

FORMATION

QUALIFICATION

EMPLOI

n° 69

Note d'information
du Centre d'études et de recherches
sur les qualifications.

SEPTEMBRE 1981



ARCHIVES

PRODUCTIVITÉ ET QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

Dans le monde contemporain, la gestion des entreprises est confrontée à un double défi :

— *faire face à une concurrence internationale intensifiée en recherchant notamment une élévation de la productivité du travail ;*

— *répondre aux aspirations croissantes des travailleurs à une meilleure qualité de vie et à une participation plus active aux décisions, aspirations liées à l'élévation constante du niveau d'éducation.*

Il est couramment admis que ces deux tendances sont contradictoires et les modes d'organisation de type taylorien sont encore généralement considérés comme les plus efficaces.

En est-il bien ainsi ? N'y aurait-il pas compatibilité ou même complémentarité entre ces deux impératifs ? C'est pour chercher une réponse à cette question que le CERECQ a organisé en automne 1980 une mission aux Etats-Unis avec des industriels français (1). Le rapport de cette mission vient d'être publié (2).

(1) De l'aéronautique (S.N.E.C.M.A., S.N.I.A.S.) et de l'automobile (Peugeot, Talbot, Renault).

(2) Dossier CERECQ n° 27 : « Productivité et qualité de vie au travail, compte rendu de mission aux Etats-Unis septembre-octobre 1980 », mai 1981, 100 p. La Documentation française.

L'INTÉRÊT DU CEREQ POUR CES PROBLÈMES

Le CEREQ abordait ce problème dans la ligne de travaux antérieurs :

En étudiant les expériences limitées de **remise en cause du taylorisme** en France (3) il se posait la question du caractère marginal, conjoncturel ou au contraire fondamental de ces tentatives. Il se demandait aussi dans quelle mesure elles étaient déterminées par des facteurs techniques et sociologiques et dans quelles conditions les expériences étrangères étaient transférables en France.

Par ailleurs, en participant sous l'égide du C.E.D.E.F.O.P. (4) et à la suite du Laboratoire d'économie et de sociologie du travail (L.E.S.T.) (5) à des **études comparatives sur la relation formation-emploi** en France et en République fédérale allemande, le CEREQ avait pu apprécier l'apport des comparaisons internationales. Ces études avaient notamment montré que les structures d'emploi et les modes d'organisation du travail n'étaient pas déterminés exclusivement par des contraintes techniques. Ils résultent d'un arbitrage entre les impératifs de production et l'environnement social (composition, comportement, formation de la main-d'œuvre) qui est très spécifique à chaque pays.

LE CHOIX DES ÉTATS-UNIS

Le choix des Etats-Unis pour observer **les relations entre contraintes économiques et organisation du travail** était justifié par plusieurs raisons : l'ampleur des réactions suscitées par la baisse de productivité et le défi de la concurrence internationale (notamment japonaise), l'existence d'expériences novatrices lancées sur une large échelle par des entreprises importantes, la différence de contexte socio-culturel avec la France, suffisante pour prendre du recul, sans être excessive au point de rendre les comparaisons inopérantes.

Les investigations de la mission aux Etats-Unis ont concerné :

— à Jamestown (Etat de New York), la coopération tripartite entre municipalité, entreprises et syndicats ;

— à Pittsburgh, le développement par la multinationale Westinghouse d'un programme visant l'amélioration de la productivité et de la qualité de vie au travail ;

— à San Diego (Californie) le fonctionnement « à la japonaise » d'une filiale de Sony ;

— à Burbank (Californie), la gestion d'une usine aéronautique de la firme Lockheed ;

— à Detroit, la reconversion de la General Motors à un type de gestion impliquant davantage les travailleurs et destiné à contribuer à un immense effort pour relever le défi de la concurrence internationale.

(3) *L'organisation du travail et ses formes nouvelles* — Bibliothèque du CEREQ, volume n° 10, novembre 1976, la Documentation française.

(4) Centre européen pour le développement de la formation professionnelle, Berlin. « *Rapport entre la formation et l'emploi, leurs conséquences pour les politiques de formation professionnelle et du marché du travail* ». Réd. par Beate Kraiss, Berlin, C.E.D.E.F.O.P., 1979, 64 p.

(5) Laboratoire du C.N.R.S. implanté à Aix-en-Provence.

UNE PRISE DE CONSCIENCE COMMUNE

C'est la conscience aiguë de la gravité de ce défi qui caractérise d'abord la plupart des interlocuteurs rencontrés. **Trois phénomènes récents leur paraissent particulièrement significatifs :**

— **la stagnation et plus récemment la baisse de la productivité américaine**, qui s'explique en partie par le développement d'activités tertiaires (moins productives), mais qui touche aussi certaines branches industrielles ;

— **une certaine détérioration du climat social**, marquée par une montée de l'absentéisme, un mauvais climat de travail et la fréquence des conflits. Cette situation est parfois mise en relation avec le niveau d'éducation plus élevé des travailleurs et le manque de satisfaction au travail découlant des modes d'organisation tayloriens ;

— **enfin l'intensification de la concurrence internationale**, tout particulièrement de la part de l'industrie japonaise. Plusieurs entreprises rencontrées se sont livrées à une analyse approfondie des raisons du succès de cette dernière. Elles ont notamment identifié :

- la définition par les entreprises japonaises de stratégies globales à long terme, alors que les entreprises américaines sont souvent accusées de ne viser qu'une rentabilité à court terme ;
- le maintien d'un niveau élevé d'investissement ;
- une organisation de la production particulièrement efficace ;
- l'accent mis sur la qualité à tous les points de vue, c'est-à-dire non seulement celles des produits, mais aussi celle du travail. **D'où l'importance donnée au facteur humain**, à la responsabilité des travailleurs et la convergence entre recherche de productivité et qualité de vie au travail.

CONVERGENCE

ENTRE PRODUCTIVITÉ ET QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

En effet :

• **du point de vue de la productivité**, l'accent sur la qualité implique **des économies importantes** en raison de la diminution des produits mis au rebut, du moins grand nombre de personnes affectées au contrôle et surtout grâce aux initiatives provenant d'un personnel pleinement responsabilisé ;

• **du point de vue du personnel**, ceci implique un **niveau de formation plus élevé**, une **responsabilité plus grande**, un **sentiment de participation** et une **satisfaction vis-à-vis du travail accru** ou plus exactement un **engagement plus fort en faveur des objectifs de l'entreprise**. On peut considérer que ce réinvestissement chez le travailleur d'une compétence et d'une responsabilité dont il était dessaisi par les méthodes tayloriennes va à l'encontre de celles-ci, **même si par ailleurs des formes de division du travail très poussées subsistent**.

Ce modèle japonais fonde largement la stratégie de riposte de beaucoup d'entreprises visitées qui s'attachent à :

— investir massivement, notamment dans les techniques de pointe et plus particulièrement dans la bureautique, ayant constaté que les futurs

gains de productivité peuvent être attendus davantage des activités tertiaires que du travail industriel ;

— améliorer les méthodes et les structures ;

— assurer un effort important de formation ;

— **améliorer la qualité de vie au travail et changer les rapports humains dans l'entreprise.**

Il faut souligner que ce dernier point ne constitue pas un simple appendice à caractère social, mais qu'il **constitue la pièce maîtresse du dispositif.**

Il semble largement admis par les différents partenaires, au sein des entreprises et organismes visités que, **loin d'être nécessairement contradictoires, les progrès de la productivité et l'amélioration de la qualité de vie au travail peuvent être étroitement complémentaires.** A long terme, la productivité ne peut progresser que par une meilleure prise en compte du facteur humain. Réciproquement, la sécurité de l'emploi et l'amélioration du niveau de vie des travailleurs passent nécessairement à moyen terme par la prospérité des entreprises, donc par les progrès de la productivité, même si dans le court terme il peut y avoir contradiction.

DES EXPÉRIENCES DIFFÉRENCIÉES

Sur cette toile de fond commune se détachent des expériences différenciées suivant les entreprises, en fonction de leur situation locale, du style de leur direction, du poids et de l'orientation des syndicats. Ces différences concernent notamment le degré très variable de participation des travailleurs.

A cet égard, **les modèles rencontrés peuvent être regroupés en deux catégories :**

a) **La plupart impliquent une participation active des travailleurs aux décisions les concernant.** C'est d'abord le cas des « Labor Management Committees ». Il s'agit du dispositif mis au point à Jamestown et qui comprend deux niveaux :

- au niveau municipal, un organisme tripartite cherche à résoudre dans l'intérêt commun les problèmes intéressant les entreprises et les travailleurs de la collectivité. Il impulse et soutient des organismes paritaires situés au niveau des entreprises. Ceux-ci s'attachent à des problèmes tels que l'aménagement des locaux, la formation et le choix des équipements.

Les cercles de qualité, imaginés il y a longtemps aux Etats-Unis, y reviennent après avoir pris une extension considérable au Japon. (Ils commencent depuis peu à se développer en France). Ce sont des groupes informels constitués au niveau de l'atelier ou du bureau. Ouverts à tous, ils abordent un éventail très large de problèmes touchant non seulement à la qualité du produit et à la productivité, mais aussi aux conditions de travail. Ces cercles suscitent des changements d'attitude aussi bien dans la hiérarchie qu'au sein du personnel, dont le rôle est plus actif. **Ils proposent des solutions (6) à la hiérarchie qui conserve le pouvoir de décision.**

(6) Chez Nissan, on estime que 60 % des gains de productivité proviennent d'initiatives du personnel.

A la General Motors, de nombreuses expériences se sont déjà déroulées dans différentes usines avec différentes formules de participation. La plus avancée est représentée par les « groupes participatifs de production ». Il s'agit de donner progressivement à chaque petit groupe la pleine responsabilité de sa gestion technique, financière et du personnel.

b) Chez Sony au contraire, l'innovation résulte moins de la structure que du mode de fonctionnement plus traditionnel des entreprises japonaises. Celui-ci se caractérise par des relations particulièrement ouvertes avec le personnel, la direction étant constamment à l'écoute de ses critiques et de ses suggestions.

DES RÉSULTATS POSITIFS

Les différents interlocuteurs rencontrés ont fait état de **résultats positifs**, que ce soit :

— **du point de vue du climat et des conditions de travail** : diminution de l'absentéisme, des accidents du travail et des conflits au niveau des entreprises, modification générale du climat social dans la région de Jamestown conduisant à une relance de l'activité économique ;

— **ou du point de vue de la productivité des entreprises**, progressant en liaison avec cette amélioration de la situation sociale, mais aussi par suite des suggestions émanant du personnel.

CONDITIONS DE RÉUSSITE ET PROBLÈMES POSÉS

Ces évolutions ont été grandement favorisées par la réunion de plusieurs conditions :

— **un climat de crise**, soit local, soit plus global qui a contribué aux Etats-Unis à une prise de conscience de la nécessité de faire évoluer la situation existante ;

— **des individus favorables**, tant du côté patronal que syndical et municipal ont joué un rôle essentiel dans ce processus dont la mise en place a toujours été fragile au départ ;

— **la création d'un nouveau climat de confiance** entre partenaires sociaux ;

— **une période prolongée de préparation** nécessaire à la concertation avec les intéressés, à l'expérimentation sur une échelle réduite et à l'évaluation des expériences ;

— **une intense circulation de l'information** dans les deux sens, notamment pour mieux connaître les points de vue et les réactions du personnel, et ceci à toutes les étapes de la préparation et de la réalisation des programmes.

Les principaux problèmes qui se posent concernent les relations avec les syndicats et avec la maîtrise :

— le rôle des syndicats aux Etats-Unis n'est pas le même qu'en France et il varie considérablement d'une entreprise à l'autre. Mais deux conclusions sont apparues clairement :

• partout où il existe des syndicats, la transformation des relations sociales dans l'entreprise et la participation du personnel ne peuvent se réaliser sans eux, et a fortiori contre eux. Pour arriver à ces structures de dialogue nécessaires, les structures des services du personnel peuvent même avoir besoin d'être changées ;

• en accord avec les syndicats les plus engagés dans cette voie nouvelle (ceux de l'industrie automobile) une distinction a pu être établie entre les problèmes qui restent du domaine de la négociation collective (ex. : salaire, durée du travail) et demeurent source de conflits et ceux pour lesquels il est possible de trouver des solutions qui soient à l'avantage des deux parties. Cette deuxième catégorie peut être très importante.

Ce type de distinction a conduit à des modifications de structure dans des entreprises comme la General Motors, où la responsabilité des domaines de négociation et de collaboration est désormais bien séparée ;

— parallèlement, il apparaît clairement que pour que la hiérarchie, et notamment la maîtrise, ne constitue pas un frein à ce type d'évolution, elle devra être soigneusement informée et impliquée. Son rôle est de toute manière appelé à se modifier, pour s'orienter davantage vers l'animation et le conseil technique, au détriment du rôle traditionnel d'encadrement.

L'analyse de ces nouveaux types de fonctionnement fait apparaître l'importance centrale de la formation. Elle est à la fois une condition nécessaire et un résultat, car les cercles de qualité, par exemple, constituent un cadre approprié pour des actions de formation. Celles-ci sont surtout orientées vers les besoins de la production, mais elles prennent des formes extrêmement variées.

Un autre problème est abordé de manière différente et n'est pas toujours résolu : c'est celui de la participation directe des travailleurs aux bénéfices éventuels découlant des gains de productivité. Dans certains cas, elle existe, dans d'autres non, mais la question est posée.

CONCLUSION

Il n'est, bien entendu, pas question de transférer telles quelles les expériences américaines dans le contexte français, qui est sensiblement différent. Cependant, des enseignements intéressants peuvent être tirés du double rapprochement Japon - Etats-Unis - France (7).

Il est d'abord significatif d'observer que l'analyse de l'expérience japonaise faite par la plupart des interlocuteurs américains met l'accent sur tout ce qui peut être utilisable hors du Japon, c'est-à-dire l'importance attribuée au facteur humain, à la qualité et à l'organisation. Le contexte socio-culturel japonais constitue naturellement un facteur favorable, mais il n'est pas indispensable, comme le prouvent les entreprises japonaises implantées aux Etats-Unis.

(7) Le CEREC a également participé à une mission au Japon sur la formation professionnelle dans les entreprises liée à leur gestion du personnel ; cette mission organisée par la Fondation nationale pour l'enseignement de la gestion (F.N.E.G.E.) à la demande de la Délégation générale à la formation professionnelle a naturellement retrouvé les cercles de qualité.

Il est également intéressant de constater que **certaines entreprises américaines et non des moindres vont plus loin dans la voie du changement social et de la participation que les entreprises japonaises**, précisément parce qu'elles ne se situent pas dans le même contexte socio-culturel.

Il faut noter que, contrairement à ce que l'on pense parfois en France, **l'attitude des syndicats n'est pas celle d'une neutralité passive** ; même lorsqu'ils s'engagent, comme dans l'automobile, **ils conservent une attitude critique et un rôle de contestation**. Quant à l'attitude des entreprises vis-à-vis des syndicats, il faut reconnaître que la tentation est grande pour elles d'utiliser cette approche, soit pour tourner les syndicats, soit pour empêcher leur implantation.

Autre point à souligner : **l'accent mis sur le facteur humain conduit à des transformations profondes** dans les conditions de fonctionnement et même dans la structure des entreprises. **Cependant, ces transformations n'affectent guère les modes traditionnels de division du travail**. Le type d'expériences de restructuration des tâches qui avait fait l'objet de l'étude précédente ne paraît pas soulever un intérêt majeur, ni aux Etats-Unis, ni au Japon. **On constate que les cadences de travail restent élevées et que les tâches demeurent très parcellisées dans l'un et l'autre pays.**

On peut interpréter cette situation, comme certains interlocuteurs américains, en considérant que la modification du travail n'est pas une fin en soi et importe moins que la manière dont les travailleurs sont impliqués. C'est à partir de là qu'il serait possible d'envisager des politiques plus globales entraînant éventuellement des changements dans l'organisation du travail.

On peut aussi se demander, surtout si l'on s'attache à l'expérience japonaise, si ce type de modification des rapports humains dans l'entreprise, qui est certes bénéfique à bien des égards pour les travailleurs eux-mêmes, n'en reste pas moins, principalement, au service de la productivité des entreprises.

**POUR TOUS RENSEIGNEMENTS
CONCERNANT LES PRODUCTIONS DU CEREQ
ON PEUT S'ADRESSER
AU SERVICE D'INFORMATION ET DE DOCUMENTATION
9, rue Sextius-Michel - 75732 PARIS CEDEX 15
Téléphone : 575-62-63 - Poste 218.**

Reproduction autorisée à condition expresse de mentionner la source.

Dépôt légal n° 39-186
Inscription à la Commission paritaire
des publications et agences de presse n° 1 063-AD
Directeur de la publication : Paul-Pierre VALLI

Rédaction-administration
CEREQ
9, rue Sextius-Michel
75732 PARIS CEDEX 15
575-62-63

Imprimé en France

LIBRAIRIES - IMPRIMERIES REUNIES
7, rue Saint-Benoît, 75006 PARIS — 261-81-32