les emplois concernés	35
2.1. Le tertiaire de bureau, quelques données chiffrées	35
2.2. Un effacement de la frontière entre les emplois de bureau et les emplois des autres secteurs	36
2.2. Notre champ d'analyse	37

	Page
<i>Conclusion : l'élargissement des catégories concernées, des opérateurs aux acteurs</i>	39
<i>Annexe au chapitre I : Le travail des femmes et le chômage féminin dans les pays de la CEE</i>	41
CHAPITRE II - LES TRANSFORMATIONS DE L'ACTIVITÉ PROFESSIONNELLE	45
<i>Introduction</i>	47
<i>Section I - L'évolution des structures d'emplois - Constats statistiques</i>	49
<i>Section II - L'évolution de l'activité des employés qualifiés</i>	51
1. Tendances générales	51
2. L'exemple des emplois du secteur bancaire	53
3. L'exemple des emplois du secteur des assurances	55
4. Le cas du secrétariat	56
<i>Section III - Des emplois nouveaux</i>	59
1. Les emplois d'interface ou de correspondants	59
2. Les emplois liés au système informatique, à sa gestion, à son fonctionnement	59
3. Les emplois ayant une fonction d'assistance et de formation au quotidien	60
<i>Conclusion : une profonde mutation des emplois de bureau</i>	62
<i>Annexe au chapitre II</i>	65
CHAPITRE III - LES OPTIONS ORGANISATIONNELLES ET LES PRATIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES : DÉFINIR LE PROBLÈME DE FORMATION	67
<i>Introduction</i>	69
<i>Section I - Les choix organisationnels</i>	70
1. L'option centralisation-décentralisation	70

	Page
2. La place des activités auxiliaires - Ou jusqu'où peut-on recomposer le travail ?	71
3. La distribution spatiale de l'activité, externalisation, travail à domicile	72
4. La diffusion de la préoccupation amélioration des performances	73
<i>Section II - Les pratiques de gestion des ressources humaines</i>	75
1. L'identification des nouveaux requis	75
2. Les réponses difficiles du système de formation professionnelle	76
3. Les pratiques des entreprises	77
<i>Conclusion : un nouveau rapport Formation Travail, les acteurs impliqués, la perspective à prendre en compte (Conclusion générale et recommandations)</i>	81
BIBLIOGRAPHIE	85
LISTE DES ABREVIATIONS	17

Avertissement

Ce rapport effectué pour le CEDEFOP prolonge un long travail qui a porté, d'abord sur la comparaison des systèmes de formation en tant que producteurs de qualifications pour les emplois tertiaires, au Royaume Uni, en France et en RFA (H. Steedman), puis sur l'analyse de l'évolution du travail et des pratiques des employeurs en matière de recrutement et de formation (A. Dirrheimer, S. Gensior, M.P. Alcobendas Tirados, C. Lange et C. Gillot, S. Bevan et A. Rajan, R. Baraldi, L. La Malfa, D. Telmon).

Suite à un colloque organisé à Rome, les 30 et 31 Octobre 1986, il a été convenu de faire le point sur ce que l'on sait aujourd'hui de la diffusion de la bureautique et de son impact sur les emplois, les qualifications, les besoins de formation. Outre les travaux précités, nous avons, pour ce faire, consulté une large bibliographie des travaux effectués au cours des dernières années, dans les différents pays de la Communauté européenne, à l'initiative ou non d'organismes internationaux (1).

Notre objectif est de dégager de l'ensemble de ces travaux une compréhension actualisée du phénomène bureautique, c'est-à-dire une compréhension :

- de l'état de diffusion des équipements bureautiques ;
- des incidences sur l'emploi et l'activité professionnelle, incidences directes et incidences résultant de la combinaison de différents facteurs de changement.

Nous nous attacherons en particulier à dégager :

- les tendances fortes de restructuration des qualifications ;
- les métiers et emplois qui déclinent ou, au contraire, ceux qui se développent et ceux qui apparaissent ;
- les nouvelles exigences de qualification et les pratiques actuelles des entreprises pour y pourvoir ;
- les problèmes majeurs de formation posés.

Nous souhaitons que ce document puisse constituer une référence pour tenir notre attention en éveil et nous guider dans une action pertinente au cours des prochaines années.

(1) Il faut reconnaître que notre collecte des travaux est fructueuse pour les pays suivants : Royaume Uni, Allemagne, France, Pays-Bas ; viennent ensuite la Belgique, l'Italie, l'Espagne, la Suède, l'Irlande. Nous n'avons pas pour le moment de référence pour les autres pays (Grèce, Portugal..).

INTRODUCTION GENERALE



Les difficultés majeures rencontrées pour élaborer ce rapport ont été les suivantes :

1) Une contradiction entre l'abondance de travaux collectés et pourtant l'impossibilité de maîtriser le champ en termes d'exhaustivité (inégalité d'investigation selon les pays, les secteurs, la taille des entreprises).

2) Le manque de comparabilité des résultats obtenus, d'une part parce que les études sont, selon les auteurs, fort diverses quant à leur objet et leur méthode, d'autre part et de façon plus fondamentale, l'absence de repères équivalents d'un pays à l'autre soulève des problèmes de méthode incontournables. Le système de travail constaté dans un pays à un moment donné résulte d'un rapport complexe entre :

- les caractéristiques du secteur étudié : état d'avancement des techniques et des produits, aire et force de la concurrence, histoire sociale particulière... ;
- les caractéristiques propres au pays (ou sociétales) : rôle de l'Etat, système éducatif, économie générale, relations sociale... ;
- les caractéristiques propres à l'entreprise : stratégie et position économique, histoire, pratique de gestion des ressources humaines, maturité technique et organisationnelle...

Les secteurs considérés globalement ne sont pas forcément comparables d'un pays à l'autre, même le secteur bancaire, apparemment homogène et confronté à une concurrence internationale, présente des différences d'un pays à l'autre. Par exemple, en France le paiement par chèque demeure important, en Allemagne il y a encore beaucoup d'écritures pour les comptes particuliers (O. Bertrand, T. Noyelle). De même, les systèmes de formation sont difficilement comparables, certains domaines sont bien délimités et correspondent à un ensemble de compétences semblables, comme par exemple la formation de base en mécanique auto, d'autres spécialités divergent davantage et c'est le cas des formations tertiaires (H. Steedman).

3) Il s'agit de saisir une situation en pleine évolution, chaque étude, chaque résultat est daté, daté de façon formelle par l'année, daté de façon relative par rapport au propre cheminement suivi par le secteur ou par l'entreprise observés. Et c'est un des aspects qui caractérisent le plus l'ensemble des travaux collectés : ceux-ci ne traduisent pas en général des situations stabilisées, mais des situations en mouvement voire des situations de tâtonnement. Ce constat a orienté notre conception du rapport, limité par ailleurs par les moyens attribués.

Nous proposons, pour répondre à notre objectif, de lire les résultats dont nous disposons dans leur dynamique c'est-à-dire d'en révéler la perspective. Ce sera donc par une lecture particulière du présent et du passé que nous essaierons de détecter les éléments essentiels qui entrent en jeu dans la définition de l'activité professionnelle, dans les stratifications des emplois et de la main-d'oeuvre qui s'annoncent. Mais faire de la prospective n'est-ce pas d'abord faire une analyse perspicace du passé et du présent (R. Petrella) ?

La bureautique représente un moment d'un processus plus large d'informatisation ou, disons plus précisément, d'automatisation des activités de bureau à l'aide du traitement électronique de l'information (TEI). Le terme bureautique est apparu à la fin des années 70 pour désigner l'ampleur du champ d'application, en effet, l'ensemble des postes individuels est potentiellement visé sans distinction du type d'information traité (chiffres, textes, puis graphiques, images, son), et cela, grâce à l'association des techniques de traitement et des techniques de transmission de l'information (2).

D'une façon générale, le rythme de diffusion des techniques, les modalités de leur exploitation, les objectifs visés diffèrent avec le contexte. Or, depuis la première grande offensive de l'informatique des années 60, les contextes dans lesquels cette technique s'est développée ont été fort différents et ont infléchi les modalités adoptées. Celles-ci, cependant, marquent leur empreinte et chaque situation nouvelle est préformée, part d'un existant.

Les périodes successives, nous le verrons, ne s'opposent pas de façon exclusive, elles se présentent comme des glissements avec, parfois, des chevauchements ou des décalages en termes techniques, organisationnels et sociaux (cf. tableau présentant les trois périodes en fin de section I du chapitre I).

La période actuelle fait face à des contraintes spécifiques tout en s'enracinant dans des situations et des habitudes résultant des années passées. Elle se présente comme un mélange de caractéristiques déjà manifestées dans le passé et de caractéristiques typiquement nouvelles. Nous pouvons expliquer cela de plusieurs façons :

- les problèmes posés par les faits ne sont pas immédiatement évidents, ils doivent eux-mêmes être décortiqués, analysés, interprétés ;
- la situation préexistante impose des solutions de compromis ;
- les modes de pensée marqués par des principes qui ont prévalu pendant des années changent difficilement. On notera, en particulier, le principe très ancré, selon lequel, à une technique donnée, correspond une meilleure organisation, et que celle-ci se construit sur des principes de

(2) Nous adopterons très souvent au long de cet exposé le terme d'informatisation qui englobe, selon nous, celui de bureautisation.

spécialisation, de découpages séquentiels, de centralisation. Heller parle "*d'impérialisme technique*".

Notre propos n'est pas de décrire, de façon complète, chaque période mais d'en montrer les signes distinctifs, et ce en quoi elles ont infléchi le travail, marquent la situation actuelle et l'évolution en cours. Ceci constitue l'objet du chapitre I.

Cette trame de lecture mettant en relief les aspects distinctifs et dynamiques est conservée pour présenter, au chapitre II, l'évolution de l'activité professionnelle, l'esquisse de la restructuration des emplois.

La dimension comparative est maintenue tout au long du rapport par les illustrations provenant des différentes études. Cependant, nous avons choisi de ne pas chercher à imputer les différences constatées à des variables nationales ou d'entreprises mais de souligner les éléments sur lesquels se manifestent ces différences car ceux-ci indiquent, selon nous, les zones de choix essentiels pour la période à venir. Le thème des besoins de formation est abordé au chapitre III, en tenant compte des grandes options à prendre en organisation et en pratiques de gestion des ressources humaines.

Liste des abréviations utilisées

ENQ	-	Employé non qualifié
GRH	-	Gestion des ressources humaines
MOCN	-	Machine outil à commande numérique
MTT	-	Machine de traitement de texte
NTI	-	Nouvelles technologies de l'information
TEI	-	Traitement électronique de l'information

CHAPITRE I

LA BUREAUTIQUE - DÉJÀ UNE HISTOIRE

Introduction

Jusqu'à une période récente, les études traitant de l'incidence des nouvelles technologies sur le travail, les qualifications et les besoins de formation étaient souvent contradictoires. Elles s'appuyaient, soit sur des monographies difficilement généralisables et insuffisamment situées par rapport à l'ensemble des cas, soit sur des chiffres mal maîtrisés parce que les notions sous-jacentes n'étaient plus pertinentes (exemple, la notion de productivité appliquée au travail administratif).

Le cumul des nombreuses études réalisées maintenant permet de prendre du recul et d'examiner, comme le font désormais la plupart des auteurs, l'histoire déjà constituée du processus d'automatisation des activités de bureau. Situer les différentes phases permet de comprendre les résultats divers, et souvent contradictoires, obtenus au cours de la dernière décade, les résultats récents ; cela permet surtout d'appréhender les tendances, d'esquisser les formes probables du travail de bureau dans les années futures.

Section I

Les différentes périodes

Les périodes distinguées sont caractérisées, à la fois, par l'état de la technique, par les domaines d'application privilégiés et par le contexte qui détermine, pour une large part, les objectifs assignés à l'informatisation. Les modalités, les autres facteurs de changement associés, les catégories de personnel concernées diffèrent en conséquence.

La plupart des auteurs opposent globalement une période récente à une première période. Nous proposerons, avec Alter, une distinction en trois périodes. Rejoignant les résultats de nos propres travaux, cette distinction plus nuancée, permet de mieux comprendre la période actuelle et ses perspectives.

1. LA PREMIERE PÉRIODE, 1960 DÉBUT DES ANNÉES 1970 : LE TRAITEMENT DE MASSE CENTRALISÉ

Dans une période d'expansion, de développement des affaires et donc des travaux administratifs et financiers qui en découlent, l'informatique vise surtout à effectuer des traitements de masse. Les premières grandes applications sont les traitements comptables et le traitement des chiffres dans les banques.

L'informatique est dite lourde, centralisée. Le service informatique est isolé et traite d'une façon rigide une masse d'informations remontée des services ; ceux-ci en reçoivent, après coup, des résultats sous une forme volumineuse, peu maniable et souvent peu lisible. Il y a souvent eu rigidification des procédures administratives antérieures avec apparition de nouvelles zones de taylorisme (exemple, les pools de perfo. vérif.).

La séparation du service informatique et des services utilisateurs, l'aspect contraignant de la fourniture des données, la rigidité et l'opacité des traitements ont largement contribué à l'idée d'un déterminisme technologique.

Au cours de cette première phase où domine une "logique technique", l'investissement en formation et qualification est faible, une masse d'opérateurs est formée sur le tas "les OS de l'informatique", et se développe au détriment des employés aux écritures et des aides-comptables. Par ailleurs, les ingénieurs informaticiens sont les seuls à disposer de connaissances pour organiser et contrôler le système technique d'ensemble (Alter).

2. DEUXIEME PERIODE, LES ANNEES 1970 : L'INFORMATIQUE REPARTIE, L'APPARITION DES MACHINES DE TRAITEMENT DE TEXTE ET DES MICRO-ORDINATEURS

Pour comprendre cette période, il faut distinguer traitement de chiffres et traitement de texte.

Dans le domaine du traitement de chiffres, les applications se multiplient. Les terminaux se développent permettant non seulement les traitements lourds standards et centralisés, mais aussi l'accès direct à certaines informations et le développement de quelques applications locales. Cependant, l'initiative locale ne concerne que les formes d'utilisation de logiciels qui restent conçus par les services centraux informatiques. La saisie des informations revient souvent aux services où est créée l'information ; il y a donc tendance à diminuer les pools de saisie et à faire effectuer l'enregistrement par les employés spécialisés des différents services.

En parallèle, et à partir de 1975 environ, apparaissent sur le marché les premières machines à écrire à mémoire, appelées plus tard machines de traitement de texte lorsqu'elles prendront une forme modulaire avec un écran et un clavier dissociés du bloc mémoire et de l'imprimante (1979 environ).

Les micros se développent progressivement. Au départ, consacrés au traitement de chiffres, ils vont progressivement être dotés de logiciels de traitement de texte.

Ainsi au cours des années 1970, parallèlement à l'informatique qui étendait son réseau avec les terminaux, les machines de traitement de texte (MTT) et les micros se répandaient de façon plus ou moins anarchique, équipant des postes individuels pour des applications locales.

Par ailleurs, les opérations d'archivage, de transmission, de reproduction devenaient plus mécanisées ou automatisées.

Tous ces équipements évoluaient et se développaient sur des trajectoires séparées.

Globalement, l'objectif est de diffuser sur l'espace de l'entreprise la puissance centrale de consultation ou de calcul par le biais des liaisons télé-informatiques. L'information, mieux maîtrisée, permet de gérer l'entreprise en fonction d'une connaissance précise des résultats d'exploitation. Il se développe une sorte de culture des ratios, code commun d'interprétation de la vie des services, référence pour assurer une cohérence dans la définition des objectifs et des moyens.

La recherche de gains de productivité gagne les postes de secrétariat à la fin des années 70. Au début des années 80, les gains de productivité seront recherchés aussi au niveau des cadres.

Les investissements en formation et qualification sont centrés sur l'exploitation immédiate des outils et des logiciels par les utilisateurs. Ces investissements sont pris en charge par une "élite élargie" composée d'informaticiens, de représentants des directions d'organisation et de quelques experts d'applications spécialisées.

Cependant, les managers locaux découvrent progressivement les apports d'une information traitée, accessible, et deviennent plus exigeants ; les utilisateurs directs découvrent les exploitations possibles à leur niveau de ces nouvelles technologies (ex : secrétariat, Mandon, Rannou).

Globalement, cette période a vu s'améliorer le rendement des postes d'exécution ou de production de bureau, les micros étant davantage utilisés par des cadres ou des techniciens comme aide dans leur activité quotidienne.

3. TROISIEME PERIODE, LES ANNEES 1980 : L'INTEGRATION DES DIFFERENTES FORMES DE TRAITEMENT DE L'INFORMATION ET DES TECHNIQUES DE TRANSMISSION

Les principales nouveautés techniques sont :

- le développement des postes multi-fonctions ;
- l'association des moyens de traitement de l'information aux moyens de transmission de l'information ; c'est à partir de ce moment là que se répand dans le discours le terme Technologies de l'Information (NTI). Citons Linda Thompson :

"Major developments in the use of micro processor based technology have taken place. Many depend on the combination of computing and telecommunications now known, as Information Technology (IT) which can be used to acquire, process, transmit and present information in all its forms : audio, visual, text and graphics".

Ces innovations annoncées à la fin des années 70 se diffusent au cours des années 80. Et, d'une façon générale, la miniaturisation, la puissance de traitement continuent de progresser. Au début des années 1980, il sera difficile d'établir une frontière entre les machines de traitement de texte capables de faire aussi du traitement de fichiers et des traitements de chiffres, et les micro capables de traitement de texte et dotés d'imprimantes de qualité. Les domaines d'application gagnent de plus en plus ce que l'on pouvait considérer comme relevant de la démarche intellectuelle (aide au diagnostic, les systèmes experts sont annoncés).

Actuellement, alors que nous entamons la seconde moitié de la décennie, nous constatons en France que la diffusion des équipements semble

atteindre un rythme de croisière, l'extension du marché porte de plus en plus sur les logiciels (d'où les stratégies des constructeurs).

A la fois, parce que le contexte économique est devenu plus incertain, fluctuant, exigeant, et parce que les techniques le permettaient, les objectifs de l'informatisation ont changé. Il ne s'agit plus seulement de produire plus, plus vite, au moindre coût, de piloter l'entreprise à partir d'une connaissance précise et à jour de ses résultats, mais également de favoriser l'innovation (nouveaux produits, nouveaux services) et par suite de rendre l'organisation flexible et adaptable.

Le processus de changement, la conduite de ce processus deviennent deux aspects essentiels révélateurs de cette période mais révélateurs aussi de choix possibles, d'options fort différentes.

Certains auteurs que l'on pourrait qualifier d'optimistes ont développé l'hypothèse que cette nouvelle phase allait forcément dans le sens des démarches participatives, vers la diffusion des responsabilités et des prises de décision, vers une élévation générale des qualifications. Le monde du travail mobiliserait désormais l'intelligence et l'initiative de chacun.

Selon cette hypothèse, les NTI, largement diffusées permettent désormais à de nombreux utilisateurs des traitements locaux spécifiques, l'accès aux mémoires centrales, la consultation de banques de données lourdes, etc. Pour N. Alter, l'objectif essentiel actuel de l'informatisation est d'augmenter la "productivité organisationnelle" et, pour atteindre ce but, la maîtrise de l'information est un atout essentiel. La recherche de produits informatifs nouveaux est permanente et peut être le fait de groupe d'experts comme des utilisateurs eux-mêmes.

Ceci signifie qu'une initiative croissante est laissée aux opérateurs pour exploiter leur capacité à suggérer, à innover. L'organisation prend un caractère expérimental. Les utilisateurs à la base peuvent faire remonter leurs objectifs spécifiques, les experts visent à favoriser voire susciter les initiatives, tout en assurant une cohérence d'ensemble, ils détectent et donnent force aux applications périphériques qui leur semblent les plus pertinentes.

A contrario, des auteurs maintiennent une vision très taylorisée, bien que renouvelée des organisations et modalités adoptées (F. Rauner, S. Bevan et A. Rajan), ou bien des cas opposés relevant de l'une et l'autre école sont présentés de manière pédagogique, de façon à convaincre du bien fondé d'une nouvelle conception (Heller...). Des entreprises s'équipent de technologies récentes et maintiennent un fonctionnement centralisé (R. Koch).

Nous avons, pour notre part, été relativement optimistes au début des années 80 (N. Mandon, J. Rannou). Nous sommes devenus plus nuancés comme nous le préciserons en conclusion, cependant, nous ne chercherons pas à trancher, ici, en termes de débat mais à lire d'une façon "historique" ce que peuvent signifier les cas contrastés que l'on observe encore actuellement.

On peut résumer :

- la première période comme la maîtrise d'une production de masse par l'automatisation et la centralisation. L'organisation du travail est fondée sur le découpage séquentiel des processus ;
- la seconde période comme la maîtrise du suivi de gestion et la recherche d'un équilibre entre centralisation et déconcentration ;
- la troisième période peut être considérée comme une phase de recherche d'équilibre entre le développement et le maintien d'un potentiel d'innovation d'une part, et un fonctionnement au moindre coût d'autre part, ce qui se traduit par des formes d'organisation nouvelles dont il est difficile encore de dégager un modèle, simplement quelques principes nouveaux émergent que nous nous efforcerons de préciser.

En fait, cette présentation en trois périodes bien caractérisées, si elle permet de comprendre l'évolution générale, masque par son schématisme les recouvrements pouvant exister au même moment et dans un même lieu. Surtout, elle masque les décalages dans le développement : des entreprises ont avancé, d'autres commencent (Koch), mais aussi les décalages des liens entre objectifs, choix techniques, choix d'organisation, conduite sociale.

Globalement, la première période a bien été caractérisée par les traitements lourds, centralisés, avec développement d'ilots de travail taylorisés. La seconde et la troisième période ne vont pas toujours de paire avec une organisation progressivement déconcentrée, avec une prise en compte et une implication bien conduite des utilisateurs directs.

Il semble bien, en particulier, que la troisième période soit à considérer comme une période de recherche de nouveaux principes de rationalisation, de modes de management qui permettent à l'entreprise de conduire son propre changement, tout en contrôlant l'équilibre entre des strates sociales performantes et peu onéreuses. Le marché externe augmente en poids avec le chômage. L'Etat est interpellé dans ses différentes fonctions de dispensateur de formation, de régulateur des relations et équilibres sociaux. Les individus doivent élargir le cadre de leur stratégie professionnelle. Les différents acteurs s'essaient sur de nouveaux terrains où la qualification et la formation semblent bien être deux enjeux fondamentaux dans le dessin de la société future.

On se reportera (pages suivantes) au tableau synthétique :

**"L'AUTOMATISATION DES ACTIVITÉS DE BUREAU,
LES TROIS PERIODES DE L'INFORMATISATION"**

- Première période : les années 1960
- Deuxième période : les années 1970
- Troisième période : les années 1980

AUTOMATISATION DES ACTIVITES DE BUREAU, PREMIERE PERIODE : LES ANNEES 1960

Contexte : expansion économique, augmentation du volume des affaires traitées

Objectifs : traitement de masse, gains de productivité

Caractéristiques techniques	Évolution et déplacement des activités de bureau choix d'organisation	Catégories de personnel concernées
<p>Informatique centralisée en batch</p>	<p>Maîtrise d'une production de masse par automatisation et centralisation ; l'organisation du travail est fondée sur le découpage séquentiel des processus</p> <p>Principales applications de l'informatique : traitement de chiffres :</p> <ul style="list-style-type: none"> - comptabilité - secteur financier (banques) <p>Le traitement automatisé reprend assez fidèlement les traitements et procédures manuels - chaînes linéaires, autonomes</p> <p>Les opérations de saisie et d'enregistrement sont regroupées en des lieux ou postes spécialisés (pools de saisie, opératrices de saisie)</p> <p>L'informatique est centralisée, isolée</p> <p>En parallèle, les techniques s'appliquant aux autres activités de bureau évoluent peu. Elles sont encore mécaniques ou électro-mécaniques (frappe, reproduction, archivage et stockage), les techniques de transmission restent traditionnelles</p> <p>Des îlots taylorisés se développent sur le modèle industriel : pools dactylographiques, salles d'archives, centraux téléphoniques, etc...</p>	<p>Diminution des employés qualifiés correspondant aux premiers niveaux d'une filière professionnelle</p> <p>exemple : aide-comptables employés aux écritures</p> <p>Ou détachement de cette catégorie d'emploi de son environnement professionnel et de sa filière</p> <p>exemple : dactylographies isolées du secrétariat et regroupées en pool</p> <p>Développement d'employés peu qualifiés affectés à des tâches répétitives routinières - les «OS du tertiaire»</p> <p>exemple : opératrices de saisie</p>

AUTOMATISATION DES ACTIVITÉS DE BUREAU, DEUXIÈME PÉRIODE : LES ANNÉES 1970

Contexte : Début de la crise 1975

Objectifs : Suivi au plus près de l'activité (contrôle de gestion, ratios), recherche de rationalisation et de gain de productivité dans les activités tertiaires (gains sur le travail des employés puis sur le travail des cadres)

Caractéristiques techniques	Évolution et déplacement des activités de bureau choix d'organisation	Catégories de personnel concernées
<p>Informatique centralisée et/ou</p> <p>Informatique répartie (multiplication des terminaux)</p> <p>En parallèle, évoluent et se diffusent :</p> <ul style="list-style-type: none"> - micro, machines de traitement de texte - les techniques de transmission (auto commutateurs téléphoniques...) - Les techniques d'archivage 	<p>Recherche d'équilibre entre centralisation-déconcentration</p> <p>De plus en plus, on cherche à ce qu'une seule saisie alimente une base de données sur laquelle se greffent différents points d'interrogation et différentes chaînes de traitement : on passe des chaînes procédurières autonomes à la construction d'un d'un système d'information</p> <p>La saisie revient aux services où l'information est créée, elle est prise en charge :</p> <ul style="list-style-type: none"> - soit par des employés spécialisés (écriture sur écran, imputation) - soit par des employés qualifiés pour lesquels la saisie est combinée à une activité professionnelle plus large (ex. guichetier de banque) <p>Choix et recherche d'équilibre entre :</p> <ul style="list-style-type: none"> - équipement lourd, traitements centralisés, standardisés - équipement léger, traitements locaux « personnalisés » <p>Implantation laissée le plus souvent à l'initiative locale, variétés des formes d'utilisation :</p> <ul style="list-style-type: none"> - ou le principe du taylorisme est dominant, les machines sont utilisées comme machines de production (ex. MTT dans les pools avec normes de rendement, observé dans des compagnies d'assurances) - ou la façon de travailler est traditionnelle et ne change pas, la machine est peu exploitée, sous exploitée - ou est recherchée une exploitation maximale de ces équipements pour satisfaire aux besoins locaux : <ul style="list-style-type: none"> • à l'initiative spontanée des utilisateurs directs (opératrices, secrétaires, techniciens administratifs équipés de micro, etc..) • en mettant en place des modalités qui favorisent l'expérimentation, la suggestion, les innovations (groupes de travail, animation, etc..) 	<p>Les informaticiens restent maîtres de la conception d'ensemble et des logiciels, même pour les applications locales</p> <p>Les utilisateurs se familiarisent avec l'informatique, apprennent progressivement ce qu'est « l'information », comment ils peuvent l'exploiter</p> <p>Disparition ou diminution forte des employés de saisie (problème de reconversion des ENQ, fort pourcentage de femmes)</p> <p>Modification du travail des utilisateurs directs</p> <p>Les opératrices appliquent un nouveau savoir faire à un travail répétitif</p> <p>Progression nulle</p> <p>Lorsque micro et MTT sont implantés en machines individuelles à l'initiative locale, une permisivité de fait ou favorisée a permis aux utilisateurs locaux d'explorer, d'exploiter les nouvelles technologies, de faire évoluer leur activité et leur rôle (ex. secrétariat)</p>

AUTOMATISATION DES ACTIVITÉS DE BUREAU, TROISIEME PÉRIODE : LES ANNÉES 1980

Contexte : crise économique accentuée et installée, marchés saturés

Objectifs : réduction des coûts, renouvellement des produits et services, flexibilité des organisations, rapidité, qualité, innovation

Caractéristiques techniques	Évolution et déplacement des activités de bureau choix d'organisation	Catégories de personnel concernées
<p>Intégration possible des différents domaines : traitement de chiffres, traitement de textes, image, transmissions, stockage</p> <p>Système d'information</p> <p>Réseaux</p> <p>Banques de données</p> <p>La diffusion des équipements atteint son rythme de croisière, développement des logiciels</p>	<p>Recherche d'équilibre entre le maintien d'un potentiel d'Innovation et un fonctionnement au moindre coût</p> <p>Définition des systèmes d'information plus ou moins englobants.</p> <p>En fait, pratiquement à notre connaissance et du point de vue des utilisateurs et de leur interdépendance, on peut distinguer des systèmes de base qui peuvent être géographiquement très étendus et intégrant :</p> <ul style="list-style-type: none"> - des traitements chiffrés lourds (ex. opérations bancaires, comptabilité générale et analytique...); - toute l'administration commerciale (ex. cheminement d'une commande depuis son enregistrement jusqu'au recouvrement en passant par les mouvements de produits y compris la gestion des stocks); - l'administration logistique (ex. secrétariat comme la frappe, le suivi d'agendas, l'archivage de dossiers, le courrier électronique...); - les banques de données. <p>La structure de l'entreprise, c'est-à-dire son organigramme peut être redistribué géographiquement, y compris certaines activités peuvent être externalisées :</p> <ul style="list-style-type: none"> - voir les expériences de travail à domicile ou délocalisé; - voir l'émergence de nouveaux secteurs d'activité tels que les prestataires de secrétariat à distance (courrier, agendas, permanence) travaillant pour plusieurs petites entreprises, pour les professions libérales, etc... <p>(Remarques : en même temps qu'elles apparaissent, ces dernières formes d'organisation montrent des limites).</p>	<p>Élargissement des catégories de personnel concernées, les écrans claviers se multiplient (le rapport 2005 prévoit un écran-clavier pour une personne).</p> <p>Les informaticiens deviennent plutôt des experts veillant à la cohérence des systèmes qui résultent le plus souvent des demandes conjointes et négociées de différents services utilisateurs. Parfois, une direction de l'information est créée. Dans les phases de définition et de mise au point, une collaboration s'établit entre informaticiens, organisateurs, formateurs, utilisateurs. De nouveaux emplois apparaissent visant à favoriser l'exploitation des NTI (ex. correspondant, coordinateur bureautique, monitrice bureautique, etc...).</p> <p>Les démarches participatives préconisées au cours des années 70 relevaient d'une logique sociale (motivation... discours humaniste); les démarches participatives actuelles relèvent d'une logique technique et économique, il s'agit de mobiliser les personnes qui par leur expérience possèdent les données complémentaires et de les faire collaborer.</p> <p>Les incidences des NTI sont très variables selon la place et le rôle antérieurs des personnes dans l'organisation, selon les modalités de conduite du changement, selon les grands principes d'organisation adoptés, et selon la gestion du personnel.</p> <p>La redéfinition des activités professionnelles est fondée en grande partie sur la distribution des accès aux possibilités de traitement, sur l'implication dans le changement, sur le degré d'expertise dans la technique informatique et dans le domaine d'application, sur l'aire relationnelle et de communication mal trisée.</p>

Section II

Etat de la diffusion dans les différents pays de la Communauté européenne - la population concernée

L'expression bureautique désigne l'apport de l'aide informatique au niveau du poste individuel et nous accepterons la définition officielle suivante :

"La bureautique est l'ensemble des techniques et des moyens tendant à automatiser les activités de bureau et principalement le traitement et la communication de la parole, de l'écrit et de l'image" (1).

La bureautique fait partie du processus général d'informatisation, elle se distingue de l'informatique lourde centralisée et se spécifie par son champ d'application : les activités de bureau. Elle concerne donc en priorité les secteurs qui se sont développés dans la période contemporaine : développement des services des banques et des assurances, mais aussi développement des fonctions commerciales et de gestion de l'ensemble des entreprises. Elle concerne les domaines où le taux de féminisation est particulièrement élevé.

Faut-il s'attendre à ce que le clavier-écran soit le poste de base de chaque employé dans un avenir proche ?

Selon les hypothèses émises lors de la préparation du rapport effectué à la demande du Plan en France "Prospective 2005", il y aurait un poste équipé pour un employé de bureau en 1995, alors qu'on en compte un pour huit aujourd'hui (en outre, ce poste aurait en 2005, une puissance de traitement 100.000 fois supérieure à ce qu'elle était en 1985).

Il est indéniable que le parc informatique a progressé rapidement au cours des dernières années. Pourtant, les dernières études de marché notaient un ralentissement du marché en nombre de machines, celui-ci atteindrait un rythme de croisière ; par contre, les logiciels se multiplient. En fait, jusqu'à maintenant, il semble que la diffusion des équipements n'ait pas été aussi rapide que l'avaient annoncé les prévisionnistes (R. Koch, Grunwald). Diverses explications peuvent être données : le coût, l'insuffisance, encore, des solutions proposées, jointe à l'attente de nouveautés qui s'annoncent sans cesse, une maturité sociale et organisationnelle insuffisante pour assimiler et exploiter au mieux ces techniques.

(1) Journal Officiel du 17 Janvier 1982.

R. Koch distingue trois manières de regarder la diffusion des NTI :

- à partir du chiffre d'affaires des entreprises productrices (celui-ci marque une progression très importante) ;
- à partir du parc des entreprises (les entreprises équipées depuis longtemps avec des moyens informatiques renouvellent leur parc ; le nombre des entreprises qui commencent à s'équiper progresse mais pas aussi rapidement que pourrait le laisser supposer le nombre de machines vendues) ;
- à partir du taux de la population active équipée, celui-ci augmente, mais pour R. Koch il s'agit plus d'une évolution que d'une révolution.

Quoi qu'il en soit, nous devons constater un parc déjà non négligeable et par ailleurs une population concernée qui devient de plus en plus difficile à cerner.

1. UN PARC NON NÉGLIGEABLE

On peut désormais considérer le phénomène bureautique comme non négligeable dans la plupart des pays de la CEE.

1.1. Une progression rapide mais en deçà des hypothèses de marché

Après un démarrage lent - les premières machines à écrire dotées d'une mémoire sont apparues en France en 1964, pourtant il a fallu attendre 1977 pour que le parc des machines à écrire ne soit plus en majorité... mécanique - la progression du parc bureautique s'est accéléré à la fin des années 70 et au début des années 1980.

Exemples :

- En Espagne, à la fin 1976, le parc des ordinateurs de toute taille est de 9.970, à la fin de 1984, il atteint 83.000 (M.P. Alcobendas Tirado) ;
- Aux Pays-Bas, le nombre d'entreprises avec ordinateurs est de 30.000 en 1982, 67.000 en 1984 (Knapper et M. Alley), dans la région de La Haye, particulièrement représentative des activités de bureau, la part de personnes travaillant dans les bureaux sur l'ensemble des emplois occupés est de 44 % en 1982, 45 % en 1984, on prévoit 45 % en 1990. La proportion de personnes équipées d'un écran est de 18 % en 1982, 41 % en 1984, on prévoit 60 à 70 % en 1990 ;

- Au Danemark, une poussée spectaculaire au début des années 1980, le nombre de MTT a augmenté de plus de 800 % entre 1981 et 1983 (950 unités en 1981 et 8 000 en 1983) (Europe Sociale - supplément La bureautique 1985) ;

- En Allemagne, les résultats les plus récents sont sans doute ceux de l'enquête très large effectuée par le BIBB et l'IAB sur les utilisateurs des "outils programmables" (ordinateurs, MTT, caisses électroniques, MOCN, postes automatisés des industries de process, etc.) (Richard Koch). Citons quelques chiffres : environ 21 % des actifs utilisent ces technologies (21,1 % des hommes et 19,7 % des femmes), soit une augmentation de 7 % par rapport à 1979 (respectivement + 8,2 % pour les hommes et + 4,9 % pour les femmes). Ce taux se distribue selon les catégories d'âge, de diplôme, ou d'activité comme l'indique le tableau suivant :

Catégories	Taux d'actifs en 1985/86	Ecart/1979
Age		
jusqu'à 29 ans	21,2	+ 4,8
30 à 44 ans	23,7	+ 9,7
45 ans et +	16,9	+ 6,1
Niveau de diplôme		
Sans diplôme	9,0	+ 0,2
Apprentissage et école professionnelle	21,5	+ 7,1
Technicien et école de maîtrise	30,2	+ 13,4
Université	34,3	+ 15,0
Niveau de qualification (pour les employés)		
Employés peu qualifiés	16,8	--
Employés qualifiés	43,1	+ 18,5
Cadres	46,3	+ 18,3

Ces actifs utilisateurs appartiennent surtout, d'une part à l'industrie (26,2 %), au commerce (19,3 %), à la fonction publique et divers (23,3 %) ; d'autre part, à des grandes entreprises d'un effectif de 500 et + (32,9 %) et à des entreprises moyennes de 50 à 499 (23,9 %), 14,8 % appartiennent à des petites entreprises de moins de 50 salariés.

Dans cette étude, les catégories utilisées pour distinguer les domaines d'activité professionnelle sont très larges et il est difficile d'en discerner la signification. Les taux les plus élevés se trouvent parmi :

- les employés qualifiés des banques et assurances, et autres employés qualifiés dans l'administration commerciale du tourisme, des transports, de la publicité, etc., taux d'utilisation : 28,2 %, écart de + 9,4 %/1979 ;
- les ingénieurs, techniciens et assistants techniques, taux d'utilisation : 45,7 %, écart de + 21,3 %/1979 ;
- la très large catégorie des employés chargés de l'organisation, de l'administration et des bureaux, et comprenant les emplois de managers, cadres de haut niveau des secteurs publics, privé, libéral, les emplois de la comptabilité, les informaticiens, les dactylos, sténodactylos, les employés administratifs et employés qualifiés de bureau et, enfin, les employés auxiliaires de bureau, taux d'utilisation : 42,4 %, écart de + 20,1 %/1979.

1.2. Les secteurs les plus équipés

Ce sont, en général, les secteurs financiers, l'industrie et plus particulièrement les secteurs à bonne situation économique comme le secteur de l'énergie, plus récemment le commerce et la distribution. L'administration publique, selon le pays et le domaine, peut être particulièrement bien équipée.

Quelques exemples :

Espagne : Secteurs représentant plus de 10 % de la valeur totale du parc des ordinateurs installés :

	<u>1976</u>	<u>1984</u>
	%	%
- Industries	28,5	16,5
- Services financiers	28,3	25,0
- Administration publique	15,6	(9,6)
- Distribution, ventes	(7,9)	16,2
- Services publics	(3,3)	11,2

(Chiffres cités par ALCOBENDAS TIRADO M.P.)

Italie : les banques italiennes possèdent plus de 30 % (en termes de valeur) des ordinateurs universels installés en Italie. En outre, elles utilisent environ 300 réseaux télématiques, 70 000 terminaux (contre 17 000 en 1977), un poste de travail électronique pour deux employés, ceci en 1983 (Baraldi, La Malfa, Telmon).

1.3. Le cas des PME

Les études et en particulier les monographies portent très souvent sur les grandes entreprises, et on peut dire que la sociologie, l'économie sociale, la psychologie du travail sont, en général, imprégnées du modèle de la grande entreprise, or les PME représentent 95 % des entreprises de la CEE et assurent 50 % de l'emploi industriel (futuribles octobre 1986).

Lors des premières années 1980 il était constaté que, dans la plupart des pays, les petites et moyennes entreprises introduisaient les systèmes bureautiques à un rythme plus rapide que ne le faisaient les grandes entreprises, l'Italie faisant exception à la règle (Europe Sociale, supplément La Bureautique 1985).

En France (270 000 PME de 5 à 200 salariés), une enquête récente d'UFB Locabail montre la progression régulière de l'informatisation des PME : en 1984, quatre entreprises sur dix sont informatisées, en 1985 46 %, ce qui correspond à un achat en 1985 de 56 000 micro-ordinateurs et de 12 000 mini ordinateurs : 32 % des entreprises de 5 à 9 salariés sont informatisées.

1.4. Des différences territoriales

Selon le rapport FAST "Europe 1995 - Mutations technologiques et enjeux sociaux", des différences importantes existent entre les Etats membres en capacités de production des NTI, en taux de diffusion de celles-ci, en moyens institutionnels et en infrastructures permettant d'accélérer ou de contrôler la diffusion. Ce rapport a été écrit en 1983, est-ce que les arguments avancés gardent encore leur pertinence ? Il était souligné que la Grèce, le Portugal, l'Espagne ont des secteurs industriels, *a priori* peu susceptibles de s'ouvrir à l'innovation (beaucoup de petites entreprises), des structures productives fonctionnant à petite échelle et en circuit fermé, une spécialisation industrielle orientée vers des secteurs "traditionnels" déjà hautement automatisés comme le textile et la confection. Pourtant, on peut constater maintenant que les NTI peuvent aussi désenclaver des unités petites, voire familiales, isolées et les coordonner (exemple région du Prato en Italie aux cellules familiales vouées au textile et à la confection, exemple dans l'agriculture en France).

Par contre, l'argument liant les disparités aux différences d'investissement en formation jouera probablement, non seulement pour la mise en oeuvre des NTI mais plus largement pour faire face aux nouvelles données économiques. L'investissement en formation et principalement en formation initiale est un investissement à terme et une oeuvre de longue haleine, or le rapport Fast rappelait des taux d'analphabétisation fonctionnelle élevés

dans des pays comme la Grèce et le Portugal ainsi que des disparités au sein même de certains pays (Italie, France, Royaume-Uni).

2. LES EMPLOIS CONCERNÉS

2.1. Le tertiaire de bureau, quelques données chiffrées

A priori, la population du tertiaire de bureau semble directement concernée. Deux caractéristiques sont à retenir pour comprendre les incidences de la bureautique et des modes de gestion des ressources humaines qui les accompagnent :

- cette population qui a connu une croissance forte avec la tertiarisation générale et l'expansion de l'économie, connaît depuis le début des années 80 un ralentissement sensible ;

- la féminisation cependant s'accroît mais au profit, semble-t-il, d'emplois présentant des conditions statutaires peu favorables (hors statut pour les recrutements dans la fonction publique (Bref n° 15, juillet-août 1985), emplois à contrat à durée déterminée, temps partiel, etc. (L. Moens).

Quelques données chiffrées :

RFA

Plus de 27 % de la population active travaille dans les bureaux. Près de la moitié des effectifs des bureaux et des administrations sont des femmes (Troll 1982-84).

Espagne

Au quatrième trimestre 1980, la population active espagnole est de 12 860 000 personnes, le taux de participation des femmes est de 29,1 % (taux non uniforme selon les régions). Ce taux est inférieur à la moyenne européenne. Au deuxième trimestre 1979, le taux d'activité féminin dans la CEE est de 38,6 %, au même moment, il est en Espagne de 26,5 %. Le secteur des services absorbe en 1980 55,8 % de la population active féminine, (19,7 % dans l'industrie, 15,9 % dans l'agriculture).

Belgique

La féminisation de la population active est un phénomène sociologique essentiel touchant particulièrement les emplois tertiaires et parmi ceux-ci les employés plus que les cadres, par exemple dans une banque, la BBL, les femmes représentent 1/3 du personnel mais 9 % des cadres. L'évolution récente de l'emploi féminin est à mettre en relation avec le

développement des nouveaux statuts tels que le travail à temps partiel, le travail intérimaire, la multiplication des contrats à durée déterminée (dans les banques, la grande distribution, l'administration publique). Les employés subalternes sont principalement touchés par ces statuts, mais des fonctions plus qualifiées commencent à être affectées, par exemple la fourniture de conseils de nature financière obtenue sur rendez-vous auprès d'un spécialiste travaillant à temps partiel (L. Moens, L'emploi tertiaire face à la bureautique).

France

De 1960 à 1984, le nombre des emplois tertiaires de bureau a plus que doublé. Cependant, cette croissance s'est ralentie passant de 4 % par an au début des années 1970 à moins de 2 % au début des années 1980. Les données les plus récentes sur 1982-1985 montrent le recul général de la situation de l'emploi : recul accéléré de la population ouvrière, recul léger des employés (seuls les emplois de conception et d'encadrement non ouvrier continuent de croître). Au total, sur les quatre années, on enregistre une perte nette de 293 000 emplois. Les hommes et les jeunes de moins de 25 ans sont les plus touchés. L'emploi féminin continue de croître de façon réduite.

La nébuleuse des emplois de bureau et des services rassemble, en 1982, 6 890 000 personnes et même plus de 7 millions si l'on retient "les emplois mal désignés" qui sont souvent des emplois de bureau. (Bref n° 1-9/20 mars-juin 1986).

Entre 1972 et 1983, le pourcentage des femmes dans la population active est passé de 37,6 % à 41,8 %. Certains emplois sont presque exclusivement féminins (le secrétariat). Citons d'autres domaines où le taux de féminisation est élevé :

- les emplois des banques et assurances	52 %
- les emplois de l'administration publique	66 %
- les emplois de la comptabilité	59 %

(selon le recensement de la population de 1975)

Les emplois offerts aux femmes ne sont pas équivalents à ceux offerts aux hommes. Par exemple, il est constaté, sur 1980-81, une accentuation des emplois hors statut offerts aux femmes dans la fonction publique (Bref n° 15 juillet-août 1975).

2.2. Un effacement de la frontière entre les emplois de bureau et les emplois des autres secteurs

D'une façon générale, la mise en évidence du contenu informationnel de l'activité professionnelle, la diffusion d'outils de traitement de l'information et, dans de nombreux cas, l'insertion de ces outils (et donc du poste de travail) dans un réseau d'information et de communication, tendent à remettre en cause la distinction traditionnelle entre emplois de bureau et emplois de production. Linda Thomson souligne aussi cette remise en

cause de la frontière entre le bureau et les autres secteurs (magasinage, fabrication, distribution). Elle souligne que le nombre de personnes qui travaillent sur l'information plutôt que sur les objets physiques augmente fortement et estime ceux-ci à près de la moitié du nombre total "Information workers now total nearly half the working population of the U.K."

En effet, les emplois charnières entre les services administratifs et les services de fabrication ou d'exploitation, par exemple les emplois de gestion de la production (planification, suivi, etc.) ou les emplois d'exploitation dans les secteurs des services (planification et gestion des transports, réservations hôtelières et touristiques ...) deviennent difficilement classables de ce point de vue.

Les emplois dont les activités sont à dominante technique, physique ou manuelle, se voient eux-mêmes adjoindre (ou augmenter) par le biais des enregistrements informatiques, des tâches administratives (enregistrement des informations sur l'activité dans les ateliers, enregistrement des mouvements de stocks, etc.).

On peut émettre l'hypothèse suivante : le développement de l'activité informationnelle pourrait favoriser la mobilité entre des emplois jusqu'à maintenant gérés en filières séparées. Cette hypothèse est particulièrement intéressante dans le contexte actuel où les entreprises cherchent à pratiquer de nouvelles mobilités. Elle est envisagée par une entreprise, par exemple, qui prend conscience de l'évolution du travail des magasiniers et examine la possibilité d'accès pour ceux-ci à des emplois administratifs (N. Mandon, recherche en cours).

2.3. Notre champ d'analyse

Comme on le voit, faire le point aujourd'hui de l'impact de la bureautique n'est pas chose aisée, d'une part, parce qu'il est difficile d'isoler le facteur technique des nombreux facteurs de changement qui interfèrent, et il semble, en particulier, que les choix en matière d'organisation et de gestion des ressources humaines deviennent de plus en plus des enjeux déterminants et distinctifs des entreprises (voire des pays), d'autre part, parce que l'éventail des catégories de personnel concernées est très large et qu'il est difficile d'étudier une catégorie d'emploi indépendamment des autres. Il y a véritablement redéfinition et repositionnement des emplois les uns par rapport aux autres.

Sachant cela, l'exposé qui va suivre doit être compris comme un **mode de lecture du glissement des activités de bureau qui ont marqué les grandes périodes d'informatisation**. Nous nous centrerons sur la période la plus récente sachant qu'elle prend racine dans les années précédentes. On observe maintenant la coexistence de larges zones marquées par l'esprit classique de la centralisation, de l'organisation hiérarchique, du cloisonnement des fonctions, même lorsque des équipements récents sont mis en place, et d'îlots où se recherchent de façon expérimentale - ou à travers le quotidien - de nouveaux principes organisationnels et de gestion des hommes. Même si aucun modèle bien formalisé ne se dégage encore, des principes de fonds émergent et sont suffisamment confirmés d'un lieu à l'autre (voire d'un pays à l'autre ?) pour que leur prise en compte soit

justifiée. Cependant, cette prise en compte doit être nuancée, attentive à la diversité des voies offertes de manière à ne pas s'engager trop hâtivement dans une voie schématique même si celle-ci semble séduisante socialement parlant.

En terme de population étudiée la lecture proposée sera centrée sur les **emplois utilisateurs non cadres** de la bureautique et de l'informatique répartie, **travaillant dans le domaine des activités de bureau au sens traditionnel**, soit par leur appartenance à un **secteur spécifique** (exemple : banques et assurances), soit par leur participation à une **fonction administrative ou de support logistique administratif** (exemple : administration commerciale, secrétariat).

Conclusion

L'élargissement des catégories concernées, des opérateurs aux acteurs

Le premier chapitre, présentant la diffusion progressive de l'informatique et le développement des applications, suggère que les catégories de personnel concernées se sont progressivement élargies et diversifiées, ce qui est reflété en corollaire dans le champ des recherches effectuées.

Les premières études étaient centrées sur les "OS du tertiaire", employés des pools de saisie, des centraux téléphoniques, etc., et mettaient l'accent sur les conditions de travail (années 1960).

L'intérêt des chercheurs s'est déplacé, au cours des années 70, vers les emplois spécialisés des services administratifs, comptables et commerciaux, vers les emplois spécialisés du secteur des banques et des assurances fortement informatisé. Puis, avec la diffusion du traitement de texte (à partir de 1976-77 environ), les emplois du secrétariat ont été étudiés.

Au cours de cette seconde période l'accent est mis sur l'évolution des qualifications et les choix d'organisation du travail (notion de système socio-technique). Quelques hypothèses peu étayées sont avancées en termes d'effectifs. De leur côté les ergonomes poursuivent leur étude des conditions de travail en développant l'analyse des processus d'apprentissage et des représentations.

Plus récemment enfin, au cours des années 80, les auteurs ont été amenés à appréhender plus globalement les réorganisations d'ensemble qui accompagnent l'informatisation et la bureautisation, et, de plus en plus, la conduite même du processus de changement qui semble avoir un effet déterminant sur les résultats à terme. Le facteur technique est mêlé à un ensemble de facteurs de changements utilisés par l'entreprise pour faire face aux contraintes actuelles. Les catégories d'emplois étudiées sont élargies à "l'ensemble des acteurs" dont on cherche à identifier les rôles respectifs, il y a redéfinition et repositionnement des uns par rapport aux autres, ce sera l'objet du chapitre II.

L'évolution des qualifications et les besoins en formation restent deux questions centrales, la qualification et la formation se révélant de plus en plus comme des enjeux majeurs de l'évolution économique comme de l'évolution sociale (colloque Europrospective 1987). Ce dernier thème sera développé au chapitre III.

ANNEXE AU CHAPITRE I

Le travail des femmes et le chômage féminin dans les pays de la CEE

Ce paragraphe est extrait de futuribles, mars 1987

Travail féminin

Le sous-emploi des femmes dans les pays de la Communauté Economique Européenne, certes moins préoccupant que celui des jeunes, mérite d'être examiné à plus d'un titre :

- la force de travail féminine est double de celle des jeunes ;

- le taux de chômage des femmes actives en Europe, comparable à celui des hommes en 1973 (respectivement 2,3 % et 2,5 %), est devenu, en dix ans, sensiblement supérieur (respectivement 10,7 % et 7,7 % en 1983).

Les principales raisons de l'aggravation relative de l'emploi féminin ont pu être dégagées à l'occasion d'un sondage d'opinions, opéré au début de l'année 1984 auprès de quelque 5 000 européennes :

- l'attitude discriminatoire des employeurs, citée essentiellement en Allemagne et en Italie ;

- un système d'indemnisation du chômage plus favorable, relevé en Belgique, en Irlande et en Grèce ;

- le déclin des industries à main-d'oeuvre féminine surtout en Italie ;

- et d'une manière générale, l'insuffisance de formation professionnelle, avec pour corollaire l'étroitesse des qualifications des emplois féminins qui n'a fait que s'accroître en période de restructuration de l'appareil productif : en effet, les mesures de recyclage et d'adaptation des personnels aux nouvelles technologies bénéficient davantage aux hommes.

**Les disparités du chômage
féminin dans les pays
de la CEE**

En l'absence d'homogénéité des statistiques de taux de chômage entre pays, nous éviterons de comparer les niveaux absolus qui vont du simple au double de l'Allemagne à la Belgique (respectivement 7,5 % et 17,8 %). Plus significatif semble être l'écart relatif de + 28 % qui existe entre les taux moyens de chômage féminin et masculin, pourcentage ramené à + 17 % si l'on compare le chômage féminin au chômage total.

Deux groupes de pays se distinguent nettement sur le graphique ci-après :

- d'une part, les pays du Nord de l'Europe où la situation du marché du travail est la moins contrastée selon le sexe ;

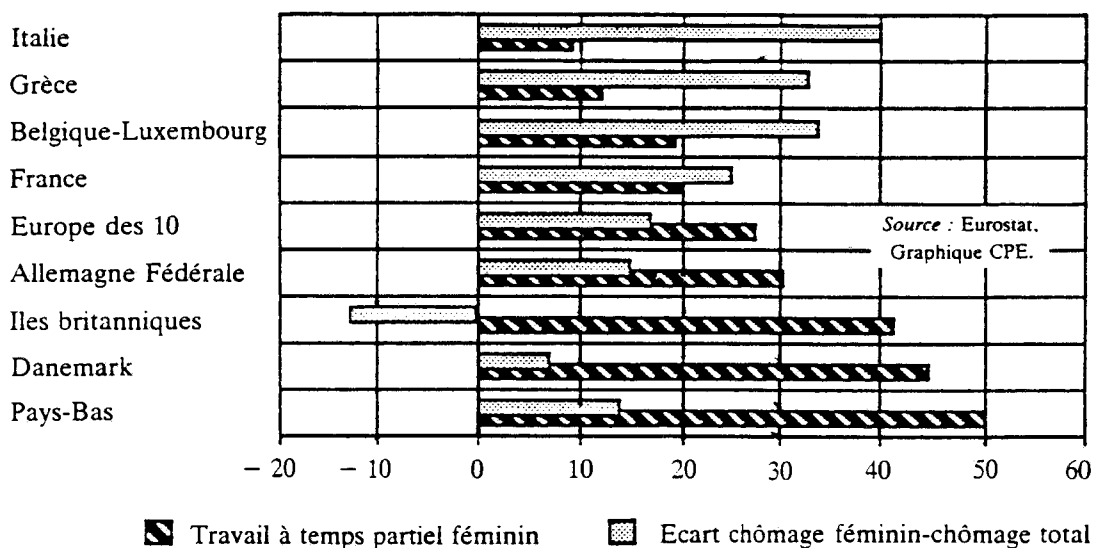
- d'autre part, les pays d'Europe méridionale où le chômage féminin peut être considéré comme chronique ;

Paradoxalement, il serait vain de rechercher des raisons explicatives au niveau du taux d'activité des femmes (supérieur au Nord avec 38 % contre 33 % au Sud de l'Europe), ou encore dans la formation initiale (sensiblement la même proportion d'élèves de second niveau) ;

De façon plus probante, cette partition Nord-Sud du chômage féminin semble être en étroite corrélation avec d'une part, une prédominance des activités tertiaires (58,1 % au Nord contre 54,9 % au Sud), qui emploient en moyenne européenne 70 % de personnel féminin avec une proportion significative de postes publics protégés, et avec d'autre part, un recours accru au travail à temps partiel qui intéresse 37 % de femmes actives au Nord de l'Europe contre seulement 16 % au Sud, la moyenne européenne se situant à 28 % (contre seulement 3 % pour les hommes).

Source : CPE Bulletin, n° 34, janvier 1987.

**Chômage féminin (Ecart en % par rapport au chômage total)
Travail à temps partiel (en % des emplois féminins totaux)**



CHAPITRE II

LES TRANSFORMATIONS DE L'ACTIVITÉ PROFESSIONNELLE

Introduction

Les NTI ont ceci de remarquable, elles modifient considérablement l'échelle du temps et de l'espace. En ce qui concerne l'information tout peut se passer désormais en temps réel, la distance est annulée. Or le travail administratif, jusqu'à présent, a été fortement marqué par la nécessité des cheminements des documents (supports d'information) et par le temps nécessaire aux différents traitements procéduriers ou de calcul.

Ce bond de la technique intervient dans un contexte économique difficile qui impose une grande rigueur de gestion, les marchés sont saturés et la stratégie commerciale repose essentiellement sur le renouvellement, sur l'innovation, sur la qualité des produits et des prestations.

En conséquence les objectifs d'exploitation des NTI sont les suivants :

- automatiser autant que possible les opérations de traitement, remplacer les cheminements physiques d'information par une transmission en temps réel, c'est-à-dire modifier les procédés et les procédures ;
- offrir de nouveaux produits et services à la clientèle, c'est le cas en particulier pour les banques et les assurances ;
- développer de nouveaux modes d'administration et d'appui logistique à l'entreprise par le biais :
 - . de produits informationnels appropriés à chaque service, voire à certaines personnes selon leur fonction et leur responsabilité,
 - . de données précises, et à jour, permettant le contrôle et le suivi de gestion,
 - . de réseaux de relations et de communication permettant de faire circuler les flux d'information internes et externes nécessaires à tout fonctionnement et à toute prise de décision.

Ces caractéristiques essentielles du contexte des NTI et par suite des objectifs de leur exploitation marquent assez directement l'activité professionnelle telle qu'elle se redessine actuellement.

Des pans d'activité disparaissent et, en particulier, ceux correspondant aux écritures multiples, à la circulation traditionnelle des documents, aux cheminements procéduriers. Les autres activités qui pré-existaient ne restent pas égales par ailleurs, à la fois, parce que le mode de réalisation est profondément modifié et parce qu'elles se combinent à des nouvelles préoccupations ou zones d'activité sous forme de prise en charge directe ou de collaboration.

Ces constatations de fond doivent cependant être nuancées par les différences observées. Les études menées dans les pays de la CEE montrent des choix variés en organisation et en gestion de la main-d'oeuvre, ces choix interfèrent fortement dans la redéfinition des emplois. Il est difficile d'imputer ces choix à des caractéristiques sociétales plus qu'à des politiques d'entreprises, nous admettrons en tout cas qu'il s'agit là d'options porteuses de conséquences à terme sur la restructuration des qualifications et qui doivent être examinées de façon méthodique et prospective par tous les partenaires.

Section I

L'évolution des structures d'emplois constats statistiques

Les données statistiques n'apportent qu'une information partielle sur les transformations en cours. Les auteurs remarquent souvent que les appellations sont de convention et ne reflètent pas l'activité réellement exercée. Cependant, les chiffres donnent une indication globale, ils reflètent assez nettement la récession, la féminisation, la diminution des emplois les moins qualifiés.

Cumulant les données chiffrées et les données qualitatives, on peut affirmer que l'hypothèse de la bipolarisation des qualifications énoncée dans les années 70 n'est pas vérifiée. Il y a plutôt transformation profonde des compétences mises en oeuvre, voire élévation des niveaux requis, mais sur ce dernier point nous resterons prudents car le contexte marqué par le chômage favorise l'inflation des exigences au niveau du recrutement. Nous nous attacherons davantage à l'analyse de l'évolution des activités qu'aux exigences manifestées lors des recrutements.

Par contre, une segmentation forte des emplois peut être introduite par le biais des statuts et des pratiques de gestion appliquées aux différentes catégories. Nous aborderons ce thème plus précisément au chapitre suivant.

Nous retiendrons quelques données générales :

- un ralentissement de la croissance du tertiaire du bureau au cours des dernières années, voire une perte nette d'emplois. Cependant, tous les groupes d'emplois ne se comportent pas de la même manière ;
- la féminisation des effectifs continue de croître, mais davantage au profit d'emplois à statut peu avantageux ;
- outre la distinction habituelle entre employés qualifiés et employés non qualifiés, la distinction par le statut intervient de plus en plus et associée à celle-ci l'appartenance ou non à une filière professionnelle interne (cf. en annexe le schéma proposé par S. Bevan et A. Rajan) ;

- les statistiques font apparaître de façon nette la diminution très forte des employés les moins qualifiés. Il est admis presque unanimement que les emplois consacrés aux tâches auxiliaires, répétitives sont particulièrement vulnérables aux NTI et aux réorganisations qui accompagnent celles-ci. Le contexte de crise et de chômage accentue ce phénomène qui touche une forte proportion de femmes. Le niveau de formation relativement peu élevé rend plus aigu le problème d'adaptation (Gensior, Valenduc et autres). Parfois l'expérience de ce type de travail n'a pas permis de maintenir une qualification professionnelle acquise au départ par la formation scolaire (cas des CAP d'employé de bureau affectés à des emplois de perfo-vérif ou de CAP de comptabilité affectés à des opérations étroitement spécialisées d'imputation comptable (N. Mandon, Bilan d'une contribution aux chantiers de l'Association Développement et Emploi 1985-1986).

Pourtant si les pools de saisie ont bien tendance à disparaître par suite de l'enregistrement directement effectué dans les services, les emplois auxiliaires n'ont pas, pour autant, disparu dans leur ensemble et l'étude anglaise attire l'attention sur cette catégorie d'emplois qui correspond dans les banques à une zone d'activité non entièrement automatisée (Bevan, Rajan). Il faut distinguer, parmi ces emplois, ceux qui sont appelés à diminuer encore du fait de l'automatisation et ceux qui se dégagent par décantation des nouvelles formes d'organisation du travail appuyées sur les NTI. Nous n'avons pas eu connaissance d'étude abordant ce dernier point de façon méthodique. Mais peut-être est-ce encore trop tôt pour observer ce phénomène qui devrait constituer un objet d'investigation important au cours des prochaines années.

Section II

L'évolution de l'activité des employés qualifiés

1. TENDANCES GÉNÉRALES

Les employés qualifiés spécialisés subissent un ensemble de transformations de leur activité apparemment contradictoires.

Prenons l'exemple des emplois insérés dans un réseau informatisé, travaillant sur terminaux pour assurer des procédures administratives (commerciales ou comptables par exemple) ou des procédures propres à un secteur de service (banques et assurances) :

- . la saisie directe sur écran peut-être considérée comme un "travail d'écriture guidé" par les "menus" affichés et guère enrichissant ;
- . la diminution des opérations de traitement procéduriers, effectués désormais de façon automatique, et le retour immédiat des informations traitées (accès en temps réel), permet une activité d'analyse des états obtenus et un glissement de l'activité vers le suivi et le diagnostic (gestionnaire, et collaborateurs), ou vers le conseil et la vente (guichetier dans les banques, conseiller financier) ;
- . l'interdépendance des différents postes de travail via le système informatique implique pour l'opérateur une connaissance suffisante de l'ensemble afin de détecter toute anomalie et réagir à celle-ci.

Nous ferons ici une remarque inspirée d'une étude en cours et dont les premiers résultats rejoignent des constats effectués par ailleurs dans le secteur secondaire. A propos de celui-ci, Y. Lasfargue parle du passage de "la civilisation de la peine à la civilisation de la panne", dans le même ordre d'idée nous pouvons parler à propos des emplois administratifs d'une "civilisation du diagnostic". En effet, nous sommes frappés par l'importance que prend, pour ces employés, le savoir lire ce qui se présente à l'écran et qui ne correspond pas le plus souvent à ce que l'employé attendait, il s'agit donc d'une situation répétée quotidiennement. L'employé doit se représenter ce qui a été fait en amont aux différents postes de travail complémentaires afin de diagnostiquer ce qui est, et agir en conséquence, soit directement s'il a l'accès aux transactions nécessaires, soit en faisant appel à un employé qui en aura la possibilité.

Ce savoir diagnostiquer semble d'ailleurs correspondre à un critère de différenciation entre emplois. En site local, il distingue les emplois les plus qualifiés par rapport aux moins qualifiés de la même catégorie professionnelle. Un seuil plus élevé de compétence en ce domaine distingue les emplois ayant un rôle de support dans les services centraux par rapport aux emplois administratifs des agences locales (1).

Nous venons d'illustrer notre propos par l'exemple d'emplois insérés dans un réseau informatisé et travaillant sur terminaux. Dans d'autres cas, très nombreux, les postes sont équipés de machines autonomes (micro-ordinateurs, MTT). Nous retiendrons que, d'une façon assez générale et contrairement aux propos parfois tenus au cours des années 1970, l'outil informatique ne banalise pas les différentes activités professionnelles, il oblige à mieux comprendre la procédure sur laquelle on intervient, à la décortiquer et, finalement, conduit à plus d'exigence vis-à-vis de la spécialité de base. Peut-être l'expression "plus de professionnalité" très répandue à l'heure actuelle, traduit-elle en partie ce fait.

Il en résulte que c'est à travers l'application à un domaine professionnel particulier et selon les rôles et responsabilités attribuées que les incidences des NTI en termes d'activité prennent tout leur sens, que ce domaine professionnel soit propre à un secteur ou à une fonction d'entreprise.

Ainsi l'activité administrative, dans le secteur du transport, reste caractérisée par les problèmes que pose l'organisation des moyens de transport suivant des contraintes de temps et d'espace (exploitation des transports, magasinage), la nécessité d'appliquer des procédures administratives et réglementaires particulières, engendrées par les contraintes de sécurité ou de police, ou dues à des raisons fiscales ou économiques (administration des transports).

L'évolution de la fonction documentaire peut être résumée ainsi (selon D. Barrat) :

"Aux trois niveaux d'emplois qui peuvent être distingués : documentaliste ou spécialiste de l'information, assistant de documentation, opératrice de saisie, ...les nouvelles exigences portent entre autres sur l'accroissement de la rigueur dans les méthodes de traitement de l'information... Pour les deux premiers niveaux il s'agira moins par exemple de réunir et constituer une documentation que de savoir sélectionner avec pertinence des articles et documents, intervention difficile qui suppose une bonne maîtrise professionnelle de son champ d'activité et une bonne compréhension des attentes du demandeur".

(1) Remarques inspirées d'une étude en cours dont l'objectif est d'expérimenter et affiner une méthode d'analyse du travail et des compétences pertinente par rapport au contexte actuel. La population choisie pour cette expérimentation est l'ensemble des emplois administratifs intervenant tout au long du circuit d'une commande depuis l'enregistrement de celle-ci jusqu'au recouvrement (N. Mandon, étude à paraître, CEREQ 1988).

Les incidences de l'informatisation sur le travail ont particulièrement été étudiées dans les banques et les assurances, secteurs qui offrent les particularités suivantes :

- terrains d'élection de l'informatique par la matière traitée, les banques et les assurances bénéficient des NTI tant pour améliorer des processus de travail que pour élaborer et proposer de nouveaux produits et services à la clientèle ;
- la profession est traditionnellement organisée de manière fermée sur le secteur avec des filières de promotion partant des emplois de base vers les emplois de cadres et appuyées sur des formations professionnelles organisées et gérées par le secteur.

2. L'EXEMPLE DES EMPLOIS DU SECTEUR BANCAIRE

Une phase d'expansion importante lors des années 60 et début 70 et correspondant au développement général de l'économie a marqué le secteur. Selon les études belges, françaises, allemandes, anglaises, italiennes, cette première phase d'expansion est caractérisée par un développement important du marché bancaire traditionnel. L'augmentation conséquente des effectifs s'est faite par le recrutement massif d'employés de qualification moyenne avec un fort pourcentage de femmes. L'informatique est largement utilisée pour des traitements lourds et centralisés.

La phase actuelle est marquée par la saturation du marché traditionnel (comptes particuliers), par contre le secteur financier continue à croître sur deux niveaux :

- une frénésie d'échanges boursiers et de cotations accompagne la crise économique au niveau mondial ;
- une innovation importante débouche sur des produits et services nouveaux offerts à la clientèle (tenue de comptes, assurances individuelles, etc.).

Les NTI ont permis ce glissement d'activité, l'objectif de leur utilisation n'est plus seulement le traitement massif de données mais aussi l'assistance des spécialistes dans leur fonction de conseil à la clientèle, la fourniture de services renouvelés et plus rapides, dans un contexte fortement concurrentiel.

L'activité bancaire, tant au niveau des décisions pour les transactions importantes nationales ou internationales qu'au niveau des services locaux, repose sur l'accès aux informations actualisées au jour, voire à l'heure présente, c'est probablement un des secteurs qui, dans son entier, est grand utilisateur des transmissions de données, de bases de données, de banques de données.

Les pays dont l'économie est moins développée ou se développe de façon décalée, présentent évidemment un contexte différent :

Italie	1 guichet pour	4 300 habitants
France	1 guichet pour	1 500 habitants
Allemagne	1 guichet pour	1 500 habitants
Suisse	1 guichet pour	1 300 habitants
Grande Bretagne	1 guichet pour	1 200 à 1 300 habitants

(USA et Japon 1 guichet pour 1 200 à 1 300 habitants)

(Chiffres indiqués par le représentant de l'association bancaire italienne lors du Colloque de Rome en octobre 1986).

Cependant, les enquêtes menées dans les compagnies les plus avancées de ces pays rapportent des résultats relativement homogènes en termes d'orientation commerciale et d'exploitation des nouvelles technologies.

Globalement les effectifs du secteur bancaire diminuent ou sont stagnants.

L'évolution de l'organisation du travail bancaire est marquée d'une façon générale par :

- la diminution des opérations d'écritures multiples (back office) ;
- une accentuation de l'activité commerciale, conseil et démarchage de la clientèle à laquelle est proposée :
 - . une gamme élargie de produits et de services,
 - . un rapprochement géographique et physique du service bancaire par la multiplication des agences et, de plus en plus, par la mise en place de guichets automatiques.

(L'exemple espagnol est tout à fait dans la mouvance de ce qui est constaté pour l'Italie, pour la France, en termes de produits offerts et organisation. Par contre, les cas présentés dans l'étude anglaise ont une stratégie différente en termes d'organisation. L'accent est mis sur le regroupement de services pour une économie d'échelle).

Ceci se traduit entre autre par une forte diminution des employés travaillant dans les services d'appui et ne faisant pas appel aux spécialistes (back office) et par l'augmentation des employés travaillant dans les zones de conseil, les services spécialisés de la banque. Moins de collecte de dépôt, glissement vers plus de conseil financier, de conseil en vente, en investissement, en service de gestion de fortune ou d'assurance (B, RFA, Esp, F, I, R.U.).

L'emploi de guichetier est une cible privilégiée des transformations en cours. Equipé des terminaux en mode interactif, il peut effectuer directement les opérations courantes, avoir accès aux états des comptes clients et répondre à celui-ci. Ces opérations courantes et informations de base

seront bientôt directement accessibles au client par le biais de guichets automatiques, ce sera une nouvelle étape qui conduira encore plus le guichetier à être un homme de conseil et de vente.

En parallèle, les emplois des services administratifs équipés de système bureautique évoluent également.

3. L'EXEMPLE DES EMPLOIS DU SECTEUR DES ASSURANCES (2)

Le métier des assurances est caractérisé par un ensemble de règles et de procédures à maîtriser. La hiérarchie professionnelle traditionnelle est calquée sur la progression dans la maîtrise de ces règles et procédures (rédacteurs contentieux, aides rédacteurs) ; en parallèle s'effectuent des tâches diverses de préparation : courrier, archivage, dactylographie.

Le métier est alors acquis par expérience et formation sur le tas, et l'accès aux emplois d'agent de maîtrise et de cadre s'effectuant après avoir suivi des formations dans les écoles professionnelles gérées par le secteur.

L'expansion des années 1960-1970 (multiplication des services proposés aux particuliers : assurance auto, responsabilité civile, etc.) s'est accompagnée d'un mouvement de standardisation pour un grand nombre de produits simples, standardisation propice à l'informatisation. Ce double mouvement standardisation-informatisation a introduit une distinction forte et un cloisonnement entre les rédacteurs traitant les procédures simples et les rédacteurs traitant les cas complexes. Autour de ces derniers subsistaient des îlots de métiers, par exemple pour les risques sinistres industriels, au sein desquels une répartition traditionnelle des tâches par ancienneté permettait l'apprentissage. En parallèle, se développait une organisation en pools pour la dactylographie d'une part, pour la saisie d'autre part.

Dans le même temps, la politique de recrutement s'est modifiée. Un recrutement sur le marché externe d'un niveau plus élevé (bac, bac + 1, bac + 2) pour les îlots métiers permettait de maintenir la filière "employé-agent de maîtrise-cadre" fondée sur de plus grandes exigences de formation, alors que les autres catégories professionnelles étaient maintenues hors filières.

La période plus récente semble, au moins en France, marquée par l'abandon des organisations fondées, d'une part, sur les découpages séquentiels des processus de travail et, d'autre part, sur la distinction entre produits simples aux processus standardisés et produits complexes, ceci en faveur d'une organisation par produits avec une finalité commerciale majeure qui régit l'ensemble. On s'organise pour répondre rapidement à la clientèle, suivre le produit, maîtriser les fluctuations du marché (stagnation des produits de masse, développement des risques complexes : risques

(2) L'illustration assez précise donnée ici est fortement inspirée des études françaises.

d'entreprises, et développement des assurances aux personnes : retraite, prévoyance, épargne, produits où entre la concurrence des banques ...). Bien que les formes observées soient nombreuses et tâtonnantes, on peut parler d'une phase de recherche, d'essai. Il semble que la tendance soit à une organisation en cellules, capables de répondre le plus rapidement possible à l'évolution du marché, aux besoins de la clientèle, la fonction commerciale devient dominante. La bureautique est le support indissociable d'une telle configuration, non seulement parce qu'elle permet de traiter l'information mais surtout parce qu'elle apporte l'information nécessaire en temps réel.

Si cette tendance est bien significative d'un mouvement profond, elle laisse supposer à terme un grand changement induit en exigences de qualification, en redéfinition des différentes catégories d'emploi, en agencement des filières professionnelles.

4. LE CAS DU SECRÉTARIAT (3)

Traditionnellement le secrétariat assure le substrat matériel de l'information et de la communication d'un service, d'un responsable (mise en forme, classement, transmission). Il assure la permanence du service lorsque les membres en sont absents (par les réponses au téléphone en particulier). Il participe à la préparation et à l'organisation de l'activité du service ou du responsable (préparation de dossier, planning, rendez-vous, réservations de salles, réservations de billets de transports, etc.).

Certaines tâches ont été, par le passé, détachées du secrétariat proprement dit et regroupées en services spécialisés (pools dactylographiques avec ou non des sections consacrées à la rédaction de correspondance simple, services courrier effectuant enregistrement, ventilation, expédition, services archives, etc.).

Les emplois du secrétariat sont directement concernés par les NTI. Leur évolution (suivi en France depuis 1976) débouche actuellement sur les situations multiples suivantes :

- le contexte général de réduction d'effectifs touche les emplois du secrétariat ;
- il est probable que des pools équipés de machines de traitement de texte et fonctionnant comme centres de production dactylographique avec normes de rendement continuent d'exister. Mais nous avons observé aussi des pools qui ont complètement transformé leur rôle grâce aux NTI. Exploitant les possibilités techniques qu'ils ont découvert

(3) La présentation faite ici s'inspire surtout des études françaises. Les exemples notés dans d'autres pays n'abordent pas en général cette catégorie professionnelle de façon aussi systématique.

petit à petit et fait connaître, ils se proposent désormais comme prestataires de services pour développer à la demande, et de façon personnalisée, des applications bureautiques. Ceci est particulièrement vrai pour le traitement de fichier que des opératrices de pools initialisent, exploitent, en prévoyant les formes d'édition de manière à faciliter la lecture qui en sera faite ;

- la tendance est de supprimer le binome, une secrétaire pour un cadre, et d'affecter une secrétaire à plusieurs personnes ;
- l'activité de secrétariat correspondant au noyau traditionnel des tâches de secrétariat demeure, mais avec des modes de réalisation complètement renouvelés par les NTI. Une charge de travail importante est en général assumée par une personne (réduction d'effectif). En conséquence, outre le savoir utiliser les NTI pour la réalisation des différentes opérations, la secrétaire doit avoir méthode et organisation pour gérer au mieux un ensemble de tâches comprenant une part régulière à laquelle s'adjoint une part d'urgences, de priorités (aspect caractéristique du travail de secrétariat) ;
- des secrétaires ont développé l'aspect spécialisé correspondant au domaine particulier du service dans lequel elles s'insèrent (administration du personnel ou administration commerciale par exemple). Les NTI et en particulier le traitement de fichier possible sur machines de traitement de texte (MTT), comme sur micro, ont permis ce glissement de rôle qui se traduit, parfois, par une reconnaissance au niveau de la classification donc par un décloisonnement de la filière de secrétariat vers la filière des agents administratifs ;
- des secrétaires ont développé le traitement de chiffres en particulier pour la préparation des documents de suivi d'activité. Là aussi, nous avons noté quelques cas de reconnaissance de ce nouveau rôle décloisonnant la filière du secrétariat vers les "techniciens de gestion".

Les cas d'évolution sensible du rôle du secrétariat sont associés à des conditions favorables :

- le dynamisme des personnes concernées : elles ont exploré et exploité les NTI, détecté les applications possibles et fait connaître celles-ci aux personnes intéressées ;
- une définition non stricte au départ de l'activité a permis une certaine élasticité de celle-ci ;
- l'intérêt marqué par l'encadrement vis-à-vis des nouvelles applications possibles proposées, suggérées par les secrétaires. De même, le comportement des "clients" des pools acceptant une collaboration étroite avec ceux-ci a permis le développement des prestations ;
- enfin, dans certains cas, la volonté "humaniste" d'un cadre a pu inciter à l'enrichissement du travail des secrétaires.

Cependant, les évolutions constatées rencontrent des limites :

- la méconnaissance préalable de l'importance des travaux de base du secrétariat a conduit à une suppression brutale des effectifs, associée parfois aux glissements d'activité signalés ci-dessus. Des travaux relevant traditionnellement du secrétariat reviennent aux cadres, eux-mêmes soumis à des réductions d'effectifs donc à des charges de travail importantes. Avec sa trop forte diminution, on redécouvre probablement le rôle essentiel du secrétariat (cf. ci-après les expériences de travail externalisé) ;
- la mise en place d'emplois spécifiques pour développer et favoriser l'exploitation des NTI peut, selon la conception de ceux-ci, limiter les zones d'expérimentation implicites (cf. section suivante) ;
- les pools et les secrétariats ont souvent été les premiers équipés en MTT (puis en micro). Ils ont donc bénéficié d'une avance relative et ont pu "s'approprier" les possibilités offertes par ce matériel. Avec la généralisation des NTI, nombre d'applications vont pouvoir être effectuées directement au poste du demandeur. Les agents administratifs vont de plus en plus initialiser leurs propres fichiers. Les cadres eux-mêmes vont probablement développer directement des applications selon leurs besoins.

Section III

Des emplois nouveaux

Depuis le début de l'industrialisation, les techniques et la complexité croissante de l'organisation des entreprises ont été accompagnées par la multiplication de spécialistes techniques et fonctionnels. De même au cours de la période récente, le contexte économique comme la diffusion des NTI ont conduit à développer de nouvelles fonctions et spécialités. Nous nous intéresserons ici aux emplois nouveaux accessibles aux employés administratifs ou de secrétariat.

1. LES EMPLOIS D'INTERFACE OU DE CORRESPONDANTS

Leur rôle est d'assurer la rencontre étroite entre la technique informatique et le besoin du terrain d'application. Cette rencontre peut résulter d'une collaboration directe et suivie entre informaticiens et utilisateurs, mais de plus en plus apparaissent des emplois spécifiques. Leurs titulaires peuvent être, soit d'anciens informaticiens qui se spécialisent dans un domaine d'application, soit des utilisateurs qui développent suffisamment de compétences en informatique pour savoir communiquer et collaborer avec les informaticiens.

2. LES EMPLOIS LIÉS AU SYSTEME INFORMATIQUE, A SA GESTION, A SON FONCTIONNEMENT

Les emplois techniques très spécialisés comme les emplois de gestionnaires de réseaux ne sont pas en général accessibles à la population étudiée ici ; par contre, nous noterons, dans le cas de système de traitement de texte multiposte des emplois ayant à gérer les supports (disques), les fichiers communs, par exemple, un superviseur d'un système de traitement de texte multiposte peut créer et mettre à jour une bibliothèque de références utilisables par les différents postes.

Dans le cas d'un système informatique, un employé peut être chargé de gérer les accès.

A notre connaissance, les employés assumant ces nouveaux rôles cumulent ceux-ci avec d'autres activités, ils continuent d'assurer une production dactylographique, le plus souvent ils assurent un rôle de support, d'assistance, pour dépanner ou former les autres personnes équipées.

3. LES EMPLOIS AYANT UNE FONCTION D'ASSISTANCE, DE FORMATION AU QUOTIDIEN

Ce sont, par exemple, des monitrices, animatrices coordinatrices bureautique, ou encore, des emplois administratifs des sièges centraux qui ont évolué vers un rôle de support vis-à-vis des agences locales (sans que leur appellation ait été modifiée).

Les personnes qui assurent ces rôles sont, en général, issues des services utilisateurs et sont d'anciennes secrétaires ou d'anciens employés administratifs. Ces emplois ont pour mission de diffuser de nouveaux savoir-faire et de favoriser l'exploitation des NTI. Ils ne doivent pas être confondus avec les emplois de formateur correspondant aux sessions codifiées qui se déroulent hors du poste de travail.

Il nous faut souligner deux caractéristiques essentielles :

- il s'agit de transmettre des savoirs non stabilisés, mais évolutifs, parce que les équipements et les logiciels évoluent, parce que les applications s'étendent, parce que, en général, les NTI offrent un choix de solutions et que, progressivement, s'enclenche une recherche permanente de meilleures solutions ;
- l'apprentissage, comme la découverte de meilleures solutions, se font essentiellement par la pratique, à travers le quotidien. Il s'agit donc pour ces personnes, non seulement de développer leur propre savoir pour le transmettre, mais surtout de faire en sorte que toute avancée soit diffusée le plus rapidement possible. Elles ont un rôle d'animation important. Elles sont en outre sollicitées :
 - . pour tester les nouveaux matériels ou les nouvelles applications,
 - . pour détecter toute difficulté pratique et proposer toute possibilité d'amélioration (types d'imprimés par exemple).

Curieusement, ces nouveaux emplois sont peu ou pas évoqués dans les études dont nous avons pris connaissance et pourtant leur rôle est capital. Ce sont des vecteurs de changement mais on peut noter deux orientations :

- leur rôle peut être de favoriser au maximum le comportement actif et innovateur des différents utilisateurs directs, employé, secrétaire, dactylo..., en développant une activité d'animation ;

- leur rôle peut être d'expérimenter, tester et de **définir à leur niveau** les applications et procédures afin de les enseigner comme des formules à appliquer.

On devine que la conception de ce rôle, qu'il soit défini au niveau de l'entreprise ou par les pionniers qui le mettent en place, aura une incidence forte sur l'évolution à termes des utilisateurs directs.

Conclusion

Une profonde mutation des emplois de bureau

En conclusion de ce chapitre, nous retiendrons qu'au cours de la période de référence, c'est-à-dire fin des années 70 et surtout lors des années 80 :

- la croissance globale des emplois de bureau s'est ralentie et tend à s'inverser, les emplois les moins qualifiés sont les plus touchés ;
- il est difficile de distinguer parmi les emplois non-qualifiés ceux qui représentent un résidu transitoire de l'automatisation et ceux qui se dégagent d'une nouvelle organisation et d'un nouveau système de travail ;
- l'évolution qualitative des emplois qualifiés est importante avec des glissements de rôles qui remettent en cause les frontières traditionnelles entre zones spécialisées d'activité et donc entre filières professionnelles. Les guichetiers des banques évoluent vers le commercial et le conseil à la clientèle, des secrétaires peuvent prendre en charge les procédures administratives ou commerciales spécialisées, ou encore le suivi de l'activité du service, ce qui se traduit parfois dans leur classification, elles deviennent agent administratif ou technicienne de gestion. Enfin des emplois de dactylo exercés dans des pools ont évolué vers une activité d'initialisation et de traitement de fichier effectuée à la demande et associée à d'autres activités typiquement bureautique qui sont proposées comme des prestations de service ;
- des emplois nouveaux apparaissent jouant un rôle essentiel dans l'adaptation de la technique informatique aux besoins du domaine d'application (correspondants), dans l'exploitation maximale des NTI et dans le développement et la diffusion des nouveaux savoir-faire nécessaires (superviseurs, gestionnaires de supports, monitrices, animatrices, coodinatrices) ;
- par ailleurs, le rôle des hiérarchiques évolue considérablement, glissant vers un rôle de support et de leadership plus que de contrôle. Libérés du contrôle de routine et du planning, ils peuvent développer leurs capacités de manager (WRU) ;
- on peut également évoquer la remise en cause des frontières entre activité de l'entreprise et activité du client (guichet automatique), entre activité interne à l'entreprise et activité externalisée (travail à domicile, recours aux prestataires externes).

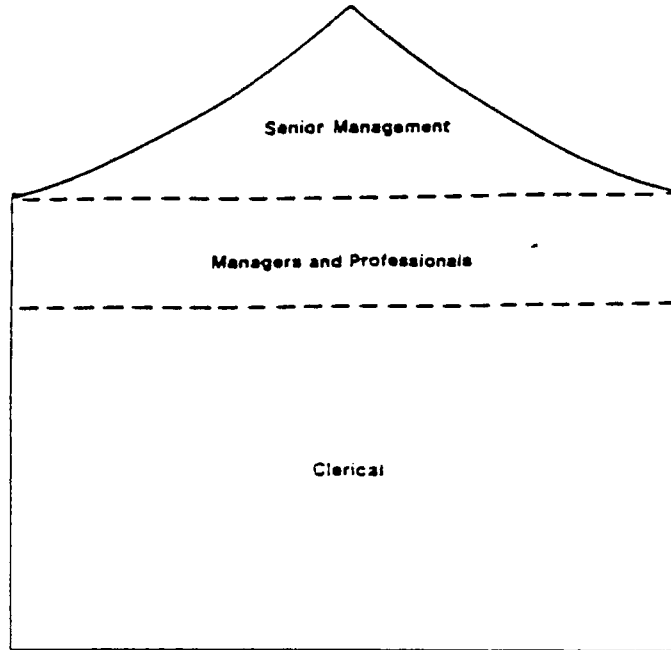
Est-ce que toutes les personnes pourront suivre les évolutions constatées, et à quelles conditions ?

Au cours de ce chapitre, nous avons dégagé à partir de cas diversifiés les tendances fortes.

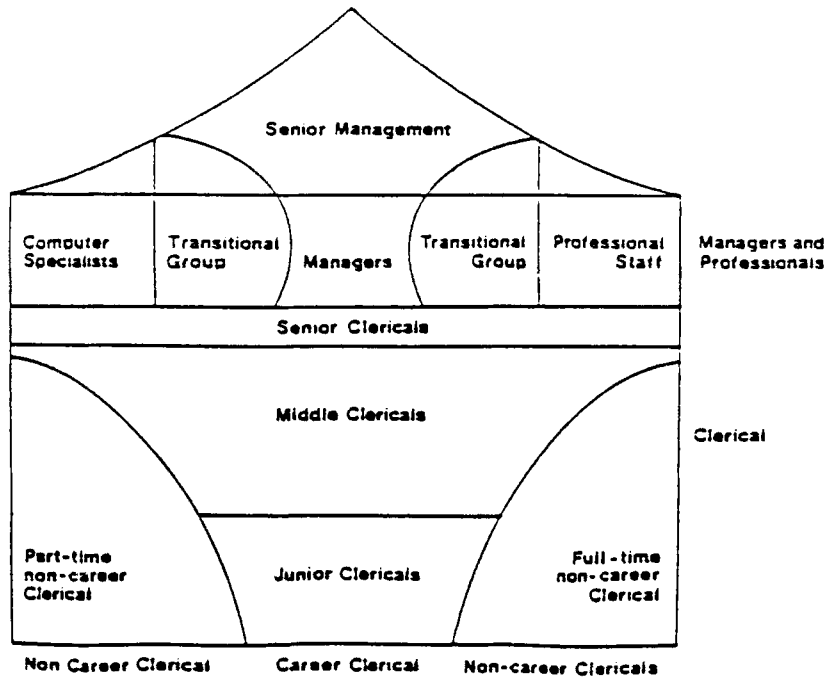
L'objet du chapitre suivant est de souligner *a contrario* les choix ou options qui semblent se dégager de cette diversité, options en matière d'organisation et options en matière de gestion des ressources humaines et, plus particulièrement, en pratiques de formation.

ANNEXE AU CHAPITRE II

1 - Occupational Structure : An Overview



2 - Evolving Occupational Structure



Source : IMS Case Studies and Rajan (1987)

CHAPITRE III

LES OPTIONS ORGANISATIONNELLES ET LES PRATIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

DEFINIR LE PROBLEME DE FORMATION

Introduction

Au travers des deux chapitres précédents, nous nous sommes attaché à dégager les tendances de fond, de manière à donner au lecteur un guide de lecture des évolutions constatées au cours des dix dernières années. Au cours de ce chapitre, nous allons au contraire nous attacher aux différences, aux résultats parfois contradictoires des étudiés, en faisant l'hypothèse que ces différences traduisent non seulement des rythmes d'évolution différents, mais aussi, et surtout, des zones de choix, d'options possibles, et que c'est en grande partie à ce niveau que se joue la segmentation future des emplois.

Pour notre part, nous avons noté des différences sensibles et probablement lourdes de conséquences pour la définition future des emplois, dans les choix d'organisation et dans les pratiques de gestion des ressources humaines, les options dans l'un et l'autre domaine cumulant leur impact. Nous proposons de résumer notre constat par le schéma ci-après.

**Tableau résumé des options organisationnelles
et de gestion des ressources humaines**

Choix organisationnels	Choix des pratiques de gestion des ressources humaines
<ul style="list-style-type: none">- centralisation décentralisation :<ul style="list-style-type: none">. décision. contrôle. place des activités auxiliaires. externalisation- diffusion des préoccupations :<ul style="list-style-type: none">. amélioration des performances. suivi de gestion. démarches participatives. incitation à l'innovation	<ul style="list-style-type: none">- miser ou non sur le personnel en place- segmenter les emplois en termes de spécificité par rapport au domaine de l'entreprise et en termes de statut- limiter les actions de formation aux adaptations ou aux promotions immédiates- investir sur le potentiel des personnes

Section I

Les choix organisationnels

1. L'OPTION CENTRALISATION-DÉCENTRALISATION

Plusieurs éléments militent en faveur de la décentralisation :

- les possibilités offertes par les NTI d'apporter en local l'accès direct aux capacités de traitement et aux bases de données ;
- les besoins d'un suivi de gestion précis, actualisé ;
- l'orientation vers une commercialisation ou une prestation de service adaptée aux données locales du marché, voire aux besoins particuliers d'un client.

Ces deux derniers points, particulièrement, semblent justifier la délégation en local d'un nombre important de décisions et de possibilités d'exploitation de l'information.

Cependant, les situations observées de ce point de vue sont fort variables. Faut-il invoquer la résistance des services centraux et, en particulier, des services informatiques qui, traditionnellement, avaient toute autorité pour le choix du matériel, des logiciels et des **conditions d'accès à l'information**. Faut-il invoquer une philosophie propre à l'entreprise, à sa culture ou, plus fondamentalement, une combinaison de caractéristiques sociétales ? - Comment faut-il interpréter les travaux de S. Bevan et de A. Rajan qui aboutissent à des conclusions en fort décalage par rapport aux études menées dans d'autres pays (France, Italie) mais se rapprochant malgré tout des études allemandes ?

Il faut remarquer que, lorsqu'un fonctionnement décentralisé se met en place, il suscite ou s'accompagne de différents moyens de contrôles centralisés ou de limitations d'accès :

- le contrôle au lieu de s'effectuer lors de la progression d'un dossier, s'effectuera *a posteriori* sous forme d'audit ou de statistiques globales (O. Bertrand, T. Noyelle, N. Mandon). Cela se traduit au niveau des employés qualifiés :
 - . dans le premier cas, par une distribution précise et restrictive des clés d'accès aux possibilités d'enregistrement, de traitement, de modifications,

- . dans le second cas, par une distribution plus large mais associée à une exigence plus grande de maîtrise du domaine professionnel.
- l'expérience acquise par les entreprises au cours des années précédentes permet une meilleure appréciation des produits informatifs et une distinction plus précise est faite entre les bases de données centralisées standard et les fichiers nécessaires aux activités locales.

La recherche d'équilibre entre centralisation et décentralisation n'est pas close. Apparue avec l'informatique répartie (2ème période présentée au Chapitre I), elle se poursuit actuellement, intégrant de nouvelles contraintes économiques et de gestion et de nouvelles possibilités techniques. Les renversements complets d'orientation constatés dans certains organismes en témoignent (cf. l'exemple du DVLC driving and vehicule licensing centre, étudié par Heller, et qui est passé d'une organisation centralisée selon une méthode autoritaire "the conceptual prison of technological imperialism" mise en place au début des années 70 à une organisation décentralisée avec démarches participatives vers 1975-76).

2. LA PLACE DES ACTIVITÉS AUXILIAIRES OU JUSQU'OU PEUT-ON RECOMPOSER LE TRAVAIL ?

Avec l'informatique répartie, la possibilité de remonter la saisie au niveau des utilisateurs a reposé à nouveau le choix de la place et de l'affectation des activités auxiliaires. S. Gensior remarque que dans la pratique le problème est résolu de façon fort différente selon les entreprises : *"en simplifiant, on peut dire que la solution adoptée consiste, soit à découpler les activités auxiliaires qui ne sont pas (encore) automatisées, du traitement proprement dit et de les confier alors à des employés peu qualifiés, soit à faire exécuter les activités auxiliaires et routinières correspondantes par les employés qualifiés eux-mêmes..."*. Elle souligne que dans le premier cas, bien-sûr, les employés chargés des activités auxiliaires se trouvent face à des impasses quant à leurs perspectives d'avenir professionnel.

Cependant, la réintégration au niveau d'employés qualifiés de tâches considérées comme auxiliaires et peu qualifiées n'est pas sans poser de problème. O. Bertrand et T. Noyelle indiquent à ce propos dans une compagnie d'assurances suédoise les tensions causées par la réintégration des activités de tarification simple et de relations courantes avec la clientèle aux règlements sinistres simples considérés comme plus qualifiés.

Pourtant l'orientation dans les secteurs bancaire et des assurances est **d'organiser le travail, non plus sur la base d'un découpage séquentiel de processus mais sur la base d'un découpage commercial** (type de clientèle, types de production de service).

Les auteurs cités précédemment décèlent au-delà de l'apparente survivance de l'ancienne organisation dans les agences bancaires de l'Allemagne fédérale où la division traditionnelle du travail entre caissiers et guichetiers est maintenue, une évolution dans le même sens. En effet, *"les agences sont conçues suivant une approche par segment de marché, consistant à diriger un groupe de clients vers un groupe donné de guichetiers, disposant chacun d'un support administratif et de caisse organisés suivant le même principe"*.

On retrouve l'équivalent dans des entreprises de production ou commerciale où **les emplois administratifs sont repensés comme appui direct à la fabrication ou à la vente.**

3. LA DISTRIBUTION SPATIALE DE L'ACTIVITÉ, EXTERNALISATION, TRAVAIL A DOMICILE

L'association des techniques de transmission au traitement de l'information augmente les possibilités d'organisation spatiale de l'activité. Elle permet en théorie le travail à domicile, l'intégration de travaux effectués en des sites éloignés, appartenant ou non à la même entreprise. Des prestataires de service autonomes sont de plus en plus nombreux dans les domaines du secrétariat.

Nous ne reprendrons pas ici les travaux importants effectués dans le cadre du programme FAST. Soulignons qu'au fur et à mesure que se développent ces expériences, les limites apparaissent. Il faut constater en particulier que la cohérence du travail effectué par une équipe ou un groupe de personnes nécessite des échanges non réductibles aux informations transmises par les NTI (cf. l'expérience Rank Xerox en Angleterre présentée par Heller), cette même expérience révèle également l'importance du rôle de secrétariat comme assurant la permanence du réseau de communication d'un service.

Remarquons que si **ces nouvelles possibilités techniques permettent d'éclater géographiquement le travail, elles permettent aussi d'enserrer dans un réseau, des unités auparavant éparpillées et autonomes**, c'est le cas de la région du Prato en Italie où un ensemble de petites entreprises textiles familiales sont enserrées dans un réseau de gestion ouvert sur le marché international grâce auquel elles répondent rapidement aux commandes. Nous signalons ce cas bien qu'il ne relève pas de notre champ d'étude, car il soulève un problème de méthode qui nous concerne. En effet, si l'on tient compte de ces nouvelles possibilités de liens entre les entreprises, comment définir la petite entreprise ?

4. LA DIFFUSION DE LA PRÉOCCUPATION AMÉLIORATION DES PERFORMANCES

Pour faire face aux contraintes économiques, au renouvellement et à l'instabilité des marchés, aux innovations technologiques, l'entreprise développe sa flexibilité, sa capacité à innover, et accentue la rigueur de sa gestion, autant d'éléments d'implication possible pour les différents emplois selon l'option prise par le management.

Cela peut se traduire, soit par une information régulière et commentée des résultats de l'activité, soit par une sollicitation de l'initiative et de la créativité sous forme de propositions ou de suggestions. Des techniques ont été développées au cours des dernières années, telles que les cercles de qualité, contrôlés et maîtrisés par la hiérarchie, telles que les sites ou zones pilotes, avec bilan de l'expérimentation. **Petit à petit se dégage un apprentissage du changement et de la conduite sociale du changement.**

Les pratiques diffèrent selon que :

- le changement considéré est un moment particulier de la vie de l'entreprise (exemple : introduction d'une nouvelle technologie, transformation radicale de l'organisation) ou, au contraire, s'inscrit dans le quotidien et la recherche permanente d'améliorations ;
- l'implication concerne largement les différentes catégories du personnel, ou, au contraire, est cantonnée à des groupes de travail ou de projet composés des hiérarchiques, fonctionnels et experts.

On reconnaîtra ici l'importance des rôles joués par les emplois nouveaux présentés au chapitre II, Section III.

Les **démarches participatives** qui, par définition, impliquent un large éventail de catégories de personnel sont apparues, de façon formalisée, souvent lors de l'introduction d'un changement important, au cours des années 70 pour pallier à la démotivation, à l'absentéisme ; ces démarches **ont évolué dans leur forme et leurs objectifs, il s'agit désormais d'exploiter au mieux les connaissances et propositions d'amélioration que peut apporter chaque utilisateur direct ou chaque employé à son niveau** (Sainsaulieu, Child, Heller, WRU, Alter, Mandon).

L'expérience de ces situations constitue pour les personnes concernées l'apprentissage d'un comportement. Heller remarque qu'après une réorganisation basée sur des démarches participatives beaucoup d'employés ayant vécu une redéfinition de leur travail, et celui-ci étant devenu plus varié, ont de plus grandes attentes sur les possibilités futures d'amélioration de leur travail.

Nous faisons, pour notre part, l'hypothèse suivante : **cet élément de qualification, c'est-à-dire la capacité à innover, à dynamiser sa propre situation de travail, risque fort de devenir à moyen terme un élément aussi discriminant qu'à pu l'être jusqu'à maintenant la dissociation de la conception et de l'exécution, et ceci de façon relativement indépendante du niveau : des spécialistes de haut niveau dans un domaine pointu pourraient avoir un travail fortement défini mais rapidement dépassé et leur qualification devenir obsolète ou caduque. Nous souhaitons que les pratiques de gestion anticipée des ressources humaines se développent et prennent en compte ce problème, en mettant en place les formations et filières de mobilité ad hoc.**

Section II

Les pratiques de gestion des ressources humaines

L'identification des nouveaux requis est assez homogène d'une étude à l'autre, d'un pays à l'autre. Cependant, les moyens mis en oeuvre pour "produire" ces qualifications et les catégories professionnelles visées varient fortement.

1. L'IDENTIFICATION DES NOUVEAUX REQUIS

Cette identification s'est progressivement enrichie au cours des années. Le poids donné à la logique, à la capacité d'abstraction lors des années 70 est relativisé par rapport aux exigences liées aux produits, aux relations interpersonnelles, aux qualités comportementales :

- S. Bevan et A. Rajan distinguent les compétences liées au processus et les compétences liées aux produits. La maîtrise du clavier et les capacités de diagnostic mêlent les uns et les autres et reposent sur la reconnaissance de l'adaptation d'une série de solutions aux problèmes posés ;
- d'une façon générale, l'accent est mis sur la capacité à assumer les relations interpersonnelles. Celles-ci en fait renvoient à deux aspects des situations de travail inégalement soulignées par les auteurs et les responsables d'entreprise :
 - . les relations à la clientèle qui comprennent l'écoute, l'analyse des besoins, le conseil ou l'information sur les produits et services offerts. Cet aspect est largement souligné dans les discours des responsables d'entreprise et, en particulier, ceux du secteur financier traduisant ainsi directement le poids accordé dans leur stratégie à la diversification des produits et à l'action commerciale,
 - . les relations de complémentarité entre les différents emplois de l'entreprise co-impliqués sur un produit, une procédure, un service... Ces emplois en général relèvent de spécialités différentes et constituent pour chaque employé un réseau dans lequel il doit situer sa propre intervention, réseau qui peut s'étendre dans certains cas aux fournisseurs ou aux sous-traitants. Ce deuxième aspect est moins souvent souligné par les auteurs bien que représentant des exigences

particulières et non négligeables si l'on a le souci de les traduire en termes de formation (N. Mandon, J. Rannou, D. Barrat).

- enfin, des exigences comportementales sont mises en relief, initiative, créativité sont des termes fréquents. Il est demandé de plus en plus aux différentes catégories d'employés une implication économique : rigueur de gestion, innovation (cf. les études françaises) ou entrepreneuriale (entrepreneurial skills selon l'étude anglaise).

Dépasant le débat de l'inné et de l'acquis, nous devons reconnaître que ces qualités souvent accordées à la personnalité doivent faire l'objet de pédagogie et de transfert lorsqu'elles deviennent fondamentales pour une grande partie des travailleurs.

La tentation est grande de traduire ces exigences professionnelles en termes de formation générale. Capacité de diagnostic, savoir communiquer, etc. semblent être exigés du plus grand nombre. Pourtant, nous recommandons beaucoup de prudence sur cette distinction formation générale/formation professionnelle, en effet, l'activité professionnelle mêle plusieurs dimensions qu'il nous faut identifier à la manière d'un kaléidoscope pour les besoins de l'analyse mais, dans la pratique, tout cela est étroitement lié à des problèmes professionnels précis. D'ailleurs, nous avons pu constater dans nos propres études à quel point les processus d'apprentissage des NTI étaient liés à la pratique et à l'application. En fait, les NTI obligent à analyser davantage la procédure, le processus, le réseau sur lequel on intervient et augmente en fin de compte les exigences dans le domaine professionnel, dans la spécialité de base. A. Sorge et P.P. Valli ont présenté des conclusions proches de celles-ci.

2. LES RÉPONSES DIFFICILES DU SYSTEME DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE

La production des nouvelles qualifications exigées par les NTI et les organisations du travail adoptées peut être prise en charge par différents partenaires : l'Etat par son système éducatif, les différents organismes de formation continue publics ou privés, les personnes elles-mêmes individuellement ou par le biais d'associations, les entreprises de façon autonome ou dans le cadre d'associations professionnelles.

Selon de nombreuses études, les réponses apportées par le système scolaire sont considérées comme insuffisantes et lacunaires. A cela, plusieurs raisons, l'insuffisance des moyens est souvent invoquée mais lorsque ceux-ci existent, ils sont mal utilisés (Knapper et associés). Le problème posé appelle, certes, la diffusion d'équipements dans les établissements scolaires mais déborde largement cet aspect :

- la lourdeur des systèmes éducatifs nationaux rend difficile une réponse à des changements rapides et dont le rythme s'accélère ;

- l'activité professionnelle est profondément modifiée et fortement évolutive. Il s'agit de préparer les élèves à des emplois futurs non connus ;
- les technologies permettent d'automatiser des savoir-faire de plus en plus complexes ; elles réservent à l'homme les analyses et les diagnostics les plus subtils, ce qui relève du vivant (relationnel), de l'anticipation (innover, améliorer les systèmes existants, etc.). Or, ces dimensions de l'activité impliquent une nouvelle définition des contenus de formation et des méthodes pédagogiques aussi importantes que les contenus (S. Bevan, A. Rajan) ;
- actuellement, peut-être par insuffisance de la science pédagogique, le meilleur moyen d'acquérir les compétences nécessaires est souvent de vivre les situations concrètes. Les rapprochements constatés et préconisés des enseignants et des entreprises permettent de suivre un rythme de changement qui s'accélère et d'assurer une jonction entre l'enseignement formel et les situations réelles.

En fait, il semble que la voie soit au montage d'actions négociées par les différents partenaires co-impliqués dans un cadre plus ou moins large, territorial (régional ou local), sectoriel, entreprise, etc.

Cet aspect institutionnel, dans son évolution, est fort significatif de l'enjeu que représentent actuellement les qualifications. Ce thème se dégagait fortement du colloque Europrospective qui s'est tenu à Paris en avril 1987. Il apparaît aussi dans de nombreuses études (néerlandaises, anglaises, allemandes). Dans les constats présentés en introduction des journées françaises contribuant au programme FAST "Enjeux européens des changements technologiques", les 9 et 10 mai 1987 à PARIS, était noté : "*...l'évolution des modes d'intervention des pouvoirs publics... nécessairement articulés à ceux d'autres décideurs économiques et sociaux. En particulier la difficile évolution du système éducatif... cela amène à mieux reconnaître le rôle propre des entreprises en matière de formation et de ressources de compétences comme élément complémentaire d'une politique publique...*".

Nous n'entrerons pas davantage dans l'analyse des réponses apportées par les systèmes de formation scolaire étudiés par ailleurs (H. Steedman), de même que les formations permanentes (F. Rauner). Observons plus particulièrement ici les pratiques d'entreprises en tenant compte du contexte général qui vient d'être décrit.

3. LES PRATIQUES DES ENTREPRISES

Pour satisfaire ses nouveaux besoins de qualifications, l'entreprise peut faire appel à la main-d'oeuvre extérieure, soit en profitant du renouvellement naturel de la main-d'oeuvre selon la pyramide des âges, le turn over, soit par licenciement, elle peut aussi faire appel à la mobilité

interne et à la formation complémentaire. Cette dernière option est largement argumentée :

- faire avec le personnel en place ; ceci apparaît d'autant plus nécessaire que les décennies précédentes ont vu un recrutement massif, lié à la phase d'expansion, et donc la pyramide des âges est renflée aux niveaux des 30-40 ans. Le contexte actuel ralentit les départs et les démissions (cas des banques, dans la plupart des pays européens, et qui, de plus, offrent en général un statut protégé) ;
- dans la marge des nouveaux recrutements, la tendance générale est à l'élévation du niveau d'embauche (au moins fin du secondaire pour les employés et de plus en plus niveau supérieur pour les employés destinés à devenir cadres), associée à de nouveaux critères de personnalité ou de comportement ;
- cependant, ces pratiques se traduisent de façon différenciée par le type de segmentation effectué sur les emplois. Pour certaines entreprises, l'ensemble de la main d'oeuvre est considéré comme un tout dont on cherche à établir un dynamisme de requalification. Pour d'autres entreprises, la main-d'oeuvre est segmentée en fonction de la spécificité de ses compétences par rapport au secteur ou par rapport au métier de l'entreprise, ce qui aboutit à une gestion duale de la main-d'oeuvre. Ainsi, selon les témoignages apportés au colloque de Rome en octobre 1986, les deux entreprises françaises visaient à reconstruire leur pyramide de qualification en effaçant la bipolarisation (Bull) ou à "maintenir" un potentiel de qualification de façon à anticiper les besoins futurs (Mutuelles Unies). Par contre, l'entreprise anglaise distinguait un "corps de main-d'oeuvre clé" dont la carrière se déroule dans l'entreprise et pour lequel l'investissement formation est fait au fur et à mesure des besoins. On recrute, dans cette optique, des gens avec un bon potentiel, pour être formés. A ce premier noyau s'oppose une main-d'oeuvre périphérique, soit peu qualifiée, soit qualifiée dans des domaines de spécialités répandues dans les différents secteurs, et pour laquelle jouent, avant tous, les mouvements sur le marché externe.

Les actions de formation assurées par les entreprises sont en général importantes en termes de moyens (l'ensemble des cas présentés à Rome, les cas présentés dans la littérature ou lors de manifestations comme le colloque Europrospective, Paris 1987). Cependant, les orientations sous-jacentes peuvent être très diverses comme nous venons de le voir et les impacts sur les qualifications futures pourraient se révéler fort différents voire opposés. On peut résumer les grandes options en matière de formation, et celles-ci s'appliquent aux formations aux NTI, par le schéma page suivante.

**Les pratiques de formation aux NTI
Les grandes options**

Objectif de la formation	Immédiat	Anticipé
Catégories de personnel ciblées		
Catégories de personnel directement concernées par les NTI	de l'apprentissage du mode opératoire	
Large éventail des catégories de personnel	↓	au savoir conduire une situation de travail évolutive

L'écart entre les pratiques des différentes entreprises est grand et ceci dans chaque pays. S. Gensior part du même constat pour l'Allemagne mais remarque que dans l'ensemble les entreprises continuent de miser sur les formations traditionnelles, à part quelques-unes.

S. Bevan et A. Rajan reconnaissent que les entreprises anglaises ont la réputation de donner attention à la main-d'oeuvre et aux questions de formation quelques temps après l'innovation technique ou de produit, et cela est justifié dans beaucoup de cas, mais dans d'autres cas la politique de main-d'oeuvre est anticipatrice et le changement technique planifié.

Les études espagnoles, italiennes et françaises ont porté surtout sur des entreprises reconnues comme investissant sur les ressources humaines.

Ce qui importe, c'est que les "avancées" constatées par les différentes études et dans les différents pays vont dans le sens indiqué sur le tableau précédent. En outre, trois notions importantes se dégagent des pratiques observées :

- la notion de conduite du changement ;
- la notion de gestion anticipée des ressources humaines ;
- la situation de travail comme lieu et moment de formation.

En effet, un des apports principaux des dernières années est d'avoir fait prendre conscience aux différents acteurs du processus de changement et de la nécessité de "conduire" celui-ci.

Le changement est un processus long qui se prépare, se gère de façon anticipée et évolutive. Une pratique qui se dégage dans cet esprit est celle des démarches participatives. Celles-ci ont évolué, ont dépassé les discours volontaristes et humanistes des années 1970 préconisant l'association des futurs opérateurs au choix du matériel, une information et une formation suffisante de ceux-ci dans le but d'éviter les rejets, l'absentéisme, de favoriser la motivation, de protéger la qualification. Il s'agit maintenant d'une rationalité socio-économique où l'information apportée par l'opérateur apparaît comme riche et exploitable, où les compétences sont considérées comme un investissement majeur pour exploiter au mieux les possibilités techniques dans le contexte économique actuel.

D'où la nouvelle place donnée à la formation et plus largement à la gestion des ressources humaines dans l'entreprise.

Toute cette période récente a révélé dans le même temps l'importance de **la situation de travail comme lieu et moment de formation.** A l'occasion de changement d'équipement, d'organisation, de produit, la formation se fait en grande partie à travers la pratique quotidienne, les stages formels n'enseignant que quelques principes. C'est d'ailleurs une des raisons qui a favorisé le développement de ces nouveaux emplois décrits au chapitre II (monitrices, animatrices, cordinatrices).

De plus, les entreprises, lors de réorganisations ont souvent eu à déplacer et à reconvertir une part importante de leurs effectifs, quand il ne s'agissait pas de reconversion externe. Dans ces derniers cas apparaît toute l'importance d'une expérience qualifiante ou sclérosante. D'où l'idée de rechercher des cursus professionnels qui soient des filières de développement de compétences. Les critères d'appréciation des personnes se trouvent modifiés en conséquence. Le "potentiel" devient un terme clé.

L'orientation qui vient d'être évoquée ici n'est pas généralisée. Elle apparaît actuellement comme une avancée de quelques-uns ; aura-t-elle un effet moteur ? Est-elle bien la condition de performances économiques comme le proclament ses initiateurs ? O. Bertrand et T. Noyelle remarquent à l'issue de leurs études internationales que beaucoup plus que le patrimoine technique qui est très proche dans les entreprises équivalentes d'un pays à l'autre, ce sont les modes de gestion des hommes qui semblent devoir départager, dans un temps très proche, les entreprises des différents pays. Pour R. Koch, les entreprises ont un choix relatif de substitution entre technologie, organisation du travail, condition de travail, formation et formation continue ; mais un minimum d'investissement dans la formation professionnelle est nécessaire pour déboucher sur un optimum social et économique (pour cet auteur, la formation inclut la préparation des personnes aux démarches participatives).

Conclusion

Un nouveau rapport Formation Travail les acteurs impliqués, la perspective à prendre en compte

Les NTI élargissent les possibilités d'organisation du travail, en même temps les entreprises recherchent des réponses à un environnement économique nouveau.

Dans cette confrontation économique, la gestion des ressources humaines paraît de plus en plus comme déterminante. La formation est à considérer non seulement comme moyen d'adaptation mais aussi et surtout comme un investissement majeur pour permettre à l'entreprise d'anticiper, d'innover, de réagir rapidement.

Ce cadre indique que le problème de formation posé à l'occasion des NTI ne se réduit pas à la mise en oeuvre d'un nouvel outil. Les objectifs et les conditions de l'activité professionnelle sont profondément modifiés dans leur ensemble.

Rappelons quelques aspects essentiels à prendre en compte :

- l'activité professionnelle est multidimensionnelle. La technicité (domaine travaillé et outils) est exercée dans un environnement qui accentue les aspects relationnels (communication) impose la prise en compte de données de gestion, de rigueur, de qualité (contribution économique) appelle un comportement critique, de suggestion, créatif (dynamique). Il s'agit désormais d'apprendre à assumer une situation de travail évolutive ;
- une redéfinition et un repositionnement des différents emplois avec des rôles nouveaux importants à mettre en place, ainsi les rôles d'animation et de support qui peuvent être assumés par des emplois nouveaux, véritables vecteurs de changement (monitrices, animatrices, coordinatrices, etc.). Bien que n'entrant pas dans le champ de notre analyse, nous pouvons évoquer ici le problème de formation posé pour les managers et plus généralement pour les hiérarchiques qui doivent apprendre à conduire le changement, véritable art d'anticipation et de gestion des ressources humaines ;
- l'importance de la pratique quotidienne comme lieu et moment de formation, comme moyen de développement des compétences ou au contraire de sclérose. Ce fait a été constaté de façon nette au cours des dernières années, lors de l'apprentissage des NTI très lié à la maîtrise du domaine d'application ou à l'occasion de reconversions internes ou externes ;

Ce dernier constat incite à reposer les choix d'organisation du travail en termes de conséquences sur le potentiel humain, de même les filières professionnelles sont à réétudier comme cursus de développement de compétences. Les critères de recrutement auront tendance à se référer à un espace professionnel possible plutôt qu'à un emploi particulier. On voit là l'importance des pratiques de GRH et les risques d'une segmentation forte du personnel selon qu'il est considéré ou non comme un potentiel pour l'entreprise (ou seulement comme un stock de savoir faire) ;

- la rapidité du changement de l'activité professionnelle remet en cause les rapports traditionnels entre la formation initiale et le travail. En corollaire les rapports entre les agents de formation se modifient, les enseignants du système scolaire tendent à se rapprocher des entreprises pour se former eux-mêmes et se tenir au courant des évolutions.

Les entreprises, obligées d'adapter leur main-d'oeuvre disponible, développent leurs actions de formation tout en considérant celles-ci en partie comme palliatif aux insuffisances du système éducatif actuel (Knapper et associés). Le rôle de la formation continue prend de plus en plus d'importance d'une façon générale et l'on constate dans plusieurs pays de la CEE des essais qui contribuent à établir de nouveaux rapports de complémentarité entre les différents agents de formation : Etat, entreprises, organismes privés, individus eux-mêmes (colloque Europrospective).

Si des liens plus étroits entre ces différents partenaires semblent nécessaires et se construisent progressivement dans les faits, il importe de veiller à ce que chacun garde son autonomie et un rôle bien identifié. Le risque n'est pas négligeable actuellement de voir dériver l'enseignement au seul profit économique compris dans un sens étroit et dans une perspective dont l'échelle n'est plus pertinente. Les processus d'apprentissage doivent obligatoirement respecter les temps humains (individuels et collectifs), les investissements à long terme ne peuvent être négligés en ce domaine sans risque de conséquences très lourdes en termes économiques et sociaux.

* *
*

L'ensemble de ces commentaires attire notre attention sur quelques points essentiels qui doivent orienter notre suivi et nos investissements au cours des prochaines années :

- élargir les contenus de formation en prenant en compte les dimensions relationnelles, de gestion et de dynamisme associées à un ciblage professionnel, des efforts importants doivent être faits dans l'élaboration des méthodes pédagogiques aussi importantes que le contenu ;

- se donner les moyens de suivre attentivement l'évolution de l'activité professionnelle tout en prenant en compte les options organisationnelles et les pratiques de gestion des ressources humaines comme facteurs essentiels. Cela implique des efforts importants en matière de méthodologie (recherche) et de dispositifs co-impliquant les différents partenaires (chercheurs, employeurs, salariés, enseignants) ;
- un suivi attentif des nouveaux rapports institutionnels qui s'établissent entre les différents agents de formation ;
- favoriser les expérimentations, en particulier aux niveaux locaux et régionaux peut-être plus propices à de nouvelles formes de collaboration, et aménager un temps de réflexion et de bilan ;
- prévoir les moyens et modalités d'une diffusion large et rapide des résultats.

* *
*

BIBLIOGRAPHIE

ETUDES REALISEES A LA DEMANDE DU CEDEFOP POUR LE PROJET

ALCOBENDAS TIRADO M.P., "Las nuevas tecnologías en el sector terciario. Sus efectos en las calificaciones y formación profesionales". Madrid, febrero 1987.

BARALDI R., LA MALFA L., TELMON D., "Mutations technologiques dans le tertiaire, qualifications et compétences professionnelles". Rome, juillet 1985.

BEVAN S., RAJAN A., Technology, Training and Organisation design in Banking. CEDEFOP, 1986.

GENSIOR S., "Nouvelles technologies et formation continue dans les emplois de bureau". Berlin 1985.

GILLOT C., LANGE C., "Mutations technologiques, qualifications et professionnalisation dans le tertiaire" (six études de cas et synthèse). Paris, août 1985.

MANDON N., "Nouvelles technologies, évolution des emplois de bureau, formation". Note introductive au séminaire du CEDEFOP, les 30 et 31 octobre 1986 à Rome.

ETUDES INTERNATIONALES

B.I.T.

WERKNEKE D., "Microélectronics and office Jobs. The impact of the chip on women's employment". Genève 1983.

Bibliographie annotée sur le travail à domicile. Genève 1987, 69 p.

C.C.E. (Commission des Communautés Européennes)

CHALUDE M., "Office automation and work for women", 1984.

EUROPE SOCIALE, "Nouvelles technologies et changement social. La bureautique". Numéro spécial supplémentaire, 1985.

EUROPE SOCIALE, "Nouvelles technologies et changement social, événements récents dans les pays de la Communauté". Cf. numéros de mai 1986 2/86 et de septembre 1986 3/86.

CEDEFOP

DIRRHEIMER A., "Informatique et formation de main-d'oeuvre qualifiée dans le secteur des prestations de services. Résultats d'analyses de littérature et d'interviews d'experts. République fédérale d'Allemagne, France, Royaume-Uni", 1983.

VAN KEMENADE et autres, "La micro-électronique et l'informatique et leurs implications en matière de formation dans les entreprises", 1984.

SORGE A., "Le changement technologique, l'emploi, les qualifications et la formation", 1984.

COLLOQUES

Nombreux colloques sur les thèmes NTI, emploi, formation, parmi les plus récents :

. EUROPROSPECTIVE. Paris, 23, 24, 25 avril 1987 (organisé par le CNRS, le CPE, le CGP et la CCE) ;

. LES NOUVELLES TECHNOLOGIES DANS LA VIE PROFESSIONNELLE ET LA VIE DOMESTIQUE. Paris, 10 et 11 septembre 1987 (organisé à l'initiative de la CEE).

FAST

EUROPEAN FUTURES. Prospects and issues in science and technology. The FAST II PROGRAMME (1984-1987).

EUROPE 1995. Mutations technologiques & enjeux sociaux. Rapport FAST. Futuribles 1983.

FAST Series n° 20. Tendances et perspectives dans le travail à domicile par ordinateur. Résultats d'une enquête dans quatre pays européens. Mars 1985.

FAST Occasional papers :

- n° 78, MORAN R., TANSEY J., Distance working : Women and environments. March 1986.

- n° 99, KOTTIS G., The service sector in Greece : A regional perspective. April 1986.

- n° 114, QVORTRUP L. et autres, Social experiments with information. Technology and the challenges of innovation. A selection of papers from the EEC Conférence in Odense, January 13-15 1986. September 1986.

- n° 137, VAN DER WERF D., Summary of five scenarios for work in Europe. April 1987.

- n° 138, GWYN R., Visions and scenarios for education and teacher training. January 1987.

- n° 139, VAN DER WERF D., Appendices to five possible scenarios. Scenarios for work. February 1987.

- n° 140, TEORANTA M., COONEY S., Roles of social actors in scenarios for work in Europe. January 1987.

FONDATION EUROPEENNE POUR L'AMELIORATION DES CONDITIONS DE TRAVAIL

(Voir les rapports annuels avec résumés des études).

L'évolution technologique dans la banque et les assurances : influence sur la clientèle et les employés. Rapport de synthèse, Dublin 1984, 73 p.

L'étendue de l'introduction des machines électroniques au bureau. Rapport de synthèse, Dublin 1984, 78 p.

Le développement des nouvelles formes d'organisation du travail dans la Communauté européenne. Rapport de synthèse, Dublin 1984, 38 p.

Postes de travail sur les consoles de visualisation et questions d'ergonomie et d'organisation du travail. Rapport de synthèse, Dublin 1984, 87 p.

New technology and the quality of life, the service sector in Europe. An annotated bibliography (with supplement in French). Dublin 1986.

BELGIQUE

GAUSSIN J., DAVID W., VAN LAETHEN A., Impacts des nouvelles technologies de l'information sur le contenu et l'organisation du travail. Université de Louvain, Centre de Psychologie du travail. Louvain 1984.

BELLEFLAMME C., FRAIZZOLI Y., MOENS L., VALENDUC G., L'emploi tertiaire face à la bureautique. Fondation Travail Université. Bruxelles, mars 1985.

BELLEFLAMME C., FRAIZZOLI Y., KUSTERS B., MOENS L. VALENDUC G., Informatique et conditions de travail. Fondation Travail Université, Bruxelles, septembre 1985.

IST (Institut des Sciences du Travail de l'Université catholique de Louvain). Comprendre et maîtriser la bureautique. Guide de lecture d'un changement. Louvain 1984.

DANEMARK

"Dus med Data. HK Modul Data, Handels- og Kontorfunktionærernes forbund". København, 1986, 6 p.

THOMSEN K., SJØRUP K., et autres. "...men vi grinede mere dengang. AQUA-projektet - om kontorautomatiseringens konsekvenser for kvinders beskæftigelse, kvalifikationer og arbejdsmiljø". Roskilde Universitetscenter, Kvinder på Tværs, 1984, 335 p.

NIELSEN S.P., NISSEN E, "Kontorautomation og kvalifikationer. Nogle Synspunkter". Statens erhvervspædagogiske Læreruddannelse. København, 1986, 16 p.

ALLEMAGNE

BAETHGE M., OBERBECK H., Zukunft der Angestellten. Neue Technologien und berufliche Perspektiven in Büro und Verwaltung. Campus Verlag, Frankfurt/Main, 1986.

DAMM-RUGER S., FRITZ W., Qualifikation und Beschäftigung in den Büroberufen. BIBB, Berlin 1984.

ERHARD U., JÜRGEN B., "Auswirkungen neuer Technologien". Ergebnisse eines IAB-Seminars in Berlin. IAB, Nürnberg 1986.

GENSIOR S., "Mikroelektronik-Anwendung und ihre Bedeutung für die Qualifikationen: Ein Literaturbericht". IIMV IIM, Berlin, Juli 1986.

GRUNEWALD U., KOCH R., "Informationstechnik in Büro und Verwaltung". BIBB, Berlin 1983.

GRUNEWALD U., "Elektronische Datenverarbeitung im Bankgewerbe". Berlin 1984.

KOCH R., "Elektronische Datenverarbeitung in der Industrieverwaltung". BIBB, Berlin 1984.

KOCH R. et alii, "Technischer Wandel und gestaltung der beruflichen Bildung - Forschungsergebnisse, Modellversuche, Perspektiven". BIBB/Berlin/Bonn 1988.

KOCH R., "Weiterbildung in Zusammenhang mit der technischen Modernisierung der Arbeitswelt" in: Neue Technologien (titre provisoire), à paraître fin 1987. Beitr. AB 118 BIBB/IAB, Nürnberg 1987.

FRANCE

AFCET (association française pour la cybernétique économique et technique) Actes annuels des congrès AFCET/SICOB, Paris.

ALTER N. "Bureautique dans l'entreprise". Editions ouvrières, 1985.

AUDIER F., RANNOU J., "Contribution à l'analyse de l'évolution de l'emploi, des activités et des formations dans le tertiaire de bureau".- Doc. n° 28, CEREQ. Paris, avril 1987, 54 p.

BARRAT D. "L'informatisation de la fonction documentaire et l'évolution des emplois, le cas de deux grandes entreprises". Document de Travail n° 11, CEREQ, décembre 1985.

BERNOUX I., CAVESTRO W., LAMOTTE B., TROUSSIER J.F. "Technologies nouvelles, nouveau travail" FEN, Collection Recherche, Paris, 1987.

BERTRAND O., NOYELLE T. "L'évolution des emplois tertiaires". Document de Travail n° 12, Collection des Etudes, CEREQ, février 1985.

BERTRAND O., NOYELLE T. "Evolution of the service occupation jobs-computerization, restructuring, training". Document de Travail E4, CEREQ, juillet 1987.

BRUAND F. "Emplois de bureau et insertion professionnelle". Collection des Etudes n° 24, juin 1986.

CEDES (Centre de documentation et d'échange sur les activités de service) "Orientations, outils, activités de la recherche sur les services". CEDES-CNRS, Economie et Humanisme, Lyon, n° 3, décembre 1986.

CLEMENT J.L. "Informatique et transformation des emplois de bureau-les usages et les effets de l'informatique". Institut de sociologie, Université de Caen, 1984, (Thèse pour le doctorat de 3ème cycle de sociologie) 490 p.

COMMISSARIAT GÉNÉRAL DU PLAN, Prospective 2005. Colloque national 27-28 novembre 1985, Paris CGP/CNRS 1985, 4 vol.

CONVENTION INFORMATIQUE, Recueil des conférences. Paris, Convention informatique, manifestation annuelle.

DURAFFOURG J., GUERIN F., LE TOULLEC M.A., "La bureautique choix et conséquences" (expertise auprès d'une Commission formation emploi). CNAM, Paris 1986, 63 p.

DURIEUX C., La loi Roudy - "L'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes, quelles limites ? Quelles applications dans l'Isère". D.D.T.E, IREP Grenoble, 1986, 45 p.

DURY R., "Les femmes et les nouvelles technologies" - Editions Labor, 1986.

FAYOLLE (G. de la), "Réussir l'implantation bureautique". Editions Hommes et techniques 1986, 179 p.

FFSA (Fédération Française des Sociétés d'Assurance), "Evolution de l'emploi dans les sociétés d'assurance". Paris, octobre 1986.

FONTAINE C., "L'expansion des services. Un quart de siècle en France et dans le monde développé". Rexservices, Paris 1987.

GAUTHRONNET S., KOUATI N. "Etude bibliographique sur la bureautique et les métiers du secrétariat". Etude réalisée pour l'ADI. ARETE, Paris, mai 1986, 52 p. + annexes.

IRIBARNE (A. d'), "Technologies nouvelles, qualifications et éducation - l'intérêt d'une approche culturelle et sociétale". Histoire, Economie et Société, 1983.

LASFARGUE Y., "Vivre l'informatique, micro-informatique, bureautique, robotique". Les Editions d'organisation, Paris 1984, 191 p.

LEFEBVRE C., "La gestion prévisionnelle des emplois et des qualifications face au développement de la bureautique". Séminaire Stratégie de modernisation des activités tertiaires, CESTA, mars 1986.

LEVY J., "L'analyse de l'organisation du travail, des problèmes d'emploi, des qualifications et de la formation posés par l'informatique dans les collectivités locales" - Document de travail, CEREQ 1988 (A paraître).

MANDON N., "technologie et travail, l'informatisation des activités de bureau - Tome II : "L'évolution des situations de travail individuelles et le devenir des groupes professionnels : le cas du secrétariat". CEREQ, Collection des Etudes, avril 1985.

MINISTERE DE L'EDUCATION NATIONALE, "Quels hommes et quelles femmes former pour l'entreprise de demain ? Prévisions des qualifications à l'an 2000". Etude réalisée pour la Mission Education-Entreprises par le BIPE (Bureau d'informations et de prévisions économiques). Paris, Ministère de l'Education nationale, 1985 - 2 vol. 191 p.

PASTRE O., "Bureautique : quelle politique sociale pour quelle technologie". Paris, La Documentation française, 1983.

PASTRE O., "La modernisation des banques françaises". Paris, La Documentation française, 1985, 234 p.

POUPA-ROUAULT M.M., "Méthodes d'analyse des processus d'appropriation des nouvelles technologies". Thèse de doctorat de 3ème cycle. Université Paris I, 1984.

RAPPORT POUR LA DÉLÉGATION A L'EMPLOI, "Gestion de l'emploi et développement de l'entreprise". La Documentation française, 1987.

ROY (O. du), HUNAULT J.C., TUBIANA J. "Réussir l'investissement productif". Les Editions d'organisation, Paris 1985.

S E E D A, "Etude sur les emplois du traitement de texte et sur la formation à ces emplois". Etude réalisée pour l'ANACT (Agence Nationale pour l'Amélioration ou les conditions de travail). Paris, décembre 1986 - mars 1987.

SELLIER F., "L'impact des nouvelles technologies sur l'action syndicale et le système français de relations industrielles". CNRS - LEST, Aix-en-Provence 1985, 68 p.

STROBEL P., "Télématique et emploi" Rapport de synthèse Technologie Emploi Travail, Ministère de la Recherche. Paris, octobre 1986, 52 p.

STRUCTURES ET COMMUNICATION, "La gestion prévisionnelle des emplois et des qualifications face au développement de la bureautique. Structures et communication, Paris 1985 - 2 vol. Biblio.

SULLEROT E., "L'âge de travailler" - Editions Fayard, 1986.

VERDIER E. "La bureautique". La découverte Maspéro, Collection Repères. Paris, 1983, 128 p.

WARNIER J.D. "l'homme face à l'intelligence artificielle" - PARIS - Les Editions d'organisation, 1984, 140 p.

ARTICLES

ALTER N. "Bureautique, un bilan économique inattendu" - Personnel n° 274, janvier 1986, pp. 19-25.

ALTER N. "Enjeux organisationnels de l'informatisation des entreprises". In Revue française de gestion, n° 61, janvier-février 1987, pp. 60-68.

AUDIER F. "L'emploi tertiaire de l'industrie : quels changements ?". In Formation Emploi n° 9, CEREQ, janvier-mars 1985.

BEL M., "A propos de l'informatique : une nouvelle approche des relations entre l'emploi et la formation". In Formation Emploi n° 3, CEREQ, juillet-septembre 1983.

BERTRAND O., NOYELLE T. "L'impact des transformations des services financiers sur le travail, les qualifications et la formation" In Formation Emploi n° 17, CEREQ, janvier-mars 1987.

BRUAND F. "Des difficultés d'insertion dans les emplois de bureau". In Formation Emploi n° 18, CEREQ 1987.

BRUAND F. "Les jeunes débutantes dans les emplois de secrétariat". In Formation Emploi n° 9, CEREQ, janvier-mars 1985.

COSSALTER C. "D'une informatisation l'autre : l'exemple des banques et des assurances". In Formation Emploi n° 5, CEREQ, janvier-mars 1984.

MANDON N. "Bureautique et qualification", in Bref n° 8, CEREQ, mai-juin 1984.

MANDON N., "Femmes et technologies de la communication", in Bref n° 15, CEREQ, juillet-août 1985.

MANDON N., RANNOU J. "L'informatique intégrée : les changements dans le travail des employés dans une entreprise de grosse mécanique". In Formation Emploi n° 5, CEREQ, janvier-mars 1984.

RANNOU J. "Informatisation des activités tertiaires", in Bref n° 9, CEREQ, juillet-août 1984.

SILVERA R. "L'organisation du travail et les qualifications à la Sécurité sociale : les nouvelles stratégies face à la crise et au télétraitement". In Formation Emploi n° 19, CEREQ, 1987.

NUMEROS SPECIAUX DE REVUES

"La bureautique" - Avenirs n° 360-361, janvier-février 1985, 128 p.

Rapport sur l'état de la technique. Edition 1985, Sciences et techniques, numéro spécial, mars 1985, 192 p.

Cahier du Programme Mobilisateur (Ministère de la Recherche et de l'Enseignement Supérieur), "La mixité du travail, une stratégie pour l'entreprise", n° 3, juin 1987.

BREF, numéro spécial traitant des emplois tertiaires de bureau, n° 11, CEREQ, novembre-décembre 1984.

BREF, numéro-spécial, consacré à la lecture des données statistiques des deux derniers recensements en termes de professions, n° 19/20, CEREQ, mars-juin 1986.

OBADIA A. "Les nouvelles technologies, l'enseignement et la formation professionnelle" - Revue de l'IRETEP (Institut de recherches sur les enseignements techniques et professionnels), n° 1, 3ème trimestre 1984, 109 p.

GRECE

(Cf. les travaux FAST)

ESPAGNE

ALCOBENDAS TIRADO M. Pilar. "L'emploi des femmes en Espagne". Commission des Communautés Européennes, 1984.

ALCOBENDAS TIRADO M. Pilar. "Las Nuevas Tecnologías, ¿ Nuevo elemento de discriminación ?" 2º Congreso de Sociología, Santander, 1984.

ARROYO Luis, "25 años de Informatica en Espana. Fundacion C.I.T.E.M.A, 1985.

CASTELLS, Manuel y otros autores. Nuevas Tecnologías, Economía y Sociedad en España. Alianza Editorial, Madrid, 1986.

BERNAL CRUZ F.J. "La extensión tecnológica del conocimiento. Edit. Universidad Complutense, 1985.

ESCARIO Pilar, ALBERDI Inés. El impacto de las Nuevas Tecnologías en la Formación y el Trabajo de las Mujeres. Instituto de la Mujer, 1986.

GARCIA COPEIRO DEL VILLAR Carlos. Planificación de la Informática en la Administración del Estado. Inap, 1986.

GOMEZ PALLETE RIVAS Felipe. Estructuras organizativas e información en la Empresa. Asociación para el Progreso de la Dirección, 1984.

MANZANARES José. Trabajo y Nuevas Tecnologías. Fundesco, 1985.

PRESIDENCIA DEL GOBIERNO. La Informática en la Administración Pública Española. Documentación Informática, 1986.

IRLANDE

Business Skills and Priority Training Needs in Small and Medium Sized Enterprises. AnCO, Industrial Training Authority, 1986.

CASEY T., "Information Technologies and Employment Change in the Less Developed Regions of the EEC. AnCO, industrial Training Authority, 1986.

JACOBSEN D., "Pilot Project on the Introduction of Microcomputers into the Small Business". AnCO, Industrial Training Authority, 1985.

HENNESSY J.P., "Higher Technological Capacity - Employment Needs and Educational Capacity in the 1980's". National Council for Educational Awards (NCEA), 1987, NCEA, 26 Mountjoy Square, Dublin 1.

OFFICE AUTOMATION IN IRISH BUSINESS - A Report by the Irish Management Institute, 1986. Irish Management Institute, Sandyford Road, Dublin 14.

ITALIE

BARALDI R., LA MALFA L., TELMON D., "Mutations technologiques dans le tertiaire - Qualifications et compétences professionnelles". Etude réalisée pour le CEDEFOP, projet Dona, Rome, juillet 1985.

BAGNARA S., "Il lavoro umano nell'ufficio automatizzato", in G. Occhini, L'automazione nell'ufficio, F. Angeli, 1984.

BAGNARA S., RIZZO A., VIGNOLA M., "Formazione, apprendimento e automazione", in Vincoli e risorse nelle strategie di apprendimento (a cura di) D. Giovannini, Cooperativa Nuova Formazione, Quaderni di Nuova Formazione, n° 4, 1986.

BUTERA F., "Nuove tecnologie per organizzare l'ufficio", in Zerouno, n° 48, Gennaio 1986.

BUTERA F., "Nuove tecnologie ed economia della flessibilità", in L'Impresa, n° 2, 1986.

BUTERA F., "Il futuro del lavoro è cominciato : comunicare, decidere, risponderne", in Sviluppo e Organizzazione, n° 96, 1986.

BUTERA F., BARTEZZAGHI E., "Creating the right organization environment", in H.J. Otway-Malcolm Peltu New office technology, Frances Pinter, London, 1983.

CARCANO, DI FRANCESCO, PROVASI, JARONA, Automazione d'ufficio in quaderni di formazione ISFOL, n° 4 juillet-août 1985 - Technologies, organisation, professionalité et formation, études de cas dans le secteur de Parme.

GASPARINI G., "Tradition and change among clerks' : the case of Italian Bank employees - Istituto di sociologia, Università Cattolica, Milano, Italy - Paper presented to 10th World congress of sociology, Mexico D.F., August 16-21, 1982.

de MICHELIS G., "La società moderna come società dell'informazione", relazione al Congresso internazionale SIEC, Merano, 1985, in Quindici-giorni, anno X, n° 18-19, 1985.

de MICHELIS G., "Lavoro e automazione", in Zerouno, n° 48, Gennaio 1986.

MONTOBBIO P., FASULO A., "Technological revolution in the office", final report, september 1985.

PAYS-BAS

BAKKER G., KANSELAAR G., "Beroepsonderwijs en nieuwe informatietechnologie", "L'enseignement professionnel et les NTI", 2ème édition modifiée, Utrecht : Rijksuniversiteit Utrecht, 1984.

BEUKEMA L., "ATV en technologische ontwikkelingen als componenten van de arbeidsorganisatie", "Le raccourcissement du temps de travail et les développements technologiques comme composants de l'organisation du travail". Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken, 1986/1.

COB/SER "Nieuwe technologieën : veranderingen in bedrijf en onderwijs" "Nouvelles technologies : changements en entreprise et dans l'enseignement", 1986.

CORNELIS P.A., VAN OORSCHOT J.M., "Automatisering met een menselijk gezicht", "Automatisation à visage humain", 1986.

EMANCIPATIERAAD "Vrouw en informatica : informatietechnologie : doelstellingen en noodzakelijke maatregelen", "Avis du conseil d'émancipation en développement informatique, recommandation aux entreprises pour l'égalité hommes femmes". 's-Gravenhage, Avril 1985.

HEESTERS M., METSELAAR C., "Degradatie en marginalisatie van vrouwen", "Dégradation et marginalisation des femmes", "Automatisering in de grafische industrie", "Automatisation dans l'industrie graphique".

HENKENS L.S.J.M., MOONEN J., VAN TIMMAN T.E., "Informatie en informatiebeleid onderwijs : themanummer".

KANSELAAR G., DEN ROOIJEN L., "Symposiumverslag beroepsonderwijs en nieuwe technologieën : 8 en 9 november 1984.'s-Gravenhage". Hengstman, Utrecht : Rijksuniversiteit Utrecht, 1985.

KNAPPER & McALLEY BV "Kantoorautomatisering en informatica-opleidingen in de regio Den Haag". Voornaamste bevindingen en beleidsaanbevelingen
Instituut voor Sociaal Beleidsonderzoek, juillet 1985.

LOT/BKE "BKE en de lagere administratieve beroepencategorie : een verkenning naar de gevolgen van de kantoorautomatisering in de lagere administratieve functies" - "L'éducation professionnelle qualitative des adultes : une exploration des conséquences de l'informatisation de bureau dans les fonctions administratives de bas niveau", 1986.

PCBB "The new information technologies and the office jobs, a selected bibliography". 's-Hertogenbosch, June 1987.

POT F., "Kantoorautomatisering en de kwaliteit van beeldschermarbeid"-
"Automatisation des bureaux et qualité du travail sur écran". Tijdschrift voor politieke economie, jrg9 nr2, 9ème année, n° 2.

SOMBROEK C., "Vrouwen, opleidingen en automatisering", "Femmes, formations et automatisation". Bedrijfskunde, 58ème année, 1986/4, numéro spécial sur Informatisation et organisation.

TIJDENS K., "Bankautomatisering en vrouwenarbeid", "Automatisation dans les banques et travail féminin". Tijdschrift voor politieke economie, 9ème année, n° 4.

VAN KLAVEREN M., VAAS F., "Maak passend werk : eindrapport van het project "Aanpassing vraagzijde Arbeidsmarkt", uitg. Federatie Nederlandse Vakbeweging. "Rapport final au projet adaption de la demande et de l'offre, Fédération néerlandaise des syndicats". Amsterdam, 1986.

ROYAUME-UNI

ASSOCIATION OF PROFESSIONAL, EXECUTIVE, CLERICAL AND COMPUTER STAFF (APEX), Automation and the Office Worker : Report of Office Technology Working Party, London, 1980, 68 p.

BARRON I., CURNOW R, The future with Micro-Electronics : forecasting the Effects of Information Technology, London, Frances Pinter, 1979, 243 p.

BIRD E., Information Tehnology in the Office : .The Impact on Women's Jobs. Equal Opportunities Commission, Manchester, 1980, 90 p et annexes.

BUCHANAN D.A., BODDY D., Advanced Technology and the Quality of Working Life : The Effects of Word Processing on Video Typists. Journal of Occupational Psychology, Leicester, March 1982.

BUCHANAN, D.A., BODDY D., Organizations in the Computer Age. Gower Aldershot, 1983.

BUCHANAN D.A., Using the New Technology : Management Objectives and Organisational Choices. European Management Journal, 1983, Volume 1, n°2.

BUTLER D., GALBRAITH I.A., HAYMAN C., Office of the Future, Management Today, London, 1980, 116-122.

CHILD J. et al., A Price to Pay ? Professionalism and Work Organization in Britain and West Germany, Sociology, Vol. 17, N° 1, février 1983.

CHILD J., Managerial Strategies, New Technology and the Labour Process, Work Organization Research Centre, University of Aston, 1984.

CHILD J., New Technology and the "Service Class", British Sociological Association Conference, Bradford, 1984.

CHILD J., New Technology and Developments in Work Organization, Omega, Vol. 12, n° 3, 1984.

COOLEY M., Computerization : Taylor's Latest Disguise, Economic and Social Democracy (London), November 1980, pp. 523-539.

COUNCIL FOR SCIENCE AND SOCIETY, New Technology : Society, Employment and Skill, London, 1981, 103 p.

DAMODARAN L., Word Processing : Occupations and Organizational Effects, Management Services, London, June 1980.

DEPARTMENT OF EMPLOYMENT, Micro Electronics and Women's Employment, Employment Gazette 1982, London, n° 9, p. 377-384.

FORESTER T., Micro Electronics Revolution : The Complete guide to the New Technology and its Impact on Society, Oxford, B. Blackwell, 1980, 589 p.

FOSSUM E., (Ed), Computerization of Working Life, Ellis Horwood Limited Publishers, Chichester, 1983, 148 p.

HIRSCHHORN L., Beyond Mechanization | Work and Technology in a Post Industrial Age, Cambridge, MIT Press, 1984.

INSTITUTE OF PERSONNEL MANAGEMENT, Personnel Policies and New Technology, Londres, 1981, 15 p.

MANPOWER SERVICES COMMISSION, Text Processing : Série de sept brochures publiées à la suite d'une étude demandée à Research Bureau Ltd, Sheffield, 1982/1983.

MARSTRAND P., (Ed), New Technology and the Future of Work and Skills, London, Frances Pinter, 1984.

MUMFORD E., Designing Secretaries : The Participative Design of a Word Processing System, Manchester Business School, 1983, 114 p.

MUMFORD E., WEIR M., Computer Systems in Work Design : The Ethics Method, Effective Technical and Human Implementation of Computer Systems, London, Associated Bussiness Press, 1979, 314 p.

MUMFORD E., MADRON R., Participative Systems Design as a Strategy for Introducing New Technology, Manchester Business School.

NATIONAL ECONOMIC DEVELOPMENT OFFICE, The Impact of Advanced Information Systems, London, 1983, 29 p.

OTWAY J.H., PELTU M., (Ed), New Office Technology : Human and Organizational Aspects, London, Frances Pinter, 1983, 243 p.

POMFRETT S.M., OLPHERT C.W. EASON K.D., DAMODARAN L., Work Organization Implications of Word Processing. Department of Human Sciences, University of Technology, Loughborough. Report to the Social Sciences Research Council, 1984, 32 p.

RAJAN A., New Technology and Employment in Insurance, Banking and Building Societies : Recent Experience and Future Impact. Institute of Manpower Report Series, Gower, Aldershot, 1984, 144 p.

SELL R.G., Micro-Electronics and the Quality of Working Life, United Kingdom Department of Employment, Work Research Unit, London, 1980, 9 p.

SENKER P., Learning to Use Micro-Electronics : A Review of Empirical Research on the Implications of Micro-Electronics for Work Organization, Skills and Industrial Relations, SPRV, University of Sussex, janvier 1984.

SENKER P., Planning for Micro-Electronics Applications, Institute of Manpower Studies, University of Sussex.

SPURGEON P., PATRICK J., MICHAEL I., Training and Selection of Computer Personnel, Report submitted to the Manpower Services Commission, Birmingham, 1984.

Imprimé par DOCUMENTS SERVICES
55, boulevard Carnot — 59800 LILLE
Tél. 20.06.32.72

Dépôt légal 3ème trimestre 1988

COLLECTION DES ETUDES : derniers volumes publiés

N° 31 - Dossier formation et emploi.

Les emplois de la gestion de production.

Septembre 1987 (100F)

**N° 32 - L'insertion professionnelle des étudiants en lettres
et sciences humaines (comparaison 1977 - 1983).**

Octobre 1987 (100 F)

N° 33 - Dossier formation et emploi.

Qualification et formation dans les industries chimiques et de process.

Janvier 1988 (120 F)

**N° 34 - Evolution du travail et des emplois dans les services
administratifs et logistiques de l'hôpital.**

Février 1988 (150 F)

N° 35 - BTS et DUT tertiaires : quelle professionnalisation ?

Avril 1988 (100 F)

**N° 36 - Alternance et insertion professionnelle
(Dossier de synthèse)**

Mai 1988 (110 F)

Reproduction autorisée à la condition expresse de mentionner la source



**Centre d'Etudes
et de Recherches
sur les Qualifications**

9, RUE SEXTIUS MICHEL, 75015 PARIS - Tél. : (1) 45.75.62.63

Prix : 110 F