



Regards sur les Modes de management Européen

1- Les quatre types d'organisations du travail¹

- les organisations à structure simple

Elles caractérisent souvent les PME, avec une faible autonomie dans le travail et un faible contrôle hiérarchique exercé par le supérieur direct ou le patron. Peu de travail en équipe, peu de rotation des tâches, le travail est peu contraint, mais monotone, à défaut d'être répétitif et peu cognitif.

- les organisations tayloriennes

Les salariés sont astreints à de fortes contraintes de rythme de travail, à des tâches répétitives et monotones. Les normes de qualité sont précises. Faible autonomie et faible contenu cognitif avec peu d'autocontrôle de la qualité. Cette forme d'organisation est issue des USA, avec Ford comme modèle.

- les organisations en « lean production » ou au plus juste

Elles sont caractérisées par une importante diffusion du travail en équipe, avec rotation des tâches, autocontrôle de la qualité et du respect des normes. Les salariés sont souvent confrontés à des situations d'apprentissage et de résolution de problèmes imprévus. Ils se trouvent en autonomie contrôlée, soumis à de nombreuses contraintes de rythme et leurs marges de manœuvre sont restreintes. Cette forme d'organisation est issue du Japon, avec Toyota comme modèle.

- les organisations apprenantes

Les salariés bénéficient d'une large autonomie, autocontrôlent la qualité de leur travail affrontent des situations d'apprentissage et doivent résoudre des problèmes imprévus. Beaucoup de travail en équipe, les salariés exercent des tâches complexes, peu monotones et subissent peu de contraintes de rythme. Elles sont issues des pays scandinaves, avec la Suède comme modèle.

¹ Voir Lorenz et Valeyre. Conditions et santé au travail des salariés de l'Union européenne, Centre d'étude de l'emploi, Document de travail n° 73, novembre 2006.

Caractéristiques des modes d'organisation du travail de ces modèles²

	Ensemble	Apprenantes	Lean production	Taylorienne	Simple
Autonomie dans les méthodes de travail	61,7%	+ 27,4	- 9,9	- 44	- 15,2
Autonomie dans le rythme de travail	63,6	+ 23,9	- 11,4	- 36,3	- 10,9
Apprentissage	71,4	+ 22,5	+ 10,3	- 29,4	- 41,7
Résolution problèmes imprévus	79,3	+ 16,1	+ 18,7	- 73,6	- 10,6
Complexité des tâches	56,7	+ 23,1	+ 8	- 32,9	- 37,5
Autocontrôle qualité du travail	72,6	+ 13,8	+ 16,1	- 25,9	- 33,7
Normes précises de qualité	74,4	+ 3,7	+ 19,6	+ 6,7	- 38,3
Travail en équipes	64,2	+ 0,1	+ 20	+ 5,9	- 30,8
Rotation des tâches	48,9	- 4,9	+ 21,6	+ 4,3	- 21,4
Monotonie des tâches	42,4	- 22,9	+ 23,4	+ 23,2	- 1,5
Répétitivité des tâches	24,9	- 12,1	+ 17	+ 12,2	- 5,7
Contraintes hiérarchiques de rythme	38,9	- 19,3	+ 25,5	+ 27,6	- 12,2
Contraintes de normes quantitatives	38,7	- 17,5	+ 36,8	+ 17,6	- 24
Contraintes automatiques de rythme de travail	26,7	- 22,3	+ 33,1	+ 30,2	- 19,5

² % de salariés pour chaque caractéristique d'organisation. Ensemble et écart pour chaque modèle avec la valeur de l'ensemble

Les conséquences en terme de conditions de travail et de santé au travail

Ces modes de gestion différents ont des conséquences sur les conditions de travail et la santé au travail bien dissemblables. Nous en présentons quelques caractéristiques, issues des travaux de Lorenz et Valeyre³.

Organisations	apprenantes	en lean production	tayloriennes	structure simple
<i>Pourcentage de salariés de chaque catégorie d'organisation</i>				
Postures douloureuses ou fatigantes	19,6	42,9	49,4	31
Manutention de charges lourdes	14,1	34,1	63,5	37,2
Mouvements répétitifs, mains, bras	34,9	63,5	74	48,8
<i>Pourcentage de salariés exposés au moins la moitié du temps de travail</i>				
Bruits intenses	15,5	46,3	48	16,6
Chaleur	8,8	30,7	25,8	11
Froid	8,4	21,8	16	10,5
Inhalation substances dangereuses	18,8	39,6	35,4	18
<i>Pourcentage de salariés en arrêt de travail au moins une fois dans l'année</i>				
Accident de travail	8,4	11,3	10,9	7,1
<i>Pourcentage de salariés affectés par</i>				
Stress	28,5	32,6	20,8	20,4
Anxiété	5,6	7,6	4	4,6
Insomnie	8,3	11,2	7,5	4,8
<i>Pourcentage de salariés soumis à travail intense</i>				
Cadences élevées	20,5	39,1	39,3	21,9
Délais serrés	50,8	39	22,5	31
Manque de temps pour finir	24	25,4	23,8	18,2
<i>Pourcentage de</i>				
Au moins quelques fois par jour	55	52,2	28,1	32,1
Interruptions perturbantes	25,7	33,2	17	17,5
<i>Pourcentage de salariés soumis à</i>				
Changements d'horaires / mois	28,5	24,6	21,3	22,4
Horaires variables	36,8	25,6	16,5	28,3

Forme d'organisation	Douleurs musculaires			
	Epaules et cou	Membres sup	Membres inf	Maux de dos
apprenantes	19,4	9,2	7,6	26,8
Lean production	29,2	18,7	14,6	38,7
tayloriennes	29,3	19,4	13,9	41,6
Structure simple	17,9	9,2	9,4	32,4

On perçoit donc les différences entre les quatre modes d'organisation. Le modèle taylorien comme le modèle de production au plus juste exporté par Toyota engendrent des pénibilités bien supérieures et des conditions de travail qui ont des conséquences en terme de santé physique ou psychologique importantes.

Conclusion : les conditions de travail ne sont pas séparables des modes d'organisation du travail.

³ qui ont utilisé les données de la Troisième enquête européenne sur les conditions de travail réalisée par la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de travail de Dublin. (1 500 personnes interrogées dans chaque pays en mars 2000)

La répartition des quatre modèles au sein des pays européens

En utilisant les variables de chaque modèle et l'enquête européenne sur les conditions de travail de Dublin, Valeyre du Centre d'Etude de l'Emploi a établi une répartition de chaque modèle dans les pays européens de l'ancienne Union.

	apprenantes	Lean production	Tayloriennes	Structure simple
Pays-Bas	64	17,2	5,3	13,5
Danemark	60	21,9	6,8	11,3
Suède	52,6	18,5	7,1	21,7
Finlande	47,8	27,6	12,5	12,1
Autriche	47,5	21,5	13,1	18
Allemagne	44,3	19,6	14,3	21,9
Belgique	38,9	25,1	13,9	22,1
France	38	33,3	11,1	17,7
Royaume-Uni	34,8	40,6	10,9	13,7
Italie	30	23,6	20,9	25,4
Portugal	26,1	28,1	23	22,8
Irlande	24	37,8	20,7	17,6
Espagne	20,1	38,8	18,5	22,5
Grèce	18,7	25,6	28	27,7
UE 15	39,1	28,2	13,6	19,1

Ainsi, il apparaît que les pays ayant le plus fort taux d'entreprises apprenantes sont : le Danemark, la Suède, la Finlande, les Pays-Bas. L'Allemagne et l'Autriche ont aussi un taux supérieur à la moyenne européenne.

Les pays ayant un fort taux d'entreprises en lean production sont : le Royaume-Uni, l'Irlande, l'Espagne. Mais la France est aussi au-dessus de la moyenne.

Les pays ayant le taux le plus élevé d'entreprises tayloriennes sont : la Grèce, l'Italie et le Portugal.

La France et la Belgique sont partagées entre organisations apprenantes et lean production.

2 Flexibilités : comparaisons européennes

Une étude⁴ diffusée par la Fondation de Dublin propose une comparaison de différents modèles de flexibilité du temps de travail et permet une approche comparative des firmes des pays européens.

L'étude pose d'abord que la flexibilité du temps de travail a un double intérêt. Le premier concerne les employeurs qui ajustent les volumes d'emplois et de salaires aux fluctuations de l'activité économique. Le second est permet aux salariés de mieux concilier vie professionnelle et vie au travail et d'ajuster leur temps de travail à des besoins variables au cours de la vie. (congé formation, congé sabbatique, compte épargne temps, heures supplémentaires ou emplois temporaires, retraite flexible, etc.)

Partant de cette hypothèse d'une flexibilité associant les besoins de l'entreprise aux besoins des salariés, l'étude traite les données disponibles des enquêtes de la Fondation pour dégager des typologies d'entreprises. L'étude a retenu divers items qui peuvent être classés soit dans la catégorie d'une flexibilité en faveur de l'entreprise, soit dans la catégorie d'une flexibilité en faveur des salariés.

Flexibilité en faveur des salariés	Flexibilité en faveur de l'entreprise
Horaire flexible programmé	Horaires flexibles, horaires postés, variables
Compte épargne temps	Temps partiel imposé
Temps partiel souhaité	Horaires de travail inhabituels, nuit, week-end
Congé parental	Heures supplémentaires
Congé familial	Contrats à durée déterminée
Congé sabbatique	Contrats intérimaires
Congé formation	Autres formes de contrats temporaires
Retraite progressive	Retraite progressive
Retraite anticipée	Retraite anticipée

Selon l'usage de ces items et l'intensité de cet usage, les entreprises sont

- d'une part plus ou moins flexibles
- d'autre part, cette flexibilité est tournée plutôt vers l'entreprise ou vers les salariés

Les chercheurs ont donc classé selon cette double entrée un échantillon d'entreprises de l'Union européenne: ils mettent ainsi en évidence trois grands groupes d'entreprises :

- entreprises à haute flexibilité
- entreprises à flexibilité moyenne
- entreprises à flexibilité basse

L'étude divise ensuite ces trois groupes selon que la flexibilité, quelque soit son intensité, est orientée plutôt en faveur des travailleurs ou plutôt en faveur de l'entreprise.

⁴ Enquête réalisée en 2004 auprès de plus de 21 000 établissements du secteur public et privé.

	Flexibilité haute	Et orientée vers salariés	Orientée vers l'entreprise	Flexibilité intermédiaire	Basse flexibilité
Finlande	59	33	26	32	7
Suède	57	25	19	33	11
CZ	44	17	27	38	16
R-U	43	17	26	31	26
France	43	14	29	34	19
Danemark	40	19	21	41	14
P-B	38	14	24	41	11
Belgique	37	11	26	38	16
Allemagne	36	17	19	38	13
Slovénie	35	12	23	38	27
Pologne	33	12	21	42	22
Portugal	31	7	24	29	39
Irlande	29	12	17	50	12
Italie	29	11	18	32	35
Autriche	26	13	13	41	22
Hongrie	24	7	17	32	41
Espagne	23	8	15	34	40
Grèce	22	5	17	26	51

Ce tableau permet de classer les pays selon l'importance de chaque modèle de flexibilité.

- pays où les entreprises sont majoritairement en haute flexibilité : FI, SE, FR, CZ, UK, DK. Leur taux atteint ou dépasse les 40% d'entreprises flexibles.

- pays où les entreprises ont une flexibilité basse : EL, HU, ES, PT, IT, SI.

- les autres pays sont dans une position moyenne en terme de flexibilité. Les pays latins sont groupés avec un faible taux d'entreprises flexibles.

Outre ce tri en trois classes d'entreprises, il reste à les classer selon le type de flexibilité :

- flexibilité orientée vers les salariés : FI, SE, et dans une moindre proportion, DK, UK, DE, CZ

- flexibilité orientée vers l'entreprise : FR, CZ, BE, UK. La France est le pays qui tout en ayant un taux important d'entreprises flexibles, a le plus grand nombre d'entreprises à flexibilité orientée vers l'entreprise et non en faveur des salariés.

3 Les relations de travail

Les enseignements de l'enquête de la Fondation de Dublin

Salariés consultés en cas de changement dans son travail		Salariés informés de ses résultats		Salariés pouvant être assistés par son supérieur	
NL	82,9	LT	64,9	LV	78,7
LT	79,3	FI	62,2	DK	77,2
FI	71,8	CZ	55,5	IE	74,7
EE	63,1	UK	53,3	FI	73,5
BG	61,8	NL	52,6	SL	71,1
SE	60,1	EE	51,5	EE	71
BE	57,5	LV	46,5	NL	71
IE	56,2	AT	44,7	SK	71
LV	54	SE	44,3	HU	70,9
DK	53,6	BE	43,8	SE	70,2
UK	52,2	BG	43,2	UK	66,2
EL	51,9	EL	42,6	AT	65
SK	50,6	IE	42,6	CZ	63,6
HU	49,8	PL	41,7	PL	62,9
SL	49,3	SL	40,9	ES	61,5
AT	47,5	RO	40,4	LT	61,5
CZ	46,6	DE	39,4	LU	59
LU	46	HU	38,5	BG	58,9
FR	42,8	LU	37,9	DE	58,3
PL	42,3	ES	34,8	RO	55,8
DE	42,2	PT	34,8	BE	51
RO	42,2	DK	32,2	EL	46,2
ES	39,3	SK	31,8	PT	39,8
IT	37,7	FR	27,5	FR	36,7
PT	27,5	IT	25,7	IT	33,6

Fondation de Dublin, Troisième enquête conditions de travail, citée plus haut

Salariés informés des risques de santé		Salariés s'estimant stressés		Salariés satisfaits au travail	
FI	96,5	UK	11,8	DK	93,4
EE	91,9	DE	16	UK	92,7
HU	91,6	IE	16,2	AT	89,6
UK	89,8	NL	16,2	BE	89,5
DE	89,4	CZ	17,4	DE	89,2
PL	89,1	BG	18	NL	89,2
IE	89	FR	18,3	IE	86,5
CZ	88,1	BE	21	LU	86,5
SL	88,1	AT	21	SE	85,3
BG	88	ES	21,4	PT	84,9
LV	86,4	FI	25,4	FI	84,5
LT	85,6	HU	25,7	FR	82,1
SE	85,5	LU	26,6	CZ	80
AT	84,6	DK	26,7	ES	78,6
PT	84,2	IT	27,1	PL	78,5
DK	83,5	PT	27,6	IT	76,2
SK	81	SK	30,7	HU	75,9
IT	80,6	LT	31	SK	75,9
BE	79	EE	32,4	EE	75
RO	78,5	PL	34,9	SL	71,6
NL	78	RO	35	LV	70,2
ES	77,3	LV	36,9	LT	67,4
EL	77	SL	37,7	BG	66,6
LU	75,6	SE	37,7	EL	59,9
FR	68,9	EL	55,3	RO	58,8

Les relations de travail : l'apport de l'OCDE

	Relations de travail 1999*
Autriche	6,12
Danemark	5,97
Suède	5,92
P-B	5,89
Finlande	5,42
Allemagne	5,25
Irlande	5,21
R-U	5,11
Pologne	4,98
Espagne	4,51
Belgique	4,43
Italie	4,22
Grèce	3,91
France	3,33

*Les relations de travail sont définies par la réponse à la question « les relations de travail sont elles coopératives ? » Le chiffre est une valeur entre 1 et 10 selon les réponses. Questionnaire du Global Competitiveness Report de l'OCDE. Cité par Philippon « La république des héritiers » Seuil Collection La République des idées.2007.

4 Les relations hiérarchiques

BPI, entreprise de consultants en ressources humaines, a réalisé une enquête en collaboration avec BVA sur les rapports des salariés avec leur hiérarchie. Cette enquête a été réalisée dans 10 pays entre le 18 et le 25 octobre 2007 auprès d'un échantillon de 5 500 salariés. Les résultats suivants mettent en évidence quelques caractéristiques du modèle français de management.

Avez-vous une bonne opinion des dirigeants de votre entreprise ?

USA	86
Pologne	80
Roumanie	79
Espagne	73
Italie	67
R-U	66
Allemagne	64 % (avec 15% de très bonnes)
France	64 % (avec 10% de très bonnes opinions)

Avez-vous une bonne opinion de votre supérieur hiérarchique direct ?

R-U	68
Allemagne	63
USA	62
Pologne	52
Espagne	50
Roumanie	38
Italie	33
France	27

Votre supérieur hiérarchique est :

	Sympathique	Compétent	Ouvert aux remarques
USA	90	90	83
R-U	89	85	76
Allemagne	87	82	74
Pologne	81	82	70
Roumanie	80	88	76
Espagne	76	84	72
France	75	75	64
Italie	72	83	60