

L'évolution des modèles socio-productifs en France depuis 15 ans

Thomas Amossé, Thomas Coutrot

27 mars 2007

Plan de l'intervention

I. Objet de la recherche

II. Approche empirique

III. Résultats

IV. Conclusion

- I. *Objet de la recherche*
 - a. *Qu'est-ce qu'un modèle socio-productif ?*

Les entreprises entre marché, organisation et action collective

Des modèles pour rendre compte de la
cohérence des stratégies d'entreprise à
l'articulation de

- la stratégie de compétitivité
- l'organisation du travail et la gestion des ressources humaines,
- la régulation sociale.

- I. *Objet de la recherche*
 - a. *Qu'est-ce qu'un modèle socio-productif ?*

Un objet d'intérêt pour différentes disciplines scientifiques

L'économie, industrielle et politique, orthodoxe et hétérodoxe

Les sciences de gestion

La sociologie, du travail et des organisations, de l'action collective, morale et politique

i. *Objet de la recherche*

b. *Un peu d'histoire : l'exemple des modèles industriels dans l'automobile*

Les modèles « anciens » (du début du siècle aux années 60)

L'organisation scientifique du travail de Taylor
(1912) :

- La division verticale du travail (conception *versus* exécution),
- La décomposition « scientifique » des tâches,
- L'atomisation des relations sociales.

La production – consommation de masse de Ford
(années 1950-1960) :

- La standardisation des pièces et des rythmes de travail (à travers le travail à la chaîne) pour augmenter la productivité,
- L'augmentation des salaires pour stimuler la demande,
- L'émergence de régulations collectives.

l. Objet de la recherche

b. Un peu d'histoire : l'exemple des modèles industriels dans l'automobile

Les modèles « modernes » (des années 70 à aujourd'hui)

Du toyotisme à la lean-production :

- La diversification des produits et des services pour mieux correspondre à une demande mondialisée,
- La flexibilité des travailleurs et des machines pour répondre à sa variabilité,
- Le syndicat d'entreprise.

Du volvoïsme aux organisations apprenantes :

- Les groupes semi-autonomes pour favoriser l'implication des travailleurs et améliorer la productivité,
- Le travail en équipe et l'importance de la formation pour stimuler l'innovation et accroître la qualité des produits,
- La démocratie industrielle.

- I. *Objet de la recherche*
- c. *Principales hypothèses*

Les modèles socio-productifs en France depuis 15 ans

Quel est le poids du **contexte national** dans la réalité des situations d'entreprise, au regard de modèles souvent présentés comme universels ?

L'impact de la mondialisation: assiste-t-on à une **extinction** des modèles traditionnels et à une **convergence** vers les modèles innovants ?

Les modèles font-ils **système** : les situations sont-elles perçues de façon cohérente par les directions et par leurs salariés ?

II. *Approche empirique*

a. *Sources*

Les références théoriques et empiriques

Entre autres

- Edwards, Gordon, Reich
- Appelbaum et Batt ;
- Eymard-Duvernay, Freyssenet et Boyer ;
- Veltz, Zarifian ;
- Crozier, Sainsaulieu ;
- Boltanski et Thévenot.

L'approche statistique intégrée permet de dépasser certaines limites des approches sectorielles ou monographiques .

II. Approche empirique

a. Sources

Les données statistiques : l'enquête REPONSE

Quoique nécessairement réductrice, l'approche statistique est féconde car :

- Les échantillons sont conséquents (plusieurs milliers d'établissements à chaque édition de l'enquête),
- Les questionnaires sont riches (entretiens longs avec les représentants de la direction et du personnel, volet postal auprès de salariés),
- L'enquête a été réalisée de façon comparable en 1992-1993, 1998-1999 et 2004-2005, avec une dimension longitudinale pour une partie des observations.

II. *Approche empirique*

a. *Sources*

Le champ de la recherche

Les établissements de 50 salariés et plus du secteur marchand non agricole.

En pratique :

- 1744, 2256 et 2265 établissements respectivement interrogés en 1992-1993, 1998-1999 et 2004-2005.
- Le premier panel (1992-1993 et 1998-1999) est constitué de 372 établissements qui ont été interrogés aux deux enquêtes, le second (1998-1999 et 2004-2005) de 741 établissements.
- En 2004-2005, 5066 salariés (présents dans 2077 des établissements analysés) ont été interrogés.

- II. *Approche empirique*
- b. *La construction d'indicateurs*

La politique d'organisation du travail

- organisation participative (cercles de qualité, réunions d'atelier, groupes d'expression) ;
- innovation organisationnelle (recentrage sur cœur de métier, suppression de fonction, externalisation) ;
- existence d'une norme ISO ;
- informatique de production (robot, SAO).

- II. *Approche empirique*
- b. *La construction d'indicateurs*

Les dispositifs de gestion des ressources humaines

- changement de classification des emplois ;
- évaluation des salariés (entretiens individuels avec les cadres, les non cadres) ;
- existence d'un accord d'intéressement ;
- augmentation générale des salaires (pour les cadres, les non cadres).

- II. *Approche empirique*
- b. *La construction d'indicateurs*

Le type de régulation sociale (1/2)

- outils de communication (journal, notes ou circulaires) ;
- dispositifs d'information (boite à idée, porte ouverte) ;
- adhésion de l'entreprise à une fédération patronale ;
- participation de la direction à des réseaux patronaux (locaux ou professionnels).

- II. *Approche empirique*
- b. *La construction d'indicateurs*

Le type de régulation sociale (2/2)

- présence de délégué(s) syndical(ux) (avec une ou plusieurs organisations) ;
- présence d'instance élue (DP, CE ou DU, CHSCT) ;
- problème d'absentéisme (pour les cadres et agents de maîtrise, pour les ouvriers et employés) ;
- taux de salariés sanctionnés ;
- existence de conflit collectif (avec ou sans arrêt de travail).

II. *Approche empirique*

c. *Méthodes d'analyse*

La construction des modèles socio-productifs

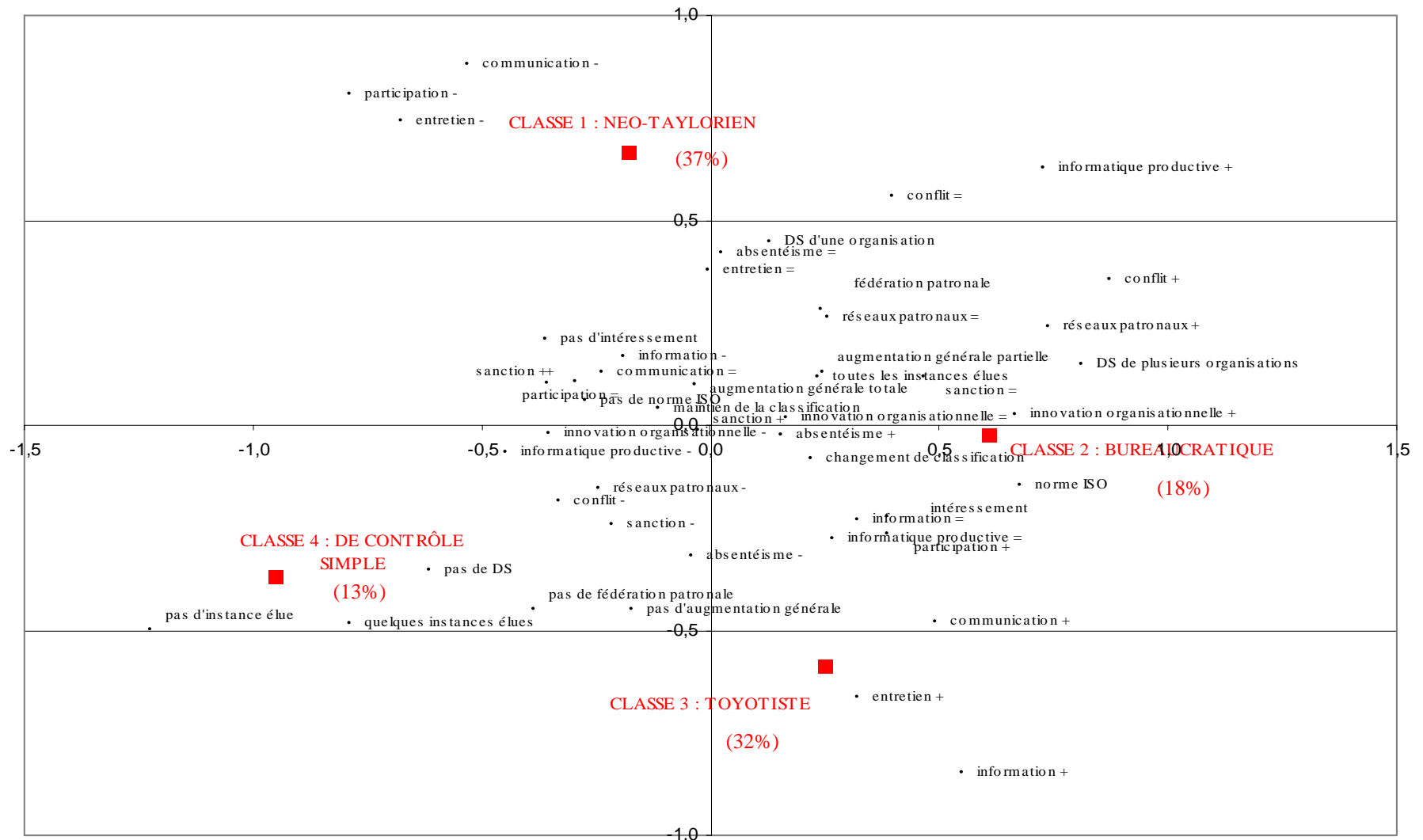
La réalisation d'une analyse des correspondances multiples sur l'ensemble des établissements et des années : la stabilité de la structure factorielle.

La constitution d'une typologie par une classification hiérarchique ascendante sur les six premiers axes de l'analyse : la mise en évidence de quatre modèles socio-productifs.

III. Résultats

a. Une certaine spécificité française

Les quatre classes de modèles socio-productifs



III. Résultats

a. Une certaine spécificité française

Modèle néo-taylorien

- informatique de production mais peu d'innovation organisationnelle, peu de communication et d'information des salariés ;
- peu d'entretiens individuels ;
- nombreux problèmes d'absentéisme et nombreuses sanctions.
- juste-à-temps client et polyvalence assez développés, travail prescrit et faible autonomie en cas d'incident ;
- compétitivité liée aux prix, prix liés aux coûts, rentabilité plus faible ;
- industrie (notamment biens intermédiaires et d'équipement), transport routier, grande distribution, nettoyage

III. Résultats

a. Une certaine spécificité française

Modèle bureaucratique

- peu de norme ISO et d'informatique de production, mais beaucoup d'innovation organisationnelle et de communication ;
 - présence d'entretiens individuels, augmentations générales et accords d'intéressement ;
 - pluralisme syndical ;
 - peu de sanctions, beaucoup de grèves.
-
- peu de juste-à-temps client et de contrôle du travail ;
 - prix fixés par un règlement, faible croissance et marché prévisible, orientation vers la qualité du service ;
 - grands établissements anciens, plus souvent sous contrôle public ou à but non lucratif, marché national ;
 - banque, assurance, énergie, transport ferroviaire, logement public.

III. Résultats

a. Une certaine spécificité française

Modèle toyotiste

- norme ISO et dispositifs participatifs, communication et information des salariés ;
- entretiens individuels généralisés, accords d'intéressement, mais pas d'augmentations générales des salaires ;
- un peu moins de présence syndicale ;
- peu de problème d'absentéisme, de sanctions et de grèves.

- travail peu prescrit, forte autonomie en cas d'incident, juste-à-temps client et ERP, dépenses de formation élevées ;
- prix liés à l'innovation et à la qualité du produit, marché mondial, rentabilité élevée ;
- établissements appartenant à des groupes cotés en bourse et intervenant sur marchés internationaux ;
- conseil, informatique, industrie à forte valeur ajoutée (notamment automobile et luxe), distribution spécialisée.

III. Résultats

a. Une certaine spécificité française

Modèle de contrôle simple

- peu de norme ISO et d'informatique de production, peu de communication vis-à-vis des salariés ;
- peu d'entretiens individuels, peu d'intéressement, des augmentations générales des salaires ;
- absence de syndicat et d'instances de représentation du personnel ;
- peu de problème d'absentéisme, des sanctions, pas de grèves.

- fort contrôle du travail, dépenses de formation peu élevées ;
- prix liés à la qualité du service, marché local, croissance forte ;
- établissements de PME familiales indépendantes, rarement donneuses d'ordre ;
- Hôtellerie-restauration (chaînes), nettoyage, sécurité, associations du domaine sanitaire et social

III. *Résultats*

a. *Une certaine spécificité française*

Une première conclusion

Des données empiriques qui permettent de retrouver des modèles classiques...

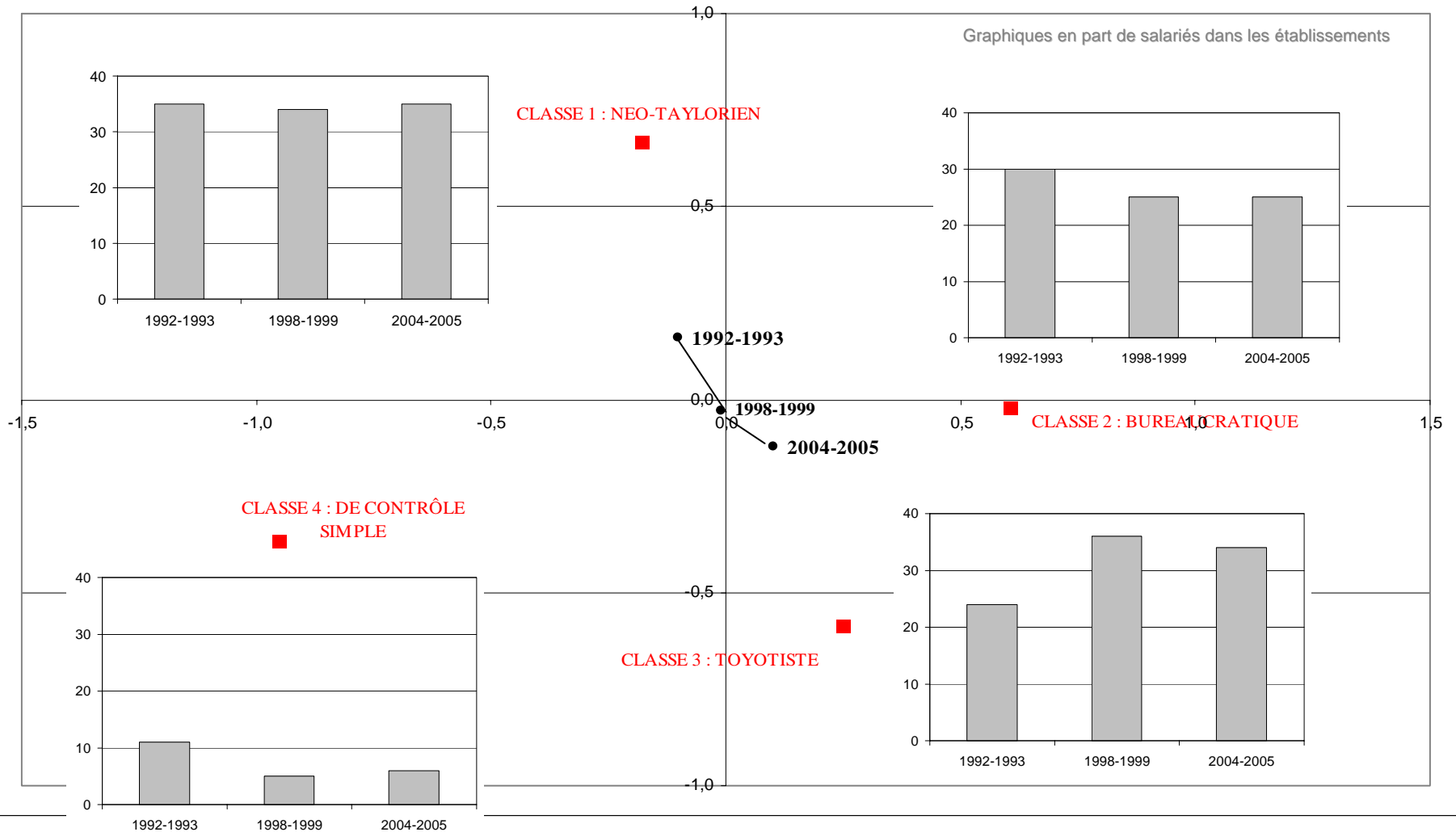
... Mais qui révèlent également leur hybridation et une certaine spécificité française, liée au poids des régulations collectives.

Des mutations en cours, notamment dans la sphère des grandes entreprises nationales.

III. Résultats

b. Des modèles anciens qui résistent

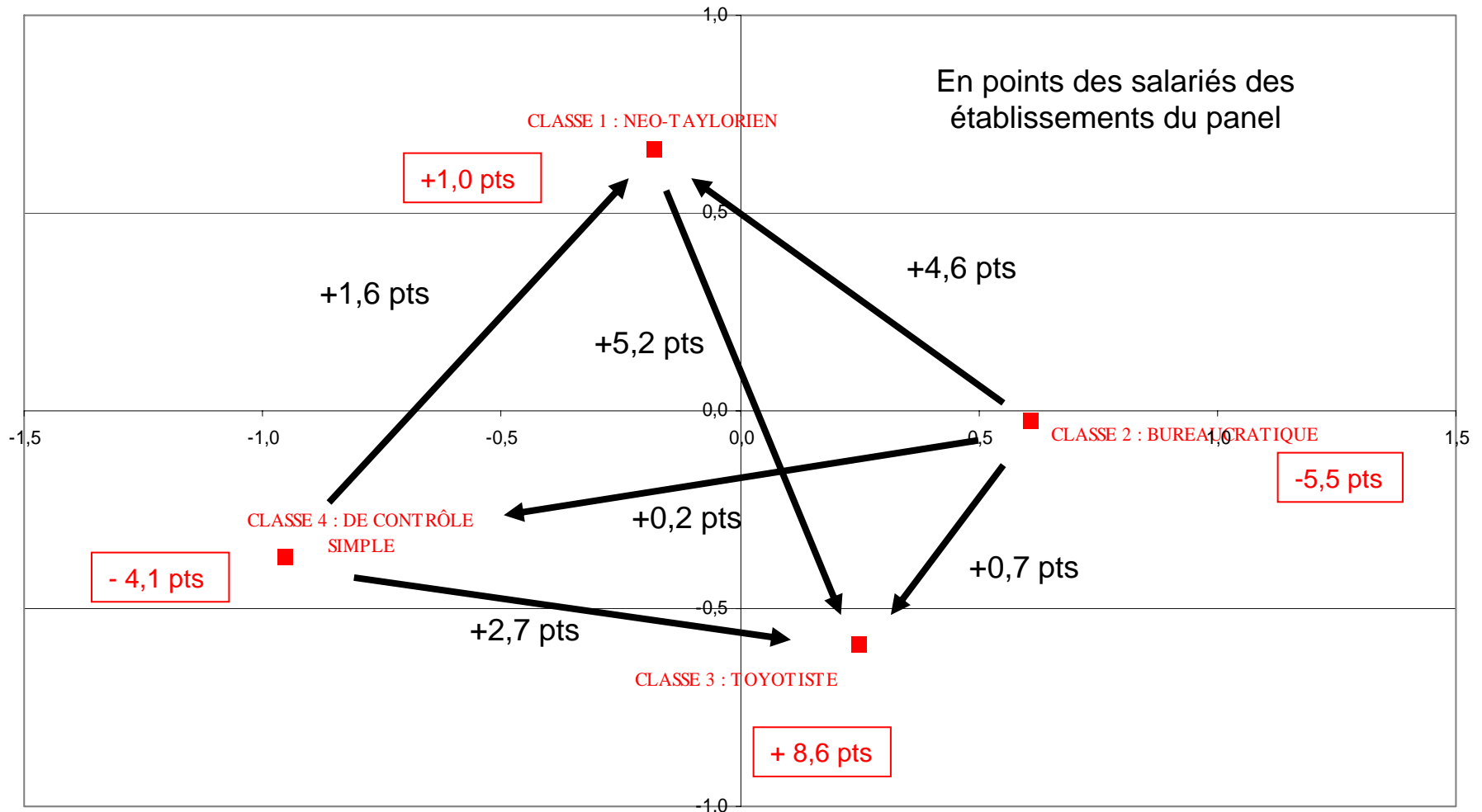
L'évolution du tissu socio-productif



III. Résultats

b. Des modèles anciens qui résistent

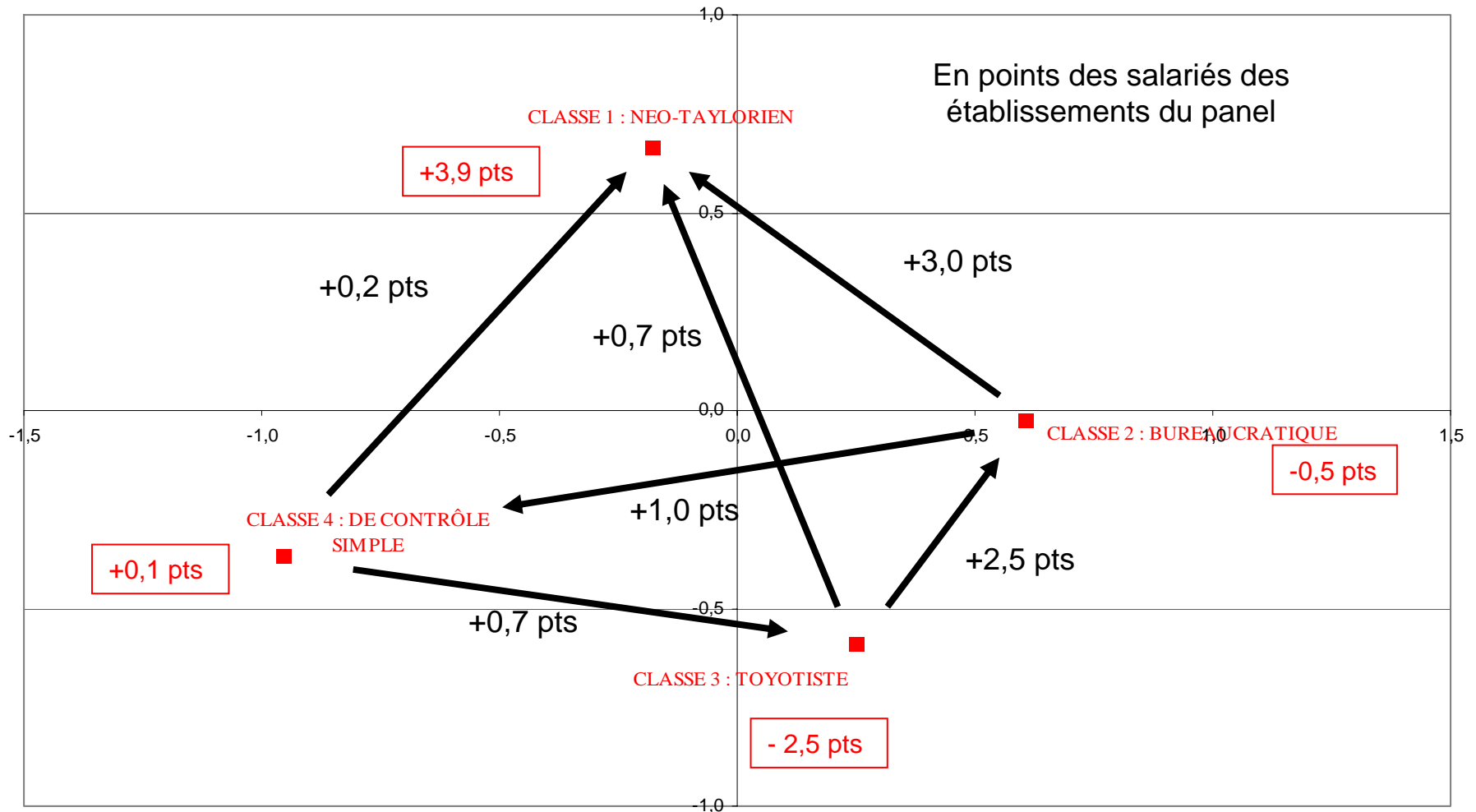
D'un modèle à l'autre : la mobilité sur le panel [1992-1993 ; 1998-1999]



III. Résultats

b. Des modèles anciens qui résistent

D'un modèle à l'autre : la mobilité sur le panel [1998-1999 ; 2004-2005]



III. Résultats

b. Des modèles anciens qui résistent

Vieillessement ou renouvellement des modèles ?

Néo-taylorien : déclin par renouvellement du tissu productif,
renforcement à mesure que les établissements vieillissent ;

Bureaucratique : déclin, à la fois par renouvellement du tissu productif
et par vieillissement des établissements ;

Toyotiste : développement par renouvellement du tissu productif,
mouvement suivi dans le panel uniquement sur la première
période ;

Contrôle simple : déclin, à la fois par renouvellement du tissu productif
et par vieillissement des établissements.

III. Résultats

b. Des modèles anciens qui résistent

Une deuxième conclusion

Des évolutions plus marquées entre 1992-1993 et 1998-1999 (période d'intense changement organisationnel) qu'entre 1998-1999 et 2004-2005 (changement un peu ralenti).

Pas de convergence, mais un double mouvement : le renouvellement du tissu productif renforce le modèle « toyotiste »; mais le vieillissement des établissements favorise un retour au modèle « néo-taylorien » par un phénomène de « routinisation ».

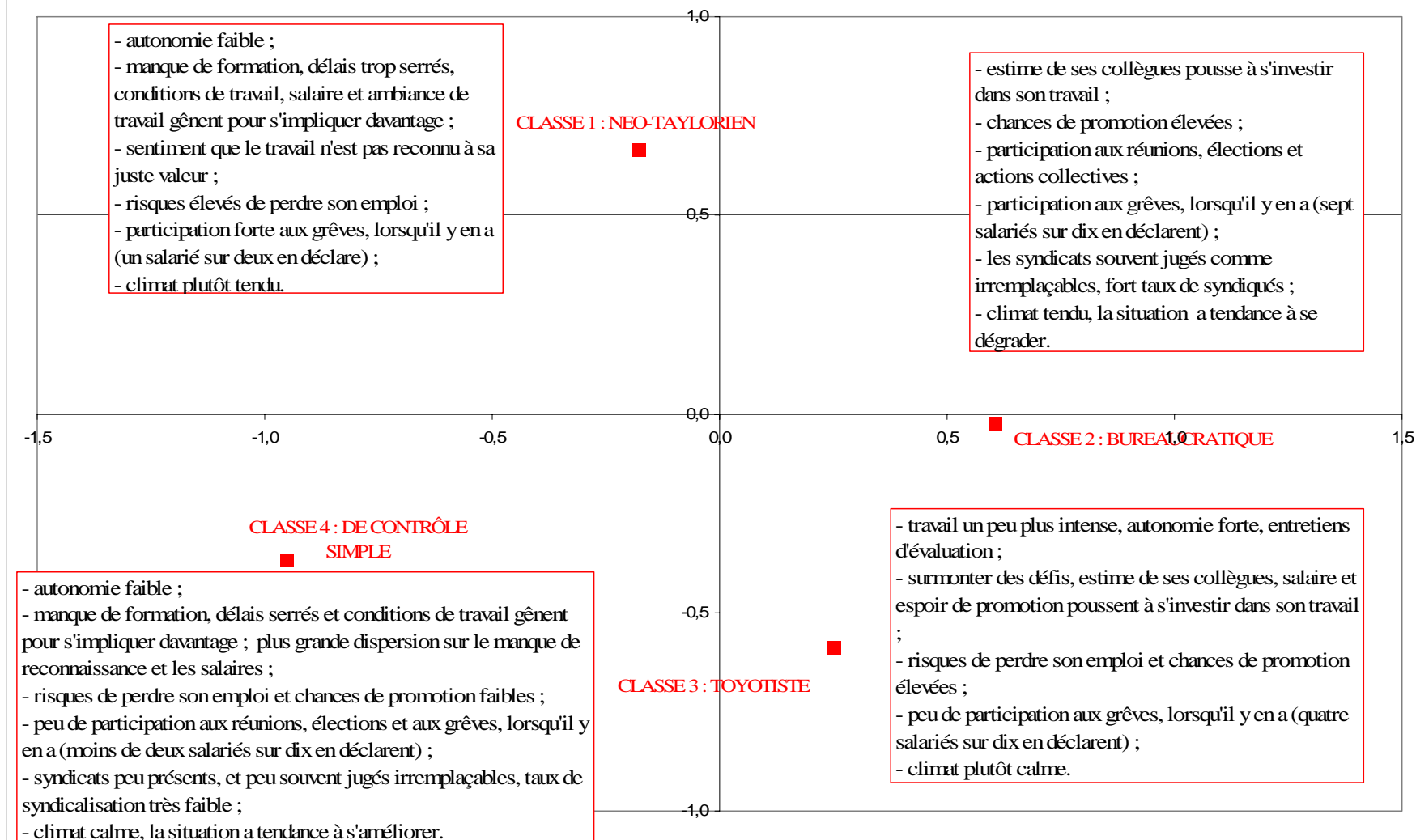
Malgré la vigueur de la démographie d'entreprise sur la deuxième période, le modèle de « contrôle simple » reste fortement minoritaire (il se « taylorise » ou se « toyotise » au-delà d'un seuil critique).

Malgré les réformes en cours qui concerne le modèle « bureaucratique », il est loin de disparaître (il connaît d'ailleurs des flux importants avec les autres modèles).

III. Résultats

c. Le point de vue des salariés : situations objectives et conditions d'expression subjectives

La perception des salariés



III. Résultats

c. Le point de vue des salariés : situations objectives et modalités d'expression

Exit, voice and loyalty ?

Organisation du travail et relations professionnelles : des modèles qui font système ;

Le risque de perdre son emploi : de la mesure à la perception

- Une forte stabilité des salariés contraste avec un risque perçu comme élevé de perdre son emploi dans le modèle bureaucratique;
- Des mouvements de main d'œuvre très fréquents qui contrastent avec un risque perçu comme faible de perdre son emploi dans le modèle de contrôle simple ;

Motivation et climat social : les conditions d'expression collective

- pas de gênes liées au travail, reconnaissance des collègues, et pourtant un climat perçu comme tendu dans le modèle bureaucratique ;
- Des gênes liées aux conditions de travail et pourtant un climat perçu comme calme dans le modèle de contrôle simple ;

III. *Résultats*

- c. *Le point de vue des salariés : situations objectives et conditions d'expression subjectives*

Une troisième conclusion

Une perception des salariés globalement cohérente avec les évènements et dispositifs mentionnés par les représentants de la direction ;

Mais des écarts importants entre situation objective et perception subjective (de façon optimiste ou pessimiste).

Ces écarts semblent dépendre fortement des conditions d'expression collective (notamment de l'existence d'un syndicat) dans l'établissement.

IV. Conclusion

a. Synthèse des résultats

Retour sur les hypothèses initiales

On retrouve les modèles classiques, avec des formes caractéristiques de certaines spécificités françaises.

Il n'y a pas réellement convergence vers un modèle socio-productif innovant de type « toyotiste » : si la dynamique d'ensemble témoigne d'un développement de ce modèle par renouvellement du tissu productif, le modèle néo-taylorien semble dans le même temps se renforcer à mesure que les établissements vieillissent.

Le positionnement des salariés apparaît complexe : la description de la situation faite par la direction semble confirmée par les salariés, mais leur perception de cette situation semble autant dépendre des conditions d'expression collective que de leur situation objective.

Les limites de la recherche

- L'absence des petits établissements et le manque de précision de certains indicateurs ;
 - Le choix d'une méthode synthétique qui ne permet pas d'examiner l'effet des dimensions socio-productives entre elles (organisation du travail, GRH, relations professionnelles et climat social) ;
 - La complexité de l'interprétation née de l'hybridation des modèles et de la foisonnante diversité des structures d'entreprise ;
- Considérer les modèles comme des points d'appui heuristiques et les résultats comme des premiers éléments de réponse à compléter par des travaux :
- sur des champs plus réduits (monographies, approches sectorielles) ou à l'inverse en étendant le champ (aux petites structures, à la fonction publique) ;
 - en adoptant une démarche plus analytique (lien entre présence syndicale et évolution de l'organisation et des conditions de travail par exemple).