

# CONNAISSANCE <sup>13</sup> DE L'EMPLOI

LE 4 PAGES DU **CENTRE D'ÉTUDES DE L'EMPLOI**, N° 13, MARS 2005

*Avec le développement de nouvelles pratiques organisationnelles considérées comme plus performantes, le travail a connu des changements importants depuis une vingtaine d'années dans les pays de l'Union européenne. En ce début de millénaire, la troisième enquête européenne sur les conditions de travail permet de faire le point sur les formes d'organisation du travail dans les pays membres, telles que les perçoivent les salariés.*

*La mise en évidence de quatre formes d'organisation du travail contrastées - apprenantes, au plus juste, tayloriennes et de structure simple - ne confirme pas la thèse de la diffusion d'un nouveau modèle organisationnel dominant qui viendrait supplanter le modèle taylorien.*

*Le déploiement de ces formes d'organisation dans les pays de l'Union présente de fortes disparités qui tiennent en partie à la diversité des structures sectorielles et socioprofessionnelles des emplois, mais qui semblent aussi relever, entre autres facteurs, de la spécificité des contextes institutionnels nationaux.*

## Les nouvelles formes d'organisation du travail en Europe

**ANTOINE VALEYRE**, *Centre d'études de l'emploi*  
**EDWARD LORENZ**, *Université de Nice Sophia-Antipolis*

Depuis les années quatre-vingt, les entreprises des pays industrialisés ont connu des transformations organisationnelles importantes. Des pratiques de travail, comme les équipes semi-autonomes, les groupes de projets ou de résolution de problèmes, les cercles de qualité, la polyvalence ou la qualité totale, ont été mises en œuvre pour favoriser l'implication des salariés et améliorer les performances des entreprises. Ces pratiques sont souvent considérées comme constitutives d'un nouveau modèle organisationnel qui viendrait remplacer le modèle taylorien (Womack et al., 1990 ; Osterman, 1994). Cependant, si la globalisation de l'économie représente un facteur d'uniformisation organisationnelle, la spécificité des systèmes socioproductifs et institutionnels nationaux demeure un élément de diversification. La thèse de la diffusion d'un nouveau modèle organisationnel dominant ne fait donc pas l'unanimité et certains travaux mettent en évidence la pluralité des modèles d'organisation efficiente du travail

(Appelbaum, Batt, 1994 ; Boyer, Freyssenet, 2000).

La troisième enquête européenne sur les conditions de travail (voir encadré 1) donne l'occasion d'aborder ces questions à partir d'une étude comparative des formes d'organisation du travail des salariés dans les pays de l'Union européenne (Lorenz, Valeyre, 2004).

## Encadré I

### LA TROISIÈME ENQUÊTE EUROPÉENNE SUR LES CONDITIONS DE TRAVAIL

La Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail réalise tous les cinq ans des enquêtes sur les conditions de travail. La troisième enquête a été effectuée dans les quinze États membres de l'Union européenne en mars 2000, auprès de 21 703 personnes représentatives de la population active ayant un emploi (environ 1 500 par pays, sauf au Luxembourg), sur la base d'une méthode d'échantillonnage selon le principe des itinéraires aléatoires. Les entretiens se sont déroulés en face à face et au domicile des personnes.

## 2 Quatre formes d'organisation du travail

Une classification des principales formes d'organisation du travail en vigueur en Europe a été effectuée en fonction de quinze variables reposant sur les déclarations des salariés des établissements d'au moins dix personnes des secteurs marchands (voir encadré 2). Elle met en évidence quatre classes bien distinctes qui se rattachent, par leurs caractéristiques respectives, à des modèles types couramment mentionnés dans la littérature : les organisations « apprenantes », les organisations « au plus juste », les organisations tayloriennes et les organisations de « structure simple ».

La classe des **organisations du travail apprenantes** regroupe 39 % des salariés de la population étudiée. Ceux-ci disposent d'une forte autonomie dans le travail, autocontrôlent la qualité de leur travail et rencontrent fréquemment des situations d'apprentissage et de résolution de problèmes imprévus. Ils sont relativement nombreux à travailler en équipe. Ils exercent le plus souvent des tâches complexes, non monotones et non répétitives et subissent peu de contraintes de rythme. Cette classe s'apparente au modèle sociotechnique suédois, fondé sur le principe d'équipes autonomes qui s'auto-organisent pour réaliser les objectifs établis avec la hiérarchie.

La classe des **organisations du travail au plus juste** (28 % des salariés) présente une forte diffusion du travail en équipe, de la rotation des tâches et de la gestion de la qualité (autocontrôle de la qualité et respect de normes de qualité précises). Elle correspond typiquement au modèle de la « production au plus juste » (*lean production*) qui combine travail en groupe, polyvalence, qualité totale et flux tendus (Womack *et al.*, 1990). Simultanément, les salariés se voient imposer des contraintes de rythme 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 autonomie modérée s'exerce sous de fortes contraintes de rythme et de normes de qualité. Il s'agit donc d'une « autonomie contrôlée » que les em-

ployeurs suscitent pour concilier contrôle managérial et mobilisation de l'initiative et de la créativité des salariés.

La classe des **organisations du travail tayloriennes** (14 % des salariés) s'oppose dans une large mesure à celle des organisations apprenantes. Comme dans les organisations au plus juste, les individus sont soumis à d'importantes contraintes de rythme, effectuent des tâches répétitives et monotones et sont astreints à des normes de qualité précises. Mais, contrairement à la classe précédente, leur travail présente une faible autonomie, un faible contenu cognitif et l'autocontrôle de la qualité y est peu répandu. Cette classe relève du modèle taylorien d'organisation du travail, dans ses formes classiques, mais aussi dans ses formes assouplies en « taylorisme flexible » (Boyer, Durand, 1993), comme le suggère la fréquence relative des pratiques de rotation des tâches.

La classe des **organisations du travail de structure simple** (19 % des salariés) tend à s'opposer à celle des organisations au plus juste. Le travail en équipe, la rotation des tâches et la gestion de la qualité y sont peu diffusés. Le travail y est peu contraint dans ses rythmes et peu répétitif, mais relativement monotone et à faible contenu cognitif. 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.

## Une importante diversité sectorielle et socioprofessionnelle

Ces quatre formes d'organisation du travail n'ont pas la même diffusion dans tous les secteurs. Les formes apprenantes sont particulièrement développées pour les salariés des banques et assurances, des services aux entreprises et du secteur de l'électricité, gaz et eau. Les formes au plus juste sont les plus diffusées parmi le personnel des activités industrielles, notamment la fabrication de matériels de transport, la fabrication électrique et électronique, les industries du bois, papier et carton, et l'édition et imprimerie. Les formes tayloriennes sont surtout présentes parmi les salariés des industries du textile, habillement et cuir, de l'agro-alimentaire, du bois,

papier et carton, et de la fabrication de matériels de transport. Enfin, les formes de structure simple se rencontrent principalement chez les personnels des activités de services, notamment les transports terrestres et les services aux particuliers.

La diversité des formes d'organisation du travail selon les groupes socioprofessionnels est également élevée. On observe logiquement une prédominance des formes apprenantes pour les cadres, dirigeants ou non, et les professions intermédiaires. Les formes au plus juste concernent principalement les ouvriers. Les formes tayloriennes s'exercent surtout sur les ouvriers de type industriel (conducteurs d'installations ou de machines et ouvriers de l'assemblage) et sur les salariés non qualifiés. Enfin, ce sont les employés, notamment les employés de commerce, et les personnels non qualifiés qui travaillent le plus fréquemment dans des formes de structure simple.

Cependant, on observe que chacune des quatre formes d'organisation du travail est présente de façon non négligeable dans chacun des secteurs ou des groupes socio-professionnels, ce qui laisse supposer qu'il existe une certaine marge dans les choix d'organisation. Si, par exemple, les organisations apprenantes se diffusent surtout dans les secteurs de services et parmi les cadres et les techniciens, elles concernent aussi plus d'un salarié sur quatre dans la plupart des secteurs industriels et un ouvrier de type artisanal sur trois ou un ouvrier de type industriel sur six. De même, au-delà des secteurs industriels et des ouvriers, les organisations au plus juste tou-

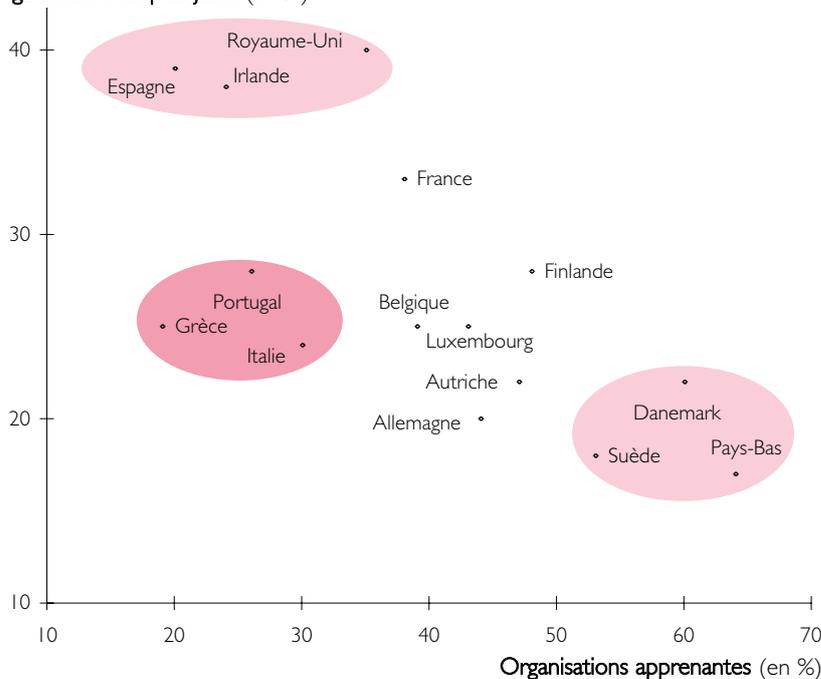
chent au moins un salarié sur six dans les secteurs de services et plus d'un salarié sur cinq parmi les cadres, les techniciens ou les employés.

## De fortes disparités entre pays...

Ces formes d'organisation du travail sont loin de concerner les mêmes proportions de salariés dans chacun des pays de l'Union européenne. Globalement, les nouvelles organisations, apprenantes ou au plus juste, opèrent un clivage entre pays du nord et du sud (cf. figure). Elles se déploient le plus largement au Danemark, aux Pays-Bas, en Finlande et au Royaume-Uni et sont le moins développées dans les pays méridionaux. Cependant, si les organisations apprenantes sont prédominantes aux Pays-Bas, dans les pays scandinaves et, dans une moindre mesure, en Finlande, en Autriche et en Allemagne, en revanche, les organisations au plus juste sont les plus importantes au Royaume-Uni, en Irlande, en Espagne et, dans une moindre mesure, en France. La diffusion des organisations tayloriennes est inverse de celle des organisations apprenantes. Elle est la plus forte dans les pays méridionaux, notamment en Grèce et au Portugal, mais aussi en Irlande. Les organisations de structure simple sont également les plus répandues dans les pays du sud de l'Europe.

### LES NOUVELLES FORMES D'ORGANISATION EN EUROPE

Organisations au plus juste (en %)



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

**Lecture :** En Espagne, 39 % des salariés travaillent dans des organisations au plus juste et 20 % dans des organisations apprenantes.

L'ensemble formé par l'Espagne, l'Irlande et le Royaume-Uni se caractérise par un profil spécifique : la prédominance d'organisations au plus juste.

Source : Troisième enquête européenne sur les conditions de travail. Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail.

## liées aux contextes institutionnels

Ces spécificités nationales d'organisation du travail doivent être prises avec précaution dans la mesure où le poids du secteur public, comme celui du travail indépendant ou des très petites entreprises, tous hors du champ analysé, diffèrent beaucoup selon les pays. Si l'on s'en tient à la population étudiée, elles ne sont pas fondamentalement modifiées lorsqu'on prend en compte les structures sectorielles et socioprofessionnelles des emplois. C'est qu'elles ne dépendent pas seulement des caractéristiques des appareils productifs, mais aussi d'autres facteurs, notamment des contextes institutionnels nationaux. Ainsi, le degré de diffusion des nouvelles formes d'organisation est étroitement lié au niveau de développement des systèmes d'innovation technologique. De plus, si l'on fait abstraction des pays méridionaux, on observe une relation entre partage des nouvelles formes d'organisation et degré de régulation des marchés du travail. Ainsi, dans les États membres

## Encadré 2

### MÉTHODOLOGIE

La typologie des principales formes d'organisation du travail dans l'Union européenne se fonde sur une méthode statistique de classification ascendante hiérarchique des salariés selon quinze variables organisationnelles.

Comme l'étude s'intéresse aux pratiques organisationnelles mises en œuvre dans les entreprises, la classification porte sur les salariés des secteurs marchands, hors agriculture et services domestiques. En outre, les très petits établissements ne sont pas pris en compte car l'organisation du travail y est le plus souvent spécifique ou rudimentaire. Le champ de l'étude est donc constitué des salariés des établissements d'au moins dix personnes travaillant dans les secteurs marchands et non agricoles ou domestiques (ensemble des secteurs de la Nomenclature statistique des activités économiques dans la Communauté européenne (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). L'échantillon étudié compte 8 081 individus représentatifs d'une population de 84,6 millions de salariés.

Les quinze variables d'organisation retenues sont les suivantes : travail en équipe ; rotation des tâches ; autonomie dans le travail (dans les méthodes, dans les cadences) ; gestion de la qualité (respect de normes de qualité précises, autocontrôle de la qualité du travail) ; contenu cognitif du travail (résolution de problèmes imprévus, apprentissage de choses nouvelles dans le travail, complexité des tâches) ; monotonie des tâches ; répétitivité des tâches ; contraintes de rythme de travail (liées à la vitesse automatique d'une machine ou du déplacement d'un produit, aux normes quantitatives de production, au contrôle direct des chefs, à la dépendance à l'égard du travail fait par des collègues).

comme les Pays-Bas, les pays scandinaves et germaniques, où les salariés sont deux ou trois fois plus nombreux à travailler dans les organisations apprenantes que dans les organisations au plus juste, le niveau de protection de l'emploi est élevé, à l'exception du Danemark (Gautié, 2004). À l'opposé, il est le plus bas au Royaume-Uni et en Irlande, pays où les individus sont

plus nombreux dans les organisations au plus juste que dans les organisations apprenantes. Cette partition rejoint la distinction établie par Hall et Soskice (2001) entre « économies de marché coordonnées » et « économies de marché libérales ».

L'un des résultats majeurs de la typologie présentée est de montrer que, en Europe, les nouvelles formes d'organisation du travail porteuses de dynamiques d'apprentissage et d'initiative ne relèvent pas d'un modèle unique. Les organisations apprenantes correspondent à un modèle relativement décentralisé où les salariés disposent d'une large autonomie et ne subissent que de faibles contraintes temporelles dans leur travail ; les organisations au plus juste à un modèle plus hiérarchique où les individus sont confrontés à des situations d'autonomie restreinte et contrôlée. La typologie permet en outre d'établir que les organisations tayloriennes, ainsi que celles de structure simple, sont loin d'avoir disparu dans les pays européens et continuent à s'imposer à une fraction importante de salariés

## L'unicité des nouveaux modèles en question

### références

Appelbaum E., Batt R., 1994, *The New American Workplace*, Ithaca, New York, ILR Press.

Boyer R., Durand J.-P., 1993, *L'après fordisme*, Syros.

Boyer R., Freyssenet M., 2000, *Les modèles productifs*, La Découverte.

Gautié J., 2004, « Faut-il taxer plutôt que réglementer les licenciements ? », *Connaissance de l'emploi*, n° 5, CEE, juillet.

Hall P., Soskice D., 2001, *Varieties of Capitalism*, Oxford University Press.

Lorenz E., Valeyre A., 2004, *Les formes d'organisation du travail dans les pays de l'Union européenne*, Document de travail, n° 32, CEE, [www.cee-recherche.fr/fr/publicationspdf/04doc32.pdf](http://www.cee-recherche.fr/fr/publicationspdf/04doc32.pdf).

Mintzberg H., 1982, *Structure et dynamique des organisations*, Éditions d'organisation.

Osterman P., 1994, "How Common Is Workplace Transformation and Who Adopts It?", *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 47, n° 2, pp. 173-188.

Womack J.P., Jones D.T., Roos D., 1990, *The Machine that Changed the World*, New York, Rawson Associates.

**L**es actualités du Centre d'études de l'emploi sont en ligne sur le site [www.cee-recherche.fr](http://www.cee-recherche.fr)

La lettre électronique « flash.cee » vous informe régulièrement des principales activités du Centre d'études de l'emploi et vous signale ses dernières publications

Pour la recevoir par courriel vous pouvez vous inscrire sur la page d'accueil du site

### CENTRE D'ETUDES DE L'EMPLOI

29, promenade Michel Simon  
93166 Noisy-le-Grand Cedex  
Téléphone : 01 45 92 68 00  
Télécopie : 01 49 31 02 44  
Mél : [cee@mail.enpc.fr](mailto:cee@mail.enpc.fr)  
<http://www.cee-recherche.fr>

Directeur de publication : P. Ralle  
Rédacteur en chef : M.-M. Vennat  
Maquettiste : M. Ferré  
Imprimerie : Louis-Jean  
C.P.P.A.P. : 3070 ADEP  
Dépôt légal : 149 - mars 2005  
ISSN : 1767-3356