

## Transmission des techniques, transmission des valeurs

Constatant qu'après « la chute du mur de Berlin », l'*occidental way of life* ne s'impose pas d'elle-même comme une évidence, Monique Canto-Sperber écrit : « *Le monde d'aujourd'hui nous offre trop clairement l'exemple d'un monde où les marchandises et les capitaux peuvent circuler, où des habitudes de consommation et des modes de vie identiques peuvent se répandre, où les cultures importatrices peuvent assimiler tous ces apports en restant malgré tout imperméables à la démocratie, aux Lumières, aux formes d'émancipations de la personne humaine, voire aux valeurs de respect et de dignité de l'individu. Pareille pénétration différenciée des éléments d'une culture nous amène à prendre toute la mesure d'un phénomène sans précédent dans notre civilisation. Il s'agit de la dissociation tout à fait nouvelle entre, d'une part, l'appropriation des techniques de production, de communication et d'échanges issues d'une culture (par exemple : les acquis de la science, le système industriel, les outils de l'information, etc.) et l'acceptation de l'ordre politico-social dans lequel ces techniques se sont historiquement développées, à savoir les valeurs de l'Occident démocratique. [...] C'est tout le contraire que nous observons. Jamais la civilisation technologique et scientifique n'a été aussi dissociée des formes historiques qui l'ont portée, jamais elle n'a été aussi instrumentalisée par des cultures radicalement opposées aux valeurs de tolérance, de libre circulation des idées, de publicité, de contrôle démocratique sans lesquelles ces découvertes scientifiques et techniques n'auraient sans doute pas été possibles.* »<sup>1</sup>

On constate qu'il faut que les tenants des valeurs dominantes soient eux-mêmes victimes de cette dissociation à l'échelle planétaire de la mondialisation pour qu'ils en prennent conscience. Et pourtant, c'est bien ce qui est pratiqué couramment par le système avec l'instrumentalisation et la dénaturation des outils qu'il n'a pas lui-même pensés.

### ● Le modèle dominant d'organisation économique

Selon les économistes, la croissance est un phénomène récent dans les sociétés humaines. Elle s'observe dans les sociétés occidentales, lente à partir de la Renaissance, rapide depuis la révolution industrielle. Cela correspond, dans un premier temps, à la naissance de la classe bourgeoise, la classe des marchands, puis à l'affirmation de sa domination. En passant par sa prise de pouvoir à la Révolution.

Auparavant, la croissance était, toujours selon les économistes, si lente et si hiératique, qu'il n'est pas possible de la nommer ainsi. Preuve s'il en est que ce sont bien les vainqueurs qui, en plus de l'histoire, écrivent l'économie...

Ces mêmes braves gens définissent la croissance comme l'augmentation, sur un temps donné, de la quantité de richesse produite. Cette augmentation ne veut pas dire pour autant augmentation du bien-être ; elle peut s'accompagner du creusement des inégalités, d'inflation, de chômage, de l'augmentation du déficit commercial...

Depuis la Renaissance, la bourgeoisie n'a eu de cesse de rechercher la croissance, et même si possible d'augmenter la croissance (ce qui est, notons-le au passage, l'augmentation d'une augmentation). Le 19<sup>ème</sup> siècle est marqué par l'accroissement des richesses sans augmentation du niveau de vie de la population, les richesses allant aux plus riches. Le 20<sup>ème</sup> siècle étant marqué lui par un accroissement du niveau de vie des pays industrialisés, sorte de moyen d'accroître encore plus les richesses des plus riches puisque la situation de « *l'individu le plus riche ayant autant que le PNB des 40 pays les plus pauvres* » ne s'était jamais encore rencontrée.

Comment faire pour obtenir de la croissance ? Il faut jouer sur trois séries de facteurs : **le capital** (les machines, les usines), le travail (la main-d'œuvre, sa qualification) et un « résidu » (le progrès technique, l'organisation de la production, les ressources naturelles, le niveau de formation de la population, le commerce international, la croissance démographique). Ce cadre conceptuel que nous offrent les économistes

<sup>1</sup> Quelle mondialisation ? Collectif, Grasset, 2002

nous permet de comprendre que le pillage des ressources du monde et la traite des noirs par exemple, ne sont que des moyens (externes) utilisés pour organiser et entretenir la croissance. Une politique nataliste en étant une autre, interne à la société, celle-ci.

Examinons, pour les comparer deux autres moyens internes : l'organisation du travail industriel et l'organisation de la formation de la population.

## ● L'organisation du travail industriel : le taylorisme

En 1776, dans son livre *Recherche sur la nature et les causes de la richesse des nations*, Adam Smith met en avant sa théorie de la « main invisible » qui affirme que c'est la poursuite par chacun de son propre intérêt qui permet de réaliser l'intérêt général. L'état du monde montre quotidiennement l'inanité de cette théorie, mais il repose dessus, faute que jusqu'à maintenant la poursuite par chacun de l'intérêt général qui permet de réaliser son propre intérêt soit bien comprise et ait pu être humainement mise en œuvre (ou humainement mise en œuvre pour être bien comprise).

Cette philosophie de bazar va devenir la philosophie de l'usine, et tout sera permis pour produire plus de richesse avec la même quantité de travail, c'est-à-dire pour augmenter la productivité, sacro-sainte idole qui doit amener chacun au paradis de la satisfaction personnelle par redistribution des miettes de l'éternelle croissance.

Adam Smith est le premier à avoir parlé de **division du travail** ; le modèle de parcellisation des tâches est avancé. Ainsi, le processus de fabrication est découpé en sous-tâches et une personne est affectée à chaque sous-tâche. Il l'applique pour la première fois dans une manufacture de production d'épingles.

Au début du 20<sup>ème</sup> siècle, l'ingénieur américain F. W. Taylor, pour augmenter encore la productivité, en plus de la **division longitudinale** du travail de Smith, va préconiser la **division horizontale** : la séparation de la conception et de l'exécution. Elle favorise la création de bureaux d'étude qui définissent les natures des tâches des ouvriers et des employés, les temps d'exécution et l'enchaînement de ces temps, c'est-à-dire les cadences. Cette exploitation rationalisée de la force de travail va prendre pour nom « organisation scientifique du travail » (OST) dans la littérature patronale. Pour faire respecter ces cadences, c'est-à-dire que la productivité ne baisse pas, il faut des ouvriers spécialisés que l'on paiera un peu mieux pour qu'ils adhèrent au projet et que l'on appellera contremaîtres. Se crée ainsi une hiérarchie, **division verticale** du travail.

Globalement, malgré quelques fards et les dénégations des entrepreneurs, les systèmes de production actuels répondent à ce modèle, depuis la transformation des manufactures du 19<sup>ème</sup> où régnait plutôt une forme d'organisation proche de celle des petites entreprises familiales et artisanales.

## ● L'organisation de la formation de la population

Quand il s'est agi de « fermer l'ère des révolutions », de faire barrage à l'école de l'église et à l'école du peuple, pour mieux conformer les individus à ce qu'attendaient les patrons, Jules Ferry a mis en place un système scolaire de masse pour contrôler l'ensemble de la population. Et ce système scolaire, dans ses structures, est analogue au système de production industriel.

On y retrouve la division longitudinale avec les classes d'âge séparées, de la maternelle à la terminale, empêchant la formation mutuelle inter-âge. Rappelons au passage que depuis la suppression de la conscription, c'est le dernier lieu de la société organisé ainsi. De même pour la division horizontale, où les enseignants vont se retrouver être les exécutants pédagogiques de décisions prises ailleurs, division concrétisée par l'utilisation de manuels créés par des « autorités » intellectuelles auxquelles les enseignants se soumettent, manuels qui standardisent les méthodes et interventions pédagogiques. Et enfin, la division verticale et son système hiérarchique de contremaîtres de circonscriptions, de départements et d'académies.

Parmi les conséquences de l'OST, bien connues et popularisées par C. Chaplin, on observe la déshumanisation du travail, la déresponsabilisation due au travail inintéressant et la perte du sens de ce que l'on fait. Comment ne pas se demander si le « malaise enseignant », la solitude ressentie massivement, la déresponsabilisation parfois observée face aux publics en difficulté, ne sont pas eux aussi des conséquences de ce type d'organisation ? Les pressions supplémentaires du type flux tendu (pas de redoublement), obligation de résultats (longtemps on n'a parlé qu'obligation de moyens), quasi-obligation de suivre LA méthode au cycle 2, ne peuvent qu'ajouter au malaise.

La croissance a évacué le facteur humain : elle se mesure à l'aune de la quantité et la qualité de matériel produit, elle ne prend en compte que le secteur marchand, sans indice de développement humain, social ou écologique. Un sociologue de l'entreprise dirait joliment : « *L'entreprise a fortement subordonné l'effet institutionnel, social et culturel de ses fonctionnements aux impératifs organisationnels et technologiques d'une*

*rationalisation économique.* »<sup>2</sup> L'Homme y est un moyen, pas une fin.

## ● De nouvelles formes d'organisation du travail

Viennent les années 70 et la crise du pétrole qui marque la fin des Trente Glorieuses. On retombe à un rythme moyen de 2% de croissance, bref, un essoufflement, mais avec les conséquences que l'on connaît dans les sociétés industrielles. Pour pallier cette baisse d'un des éléments de la croissance (le pétrole pas cher), des essais de réponses ont été cherchés du côté de l'organisation du travail dans les entreprises.<sup>3</sup>

### Le modèle Toyota

Imposé dans les usines Toyota au Japon, il agit principalement sur l'organisation du travail et l'organisation de la production. L'organisation du travail met en avant l'implication des travailleurs à travers des cercles de qualité, la formation des salariés et leur polyvalence. L'organisation de la production met en avant le « juste à temps », les indicateurs de productivité et les indicateurs de qualité.

Très dépendant de la mentalité et de l'organisation sociale japonaise, il est très difficilement transposable ailleurs, et n'est en quelque sorte qu'une accentuation du taylorisme mâtinée d'une plus certaine prise en compte du facteur humain, d'aucuns ont dit une plus grande exploitation.

### Le modèle Volvo

À partir de 1974 jusqu'à sa mise en place définitive en 1988, l'usine Volvo d'Uddevalla construit un autre modèle d'organisation du travail. La production est assurée par des petites chaînes de montage parallèles, le montage final étant entièrement assuré par une équipe semi-autonome de 8 à 10 personnes. Les travailleurs ont reçu une formation poussée, polyvalente, le maître-carrossier étant capable par exemple d'assembler une automobile en 20 heures. Ce travail en équipe réhabilite le travail artisanal. La pression du groupe et l'implication dans le travail deviennent des facteurs de productivité. Il est en rupture avec la séparation du travail de conception et du travail d'exécution, la gestion a été dés-tratifiée, rendant des postes de supervisions inutiles.

Dans cette société suédoise où l'on prétendait mettre en place des relations sociales de type concertation plutôt que de type conflictuel, et c'est ce qui fait qu'il a été difficilement exportable, une grande entreprise avait fait le choix de s'écarter de l'innovation en milieu de travail fondée sur la productivité pour favoriser des aspects éthiques et humains à travers la création d'emplois enrichissants. L'usine Kalmar

du même groupe a été organisée de façon similaire. On trouve encore un autre exemple de ce type d'organisation en Suède, à Gothenburg, avec l'usine Gothia Tobak, producteur de tabac à priser, au début des années 90.

Comme on peut le lire dans le rapport remis au gouvernement du Canada,<sup>4</sup> cette façon de faire est originale par rapport à toutes les nouvelles formes d'organisation du travail des années 90, qui ne se départissent pas du rapport d'assujettissement des travailleurs. Même si elle a pu être considérée comme une autre manière de les faire travailler dur ou de leur **apprendre à coopérer à leur propre subordination**.

À plus d'un titre, il est intéressant de comparer cette expérience suédoise à notre situation d'innovations pédagogiques contrôlées par une instance scientifique (l'INRP).

C'est une même situation de coopération hiérarchie/base qui a présidé au démarrage des expérimentations pédagogiques dans les années 70 puisque c'est à la suite d'une demande du Ministère de l'Éducation nationale via l'INRP que l'équipe de Jean Foucambert s'est constituée et a formé le groupe des écoles expérimentales qui exploraient la voie d'une autre organisation de l'école.

C'est aussi en quelque sorte pour « améliorer la productivité », tout le monde étant légitimement pantois de la piètre qualité des résultats produits par le système scolaire (taux d'illettrisme, sorties sans diplômes, ennuis des élèves, etc.) et persuadé que ce n'était pas une taylorisation accrue du système qui allait résoudre les problèmes. Autrement dit, ce n'est pas en exerçant encore et encore plus, en sur-alphabétisant sur l'échec de l'alphabétisation que les choses peuvent s'améliorer mais en repensant la problématique.

On y observe la même volonté de briser la division verticale créateur pédagogique/exécutant pédagogique et de former des équipes autonomes, polyvalentes, hautement qualifiées, tournées vers les technologies nouvelles, productrices de ses outils techniques et de ses cadres conceptuels, avec comme résultante un même type de motivation et d'intérêt au travail qui ne donnent plus l'impression « d'aller au chagrin ».

<sup>2</sup> SAINSAULIEU R., *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise*, Presses de la fondation nationale des sciences politiques et Dalloz, 1987, p.346

<sup>3</sup> Les années 80 verront l'exploitation de la voie technologique et de l'automatisation. Les années 90 verront se développer la logique financière : les entreprises sont reléguées au second plan, n'étant plus considérées comme le moyen prioritaire de « faire de l'argent ». Aux yeux des dirigeants patronaux, ces deux voies ont rendu caduque la nécessité de se pencher sur ces formes d'organisation du travail et ont « mis fin à l'ère des innovations ».

<sup>4</sup> *Innovation en milieu de travail en Europe* : Revue de documents et résultats d'études de cas, 1997, <http://www11.hrdc-drhc.gc.ca/pls/edd/WIEx.html>

## ● Réaction des dominants

Quand, au début des années 90, le monde de la production automobile a subi une crise et qu'il s'est agi de prendre des mesures, le groupe Volvo a fermé ses deux sites innovants, les usines de Kalmar et d'Uddevalla. Même si les spécialistes ne semblent pas d'accord sur les causes de ces fermetures, toutes les usines ayant des problèmes de productivité, ce sont ces deux-là qui ont été fermées. Le fait de devoir s'intégrer dans une logique mondiale et d'avoir des lieux où l'un des trois piliers de la pensée industrielle, à savoir la division horizontale du travail, était remis en cause a semblé ingérable et le choix a été vite fait.

Ne subsiste que la volonté patronale toute théorique de garder « des points positifs » comme la polyvalence des travailleurs, bien pratique pour pallier des absences. Mais elle nécessite de la formation, dont on voudrait bien qu'elle se réalise sur le temps de loisir... Ou comme la motivation dont on se demande bien comment la faire monter à un tel niveau dans les entreprises tayloriennes. Ou la capacité individuelle ou collective à résoudre de façon autonome des difficultés dont on se demande bien... Toutes capacités culturelles, toutes valeurs, que l'on voudrait bien voir se transférer comme de simples techniques.

De la même manière, les innovations en matière d'éducation se trouvent rejetées ou marginalisées par le ministère, avec l'espoir de récupérer les outils et techniques créés par les équipes d'expérimentation ; le mouvement Freinet, l'AFL ou les autres mouvements pédagogiques l'ont maintes fois constaté. Et ce, surtout quand ces innovations reposent sur des présupposés remettant en cause l'aspect fondamental de dressage et de conflit que revêt l'éducation actuellement.

## ● Réaction des dominés

Un autre problème auquel on a à faire face quand il s'agit d'innovation dans un milieu de travail quelconque est la réaction des travailleurs. Cela a été l'objet d'enquêtes en Grande-Bretagne par Daniel et Hogarth en 1990. Elles mettent en lumière les raisons pour lesquelles les travailleurs appuient plus facilement les changements technologiques que les changements organisationnels : « *les nouvelles technologies sont perçues comme un progrès* », « *leur adoption tend à avoir un effet cumulatif* », « *elles donnent un avantage concurrentiel à l'entreprise* », « *elles sont synonymes de confiance dans l'avenir, de perspectives d'emploi et de sécurité* », « *le matériel amélioré présente des avantages concrets et démontrables* ».

Les changements organisationnels sont perçus négativement comme « *des mesures prises pour corriger les erreurs*

*ou les lacunes du passé* », « *des causes d'intensification du travail et un risque de perte d'emplois sans avantages correspondants* », « *de la discontinuité qui crée des ruptures avec des façons habituelles de faire* ».

On se rend compte que, quel que soit le milieu professionnel auquel on appartient, il en est de même.

Il y a là pour les mouvements pédagogiques à réfléchir sur les voies à emprunter pour faire partager leurs projets : coopération avec l'État au risque d'un brouillage identitaire ? Conflit au risque d'une marginalisation ? La voie est étroite pour une transformation radicale nécessaire approuvée « en haut » comme « en bas ».

## ● Conclusion

Si, comme dans l'industrie,<sup>3</sup> le modèle de formation de la population prend le chemin d'une radicalisation du modèle taylorien, nous sommes dans la phase technologique et d'automatisation. Dans la droite ligne des robots loueurs de vidéos, vendeurs de pain et d'épicerie, le tout technologique semble être la tentation du moment.<sup>5</sup> On imagine les machines-enseignantes déversant du savoir et les robots-prêteurs-de-livres dispensateurs de conseils de lecture, servis par des enseignants et des bibliothécaires qui alimentent en DVD.

On n'ose imaginer l'application de la logique financière comme phase suivante : les écoles et les enseignants cotés en bourse !

Le monde enseignant a tout intérêt à s'intéresser au fonctionnement de l'économie, tant du point de vue de l'histoire que de l'actualité : les dominants ont tous dans la tête le même modèle, celui de l'industrie qui a fait leur puissance, et aimeraient accommoder tout le monde à la même sauce. Pourtant, ici comme là-bas, des propositions basées sur l'humain existent, sont cohérentes, efficaces et épanouissantes.

*Thierry OPILLARD*

<sup>5</sup> Cf. l'article de Nico HIRTT, « L'enseignement sous la coupe des marchés », A.L. n°73, mars 2001, p.74.