

# Séminaire Formation Emploi

## Compte-rendu

par Christian Le Tiec

*Le texte « Productivité, qualité et compétences » de G. Mason, B. Van Ark et K. Wagner a constitué la base de l'exposé de G. Mason lors du quatrième séminaire international de la revue. Le débat qui a suivi, lancé par I. Borras et S. Hanchane (Céreq), intervenants, s'est articulé autour de deux thèmes : les problèmes méthodologiques et la nature des relations unissant qualité du produit et compétences de la main-d'œuvre.*

### ASPECTS MÉTHODOLOGIQUES

#### REPRÉSENTATIVITÉ DE L'ÉCHANTILLON

On peut d'abord s'interroger sur cet aspect de l'étude. En effet les indicateurs sont donnés sans seuil de signification (S. Hanchane). Or, l'ambition de fournir une information représentative du segment de l'industrie étudié devrait pousser, compte tenu de la petite taille de l'échantillon, à dire si l'on décèle, dans chaque pays, une assez grande variabilité des résultats ou pas (F. Avenir). Si la variabilité est grande, ce serait l'indice d'une plus grande difficulté à généraliser les résultats (et inversement). Elle pourrait aussi être annonciatrice de dynamiques.

*« L'analyse statistique est contrainte par nos très petits échantillons nationaux » (G. Mason). Chaque méthode a ses avantages et ses inconvénients. La méthode ethnographique peut être très utile : elle permet de rester longtemps dans l'usine, de multiplier les entrevues... mais elle pose évidemment un problème de généralisation. Nous faisons « du semi-ethnographique » pour pouvoir généraliser. Par expérience, en visitant huit à*

*dix établissements convenablement choisis, on commence à pouvoir comprendre une industrie nationale. Pour améliorer la méthode, il faudrait pouvoir combiner avec des sondages postaux ou téléphoniques. Tout cela est une question de moyens.*

En ce qui concerne l'enquête, l'ordre de variabilité en Grande-Bretagne est grand, ne serait-ce que parce que l'usine la plus productive des vingt-neuf usines enquêtées dans les quatre pays est anglaise, les autres faisant tomber la moyenne nationale.

#### L'INDICATEUR DE PRODUCTIVITÉ AJUSTÉE PAR LA QUALITÉ

La comparaison s'appuie sur un indicateur de productivité « réelle », c'est-à-dire dans lequel la qualité du produit vient pondérer la productivité brute horaire du travail. Le sens et la portée de cet indicateur méritent d'être précisés.

Cet indicateur est-il sensible aux critères de qualité retenus ? Selon G. Mason, le changement de critères

ne modifierait pas les **ordres de grandeur** obtenus. Il s'agit certes d'estimations mais qui correspondent aussi à ce qui a été vu lors des visites d'entreprises. D'ailleurs, sur un marché concurrentiel, comment les entreprises allemandes de la biscuiterie, utilisant une main-d'œuvre nombreuse et fabriquant des produits complexes survivraient-elles, si leur valeur ajoutée moyenne par tonne n'était pas beaucoup plus élevée que celle réalisée par les entreprises des autres pays ?

On aurait aussi pu introduire l'innovation de produit comme critère de performance de l'entreprise et d'autres études du NIESR prennent en compte ce critère.

Selon F. Aventur, l'indicateur de productivité ajustée par la qualité renvoie très directement à une évaluation des coûts horaires de production. C'est un indicateur de l'efficacité interne, et non de performance sur le marché. Il ne préjuge en rien de la réussite de l'entreprise face à la concurrence, ni de la qualité réelle des facteurs de production, et en particulier du travail. Un coût de production horaire élevé pourrait signifier que les salariés de bas niveau de qualification se sont approprié une rente en bénéficiant de niveaux de salaire comparativement très élevés par rapport à ceux pratiqués dans les autres pays à même niveau de qualification. Même s'il s'avère que, dans l'étude menée, la hiérarchie de cet indicateur de qualité reflète bien la hiérarchie en termes de structure de qualification, sa portée reste limitée. Pourquoi, alors, n'avoir pas essayé de construire d'autres indicateurs, par exemple, en rapportant des indices de prix à des tranches de qualité de produit, pour étudier comment se positionnent les unes par rapport aux autres les différentes industries dans les Etats observés ?

« La dernière suggestion est effectivement (G. Mason) le sens de cet indicateur de productivité ajusté par la qualité. C'est une tradition au NIESR de s'intéresser aux comparaisons de niveaux de productivité du travail, car il s'agit du fondement du niveau de vie. Bien sûr, les patrons des entreprises ne s'intéressent peut-être pas du tout au niveau de la productivité du travail, mais bien d'avantage à la compétitivité. J'ai d'ailleurs montré qu'en Grande-Bretagne le bas niveau des coûts de production suffit à ce que celui de la productivité ne soit pas un problème pour survivre sur le marché. Mais, en soi, les comparaisons de productivité du travail restent fondamentales ».

### Qualité et taille des séries

La qualité (G. Mason) est ici définie par le nombre d'opérations nécessaires à la production du bien, mesurant ainsi la complexité de la production, et les

caractéristiques techniques des ingrédients, des matières premières. L'avantage de cette méthode est d'objectiver la qualité, au lieu de la soumettre à la subjectivité (satisfaction) des consommateurs. Dans cette industrie, on constate une corrélation entre la qualité et la taille des séries. Certes une telle corrélation n'a rien de logiquement obligatoire (I. Borrás) ; néanmoins on constate ici que les produits de haute qualité sont plutôt fabriqués en petits lots et les produits de basse qualité en grandes séries plus automatisées. Et, dans beaucoup d'industries, les produits les plus difficiles à produire, les plus élaborés, sont aussi les plus coûteux et doivent donc être vendus à un prix plus élevé qui limite la demande. Dès lors celle-ci se révèle insuffisante pour une production en grande série. Mais cela peut changer, le développement de l'informatique pouvant permettre de produire de petites séries presque aussi bon marché que les produits de grandes séries de production. Cela requiert évidemment d'autres compétences de travail autour de ce que les américains nomment *automation programmable*.

### ROBUSTESSE DE LA MÉTHODE

« La démarche utilisée est statique. On procède à une analyse verticale sur la base de laquelle on tente de construire une chaîne causale. Cette méthode est bien contestable (S. Hanchane) ».

D'autres indicateurs auraient pu amener les mêmes (ou d'autres) résultats.

De plus, la relation de causalité entre la performance de l'entreprise et le système de formation reste obscure. Ce dernier apparaît comme une contrainte exogène, un déterminant, une contrainte historique/institutionnelle (I. Borrás). Quel est donc le statut du système de formation dans l'explication des choix organisationnels ?

L'objectif (G. Mason) n'est pas de découvrir une chaîne causale entre performance et compétence mais d'identifier des mécanismes d'influence. Il ne s'agit pas de séparer les facteurs de production mais d'expliquer des **logiques de production** différentes dans chaque pays. Ces différences ne correspondent d'ailleurs pas nécessairement avec des inégalités d'efficacité. Avec des échantillons plus grands, on aurait certes pu établir des corrélations statistiques mais la question de la causalité serait restée ouverte.

### LA COMPARAISON INTERNATIONALE

Procéder à une comparaison internationale, c'est postuler l'existence de modèles nationaux (I. Borrás).

Qu'est-ce qui les justifie ? Peut-être l'existence de modèles nationaux de formation ?

De plus, la comparaison pose des problèmes de comparabilité des variables. Par exemple, dans cette analyse, sont identifiées plusieurs logiques d'acquisition de la qualification : la formation scolaire, française, professionnelle ou générale / la formation continue, plus ou moins formalisée / la formation par apprentissage, plutôt allemande. Ces différentes voies de formation conduisent-elles à des qualifications identiques et comparables ? Ici, on a l'impression que différentes voies mènent à un résultat identique : en France, la formation continue viendrait compenser la faiblesse de la formation initiale, ce qui permettrait de rejoindre les niveaux allemands ou néerlandais ; alors que la Grande-Bretagne échouerait sur tous les plans.

Il existe une tradition de comparaison internationale en économie et en sociologie (G. Mason). Les économistes utilisent beaucoup de statistiques produites par des institutions comme l'OCDE ou l'UNESCO sans vraiment examiner les différences institutionnelles entre les pays. Faisant la comparaison entre deux, trois ou quatre pays, il est plus facile pour nous d'examiner ces différences. L'article donne tous les faits au lecteur pour qu'il comprenne les difficultés. Evidemment, il y a beaucoup de problèmes quand on essaie de comparer les différents diplômes professionnels pour évaluer la qualification : cela donne par exemple trop d'importance à la formation initiale et peu à la formation continue. D'autres études ont utilisé « les années d'éducation à plein temps », ce qui n'est pas plus satisfaisant. « *Au moins, pouvons-nous rendre compte aussi de la formation à mi-temps, de l'apprentissage, etc. Mais il est vrai que nous manquons encore de la capacité de faire une bonne comparaison détaillée de la formation continue. Il y a aussi des études qui utilisent le salaire comme variable approximative du niveau de compétence : c'est un saut logique encore plus problématique. Quant à notre comparaison, elle ne signifie évidemment pas que les différentes voies de formation et leurs résultats sont équivalentes* ».

« *Nous cherchons à mettre en évidence des logiques nationales de production et nous nous appuyons pour ce faire sur l'hypothèse de skills / quality equilibrium, c'est-à-dire d'un équilibre entre les compétences de la main-d'œuvre et le niveau de qualité moyen de la production prédominant dans chaque pays. En corollaire, les producteurs d'un pays sont "piégés" par cet équilibre. En Allemagne, les entreprises doivent payer de hauts salaires aux ouvriers bien qualifiés ; elles doivent donc produire des biens à haute valeur ajoutée. De l'autre côté,*

*on peut dire qu'avec des ouvriers bien qualifiés, elles ont l'occasion de produire des biens à haute valeur ajoutée. En Angleterre, l'hypothèse est que les producteurs sont piégés à l'autre bout, par un équilibre basse qualité / bas niveau de compétence ».*

Est-ce un problème ? Pas nécessairement. Les entreprises britanniques de biscuiterie sont très profitables. Leurs coûts de production sont beaucoup plus bas que dans les autres pays, le marché est stable, il y a peu d'importation de biscuits étrangers. La Corée ou Taiwan ne peuvent produire des biscuits au goût britannique ! Mais dans beaucoup d'autres industries, c'est un réel problème pour les producteurs piégés dans cet équilibre. S'ils continuent à se spécialiser dans ces créneaux industriels, ils ne pourront pas répondre au défi de concurrents pratiquant de plus bas coûts de production.

## QUALITÉ DES PRODUITS ET COMPÉTENCES DE LA MAIN-D'ŒUVRE

### RÔLE DE L'ORGANISATION DU TRAVAIL

#### L'efficacité de l'organisation productive

Aoki fait de l'organisation un principe fondamental de la performance (S. Hanchane), surtout si sont recherchées la réduction du temps d'adaptation au marché et son anticipation. Si la biscuiterie britannique est caractérisée par le choix de la production en grande série, avec des ouvriers non polyvalents, des agents de maîtrise peu qualifiés, alors une coordination verticale taylorienne est adaptée. Elle est performante dans un contexte marqué par la stabilité du marché. Qu'est-ce qui justifierait alors le jugement négatif porté sur la performance des entreprises britanniques ?

Il y a dans chaque pays des stratégies différentes (G. Mason) sur la qualité du produit, la taille des séries, les compétences requises, etc. Il y a une logique dans chaque industrie. Mais il existe aussi des différences par rapport à l'efficacité, à l'efficacité avec laquelle chaque stratégie choisie est mise en place. Nous avons vu que la biscuiterie britannique est, entre autres, marquée par un taux de pannes plus élevé que dans les autres pays, ce qui affaiblit l'efficacité de l'organisation productive.

#### La formation : une variable clé ?

Dans l'exposé, la formation est désignée comme variable stratégique pour modifier les caractéristiques

sociétales (E. Verdier). Dans ses travaux comparant la formation des ingénieurs britanniques et japonais, Alice Lam (1994)<sup>1</sup> constate l'existence d'un déficit de formation des ingénieurs britanniques. Pour elle cependant, le problème de fond n'est pas là mais dans le mode d'organisation du travail. Il faut faire bouger les systèmes de coopération, d'échanges entre les différentes fonctions, avant de penser investir dans la formation, ce qui risquerait d'être fait en pure perte.

*« Je ne suis pas en désaccord (G. Mason), on sait que dans "l'hypothèse" d'un échange entre les mains-d'œuvre anglaises et allemandes, les entreprises britanniques ne pourraient pas bien utiliser la main-d'œuvre allemande, le chômage augmenterait alors. Il y a des logiques nationales qui lient toutes les variables. Changer l'une d'entre elles revient à rendre le système incohérent. Améliorer la formation de la main-d'œuvre britannique est nécessaire mais pas suffisant pour que le niveau de compétitivité de l'industrie britannique puisse s'accroître ».*

## STATIQUE ET DYNAMIQUE

### Cohérence sociétale et changement

Dans une certaine mesure, ces travaux vérifient la théorie du capital humain puisqu'ils montrent qu'un niveau de formation bas associé à une productivité élevée est un cas rare (B. Hillau). Mais toute la suite de l'explication se situe hors du champ de cette théorie, peu pertinente en particulier pour expliquer la cohérence de développement entre le type de formation reçu dans les différents pays et le type de production. Comment, à partir des caractéristiques sociétales construites (E. Verdier), peut-on essayer d'analyser les trajectoires ou le changement des différentes industries nationales étudiées ? En particulier, on voit mal dans le texte comment penser l'évolution britannique, française ou allemande pendant les années quatre-vingt. On ne voit pas très bien ce qui explique le renforcement de la position allemande, l'amélioration britannique et la dégradation française.

*« La dimension du changement n'a pas été intégrée à notre réflexion (G. Mason). L'étude a duré de 1989 à 1991. Il y avait en Allemagne un aspect conjoncturel important : la réunification. L'étude procède à un ajustement dans le calcul de la productivité pour intégrer cet événement. Mais il ne faut pas multiplier les ajustements. La croissance des exportations hollandaises*

*et allemandes dans les années quatre-vingt sont significatives de leur réussite industrielle ».*

### Critères de compétitivité internationale

Dans la construction de la cohérence sociétale, l'étude va plus loin que les analyses habituelles (E. Verdier), elle intègre un plus grand nombre de variables, notamment les échanges extérieurs (tableau 4 p. 7). Le cas français apparaît caractérisé par un déficit croissant du commerce extérieur. Par rapport à l'appréciation plutôt positive donnée de la France dans l'article, ne peut-on pas penser au contraire que les formes d'ajustement qui s'y sont développées à travers le développement de la formation continue n'ont pas été un facteur de performance économique suffisant. La situation française semble en effet bien négative : perte d'emplois, progression plus lente de la production (tableau 3 p. 7). Ne faudrait-il donc pas tenir compte davantage des normes de compétitivité internationales ?

Il semble que l'équilibre compétences/qualité moyenne des produits en France (G. Mason) soit mal adapté à la structure de la demande française qui paraît proche de l'Allemagne, caractérisée par une demande de produits de haute qualité. Cela se traduit par des importations croissantes et un déficit commercial. Le goût des Français correspond mieux à ces produits venus d'autres pays, ce qui n'est pas le cas en Grande-Bretagne, où, au contraire, la production est adaptée à la demande.

### La distribution

D'où vient cette structure de la demande ? Un aspect essentiel de la compétitivité réside dans l'organisation de la distribution (I. Borras). C'est effectivement le cas en Grande-Bretagne où les distributeurs sont dominants et imposent leurs desiderata. Ils contrôlent le goût national par l'action des grandes campagnes publicitaires.

## GRANDE-BRETAGNE ET TAYLORISME

Dans l'analyse présentée, la Grande-Bretagne ressort comme le pays le plus taylorisé (E. Verdier). C'est surprenant quand on regarde les autres travaux de comparaison internationale, en particulier ceux de R. Boyer. Pour lui en effet, les problèmes de productivité britanniques ne proviennent pas du type d'organisation du travail lié au taylorisme, mais de la structure professionnelle traditionnelle qui n'a pas facilité l'introduction du taylorisme. La caractérisation de l'industrie britannique présentée ici est-elle donc spécifique de la biscuiterie ou peut-elle être étendue à d'autres secteurs ?

1. Alice Lam (1994) : *The utilisation of human resources : a comparative study of british and japonese engineers in electronics industries*. University of Kent, 1994.

Si on la compare aux USA (G. Mason), la Grande-Bretagne a effectivement « raté » le taylorisme qui repose sur un lien étroit entre une production à grande échelle et un vaste marché interne. D'une façon ou d'une autre, le système de formation américain produit les compétences adaptées à ce type d'organisation. La Grande-Bretagne a essayé des méthodes de production équivalentes, mais sans un marché interne suffisant. Elle se trouve donc perdue entre

deux modèles : production de grande échelle pour un grand marché interne d'une part, et capacité d'évoluer vers de petites et moyennes séries de produits de haute qualité pour résister à la concurrence internationale d'autre part.

Christian Le Tiec  
Céreq

