

Relations Professionnelles en entreprise

**Le dialogue social et les stratégies d'entreprise
à l'épreuve des pratiques**

Colloque organisé par la DARES



Le 27 mars 2007

Paris, Espace Moncassin



FORMES D'ORGANISATION ET RELATIONS DE TRAVAIL DE LA PLURALITE DES MODELES A LA VARIETE DES PRATIQUES

Corinne PERRAUDIN et Antoine VALEYRE
Centre d'études de l'emploi

Problématique

- Unicité ou pluralité des nouveaux modèles d'organisation du travail?
 - Thèse de l'unicité : le « *one best way* » de la *lean production* ou des « systèmes de travail à haute performance » (*HPWS*)
(Womack, John & Roos 90; Osterman 94)
 - Thèse de la pluralité
(Appelbaum & Batt 94; Coutrot 98; Lorenz & Valeyre 05)

Problématique (2)

- Quelles complémentarités entre formes d'organisation du travail et modes de gestion de l'emploi et des ressources humaines?
Thèse de liens entre innovations organisationnelles et:
 - Stabilité de l'emploi
 - Formation continue
 - Modes de rémunération individualisée(Appelbaum 04; Coutrot 04; Lemièrre, Perraudin & Petit 06)
- Quelles relations entre formes d'organisation du travail et régimes de relations professionnelles?
Thèse de liens entre innovations organisationnelles et pratiques de négociation
(Coutrot 2000)

Plan de la présentation

- Typologie des formes d'organisation du travail
- Principales caractéristiques structurelles des formes d'organisation
- Complémentarités avec les modes de gestion de la main-d'oeuvre
- Liens avec les relations professionnelles

Typologie des formes d'organisation du travail

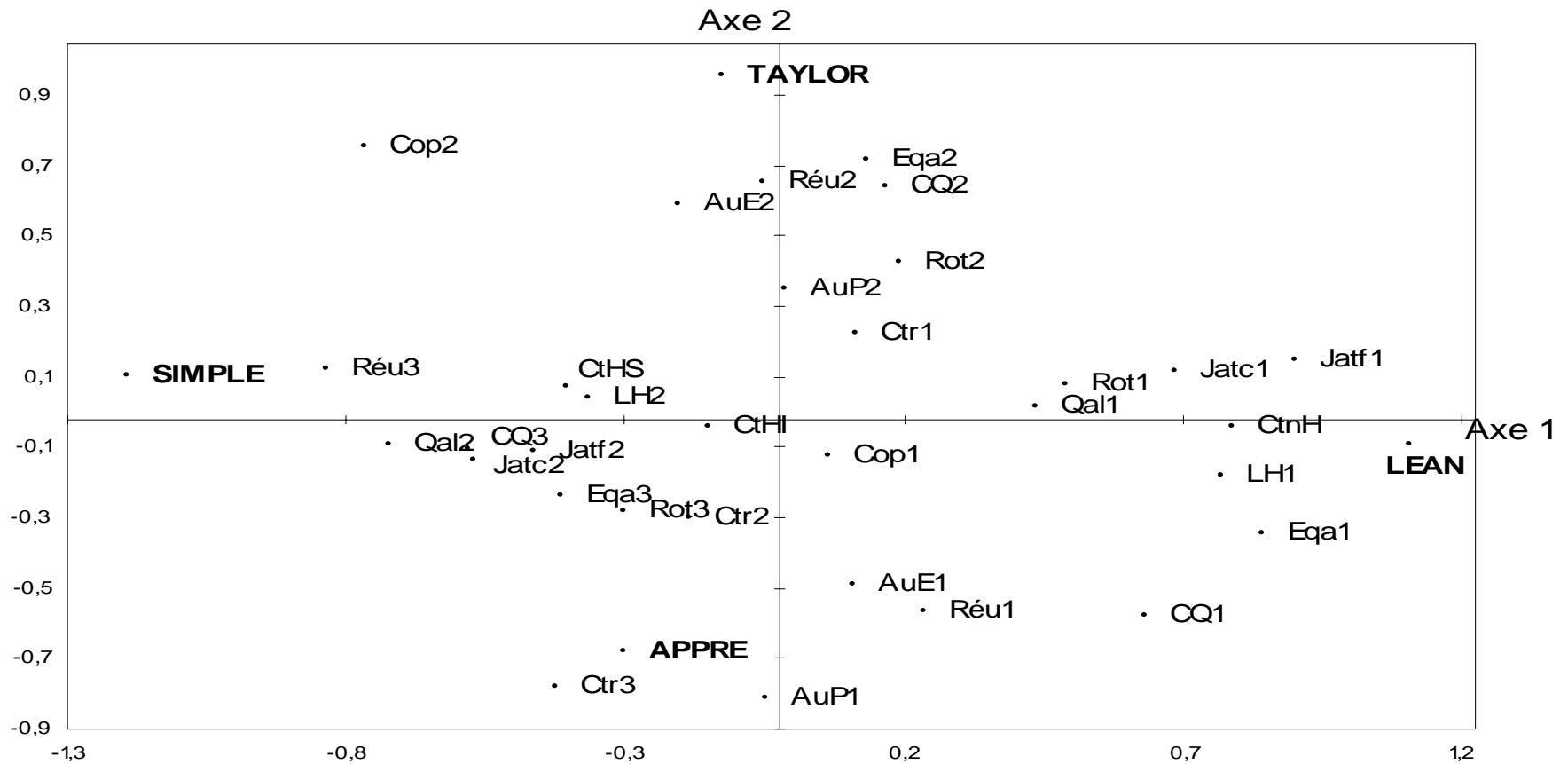
Distinction des formes d'organisation du travail selon deux dimensions principales :

- diffusion de dispositifs organisationnels innovants

(travail en équipes autonomes, de projets, de résolution de pb.; polyvalence; raccourcissement de ligne hiérarchique; qualité totale; juste à temps, ...)

- délégation d'autonomie dans le travail et moindre contrôle hiérarchique

Typologie des formes d'organisation (2)



Typologie des formes d'organisation (3)

- Organisations tayloriennes
 - Faible autonomie procédurale et événementielle
 - Fréquence élevée du contrôle du travail
 - Travail en équipe pour une faible part des salariés
- Organisations apprenantes
 - Forte autonomie procédurale et événementielle
 - Communication dans le travail
 - Moindre fréquence du contrôle du travail

Typologie des formes d'organisation (4)

- Organisations en *lean production*
 - Dispositifs organisationnels innovants
 - JAT, QT, travail en équipe, rotation des tâches, raccourcissement des lignes hiérarchiques
 - Autonomie limitée et contrôlée
 - Autonomie procédurale modérée
 - Fréquence élevée du contrôle du travail
- Organisations de structure simple
 - Peu de dispositifs organisationnels innovants
 - Faible autonomie dans le travail
 - Contrôle hiérarchique du travail

Typologie des formes d'organisation (5)

- Nouvelles formes d'organisation du travail relevant de deux modèles distincts :
 - Modèle des organisations apprenantes :
 - forte délégation d'autonomie dans le travail
 - diffusion moyenne des dispositifs organisationnels innovants
 - Modèle des organisations en *lean production* :
 - Forte diffusion des dispositifs organisationnels innovants
 - Autonomie limitée et contrôlée

Principales caractéristiques structurelles

- Organisations apprenantes
 - Activités de services et construction
 - Etablissements souvent anciens
 - Prévisions faciles de l'évolution de l'activité
 - Proportions élevées de cadres et professions intermédiaires
 - Proportions moyennes de femmes
- Organisations en *lean production*
 - Activités industrielles
 - Etablissements de grande taille et rarement anciens
 - Marchés plutôt internationaux, avec positions dominantes
 - Stratégie concurrentielle fondée sur l'innovation
 - Proportions moyennes de cadres et professions intermédiaires

Principales caractéristiques structurelles (2)

- Organisations tayloriennes
 - Activités légèrement plus industrielles
 - Etablissements de taille moyenne et rarement anciens
 - Marchés plutôt nationaux
 - Faibles proportions de cadres et professions intermédiaires
- Organisations de structure simple
 - Activités de construction, transports et services
 - Etablissements de petite taille, entreprises mono-établissement
 - Marchés plutôt nationaux
 - Stratégie concurrentielle fondée sur les prix
 - Faibles proportions de cadres et professions intermédiaires
 - Proportions relativement faibles de femmes

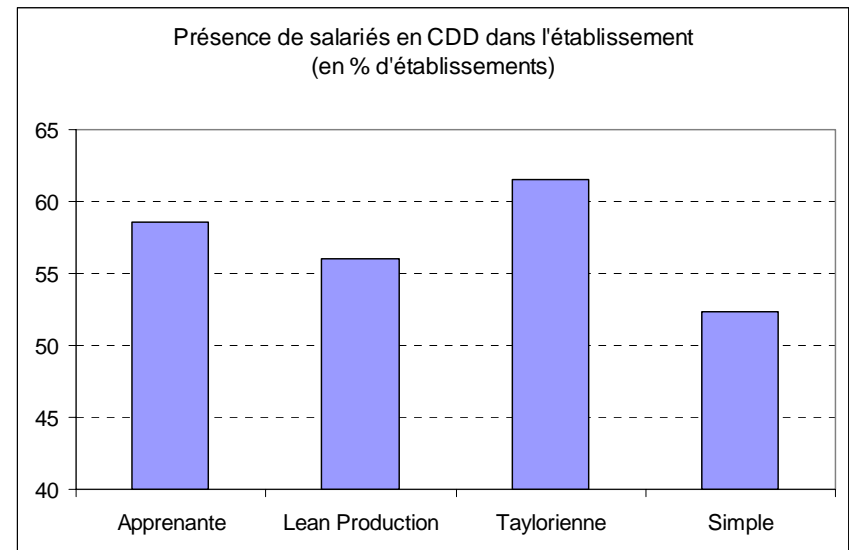
Complémentarité avec les modes de gestion de la mo (1)

- Autonomie dans le travail et dispositifs organisationnels innovants sont-ils complémentaires de modes de gestion de la main-d'oeuvre favorisant l'amélioration des compétences, la formation, la fidélisation et l'implication des salariés? (Appelbaum 2004)
- Trois dimensions étudiées dans la gestion de la main-d'oeuvre :
 - Gestion de l'emploi : recours à des formes de travail flexibles
 - Pratiques de recrutement, de formation et d'évaluation individuelle
 - Pratiques salariales

Complémentarité avec les modes de gestion de la mo (2)

- Organisations apprenantes et en *lean* recourent moins souvent aux CDD que les tayloriennes et sont davantage donneurs d'ordre

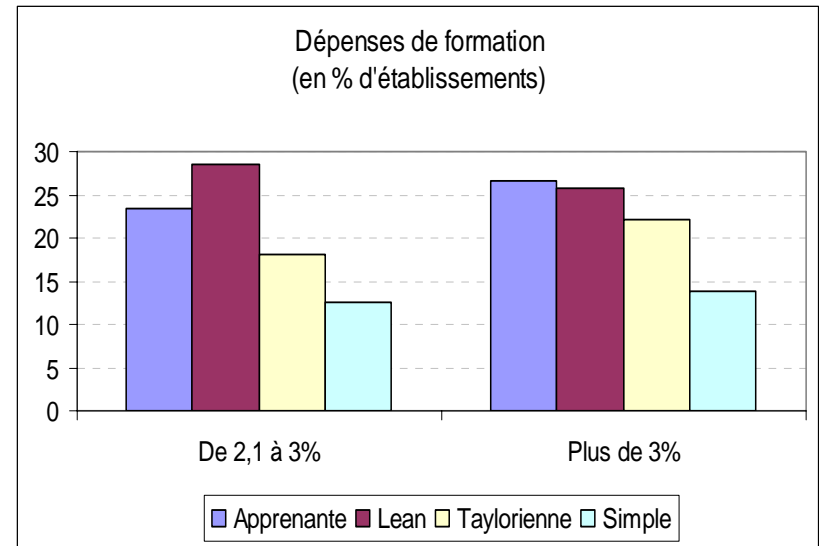
⇒ stabilisation de la main-d'oeuvre (via des CDI) et logiques d'externalisation pouvant permettre une protection de la main-d'oeuvre interne (plus qualifiée)



Complémentarité avec les modes de gestion de la mo (3)

- Pratiques plus généreuses en matière de dépenses de formation dans organisations apprenantes et en *lean* que dans tayloriennes (et simples)

⇒ Pour accompagner la plus grande autonomie demandée aux salariés et la plus forte complexité des tâches dans les nouvelles organisations



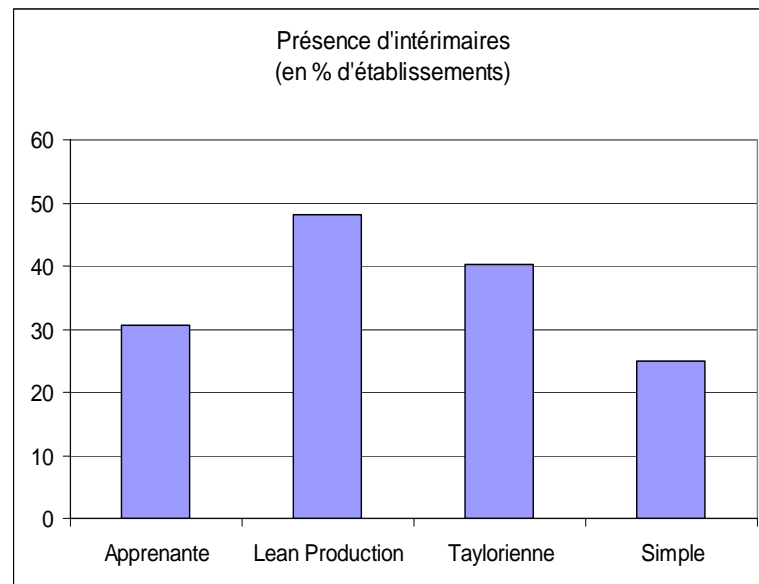
Complémentarité avec les modes de gestion de la mo (4)

- Individualisation des salaires plus répandue dans les formes en *lean* (cadres et non cadres) et apprenantes (cadres), que dans les tayloriennes
 - Individualisation considérée par les représentants de la direction comme plus juste et motivant les salariés
 - Entretiens d'évaluation plus répandus dans les organisations en *lean* et apprenantes que dans les tayloriennes (et simples)
- ⇒ Dans les nouvelles organisations, ensemble cohérent de modes de gestion de la main-d'oeuvre visant à favoriser la stabilité du personnel en lui offrant la possibilité de se former et en l'incitant à s'impliquer dans les objectifs de l'entreprise ...

Complémentarité avec les modes de gestion de la mo (5)

... mais des différences entre apprenantes et *lean* apparaissent

- *Lean* recourt plus souvent et plus intensément à l'intérim que apprenante (*lean* plus proche de taylorienne)
- Les salariés se déclarent plus souvent gênés pour s'impliquer dans le travail par l'insécurité de l'emploi dans la *lean* (27% des salariés) que dans les formes apprenantes (20% des salariés) (*lean* plus proche de taylorienne et simple)



Complémentarité avec les modes de gestion de la mo (6)

- Apprenante valorise formation et expérience parmi les qualités recherchées lors des recrutements, alors que les formes en *lean* valorisent polyvalence ou travail en équipes
 - Davantage de pratiques d'individualisation dans la *lean* que dans l'apprenante
 - Dispersion des salaires dans l'établissement (toute chose égale par ailleurs) plus forte dans la *lean* que dans l'apprenante
- ⇒ Les pratiques de gestion de la main-d'oeuvre apparaissent plus cohérentes dans leur globalité dans les formes apprenantes que dans celles en *lean*

Liens avec les relations professionnelles (1)

- Les complémentarités avec les régimes de relations professionnelles sont étudiées à travers :
 - la représentation du personnel
 - la négociation collective (sur différents thèmes)
 - le climat social et la conflictualité collective et individuelle
- La représentation du personnel tient davantage aux caractéristiques structurelles des établissements qu'aux formes d'organisation (hormis un impact négatif de la forme apprenante sur la présence syndicale)

Liens avec les relations professionnelles (2)

- L'organisation du travail est un déterminant actif de la dynamique de négociation :
 - La *lean* se montre propice à la négociation sur : changement organisationnel et technologique, temps de travail, égalité et formation professionnelle
 - L'apprenante ne se distingue qu'en matière de négociation sur l'emploi
 - La forme simple réduit considérablement les chances de négocier les salaires, le changement organisationnel ou technologique, la formation professionnelle, les qualifications et classifications, l'emploi et les conditions de travail.

Liens avec les relations professionnelles (3)

- En ce qui concerne les conflits :
 - Dans la forme simple, moins de tensions (surtout entre collègues), de sanctions et de manifestations; moins de recours aux prud'hommes et d'absentéisme, moins de refus d'heures supplémentaires que dans la forme taylorienne
 - Dans la *lean*, moins de grèves, d'absentéisme et de recours aux prud'hommes que dans la taylorienne
 - Dans l'apprenante, moins d'absentéisme et de sanctions
- ⇒ En référence à la forme taylorienne, *lean* et apprenante se montrent réductrices des tensions au travail, surtout dans leur dimension individuelle (la simple se caractérisant par des relations de travail plus informelles et personnalisées)

Conclusion (1)

- Rejet de l'hypothèse d'un *one best way* organisationnel :
 - s'opposent aux formes tayloriennes deux modèles nouveaux : les modèles apprenants et en *lean production*
 - Les formes d'organisation du travail ne sont pas sans correspondance avec les modes de gestion de la main-d'oeuvre :
 - *lean* et apprenante se différencient des tayloriennes par leurs pratiques de formation, d'évaluation, d'incitation et d'emploi
 - mais se distinguent l'une de l'autre: l'apprenante paraissant mieux répondre aux attentes des salariés et être moins discriminante dans sa gestion de l'emploi
- ⇒ Nuance le caractère vertueux des nouvelles formes d'organisation

Conclusion (2)

- Régimes de relations professionnelles et formes d'organisation entretiennent en revanche des relations limitées:
 - Aucun lien avec les instances représentatives du personnel, qui ne paraissent pas prendre de part active au changement organisationnel
 - En revanche, la *lean* s'accompagne d'une pratique de négociation (en particulier sur le changement); le dialogue social pourrait alors constituer l'un des moyens d'installer ou d'accompagner la nouvelle organisation
 - *Lean* et apprenante semblent exercer un effet modérateur sur les tensions et les conflits individuels ou collectifs du travail au regard de la référence taylorienne