

Les formes d'organisation du travail dans les pays de l'Union européenne

Edward Lorenz (*), Antoine Valeyre (**)

Les formes d'organisation du travail dans les pays de l'Union européenne sont d'une grande diversité et contrairement à certains discours actuels, les organisations en lean production, où les salariés sont confrontés à des situations d'autonomie restreinte et contrôlée, ne constituent pas la seule voie possible de développement des dynamiques d'apprentissage et d'initiative dans le travail : le modèle relativement décentralisé des organisations apprenantes où les salariés disposent d'une large autonomie procédurale y contribue aussi. Ces éléments sont peu compatibles avec la thèse de la convergence des modèles d'organisation du travail dans l'Union européenne. En revanche, on observe des relations significatives entre formes d'organisation du travail et modes de gestion des ressources humaines, en matière de formation professionnelle, de types de contrats de travail, de modes de rémunération et de représentation du personnel. Ainsi, au-delà de la forte diversité organisationnelle qui caractérise la situation européenne actuelle, il existe des éléments communs et structurants, qui déterminent la manière dont les entreprises cherchent à mobiliser et à motiver leur main-d'œuvre.

Depuis une vingtaine d'années, de nombreuses entreprises ont mis en œuvre des innovations organisationnelles importantes dans les pays développés. En matière d'organisation du travail, elles ont adopté toute une série de pratiques destinées à favoriser l'implication des salariés dans leur travail : équipes de travail, groupes de résolution de problèmes, cercles de qualité, équipes de projets, polyvalence, qualité totale... Ces « pratiques de travail à performance élevée », qui relèvent des principes du modèle de la *lean production*, sont souvent considérées comme constitutives d'un nouveau modèle d'organisation du travail, dont l'efficacité en ferait un nouveau *one best way* qui supplanterait le modèle taylorien/fordien (WOMACK, JOHN, ROOS, 1990 ; MACDUFFIE, KRAFCIK, 1992 ; OSTERMAN, 1994) (1). L'exacerbation de la concurrence internationale et la globalisation des marchés et des firmes constituent des facteurs d'uniformisation, qui tendent à renforcer la thèse de la diffusion de ce nouveau *one best way* organisationnel. La diversité

des formes organisationnelles que l'on observe entre les entreprises, les activités économiques ou même les pays est alors interprétée en termes d'adoption plus ou moins rapide des principes de ce nouveau modèle (2).

La thèse de l'émergence et de la diffusion d'un nouveau modèle d'organisation du travail, inspiré des principes de la *lean production*, ne fait cependant pas l'unanimité. Il convient de s'interroger sur l'unicité des modèles, auxquels s'apparent les nouvelles formes d'organisation du travail émergentes. À la thèse du nouveau *one best way* organisationnel lié à la *lean production* s'oppose celle de la pluralité des modèles d'organisation efficiente du travail. Dans le contexte américain, APPELBAUM et BATT (1994) identifient deux modèles efficaces, celui de la *lean production* et celui de la « production en équipes autonomes à l'américaine », qui combine les principes du modèle sociotechnique suédois et ceux du management de la qualité. Les travaux de BOYER et FREYSSINET (2000) portant sur

(*) Université de Nice – Sophia-Antipolis, email : lorenz@idefi.cnrs.fr

(**) Centre d'études de l'emploi – CNRS, email : valeyre@mail.enpc.fr

Cet article a été réalisé dans le cadre d'une étude financée par la DARES en 2003 (cf. LORENZ, VALEYRE, 2003) ; cette étude a fait l'objet d'une valorisation dans un ouvrage collectif : *Conditions de travail : les enseignements de vingt ans d'enquêtes*, coordination J. Bué, T. Coutrot et I. Puech, publié en 2004 aux éditions OCTARES (LORENZ, VALEYRE, 2004c).

(1) Dans la littérature américaine, le modèle des « pratiques de travail à performance élevée » (« *high performance work practice* ») est le plus souvent considéré comme étroitement associé, voire analogue, au modèle de la *lean production*. Ainsi, pour OSTERMAN (1994), les entreprises « réorganisées », qui ont adopté les systèmes de travail très performants, sont définies par l'implication de plus de la moitié de leurs salariés dans les quatre pratiques suivantes : équipes de travail ; rotation des tâches ; cercles de qualité ou groupes de résolution de problèmes ; et responsabilité vis à vis de la qualité (TQM). Les « systèmes de travail à performance élevée » ont donné lieu à de nombreux travaux. Outre les références déjà citées, on peut également mentionner les travaux plus récents de BECKER, HUSELID (1998), WOOD (1999), APPELBAUM *et al.* (2000), OSTERMAN (2000) ou RAMSAY, SCHOLARIOS, HARLEY (2000).

(2) Voir, par exemple, MACDUFFIE, KRAFCIK (1992) ou OSTERMAN (1994 et 2000). Pour une analyse de l'organisation des firmes multinationales localisées dans les pays en voie de développement en termes de diffusion des pratiques de travail à performance élevée, voir BAE *et al.* (1998) et BJÖRKMANN, XIUCHENG (2002).

La troisième enquête européenne sur les conditions de travail

La Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail réalise périodiquement des enquêtes sur les conditions de travail. La troisième enquête a été effectuée dans les quinze pays membres de l'Union européenne, en mars 2000. Environ 1500 personnes ayant un emploi ont été enquêtées dans chaque pays, à l'exception du Luxembourg avec environ 500 personnes. Au total, l'échantillon de l'enquête compte 21703 personnes.

L'enquête est fondée sur une méthode d'échantillonnage, selon le principe des itinéraires aléatoires. La stratification est effectuée par régions, catégories urbaines, secteurs d'activité économique, groupes professionnels, genres et âges. Les entretiens ont été réalisés en face à face, au domicile des personnes enquêtées.

Le questionnaire de l'enquête n'est pas exclusivement centré sur les conditions de travail. Il comporte en effet huit volets thématiques :

- les caractéristiques structurelles des emplois (activité, profession...) ;
- l'environnement physique du travail ;
- les temps et les horaires de travail ;
- l'organisation du travail ;
- les relations sociales dans le travail (communications, tensions...) ;
- la sécurité et la santé au travail ;
- les situations familiales et les activités extra-professionnelles ;
- les rémunérations.

L'étude des formes d'organisation du travail proposée dans cet article s'appuie principalement sur le volet thématique relatif à l'organisation du travail. Bien évidemment, elle mobilise aussi les données sur les caractéristiques structurelles des emplois. Pour introduire des variables de gestion des ressources humaines, elle s'appuie, par ailleurs, sur des questions des volets thématiques portant sur les relations sociales et sur les rémunérations.

Compte tenu de leurs spécificités organisationnelles, les très petites unités de travail et les activités non marchandes ne sont pas prises en compte dans l'analyse des formes d'organisation du travail. L'étude porte donc sur la population des actifs salariés des établissements d'au moins 10 personnes travaillant dans les secteurs d'activités économiques à dominante marchande et non agricoles ou domestiques (ensemble des secteurs de la NACE à deux chiffres à l'exclusion de l'administration publique et la sécurité sociale, l'éducation, la santé et l'action sociale, l'agriculture et la pêche, et les services domestiques). En définitive, l'échantillon étudié compte 8081 individus représentatifs d'une population de 85 millions de salariés.

l'industrie automobile à l'échelle mondiale contribuent également à alimenter la thèse de la diversité des modèles productifs efficaces. Il convient aussi de s'interroger sur la portée des innovations organisationnelles du modèle de la *lean production* et sur sa capacité à succéder au modèle taylorien. Là encore, il n'y a pas convergence des analyses. Le débat reste ouvert entre des thèses qui considèrent, pour les unes, que le modèle de la *lean production* opère une rupture avec le modèle taylorien par le développement de l'initiative, de l'autonomie et de la responsabilité qu'il donne aux exécutants et, pour les autres, qu'il renouvelle le modèle taylorien sous des formes assouplies, en combinant un renforcement des prescriptions et des contrôles sur le travail et un accroissement de la polyvalence et de l'autonomie procédurale des salariés (3). Il convient, en outre, d'examiner dans quelle mesure les systèmes socioproductifs et institutionnels nationaux favorisent ou non la diffusion des nouvelles formes d'organisation du travail, ou conduisent à des adaptations selon des formes hybrides. À cet égard, il est inté-

ressant de comparer la situation des pays de l'Union européenne, pour mettre en évidence les spécificités organisationnelles nationales, qui apparaissent au-delà des différences de structures sectorielles et socioprofessionnelles. Enfin, de nombreux travaux récents montrent que la diffusion des nouvelles pratiques d'organisation du travail est facilitée par la mise en œuvre de certains modes de gestion des ressources humaines, visant à améliorer les compétences des salariés, à les inciter à s'impliquer dans leur travail et à participer aux décisions opérationnelles (4). Ces résultats invitent donc à examiner les complémentarités qui s'établissent entre formes d'organisation du travail et modes de gestion des ressources humaines.

L'article se propose d'apporter des éléments de réponse à ces questions à partir d'une étude comparative des formes d'organisation du travail dans les pays de l'Union européenne (5). Les résultats sont fondés sur une exploitation secondaire de l'enquête européenne sur les conditions de travail réalisée, en 2000, par la Fondation européenne pour l'amélio-

(3) Pour une présentation générale des termes du débat, voir notamment LINHART (1994), COUTROT (1998) ou EDWARDS, GEARY, SISSON (2004).

(4) Pour un vue d'ensemble de la littérature sur la nature des complémentarités entre formes d'organisation du travail et modes de gestion des ressources humaines, voir TRUSS (2001) et RAMSAY, SCHOLARIOS, HARLEY (2000).

(5) Il s'appuie sur les résultats d'une recherche réalisée pour la DARES (LORENZ, VALEYRE, 2003 et 2004a). Une version synthétique est présentée dans LORENZ, VALEYRE (2004c).

ration des conditions de vie et de travail (6) (cf. encadré 1). La recherche présentée ici constitue donc l'une des premières comparaisons systématiques de l'adoption des nouvelles formes d'organisation du travail dans les quinze pays membres de l'Union européenne. Elle retient comme champ d'étude la population des salariés des secteurs marchands, hors agriculture et services domestiques, travaillant dans des établissements d'au moins dix personnes.

La première partie de l'article présente une typologie des principales formes d'organisation du travail des salariés de l'Union européenne. La deuxième partie montre comment les formes d'organisation du travail varient selon les caractéristiques économiques et socioprofessionnelles des emplois. La troisième partie examine les différences nationales que prennent les formes d'organisation du travail. La quatrième partie étudie dans quelle mesure les formes d'organisation du travail sont liées aux modes de gestion des ressources humaines, notamment en ce qui concerne la formation continue, les types de contrats de travail, les modes de rémunération et la représentation du personnel. Enfin, la conclusion s'interroge sur les enjeux de politiques publiques qui découlent de la pluralité des nouvelles formes d'organisation du travail dans les pays de l'Union européenne.

Les principales formes d'organisation du travail

Pour mettre en évidence les principales formes d'organisation du travail des salariés de l'Union européenne, la recherche se fonde sur une analyse factorielle des correspondances multiples, et sur une classification ascendante hiérarchique portant sur quinze variables organisationnelles. Ces variables, construites à partir de questions sur l'organisation du travail posées dans l'enquête européenne sur les conditions de travail, sont les suivantes :

- une variable de travail en équipe ;
- une variable de rotation des tâches (7) ;
- deux variables d'autonomie dans le travail : l'autonomie dans les méthodes de travail et l'autonomie dans les cadences ou la vitesse de travail ;
- deux variables caractéristiques des méthodes de gestion de la qualité : le respect de normes de qualité précises et l'autocontrôle de la qualité du travail ;
- trois variables de contenu cognitif du travail : les situations de résolution de problèmes imprévus ; l'apprentissage de choses nouvelles dans le travail et la complexité des tâches ;
- une variable de monotonie des tâches ;
- quatre variables de contraintes de rythme de travail : les contraintes « automatiques » liées à la

vitesse automatique d'une machine ou du déplacement d'un produit, les contraintes de normes quantitatives de production, les contraintes « hiérarchiques » liées au contrôle direct des chefs et les contraintes « horizontales » correspondant à la dépendance à l'égard du travail fait par des collègues ;

- et enfin une variable de répétitivité des tâches.

Les formes d'organisation du travail des salariés de l'Union européenne se distinguent selon plusieurs dimensions. L'analyse factorielle des correspondances multiples des variables d'organisation du travail permet de les mettre en évidence. Le premier facteur de l'analyse factorielle, qui contribue à 18 % de la variance totale, illustre l'opposition entre organisations tayloriennes et post-tayloriennes du travail. Il est en effet structuré par les variables d'autonomie procédurale et de contenu cognitif du travail (apprentissage dans le travail, résolution de problèmes, complexité des tâches) et, dans une moindre mesure, par la variable d'autocontrôle de la qualité dans un sens et dans le sens opposé par les variables de monotonie et de contraintes de rythme de travail, notamment les plus tayloriennes, les contraintes automatiques et les contraintes de normes quantitatives de production. Le deuxième facteur de l'analyse, qui contribue à 15 % de la variance totale, est principalement structuré par deux groupes de variables caractéristiques de l'organisation du travail en *lean production* : d'une part, le travail en équipe et la rotation des tâches auxquels sont associées les contraintes horizontales de rythme de travail, fréquentes dans ces situations de travail ; et, d'autre part, les variables de gestion de la qualité (normes de qualité précises et autocontrôle), auxquelles sont logiquement associées les contraintes de rythme de travail automatiques et de normes quantitatives de production. Les distinctions organisationnelles opérées par les deux premiers facteurs sont illustrées par la figure 1, qui représente le premier plan de l'analyse des correspondances multiples des variables d'organisation du travail. Le troisième facteur de l'analyse, qui contribue à 8 % de la variance totale, est également structuré par les mêmes groupes variables que le second facteur. Mais, dans ce cas, ils s'opposent avec, d'un côté, les organisations du travail plutôt orientées vers le travail en équipe, la rotation des tâches et les interdépendances horizontales et, de l'autre, les organisations plutôt orientées vers la gestion de la qualité et avec des contraintes tayloriennes de rythme importantes. Ainsi, les deuxième et troisième facteurs de l'analyse montrent que la dichotomie entre organisations tayloriennes (ou néo-tayloriennes) et post-tayloriennes est insuffisante pour représenter la diversité des formes contemporaines d'organisation du travail.

(6) Pour une présentation générale des résultats de la troisième enquête européenne sur les conditions de travail, voir MERLLIÉ, PAOLI (2001).

(7) La variable de rotation des tâches ne permet pas de distinguer les différentes formes de polyvalence, notamment la simple polyvalence de tâches et la poly-compétence qui introduit une plus grande complexité de tâches.

Tableau 1
Caractéristiques des classes d'organisation du travail dans l'Union européenne

(% des salariés de chaque classe d'organisation du travail pour chaque caractéristique organisationnelle)

Classes d'organisation du travail	Apprenantes	<i>Lean production</i>	Tayloriennes	Structure simple	Ensemble
Autonomie dans les méthodes de travail	89,1	51,8	17,7	46,5	61,7
Autonomie dans le rythme de travail	87,5	52,2	27,3	52,7	63,6
Apprentissage de choses nouvelles	93,9	81,7	42,0	29,7	71,4
Résolution de problèmes imprévus	95,4	98,0	5,7	68,7	79,3
Complexité des tâches	79,8	64,7	23,8	19,2	56,7
Autocontrôle de la qualité du travail	86,4	88,7	46,7	38,9	72,6
Normes de qualité précises	78,1	94,0	81,1	36,1	74,4
Travail en équipe	64,3	84,2	70,1	33,4	64,2
Rotation des tâches	44,0	70,5	53,2	27,5	48,9
Monotonie des tâches	19,5	65,8	65,6	43,9	42,4
Répétitivité des tâches	12,8	41,9	37,1	19,2	24,9
Contraintes horizontales de rythme de travail	43,6	80,3	66,1	27,8	53,1
Contraintes hiérarchiques de rythme de travail	19,6	64,4	66,5	26,7	38,9
Contraintes de normes quantitatives de production sur le rythme de travail	21,2	75,5	56,3	14,7	38,7
Contraintes automatiques de rythme de travail	5,4	59,8	56,9	7,2	26,7

Champ : salariés des secteurs marchands, hors agriculture et services domestiques, travaillant dans des établissements d'au moins dix personnes.

Source : troisième enquête européenne sur les conditions de travail, 2000.

Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail.

Les clivages mis en évidence par l'analyse des correspondances multiples se retrouvent, dans une très large mesure, dans la classification ascendante hiérarchique des salariés, en fonction des variables d'organisation du travail. Cette classification permet d'établir une typologie des formes d'organisation du travail en quatre classes (8) : les organisations « apprenantes », les organisations en *lean production*, les organisations tayloriennes et les organisations de structure simple. Ces quatre classes se différencient principalement selon les deux dimensions les plus structurantes de l'analyse des correspondances multiples : d'une part, l'opposition entre les variables d'autonomie procédurale et de contenu cognitif du travail et les variables de contraintes de rythme de travail et, d'autre part, l'importance ou non accordée au travail en équipe, à la rotation des tâches et à la gestion de la qualité (cf. tableau 1). Leur projection comme variables supplémentaires dans le premier plan factoriel de l'analyse des correspondances multiples le met clairement en évidence, comme le montre la figure 1. Les organisations apprenantes apparaissent à l'ouest du plan, les organisations en *lean production* au sud, les organisations tayloriennes à l'est et les organisations de structure simple au nord.

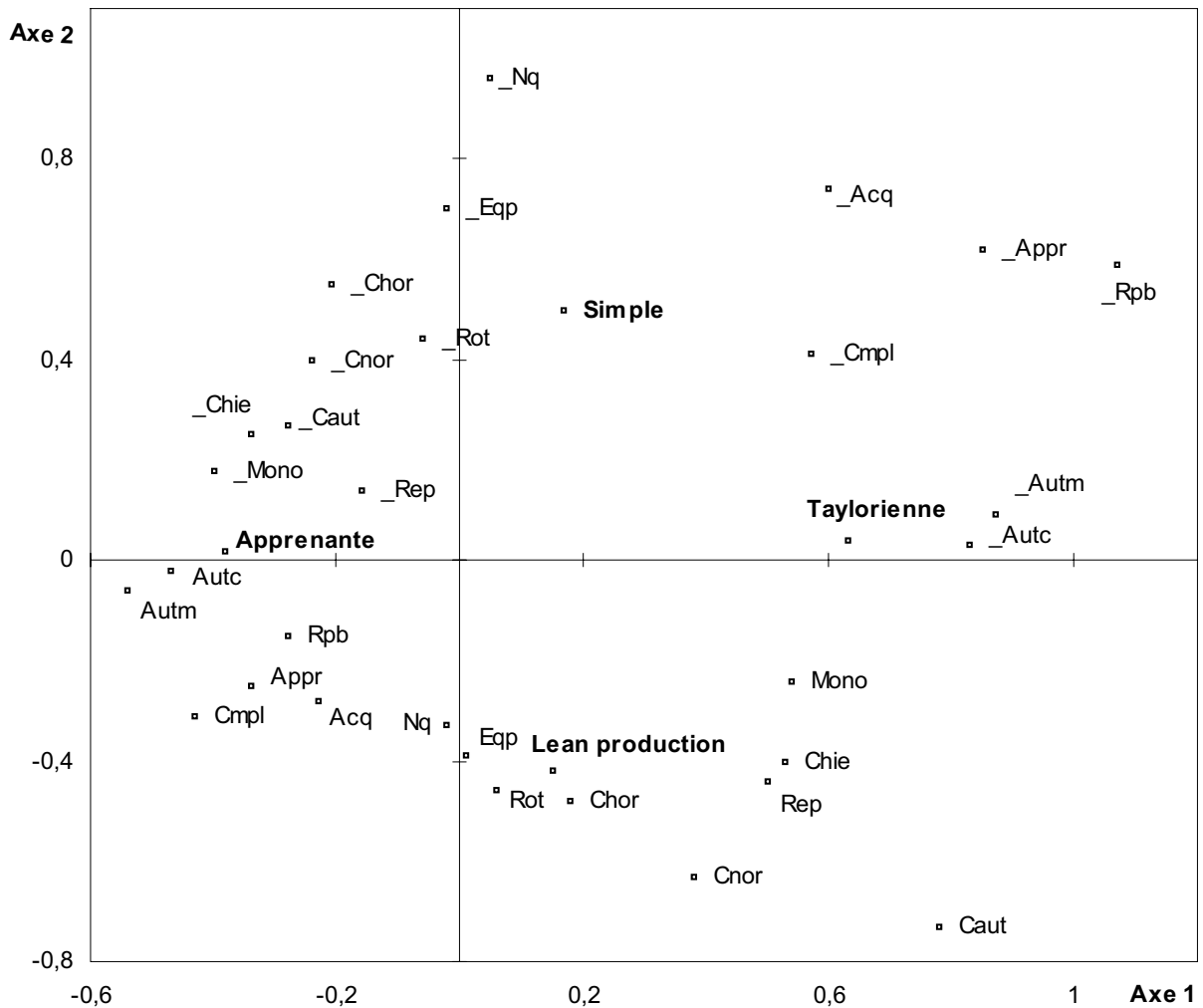
Les organisations « apprenantes »

La première classe regroupe 39 % des salariés de la population étudiée (9). Elle se caractérise par une sur-représentation des variables d'autonomie procédurale et de contenu cognitif du travail (apprentissage dans le travail, résolution de problèmes, complexité des tâches) et, dans une moindre mesure, des variables de gestion de la qualité (autocontrôle et normes précises), et par une sous-représentation des variables de contraintes de rythme, de monotonie et de répétitivité du travail. Elle constitue une classe d'organisations « apprenantes » du travail, qui s'apparente au modèle sociotechnique suédois, fondé sur le principe d'équipes autonomes de travail qui s'auto-organisent pour réaliser les objectifs établis avec la hiérarchie, et dont les membres sont polyvalents sur l'ensemble des tâches des équipes. En rupture avec la conception taylorienne de division des tâches, ce modèle donne une plus grande intelligibilité au travail, ce qui conduit FREYSSENET (1995) à le définir comme un modèle de « production réflexive ». Cette classe d'organisations apprenantes se rattache également au modèle de « production en équipes autonomes à l'américaine » (APPELBAUM, BATT, 1994), qui combine les principes du système sociotechnique suédois et ceux du management de

(8) Le choix d'une typologie en quatre classes répond à l'objectif de définir des catégories suffisamment consistantes pour pouvoir être interprétées en référence à des modèles d'organisation. Les classifications plus détaillées qui ont été effectuées au cours de la recherche conduisent à des distinctions insuffisamment robustes.

(9) La répartition des salariés dans les classes d'organisation du travail prend en compte la pondération des individus de l'enquête.

Figure 1
Formes d'organisation du travail



Légende :

Classes d'organisation du travail : en gras

Représentation des variables d'organisation :

Xxx : présence de la caractéristique Xxx

_Xxx : absence de la caractéristique Xxx

Liste et code des variables d'organisation :

Autm : autonomie dans les méthodes de travail

Autc : autonomie dans le rythme de travail

Appr : apprentissage de choses nouvelles

Rpb : résolution de problèmes imprévus

Cmpl : complexité des tâches

Acq : autocontrôle de la qualité

Nq : normes de qualité précises

Eqp : travail en équipe

Rot : rotation des tâches

Mono : monotonie des tâches

Rep : répétitivité des tâches

Caut : contraintes automatiques de rythme de travail

Cnor : contraintes de normes quantitatives de rythme

Chie : contraintes hiérarchiques de rythme de travail

Chor : contraintes horizontales de rythme de travail

la qualité. Relevons qu'elle présente des caractéristiques surprenantes : les pratiques de travail en équipe et de rotation des tâches n'en constituent pas des traits marquants. Ce résultat invite à s'interroger sur le contenu effectif de ces pratiques et

sur l'accent mis dans de nombreux travaux (10) sur leur importance pour le développement des dynamiques d'apprentissage, d'initiative et d'amélioration continue dans le travail.

(10) Voir notamment les travaux de WOMACK, JOHN, ROOS (1990), MACDUFFIE, KRAFCIK (1992) ou OSTERMAN (1994).

Les organisations en *lean production*

La seconde classe regroupe 28 % des salariés. Les pratiques de travail en équipe, de rotation des tâches et le management de la qualité (auto-contrôle de la qualité et normes de qualité précises) y sont particulièrement développés. Simultanément, les salariés se voient imposer des contraintes de rythme de travail particulièrement lourdes et exécutent des tâches souvent répétitives et monotones. Si, comme dans les organisations apprenantes, ils sont souvent confrontés à des situations d'apprentissage et de résolution de problèmes imprévus, ils bénéficient en revanche de bien moindres marges d'autonomie dans leur travail. Cette classe correspond au modèle d'organisation en *lean production* (MACDUFFIE, KRAFCIK, 1992 ; WOMACK, JONES, ROOS, 1990), qui se caractérise classiquement par la polyvalence, le travail en équipe, la production en flux tendus et le management de la qualité totale. L'autonomie procédurale modérée des salariés de cette classe s'exerce sous de fortes contraintes de rythme et de respect de normes quantitatives de production et de normes de qualité précises (11). Elle procède donc des formes d'organisation en « autonomie contrôlée » (APPAY, 1993 ; COUTROT, 1998), que les employeurs développent pour concilier leurs besoins d'exercer leur contrôle et d'encourager l'initiative et la créativité de leurs salariés (EDWARDS, GEARY, SISSON, 2004).

Les organisations tayloriennes

La troisième classe qui regroupe 14 % des salariés s'oppose dans une large mesure à la première. Comme dans les organisations en *lean production*, les salariés qui la composent sont soumis à d'importantes contraintes de rythme de travail, effectuent des tâches répétitives et monotones et sont astreints à des normes de qualité précises. En revanche, leur travail présente une faible autonomie procédurale, un faible contenu cognitif et l'auto-contrôle de la qualité est peu répandu. Par ailleurs, le travail en équipe et la rotation des tâches y sont légèrement supérieurs à la moyenne. Cette classe correspond aux organisations tayloriennes du travail. L'importance relative du travail en équipe et de la rotation des tâches souligne l'ampleur que prennent les formes flexibles d'organisation taylorienne du travail, que ce soit sous la forme d'un « taylorisme flexible » (BOYER, DURAND, 1993) ou d'un « taylorisme assisté par ordinateur » (CÉZARD, DUSSERT, GOLLAC, 1992 ; LINHART, 1994).

Les organisations de structure simple

Enfin, la quatrième classe, qui regroupe 19 % des salariés, tend à s'opposer à la seconde. Elle se caractérise essentiellement par une sous-représentation de presque toutes les variables d'organisation. Le travail n'y est pas très autonome, à faible contenu cognitif, peu contraint dans ses rythmes et peu répétitif, mais relativement monotone. Le travail en équipe, la rotation des tâches et la gestion de la qualité y sont peu diffusés. Cette classe s'apparente au modèle des organisations de « structure simple » (MINTZBERG, 1982), définies par une faible formalisation des procédures et un mode de contrôle par supervision directe exercée sur les salariés, soit par leur supérieur hiérarchique, soit par leur patron dans les petites entreprises.

Quatre formes d'organisation du travail très contrastées

La typologie des formes d'organisation du travail des salariés de l'Union européenne montre que le clivage entre formes tayloriennes et post-tayloriennes est très insuffisant pour rendre compte de la diversité des configurations observées. Les nouvelles formes d'organisation qu'elle identifie ne relèvent pas d'un modèle unique qui s'opposerait au modèle taylorien. Elles se scindent, en effet, en deux catégories bien distinctes : les organisations apprenantes et les organisations en *lean production*. Si les organisations apprenantes présentent un ensemble de caractéristiques en rupture avec le modèle taylorien, en revanche les organisations en *lean production* en partagent encore de nombreux traits, ce qui ne permet pas de les considérer comme effectivement post-tayloriennes. En outre, les organisations de structure simple dont la diffusion demeure importante, constituent une catégorie qui échappe à la dichotomie entre organisations tayloriennes et post-tayloriennes.

La consistance de cette typologie se trouve confortée par sa comparaison avec d'autres classifications organisationnelles fondées sur des sources de données différentes. Ainsi, elle présente une grande analogie avec la classification élaborée par COUTROT (1998), selon l'organisation du travail et l'environnement économique des établissements de l'hexagone (12). Cette classification distingue en effet quatre catégories principales, qui correspondent dans une large mesure aux quatre formes d'organisation du travail mises en évidence à l'échelle européenne : « le toyotisme à la française » (postfordiste), « le néo-fordisme de l'autonomie contrôlée », « le néo-taylorisme assisté par ordina-

(11) Autonomie réduite dans le travail et contraintes techniques de rythme de travail élevées sont des caractéristiques du travail en équipe dans les organisations en *lean production* (FRÖHLICH, PEKRUHL, 1996).

(12) Cette classification porte sur un échantillon de 2600 établissements interrogés dans l'enquête REPOSE (Relations professionnelles et négociations d'entreprise) de 1993 menée par la DARES. Il s'agit d'établissements des secteurs privés et publics (hors administration) appartenant à des entreprises d'au moins 50 salariés.

teur » et « les modèles de contrôle direct ». La typologie présentée dans cet article admet également de nombreux points communs avec la classification des pratiques organisationnelles des moyennes entreprises industrielles françaises et allemandes (13), réalisée par MOATI et POUQUET (2002) et distinguant trois classes principales : les organisations « cognitives », les organisations tayloriennes (intégrant les organisations en *lean production* comme l'une des deux subdivisions de la classe) et les organisations « traditionnelles ».

Les disparités sectorielles et socioprofessionnelles

Les configurations d'organisation du travail varient considérablement selon les caractéristiques économiques et socioprofessionnelles des emplois. La figure 2 qui représente les projections des secteurs d'activité économique, des tailles d'établissement et des groupes socioprofessionnels, comme variables supplémentaires dans le premier plan factoriel de l'analyse des correspondances multiples des formes d'organisation du travail, en donne une illustration synthétique.

Les organisations apprenantes sont particulièrement développées dans les secteurs des banques et assurances, des services aux entreprises et de l'électricité, gaz et eau. Les organisations en *lean production* sont les plus diffusées dans les activités industrielles, notamment la fabrication de matériels de transport, la fabrication électrique et électronique, les industries du bois, papier et carton, l'édition et l'imprimerie. Les organisations tayloriennes sont surtout présentes dans les industries du textile, habillement et cuir, de l'agroalimentaire, du bois, papier et carton et de la fabrication de matériels de transport. Enfin, les organisations de structure simple se rencontrent principalement dans les activités de service, notamment les transports terrestres et les services aux particuliers.

La taille des établissements ne constitue pas un facteur important de différenciation des formes d'organisation du travail. Les organisations apprenantes sont moins développées dans les établissements de taille moyenne. À l'inverse, les organisations tayloriennes y sont les plus diffusées. L'importance des organisations en *lean production* tend à s'accroître avec la taille des établissements, tandis que celle des organisations de structure simple tend au contraire à décroître.

La forte diversité des organisations du travail selon les groupes socioprofessionnels est également

illustrée par la figure 2. On observe une prédominance des organisations apprenantes pour les cadres, dirigeants ou non et les professions intermédiaires. Les organisations en *lean production* concernent principalement les ouvriers. Les organisations tayloriennes s'exercent surtout sur les ouvriers de type industriel et les personnels non qualifiés. Enfin ce sont les employés, notamment les employés de commerce et les personnels non qualifiés qui travaillent le plus fréquemment dans des organisations de structure simple.

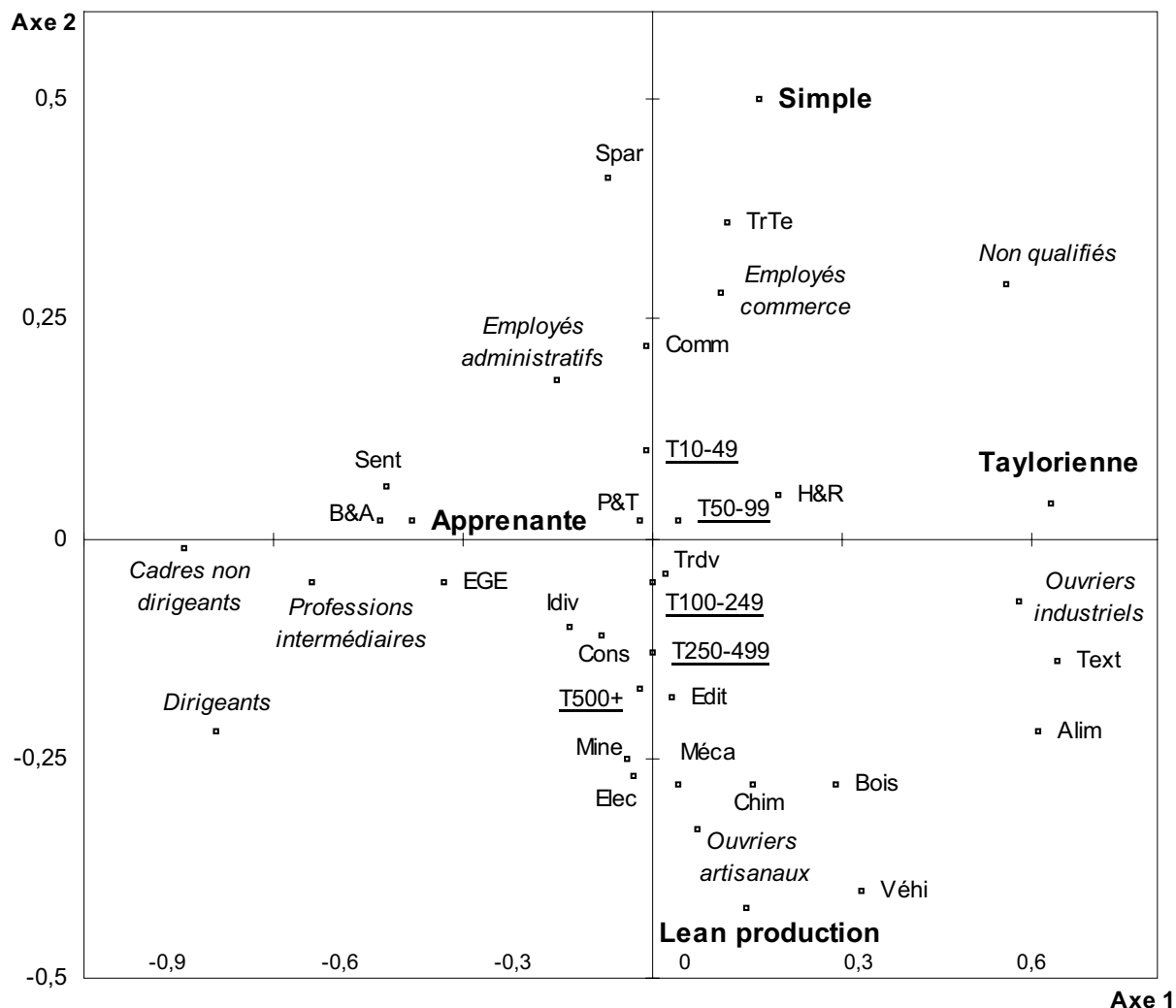
Les configurations organisationnelles présentent de fortes disparités, selon les secteurs d'activité économique ou les groupes socioprofessionnels. Les entreprises disposent cependant d'une certaine latitude discrétionnaire dans le choix des formes d'organisation du travail qu'elles adoptent. De fait, les quatre classes d'organisation du travail sont toutes présentes de façon non négligeable dans chacun des secteurs et dans chacun des groupes socioprofessionnels, à de rares exceptions près. Ainsi, si les organisations apprenantes se développent surtout chez les cadres et techniciens et dans les secteurs de service, elles concernent toutefois un ouvrier de type artisanal sur trois, un ouvrier de type industriel sur six et plus d'un salarié sur quatre dans la plupart des secteurs industriels. De même, si les organisations en *lean production* touchent plus particulièrement les ouvriers et les secteurs industriels, elles regroupent néanmoins plus d'un salarié sur cinq parmi les cadres, les techniciens ou les employés et au moins un salarié sur six, voire beaucoup plus, dans les secteurs de service.

Les spécificités nationales

L'organisation du travail présente des formes très différentes selon les pays de l'Union européenne. Les spécificités nationales apparaissent clairement dans la figure 3, qui représente la projection des pays comme variables supplémentaires dans le premier plan factoriel de l'analyse des correspondances multiples des formes d'organisation du travail. Les organisations apprenantes sont prédominantes aux Pays-Bas, dans les pays scandinaves (Danemark et Suède) et, dans une moindre mesure, en Finlande, en Autriche et en Allemagne. Elles sont peu développées dans les pays méridionaux et en Irlande. Les organisations en *lean production* sont les plus importantes au Royaume-Uni, en Irlande, en Espagne et, dans une moindre mesure, en France. Elles sont, en revanche, peu présentes dans les pays à dominante d'organisations apprenantes. La diffusion des organisations tayloriennes varie à l'inverse

(13) Cette classification se fonde sur l'enquête « PMI 93 » réalisée fin 92-début 93 à l'initiative du CGP et des ministères de l'Industrie, de la Recherche et de l'Agriculture, auprès d'un échantillon de 1000 entreprises industrielles moyennes (de 100 à 2000 personnes) pour moitié françaises et pour moitié allemandes.

Figure 2
Formes d'organisation du travail
par secteur, taille et profession



Légende :

Classes d'organisation du travail : en gras
Catégories socioprofessionnelles : en italique
Classes de tailles d'établissements : en souligné
Secteurs d'activité économique : normal, en codes

Codes des secteurs d'activité économique :

Mine : industries extractives
Alim : industries agroalimentaires
Text : textile, habillement et cuir
Bois : bois, papier et carton
Edit : édition et imprimerie
Chim : chimie, pharmacie, plastique
Méca : métallurgie, mécanique

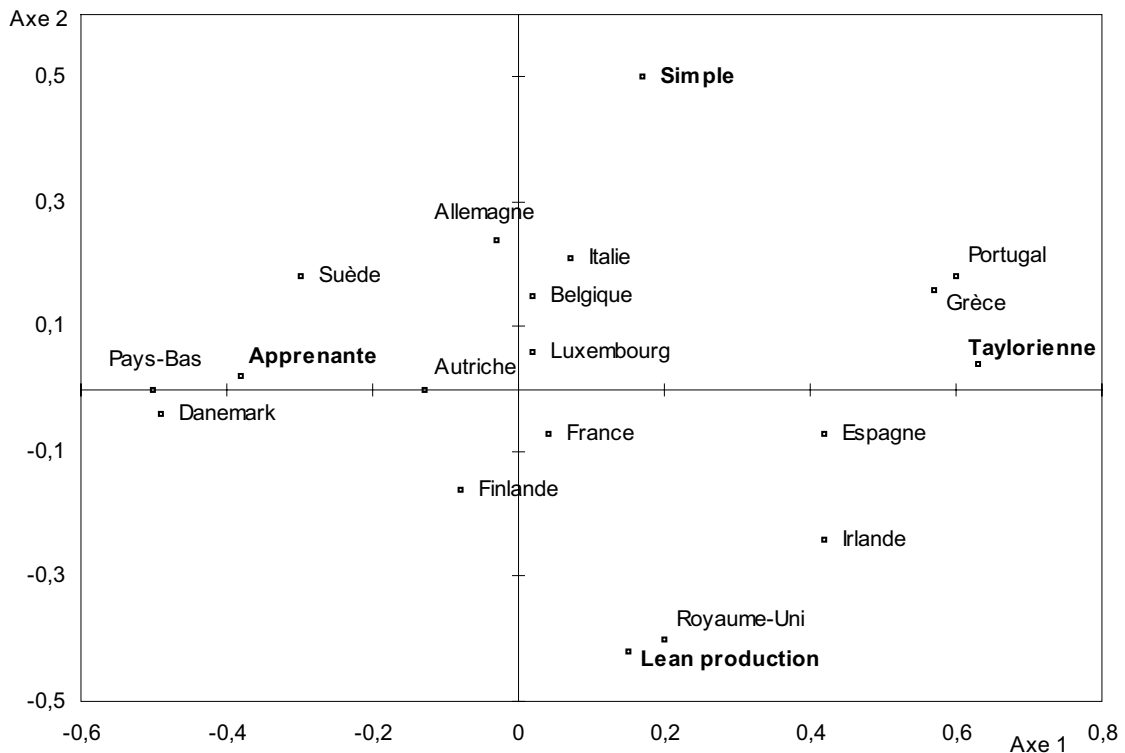
Elec : fabrication électrique et électronique
Véhi : fabrication de matériels de transport
Idiv : industries diverses
EGE : électricité, gaz, eau
Cons : construction
Comm : commerce
H&R : hôtellerie et restauration
Trte : transports terrestres
Trdv : autres transports
P&T : postes et télécommunications
B&A : activités financières
Sent : services aux entreprises
Spar : services aux particuliers

de celle des organisations apprenantes. Elle est la plus forte dans les pays méridionaux, ainsi qu'en Irlande et la plus faible aux Pays-Bas et dans les pays scandinaves. Enfin, les organisations de structure simple sont également les plus répandues dans les pays méridionaux, notamment en Grèce et en Italie et les moins fréquentes dans des pays septen-

trionaux comme le Danemark, la Finlande, les Pays-Bas et le Royaume-Uni.

Il en résulte de fortes spécialisations nationales des formes d'organisation du travail :
- le Danemark, la Suède et les Pays-Bas se caractérisent par une prépondérance des organisations apprenantes ;

Figure 3
Formes d'organisation du travail par pays



- le Royaume-Uni présente une nette prédominance des organisations en *lean production* ;
- l'Irlande et l'Espagne combinent d'importantes diffusions des organisations en *lean production* et des organisations tayloriennes ;
- les autres pays méridionaux, la Grèce, le Portugal et, dans une moindre mesure, l'Italie se distinguent par une sur-représentation des organisations tayloriennes, accompagnée d'une présence marquée des organisations de structure simple ;
- dans les autres pays, les configurations organisationnelles sont nettement moins contrastées. On peut toutefois relever une sur-représentation des organisations en *lean production* en France et, à l'inverse, une sous-représentation dans les pays germaniques.

Cependant, les formes d'organisation du travail dépendent des caractéristiques socioproductives des emplois, notamment des secteurs d'activité économique, de la taille des établissements et des catégories socioprofessionnelles des salariés, comme il est montré dans la seconde partie. Les disparités

socioproductives des pays sont donc susceptibles de contribuer à la diversité de leurs configurations organisationnelles. Afin d'analyser les spécificités nationales d'organisation du travail en neutralisant l'effet des structures socioproductives des différents pays, des régressions logistiques ont été effectuées en introduisant des variables de contrôle structurel (14). Les modèles adoptés expliquent l'appartenance des salariés à chacune des quatre classes d'organisation du travail en fonction, d'une part de leur pays et d'autre part, de trois variables de contrôle structurel : leur secteur d'activité économique, la taille de leur établissement et leur groupe socioprofessionnel (15). Les résultats de ces modèles, concernant spécifiquement l'influence des pays d'appartenance sur les formes d'organisation du travail, sont présentés dans les quatre dernières colonnes du tableau 2. Ce tableau récapitule par ailleurs les résultats des modèles sans contrôle structurel, construits en ne retenant que les pays comme variables explicatives (16).

(14) Compte tenu de l'hétérogénéité des taux de sondage, notamment par pays, les régressions logistiques sont effectuées en pondérant les individus de l'enquête.

(15) Les modalités choisies comme références des variables explicatives sont : l'Allemagne pour les pays ; la fabrication de matériels de transport pour les secteurs d'activité économique ; la tranche de 10 à 49 salariés pour les tailles d'établissement ; et les ouvriers de type industriel pour les groupes socioprofessionnels.

(16) Rappelons que les résultats de ces modèles sans contrôle structurel sont analogues à ceux des analyses descriptives croisant classes d'organisation du travail et pays.

Tableau 2
Estimation des spécificités nationales par des modèles de régression logistique

(Estimateurs des paramètres des modèles)

	Modèle logit sans contrôle structurel				Modèle logit avec contrôle structurel			
	Organisations apprenantes	Organisations en <i>lean production</i>	Organisations tayloriennes	Organisations de structure simple	Organisations apprenantes	Organisations en <i>lean production</i>	Organisations tayloriennes	Organisations de structure simple
Belgique	-0,22	0,32	-0,03	0,01	-0,23	0,42*	-0,11	-0,09
Danemark	0,63**	0,14	-0,82**	-0,79**	0,79**	0,29	-0,86**	-1,06**
Allemagne								
Grèce	-1,24**	0,35	0,85**	0,31	-1,33**	0,42	0,84**	0,12
Italie	-0,61**	0,24*	0,46**	0,20*	-0,51**	0,20	0,33**	0,16
Espagne	-1,15**	0,96**	0,31*	0,04	-1,15**	1,08**	0,06	-0,17
France	-0,26**	0,72**	-0,29*	-0,27**	-0,32**	0,84**	-0,33**	-0,38**
Irlande	-0,92**	0,91**	0,45	-0,27	-1,11**	1,14**	0,47	-0,50
Luxembourg	-0,06	0,33	-0,21	-0,11	-0,17	0,42	0,00	-0,20
Pays-Bas	0,81**	-0,16	-1,10**	-0,59**	0,79**	0,02	-0,94**	-0,74**
Portugal	-0,81**	0,47**	0,58**	0,05	-0,78**	0,51**	0,44*	-0,01
Royaume-Uni	-0,40**	1,03**	-0,31**	-0,56**	-0,68**	1,32**	-0,24*	-0,72**
Finlande	0,14	0,45*	-0,15	-0,71*	-0,01	0,63**	-0,07	-0,78*
Suède	0,33*	-0,07	-0,77**	-0,01	0,22	0,06	-0,68*	0,00
Autriche	0,13	0,12	-0,10	-0,24	0,33	0,14	-0,26	-0,43*

Chiffres en gras : * significatif à 5 %, ** significatif à 1 %.

Pays de référence (en grisé) : Allemagne.

Source : troisième enquête européenne sur les conditions de travail, 2000.

Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail.

Tableau 3
Gestion des ressources humaines et formes d'organisation du travail

(% de salariés dans chaque classe d'organisation du travail)

Classes d'organisation du travail		Apprenantes	<i>Lean production</i>	Tayloriennes	Structure simple	Ensemble
Formation au cours des douze derniers mois	Aucune	52,6	62,5	83,5	83,4	65,5
	1 à 9 jours	29,8	23,1	11,2	12,7	22,1
	Au moins 10 jours	17,6	14,4	5,3	3,9	12,4
Types de contrats de travail	À durée indéterminée	88,3	82,8	77,9	83,4	84,4
	À durée déterminée	6,1	9,8	9,7	9,5	8,3
	Intérim	1,1	1,9	6,1	2,3	2,2
	Apprentissage et autres	4,5	5,4	6,3	4,8	5,1
Mode de rémunération fondé sur	Salaire de base fixe	93,9	91,9	92,0	92,4	92,8
	Rémunération à la pièce ou prime de productivité	7,3	13,3	12,8	6,5	9,6
	Performance globale de l'entreprise	10,5	9,1	2,3	4,8	7,9
	Performance globale de l'équipe	4,7	5,4	0,5	1,3	3,7
Discussions sur les conditions de travail ou l'organisation du travail	Actionnariat dans l'entreprise	4,5	3,0	0,8	0,4	2,8
	Avec des représentants du personnel	43,8	53,4	37,8	31,7	43,4
	Avec les supérieurs hiérarchiques	82,0	78,8	52,4	63,2	73,5
	De manière régulière	46,2	49,4	30,4	28,7	41,6
	De manière organisée	42,7	46,9	30,9	26,0	39,1

Source : troisième enquête européenne sur les conditions de travail, 2000.

Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail.

La comparaison des résultats des modèles avec et sans contrôle structurel que permet le tableau 2, montre que la prise en compte des caractéristiques socioproductives des emplois ne modifie pas fondamentalement les constats sur les spécificités organisationnelles nationales, qui ont été établis précédemment. Parmi les différences les plus notables, on peut relever la forte augmentation des sur-représentations anglaises et irlandaises, dans la classe des organisations en *lean production*, ainsi que la diminution de la sur-représentation suédoise dans la classe des organisations apprenantes, et de la sur-représentation espagnole dans celle des organisations tayloriennes. Ainsi, lorsque l'on prend en compte leurs caractéristiques structurelles, l'Irlande et l'Espagne rejoignent le Royaume-Uni dans le groupe des pays à prédominance d'organisations en *lean production*.

Par ailleurs, les spécificités nationales d'organisation du travail restent très importantes, lorsqu'on neutralise l'influence des caractéristiques socioproductives des emplois, comme le montre le tableau 2. Elles ne résultent donc que dans une faible mesure des disparités des structures sectorielles ou socio-professionnelles des différents pays. De fait, elles dépendent aussi des contextes institutionnels nationaux, notamment des systèmes d'innovation et des modes de régulation des marchés du travail (17). Ainsi, le degré de diffusion de l'ensemble des nouvelles formes d'organisation du travail, apprenantes et en *lean production*, est étroitement lié au niveau de développement des systèmes d'innovation technologique (18) dans les différents États membres. De plus, si l'on fait abstraction des pays méridionaux, on observe une relation entre partage des nouvelles organisations du travail entre formes apprenantes et en *lean production* et degré de régulation des marchés du travail. Dans les pays comme les Pays-Bas ou les pays scandinaves et germaniques, où les salariés sont au moins deux ou trois fois plus nombreux dans les organisations apprenantes que dans celles en *lean production*, le niveau de protection de l'emploi est élevé (19). À l'opposé, il est le plus bas au Royaume-Uni et en Irlande, pays où les salariés sont plus nombreux dans les organisations en *lean production* que dans celles de formes apprenantes. Ce clivage rejoint la distinction, établie par HALL et SOSKICE (2001), entre « économies de marché coordonnées » et « économies de marché libérales ».

Les complémentarités entre formes d'organisation du travail et modes de gestion des ressources humaines

On se propose d'étudier dans cette partie les complémentarités entre formes d'organisation du travail et modes de gestion des ressources humaines. Compte tenu des sources de données disponibles dans l'enquête européenne sur les conditions de travail (cf. encadré 1), l'analyse concerne plus particulièrement les domaines de la formation professionnelle, des types de contrats de travail, des modes de rémunération et de la représentation du personnel.

L'idée de base est que les nouvelles formes d'organisation du travail, comme les organisations apprenantes ou en *lean production*, qui exigent un engagement des salariés dans la prise des décisions opérationnelles et dans l'activité de résolution de problèmes sont plus efficaces, si elles sont soutenues par des politiques spécifiques de gestion des ressources humaines. Lorsqu'une entreprise adopte une organisation du travail qui exige une importante activité d'apprentissage et de résolution de problèmes, on peut anticiper des investissements dans la formation des salariés plus élevés que dans les entreprises d'organisation taylorienne ou de structure simple, caractérisées par une faible complexité et une forte répétitivité des tâches. On peut également formuler l'hypothèse que ce type d'entreprise met en œuvre des pratiques de gestion de l'emploi qui favorisent la stabilité du personnel, notamment par l'octroi de contrats à durée indéterminée. La sécurité de l'emploi constitue, en effet, un facteur favorable à l'implication des salariés et à la mobilisation de leurs savoirs et de leurs compétences dans les nouvelles organisations (MARCHINGTON *et al.*, 1994). En outre, ces entreprises ont en général intérêt à mettre en œuvre une politique salariale qui lie la rémunération à une mesure des performances des salariés ou de leurs équipes. Le raisonnement qui sous-tend cette proposition est que les salariés sont plus enclins à s'engager dans l'objectif d'améliorer les performances de l'entreprise, lorsqu'ils peuvent anticiper qu'ils bénéficieront d'une part des surplus issus de leur effort accru (COOKE, 1994 ; ICHNIOWSKI, SHAW, PRENNUSHI, 1997 ; FREEMAN, LAZEAR, 1995 ; LEVINE, TYSON, 1990 ; OSTERMAN, 1994). De la même manière, les modes de rémunération fondés sur une mesure des performances sont plus efficaces, s'ils sont complétés par un système de représentation et de recours, qui assure aux salariés le respect de leurs intérêts dans

(17) Pour une approche plus approfondie de ces questions, voir LORENZ, VALEYRE (2004b).

(18) Le développement technologique et la capacité d'innovation des pays sont appréciés par des mesures standard telles que la part des dépenses de R-D dans le PIB ou le nombre de brevets par million d'habitants.

(19) A l'exception toutefois du Danemark.

les principes et la mise en œuvre de la politique salariale (EATON, VOOS, 1992 ; FREEMAN, LAZEAR, 1995 ; LEVINE, TYSON, 1990 ; LORENZ, 1995).

L'hypothèse de complémentarité entre formes d'organisation du travail et modes de gestion des ressources humaines en matière de formation continue est attestée par les chiffres du tableau 3. On observe notamment que les salariés regroupés dans les classes d'organisations apprenantes ou en *lean production*, qui exigent un apprentissage et une activité de résolution de problèmes importants, reçoivent plus fréquemment une formation payée ou offerte par l'employeur. De plus, lorsque la durée de la formation s'élève, les écarts se creusent par rapport aux organisations tayloriennes ou de structure simple.

Des relations contrastées s'établissent entre formes d'organisation du travail et modes de gestion de l'emploi, tels qu'ils peuvent être appréhendés à partir des types de contrats de travail. Les pratiques de gestion de l'emploi les plus stables s'observent dans les organisations apprenantes. Comme le montre le tableau 3, les proportions de contrats de travail à durée indéterminée y sont particulièrement élevées, alors que les proportions de contrats à durée déterminée ou d'intérim s'avèrent les plus faibles. À l'opposé, les organisations tayloriennes mettent en œuvre des modes de gestion beaucoup plus flexibles, en ayant fréquemment recours à des contrats de travail précaires, d'intérim ou à durée déterminée. Les organisations en *lean production* se trouvent dans une situation intermédiaire caractérisée par un recours faible à l'intérim, mais relativement important aux contrats à durée déterminée. Les types de contrats de travail adoptés font donc apparaître une nette distinction entre les deux formes d'organisation du travail les plus tournées vers des activités d'apprentissage et de résolution de problèmes, les organisations apprenantes et les organisations en *lean production*.

Les politiques salariales qui lient les rémunérations à une mesure de performances sont relativement peu diffusées dans l'Union européenne. On observe néanmoins que les salariés des organisations apprenantes ou en *lean production* reçoivent plus fréquemment des rémunérations fondées sur les performances globales de leur entreprise ou de leur équipe, que ceux des organisations tayloriennes ou de structure simple (cf. tableau 3). De même, ils sont plus nombreux à bénéficier de revenus provenant de la possession d'actions de leur entreprise. En revanche, ce sont les salariés des organisations

en *lean production* ou tayloriennes qui touchent le plus souvent un salaire à la pièce ou une prime de productivité. De fait, dans ces types d'organisation, les modes de rémunération reflètent des politiques d'incitation, qui visent à faire respecter de fortes contraintes de normes portant sur les quantités à produire et sur la qualité. De ce point de vue, une distinction s'opère donc entre les modes de rémunération des salariés des organisations apprenantes et ceux des organisations en *lean production*.

Dans l'enquête européenne, les formes de représentation du personnel ne sont appréhendées que de façon très partielle, à travers une interrogation sur la possibilité qu'ont les salariés de discuter des conditions de travail ou de l'organisation du travail avec des représentants du personnel. Cette possibilité s'avère nettement plus répandue dans les organisations en *lean production* et, dans une moindre mesure, dans les organisations apprenantes, que dans les organisations tayloriennes ou de structure simple (cf. tableau 3). Ce clivage renvoie plus largement à des différences de développement de la communication dans le travail, qui se retrouvent notamment dans les échanges avec les supérieurs hiérarchiques, ou dans les réunions régulières ou formelles tenues à propos des conditions ou de l'organisation du travail.

Les relations entre formes d'organisation du travail et modes de gestion des ressources humaines mises en évidence précédemment ne prennent pas en compte l'influence que peuvent exercer les pays ou les caractéristiques économiques, socioprofessionnelles ou démographiques des emplois. Pour tester la consistance des relations globales entre formes d'organisation du travail et modes de gestion des ressources humaines, des régressions logistiques ont donc été effectuées en introduisant des variables de contrôle structurel. Les quatre modèles retenus expliquent l'appartenance des salariés à chacune des quatre formes d'organisation du travail, en fonction d'une part de variables de gestion des ressources humaines (formation continue, types de contrats de travail, modes de rémunération, représentation du personnel) et, d'autre part, des pays et des variables structurelles économiques, socioprofessionnelles ou démographiques (secteur d'activité économique, taille d'établissement, groupe socioprofessionnel, genre, âge et ancienneté) (20). Les résultats relatifs à l'influence des variables de gestion des ressources humaines sur les différentes formes d'organisation du travail sont présentés dans le tableau 4 (21).

(20) En plus des variables structurelles utilisées dans les analyses des spécificités nationales d'organisation du travail, il est apparu nécessaire d'introduire des variables structurelles démographiques dans les modèles introduisant la gestion des ressources humaines. En effet, il existe des interdépendances importantes, par exemple entre âge ou ancienneté et formation continue ou entre ancienneté et type de contrats de travail.

(21) Précisons que ces résultats ne sont pas interprétés ici en termes de causalité comme pourraient y inviter les modèles de régression. Ils sont simplement utilisés comme tests statistiques des relations entre formes d'organisation du travail et modes de gestion des ressources humaines.

Tableau 4
Modes de gestion des ressources humaines et formes d'organisation du travail
(modèles de régression logistique avec contrôle structurel)

(Estimateurs des paramètres des modèles)

		Organisations apprenantes	Organisations en <i>lean production</i>	Organisations tayloriennes	Organisations de structure simple
Formation continue (en un an)					
Aucune					
1 à 3 journées		0,57**	0,18*	-0,61**	-0,68**
4 à 9 journées		0,95**	-0,10	-0,71**	-1,03**
10 à 19 journées		1,09**	-0,11	-0,92**	-1,31**
Au moins 20 journées		0,49**	0,48**	-0,78**	-1,31**
Type de contrats de travail					
Durée indéterminée					
Durée déterminée		-0,33**	0,28**	0,10	-0,03
Intérim		-0,40*	-0,34*	0,99**	-0,26
Apprentissage et autres		0,16	0,07	0,05	-0,20
Rémunération à la pièce ou prime de productivité	Oui	-0,40**	0,43**	0,20*	-0,38**
	Non				
Rémunération selon les performances globales de l'entreprise	Oui	0,06	0,22*	-0,97**	0,06
	Non				
Discussions sur les conditions ou l'organisation du travail avec des représentants du personnel	Oui	-0,02	0,52**	-0,31**	-0,48**
	Non				

Chiffres en gras : * significatif à 10 %, ** significatif à 1 %.

Modalités de référence des variables explicatives : en grisé.

Source : troisième enquête européenne sur les conditions de travail, 2000.

Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail.

Dans l'ensemble, les résultats des régressions logistiques avec contrôle structurel confirment les analyses descriptives des relations entre formes d'organisation du travail et modes de gestion des ressources humaines. Ainsi, la formation continue est associée positivement aux organisations apprenantes et négativement aux organisations tayloriennes ou de structure simple. Le lien s'avère cependant moins étroit avec les organisations en *lean production*, puisqu'il n'apparaît souvent qu'avec les formations les plus longues. On retrouve également les principales correspondances entre formes d'organisation du travail et types de contrats de travail. Les contrats à durée indéterminée sont associés aux organisations apprenantes, les contrats à durée déterminée aux organisations en *lean production* et les contrats d'intérim aux organisations tayloriennes. Si les modes de rémunération selon les performances globales de l'entreprise sont positivement liés aux organisations en *lean production* et négativement aux organisations tayloriennes, en revanche, les relations ne sont pas significatives avec les organisations apprenantes ou de structure simple. Les modes de rémunération à la pièce ou avec prime de productivité ont également des liens positifs avec les organisations en *lean production*,

ainsi qu'avec les organisations tayloriennes. Ils ont par ailleurs des liens négatifs avec les organisations apprenantes ou de structure simple. Les analyses par régression logistique des relations entre formes d'organisation de travail et modes de rémunération font donc apparaître une légère différence avec les analyses descriptives : les liens s'estompent entre rémunération selon les performances globales de l'entreprise et organisations apprenantes. Enfin, les résultats concernant la représentation du personnel se trouvent en grande partie confortés par l'analyse économétrique. Elle est liée positivement aux organisations en *lean production* et négativement aux organisations tayloriennes ou de structure simple. La relation n'est, en revanche, pas significative pour les organisations apprenantes.

*
* *

L'adoption de nouvelles formes d'organisation figure maintenant clairement dans l'agenda politique européen. Lors du sommet sur l'emploi de Luxembourg, la capacité d'adaptation des entreprises a été reconnue comme l'un des quatre piliers sur lesquels s'appuie la dynamique de l'emploi (22). Dans une démarche étroitement liée, la Commission

(22) European Commission, *The 1998 Employment Guideline*, Council Resolution of 15 December 1997, 1998.

européenne a publié un *Livre vert* sur les nouvelles formes d'organisation du travail et les choix de politique publique visant à développer leur mise en œuvre (23). Alors qu'il y a une reconnaissance croissante, à la fois au niveau européen et au niveau national, de l'importance des nouvelles formes d'organisation du travail pour la compétitivité économique (24), le manque de connaissances précises sur l'ampleur de la diffusion des nouvelles pratiques organisationnelles dans les pays de l'Union européenne constitue un sérieux obstacle dans les débats et les initiatives politiques. De plus, les débats apparaissent orientés par une conception unidimensionnelle du changement organisationnel, impliquant l'émergence d'un nouveau *one best way*.

La recherche présentée dans cet article met en évidence et analyse la grande diversité des formes d'organisation du travail dans les pays de l'Union européenne. À ce titre, elle montre que les organisations en *lean production* ne constituent pas la seule voie possible de développement des dynamiques d'apprentissage et d'initiative dans le travail. En fait, deux modèles y concourent : le modèle relativement décentralisé des organisations apprenantes où les salariés disposent d'une large autonomie procéd-

urale et ne subissent que de faibles contraintes temporelles dans leur travail ; et le modèle plus hiérarchique des organisations en *lean production* où les salariés sont confrontés à des situations d'autonomie restreinte et contrôlée.

La diversité des configurations observées au sein de l'Union européenne est peu compatible avec la thèse de la convergence des modèles d'organisation du travail. Néanmoins, on observe des relations significatives entre formes d'organisation du travail et modes de gestion des ressources humaines en matière de formation professionnelle, de types de contrats de travail, de modes de rémunération et de représentation du personnel. Ainsi, au-delà de la forte diversité organisationnelle qui caractérise la situation européenne actuelle, il existe des éléments communs et structurants, qui déterminent la manière dont les entreprises cherchent à mobiliser et à motiver leur main-d'œuvre. Bien que les complémentarités entre formes d'organisation du travail et politiques de gestion des ressources humaines aient des effets importants sur la qualité de la vie au travail, elles restent encore peu étudiées. Il conviendrait donc de poursuivre des recherches comparatives plus approfondies dans ce domaine.

Bibliographie

APPAY B. (1993), « Individu ou collectif : question à la sociologie du travail et des professions. L'autonomie contrôlée », *Cahiers du GEDISST*, n° 6, pp. 57-92.

APPELBAUM E., BATT R. (1994), *The new American workplace*, Ithaca, New York, ILR Press.

APPELBAUM E., BAILEY T., BERG P., KALLEBERG A. (2000), *Manufacturing Advantage: why High Performance Work Systems Pay Off*, Ithaca, Cornell University Press.

BAE J., CHEN S., LAWLER J. (1998), « Variations in human resource management in Asian countries: MNC home-country and host-country effects », *International Journal of Human Resource Management*, vol. 9, n° 4, pp. 653-670.

BECKER B., HUSELID M. (1998), « High-performance Work Systems and Firm Performance: a synthesis of research and managerial implications », in G. FERRIS (ed.), *Research in personnel and Human Resources*, vol. 16, Greewick, Conn., JAI Press, pp. 53-102.

BJÖRKMAN I., XIUCHENG F. (2000), « Human resource management and the performance of Western firms in China », *International Journal of Human Resource Management*, vol. 13, n° 6, pp. 853-864.

BOYER R., DURAND J.-P. (1993), *L'après-fordisme*, Syros, Paris.

BOYER R., FREYSSENET M. (2000), *Les modèles productifs*, La Découverte, Paris.

CÉZARD M., DUSSERT F., GOLLAC M. (1992), « Taylor va au marché. Organisation du travail et informatique », *Travail et Emploi*, n° 54, 4/92, pp. 4-19.

COOKE W. N. (1994), « Employee Participation Programs, Group-Based Incentives, and Company Performance: A Union/Non Union Comparison », *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 47, n° 4, pp. 594-609.

COUTROT T. (1998), *L'entreprise néolibérale, nouvelle utopie capitaliste ?*, La Découverte, Paris.

(23) European Commission, « Partnership for a New Organisation of Work – Green Paper », *Bulletin of the European Union Supplement*, 1/97, 1997.

(24) Parmi les programmes souvent évoqués, mentionnons le programme pour une nouvelle organisation du travail en Irlande (SAVAGE, 1999) ou le programme finlandais pour de nouvelles formes d'organisation du travail (DGESA, 2000).

- DGESA (2000), « *Government support programmes for new forms of work organisation* », Report for the DG Employment and Social Affairs, Business Decision Limited, ISBN-92-828-9326-X.
- EATON A., VOOS P. (1992), « Unions and Contemporary Innovation in Work Organisation, Compensation and Employee Participation », in L. MISHÉL, P. VOOS (eds.), *Unions and Economic Competitiveness*, Armonk, M.E. Sharpe, pp. 175-215.
- EDWARDS P., GEARY J., SISSON K. (2004), « Les nouvelles formes d'organisation du travail : moyens de transformation, d'exploitation ou de contrôle ? », in G. MURRAY, J. BÉLANGER, A. GILES et P.-A. LAPOINTE (dir.), *L'organisation de la production et du travail : vers un nouveau modèle ?*, Presses de l'Université de Laval, Laval, Canada, pp. 63-117.
- FREEMAN R., LAZEAR E. (1995), « An Economic Analysis of Works Councils », in J. Rogers, W. Streeck (eds), *Works Councils*, University of Chicago Press, Chicago, pp. 27-52.
- FREYSSENET M. (1995), « La "production réflexive" : une alternative à la "production de masse et à la production au plus juste" ? », *Sociologie du travail*, 3/95, pp. 365-389.
- FRÖHLICH D., PEKRUHL U. (1996), *Direct Participation and Organisational Change. Fashionable but Misunderstood ?*, Office for official publications of the European communities.
- HALL P., SOSKICE D. (2001), *Varieties of Capitalism*, Oxford University Press, Oxford.
- ICHINIOWSKI C., SHAW K., PRENNUSHI G. (1997), « The Effects of Human Resource Management Policies on Productivity: A Study of Steel Finishing Lines », *American Economic Review*, vol. 87, n° 3, June, pp. 291-313.
- LEVINE D., TYSON L. (1990), « Participation, Productivity and the Firm's Environment », in A. Blinder (ed.), *Paying for Productivity*, Brookings Institute, Washington D. C., pp. 183-244.
- LINHART D. (1994), *La modernisation des entreprises*, La Découverte, Paris.
- LORENZ E. (1995), « Policies for Participation: Lesson from France and Germany », *The German Journal of Industrial Relations*, vol. 2, n° 1, pp. 46-63.
- LORENZ E., VALEYRE A. (2003), *Formes d'organisation du travail : comparaisons européennes*, rapport pour la DARES, Centre d'études de l'emploi, Noisy-le-Grand, 03/13, décembre.
- LORENZ E., VALEYRE A. (2004 a), *Les formes d'organisation du travail dans les pays de l'Union européenne*, document de travail du CEE, n° 32, Centre d'études de l'emploi, Noisy-le-Grand, juin ([http : //www.cee-recherche.fr/fr/publicationspdf/04doc32.pdf](http://www.cee-recherche.fr/fr/publicationspdf/04doc32.pdf)).
- LORENZ E., VALEYRE A. (2004 b), *Organisational change in Europe: National Models or the Diffusion of a New One Best Way ?*, DRUID Working Paper, n° 04-04 ([http : //www.druid.dk/wp/pdf_files/04_04.pdf](http://www.druid.dk/wp/pdf_files/04_04.pdf)).
- LORENZ E., VALEYRE A. (2004 c), « Modèles européens d'organisation du travail », in *Conditions de travail : les enseignements de vingt ans d'enquêtes*, J. Bué, T. Coutrot, I. Puech (coord.), Octarès, Toulouse, pp. 127-137.
- MACDUFFIE J. P., KRAFCIK J. (1992), « Integrating Technology and Human Resources For High Performance Manufacturing: Evidence From the International Auto Industry », in T. Kochan, M. Useem (eds), *Transforming Organisations*, Oxford University Press, New York, pp. 209-226.
- MARCHINGTON M., WILKINSON A., ACKERS P., GOODMAN J. (1994), « Understanding the Meaning of Participation », *Human Relations*, vol. 47, n° 4, pp. 867-894.
- MERLLIÉ D., PAOLI P. (2001), *Third European Survey on Working Conditions (2000)*, Office for official publications of the European Communities.
- MINTZBERG H. (1982), *Structure et dynamique des organisations*, Éditions d'Organisation, Paris.
- MOATI P., POUQUET L. (2002), « Les nouvelles pratiques organisationnelles révèlent-elles l'émergence d'un nouveau modèle productif ? », *Économie appliquée*, tome LV, n° 3, pp. 63-90.
- OSTERMAN P. (1994), « How Common Is Workplace Transformation and Who Adopts It ? », *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 47, n° 2, pp. 173-188.
- OSTERMAN P. (2000), « Work Reorganization in an Era of Restructuring: Trends in Diffusion and Effects on Employee Welfare », *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 53, pp. 179-196.
- RAMSAY H., SCHOLARIOS D., HARLEY B. (2000), « Employees and High-Performance Work Systems: Testing inside the Black Box », *British Journal of Industrial Relations*, vol. 38, n° 4, December, pp. 501-531.
- SAVAGE P. (1999), « *New Work Organisation in Ireland* », Irish Productivity Centre, Dublin.
- TRUSS C. (2001), « Complexities and Controversies in Linking HRM with Organizational Outcomes », *Journal of Management Studies*, vol. 38, n° 8, December, pp. 1121-1149.
- WOMACK J. P., JONES D. T., ROOS D. (1990), *The Machine that changed the World*, Rawson Associates, New York.
- WOOD S. (1999), « Getting the Measure of the Transformed High-Performance Organisation », *British Journal of Industrial Relations*, 37 : 3, pp. 391-417.