

DOCUMENT DE TRAVAIL

LES FORMES D'ORGANISATION  
DU TRAVAIL DANS LES PAYS  
DE L'UNION EUROPÉENNE

EDWARD LORENZ  
ANTOINE VALEYRE

N° 32

juin 2004

**C**ENTRE  
D'**E**TUDES  
DE L'**E**MPLI

«LE DESCARTES I»  
29, PROMENADE MICHEL SIMON  
93166 NOISY-LE-GRAND CEDEX  
TÉL. 01 45 92 68 00 FAX 01 49 31 02 44  
MÉL. [cee@cee.enpc.fr](mailto:cee@cee.enpc.fr)  
<http://www.cee-recherche.fr>

# Les formes d'organisation du travail dans les pays de l'Union européenne

EDWARD LORENZ

[edward.lorenz@cnsr.idefi.fr](mailto:edward.lorenz@cnsr.idefi.fr)

*Université de Nice Sophia-Antipolis/Centre d'études de l'emploi*

ANTOINE VALEYRE

[valeyre@mail.enpc.fr](mailto:valeyre@mail.enpc.fr)

*Centre d'études de l'emploi*

DOCUMENT DE TRAVAIL

N° 32

juin 2004

Les auteurs tiennent à remercier la Dares (ministère de l'Emploi, de Travail et de la Cohésion sociale) pour son financement de la recherche et la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail pour son autorisation d'utiliser les données de la troisième enquête européenne sur les conditions de travail.

## Les formes d'organisation du travail dans les pays de l'Union européenne

Edward Lorenz  
Antoine Valeyre

### Résumé

Reposant sur les résultats de la troisième enquête européenne sur les conditions de travail, menée en 2000 dans les quinze États membres de l'Union européenne, ce document offre une des premières comparaisons systématiques de l'adoption de nouvelles formes d'organisation au niveau européen. Il comporte quatre parties. La première décrit les variables utilisées pour caractériser l'organisation du travail dans les quinze pays membres de l'Union européenne et présente les résultats de l'analyse factorielle et de la classification hiérarchique utilisés pour construire une typologie des formes d'organisation du travail en quatre classes : « apprenantes », en *lean production*, tayloriennes et de structure simple. La seconde partie examine comment les différentes formes d'organisation du travail varient selon le secteur d'activité, la taille des établissements, la catégorie professionnelle et certaines caractéristiques démographiques de la population étudiée. La troisième section utilise des analyses de régression logistique pour évaluer l'importance des effets nationaux dans l'adoption des différentes formes d'organisation du travail. Les résultats montrent des disparités nationales importantes dans l'adoption des formes d'organisation à forte activité d'apprentissage et de résolution de problèmes. La quatrième partie s'intéresse à la question des complémentarités des politiques de gestion des ressources humaines en étudiant les relations entre formes d'organisation du travail et modes de rémunération, de formation continue et de représentation du personnel. Enfin, la conclusion s'interroge sur les enjeux de politiques publiques qui découlent de la pluralité des nouvelles formes d'organisation du travail dans les quinze pays de l'Union.

**Mots-clefs :** Organisation du travail, organisations « apprenantes », Union européenne.

## ***Forms of Work Organisation in the Countries of the European Union***

### ***Abstract***

*Drawing on the results of the third European Survey on Working Conditions undertaken in the fifteen members nations of the European Union in 2000, this paper offers one of the first systematic comparisons of the adoption of new organisation forms across Europe. The paper is divided into four sections. The first one describes the variables used to characterise work organisation in the fifteen countries of the European Union and presents the results of the factor analysis and hierarchical clustering used to construct a four-way typology of organisational forms, labelled the 'learning', 'lean', 'taylorist', and 'simple structure' forms. The second section examines how the relative importance of the different organisational forms varies according to sector, establishment size, occupational category, and certain demographic characteristics of the survey population. The third section makes use of logit analysis to assess the importance of national effects in the adoption of the different organisational forms. The results demonstrate significant international differences in the adoption of organisational forms characterised by strong learning dynamics and high problem-solving activity. The fourth section takes up the issue of HRM complementarities by examining the relation between organisation forms and the use of particular pay, training and employee representation policies. Finally the conclusion explores the stakes in public policies resulting from the diversity of the new forms of work organisation in the countries of the European Union.*

***Key words:*** *Work organisation, Learning organisation, European Union.*

## INTRODUCTION

Au cours des deux dernières décennies, l'organisation du travail a connu d'importantes transformations dans les pays développés. Si des formes tayloriennes ou fordienues d'organisation perdurent ou s'infléchissent en devenant plus flexibles, de nouvelles formes d'organisation tendent à se diffuser, à la fois plus décentralisées et moins bureaucratiques, notamment avec la mise en place d'équipes autonomes ou d'équipes « projets », mais aussi plus contrôlées, avec le renforcement de la formalisation du travail et l'extension des contraintes de rythme. De telles évolutions conduisent à s'interroger sur la diversité des nouvelles formes d'organisation du travail et sur la convergence ou la divergence des modèles émergents que l'on peut observer dans les différents pays européens.

L'intensification de la concurrence internationale, la globalisation des marchés de produits et des marchés financiers et la diffusion des nouveaux principes de gouvernance, de gestion et d'organisation constituent des facteurs d'uniformisation. Ils contribuent à alimenter la thèse de la diffusion d'un nouveau « *one best way* » organisationnel, celui du modèle de la *lean production*, qui succéderait au modèle taylorien/fordien, par sa capacité à mettre en œuvre des pratiques de travail très performantes<sup>1</sup> (Womack, John, Roos, 1990 ; MacDuffie, Krafcik, 1992 ; Osterman, 1994). Dans cette perspective, la diversité organisationnelle qui existe entre les entreprises, les activités économiques ou les pays, est interprétée en termes d'adoption plus ou moins rapide des principes de ce nouveau modèle<sup>2</sup>.

La grande diversité des configurations organisationnelles que l'on observe dans l'Union européenne conduit cependant à s'interroger sur les limites de la thèse de la diffusion d'un nouveau *one best way* organisationnel. Elle illustre plutôt la thèse de la pluralité des modèles d'organisation efficiente du travail, développée par Appelbaum et Batt (1994) dans le contexte américain ou par Boyer et Freyssenet (2000) dans le cas de l'industrie automobile à échelle mondiale. De fait, notre recherche montre que deux modèles concourent aux dynamiques d'apprentissage et de résolution de problèmes dans le travail : non seulement le modèle des organisations en *lean production* où les salariés sont confrontés à des situations d'autonomie restreinte et contrôlée, mais aussi le modèle plus décentralisé des organisations « apprenantes » où les salariés disposent d'une large autonomie procédurale et subissent de bien moindres contraintes dans leur travail, ce qui l'apparente au modèle sociotechnique suédois.

Les distinctions entre organisations « apprenantes » et en *lean production* et, plus généralement, entre les différentes formes d'organisation du travail que l'on observe à l'échelle de l'Union européenne, se retrouvent toutes dans chacun des pays, mais à des degrés divers. Nous nous proposons donc de préciser les spécificités nationales des formes d'organisation du travail dans le cadre d'une analyse comparative européenne menée en tenant compte de la diversité des structures économiques et socioprofessionnelles des pays de l'Union. Par

---

<sup>1</sup> Dans la littérature américaine, le modèle des pratiques de travail très performantes (« *high performance work practice* ») est le plus souvent considéré comme analogue au modèle de la *lean production*. Ainsi, pour Osterman (1994), les entreprises « réorganisées », qui ont adopté les systèmes de travail très performants, sont définies par l'implication de plus de la moitié de leurs salariés dans les quatre pratiques suivantes : cercles de qualité, rotation des tâches, équipes autonomes, responsabilité vis-à-vis de la qualité (TQM). Les systèmes de travail très performants ont donné lieu à de nombreux travaux. Outre les références fondatrices citées dans le texte, on peut également mentionner les travaux plus récents de Becker, Huselid (1998), Wood (1999), Osterman (2000) ou Ramsay, Scholarios, Harley (2000).

<sup>2</sup> Voir notamment Osterman (2000).

ailleurs, les formes d'organisation du travail présentent de multiples complémentarités avec les modes de gestion des ressources humaines, comme le montrent de nombreux travaux<sup>3</sup>. Il convient donc de s'interroger sur le rôle que jouent ces modes de gestion dans les disparités organisationnelles que l'on observe entre pays.

## Encadré

1

### La troisième enquête européenne sur les conditions de travail

La Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail réalise périodiquement des enquêtes sur les conditions de travail. La troisième enquête a été effectuée dans les quinze pays membres de l'Union européenne en mars 2000. Environ 1 500 personnes ayant un emploi ont été enquêtées dans chaque pays, à l'exception du Luxembourg avec environ 500 personnes. Au total, l'échantillon de l'enquête compte 21 703 personnes.

L'enquête est fondée sur une méthode d'échantillonnage selon le principe des itinéraires aléatoires. La stratification est effectuée par régions, catégories urbaines, secteurs d'activité économique, groupes professionnels, genres et âges. Les entretiens ont été réalisés en face à face au domicile des personnes enquêtées.

Le questionnaire de l'enquête n'est pas exclusivement centré sur les conditions de travail. Il comporte en effet huit volets thématiques :

- les caractéristiques structurelles des emplois (activité, profession...);
- l'environnement physique du travail ;
- les temps et les horaires de travail ;
- l'organisation du travail ;
- les relations sociales dans le travail (communications, tensions...);
- la sécurité et la santé au travail ;
- les situations familiales et les activités extra-professionnelles ;
- les rémunérations.

L'étude des formes d'organisation du travail proposée dans cet article s'appuie principalement sur le volet thématique relatif à l'organisation du travail. Bien évidemment, elle mobilise aussi les données sur les caractéristiques structurelles des emplois. Pour introduire des variables de gestion des ressources humaines, elle s'appuie par ailleurs sur des questions des volets thématiques portant sur les relations sociales et sur les rémunérations.

Compte tenu de leurs spécificités organisationnelles, les très petites unités de travail et les activités non marchandes ne sont pas prises en compte dans l'analyse des formes d'organisation du travail. L'étude porte donc sur la population des actifs salariés des établissements d'au moins dix personnes travaillant dans les secteurs d'activités économiques à dominante marchande et non agricoles ou domestiques (ensemble des secteurs de la NACE à deux chiffres à l'exclusion de l'administration publique et la sécurité sociale, l'éducation, la santé et l'action sociale, l'agriculture et pêche et les services domestiques). En définitive, la population étudiée compte 8 081 salariés.

Cet article se propose de mettre en évidence les principales formes d'organisation du travail dans l'Union européenne, de montrer les spécificités nationales des configurations organisationnelles et d'examiner dans quelle mesure elles procèdent de différences dans les

<sup>3</sup> Pour une vue d'ensemble de la littérature sur la nature des complémentarités entre formes d'organisation du travail et modes de gestion des ressources humaines, voir Truss (2001) et Ramsay, Scholarios, Harley (2000).

modes de gestion des ressources humaines<sup>4</sup>. Les résultats présentés ici se fondent sur une exploitation secondaire des données de la troisième enquête européenne sur les conditions de travail menée par la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail<sup>5</sup> (cf. encadré 1). Cette source présente l'avantage de permettre la réalisation de comparaisons européennes systématiques dans un domaine où il n'existe pas d'enquête spécifique réalisée à l'échelle de l'Union<sup>6</sup>.

La première partie de l'article présente une typologie des principales formes d'organisation du travail des salariés de l'Union européenne. La deuxième partie montre comment les formes d'organisation du travail dépendent de caractéristiques économiques, sociales ou démographiques. La troisième partie examine les différences nationales que prennent les formes d'organisation du travail. La quatrième partie étudie dans quelle mesure les spécificités nationales d'organisation du travail sont liées à des particularités dans les modes de gestion des ressources humaines, notamment en ce qui concerne la formation continue, les modes de rémunération et la représentation du personnel. Enfin, la conclusion s'interroge sur les enjeux de politique publique qui découlent de la pluralité des nouvelles formes d'organisation du travail dans les pays de l'Union européenne.

## **1. LES FORMES D'ORGANISATION DU TRAVAIL DANS L'UNION EUROPÉENNE**

Pour mettre en évidence les principales formes d'organisation du travail des salariés de l'Union européenne, la recherche se fonde sur une analyse factorielle des correspondances multiples et sur une classification ascendante hiérarchique portant sur quinze variables organisationnelles. Ces variables sont construites à partir de questions sur l'organisation du travail posées dans l'enquête européenne sur les conditions de travail (cf. encadré 2).

Les quinze variables d'organisation du travail retenues dans l'analyse sont les suivantes<sup>7</sup> :

- une variable de travail en équipe ;
- une variable de rotation des tâches<sup>8</sup> ;
- deux variables d'autonomie dans le travail : l'autonomie dans les méthodes de travail ; l'autonomie dans les cadences ou la vitesse de travail ;

---

<sup>4</sup> Il s'appuie sur les résultats d'une recherche réalisée pour la Dares (Lorenz, Valeyre, 2003a). Une version synthétique est présentée dans Lorenz et Valeyre (à paraître).

<sup>5</sup> Pour une présentation générale des résultats de la troisième enquête européenne sur les conditions de travail, voir Merllié et Paoli (2001).

<sup>6</sup> Une enquête nationale comme l'enquête française sur les Changements organisationnels et l'Informatisation (COI) de 1997 permet une approche beaucoup plus approfondie de la situation hexagonale, notamment dans le champ des activités industrielles. Mais elle ne présente pas d'équivalents dans les autres pays de l'Union pour être mobilisée dans des comparaisons internationales. Pour en savoir davantage sur cette enquête et ses premiers résultats, voir Greenan, Hamon-Cholet (2000).

<sup>7</sup> Certaines variables organisationnelles issues de l'enquête ne sont pas introduites dans l'analyse statistique : par exemple, la coopération dans le travail appréhendée par une question sur l'aide des collègues, car elle distingue essentiellement les salariés selon qu'ils travaillent de façon isolée ou non ; ou l'autonomie dans l'ordre de réalisation des tâches, car elle est très corrélée aux deux autres formes d'autonomie dans le travail introduites dans l'étude.

<sup>8</sup> La question relative à la rotation des tâches ne permet pas de distinguer les différentes formes de polyvalence, notamment la simple polyvalence de tâches et la poly-compétence (fonctions de fabrication, contrôle de qualité, petit entretien...).



- deux variables caractéristiques des méthodes de gestion de la qualité : le respect de normes de qualité précises ; l'autocontrôle de la qualité du travail ;
- trois variables de contenu cognitif du travail : les situations de résolution de problèmes imprévus ; l'apprentissage de choses nouvelles dans le travail ; la complexité des tâches ;
- une variable de monotonie des tâches ;
- quatre variables de contraintes de rythme de travail : les contraintes « automatiques » liées à la vitesse automatique d'une machine ou du déplacement d'un produit ; les contraintes de normes quantitatives de production ; les contraintes « hiérarchiques » liées au contrôle direct des chefs ; les contraintes « horizontales » correspondant à la dépendance à l'égard du travail fait par des collègues ;
- une variable de répétitivité des tâches.

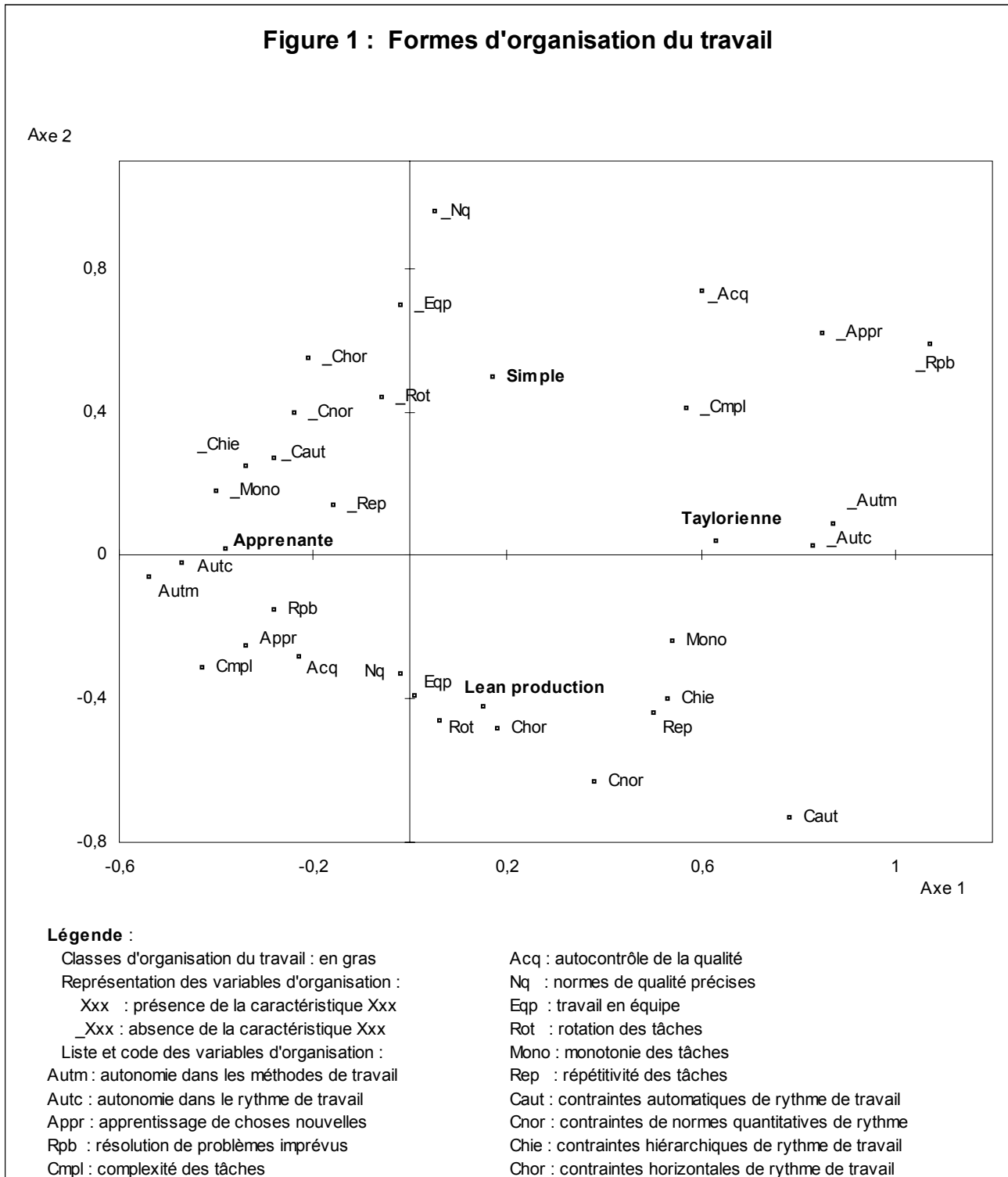
**Encadré 2**  
**Questions de l'enquête européenne sur les conditions de travail**  
**relatives à l'organisation du travail**

Les formes d'organisation du travail des salariés de l'Union européenne sont étudiées sur la base de quinze variables d'organisation du travail issues de l'enquête européenne sur les conditions de travail. Ces variables sont construites à partir des questions suivantes, appelant les réponses « oui », « non » ou « ne sait pas » :

- Votre travail implique-t-il :
  - que vous fassiez tout ou partie de votre travail en équipe ?
  - une rotation des tâches entre vous et vos collègues ?
- Avez-vous ou non la possibilité de choisir ou de modifier :
  - vos méthodes de travail ?
  - votre cadence ou vitesse de travail ?
- Généralement, votre principal travail rémunéré implique-t-il ou non :
  - le respect de normes de qualité précises ?
  - une évaluation par vous-même de la qualité de votre travail personnel ?
  - de résoudre vous-même des problèmes imprévus ?
  - d'apprendre des choses nouvelles ?
  - des tâches complexes ?
  - des tâches monotones ?
- En général, votre rythme de travail dépend-il ou non :
  - de la vitesse automatique d'une machine ou du déplacement d'un produit ?
  - des normes quantitatives de production ?
  - du contrôle direct de votre chef ?
  - du travail fait par d'autres collègues ?
- Pouvez-vous me dire si votre travail comporte des tâches brèves répétitives de moins d'une minute ?

## 1.1. Les principales dimensions distinctives des formes d'organisation du travail

Les formes d'organisation du travail des salariés de l'Union européenne se distinguent selon plusieurs dimensions. Une analyse factorielle des correspondances multiples des variables d'organisation du travail permet de les mettre en évidence.



Le premier facteur de l'analyse factorielle, qui contribue à 18 % de la variance totale, illustre l'opposition entre organisations tayloriennes et post-tayloriennes du travail. Il est en effet structuré par les variables d'autonomie procédurale et de contenu cognitif du travail (apprentissage dans le travail, résolution de problèmes, complexité des tâches) et, dans une moindre mesure, par la variable d'autocontrôle de la qualité dans un sens et dans le sens opposé par les variables de monotonie et de contraintes de rythme de travail, notamment les plus « industrielles », les contraintes automatiques et les contraintes de normes quantitatives de production.

Le deuxième facteur de l'analyse, qui contribue à 15 % de la variance totale, est principalement structuré par deux groupes de variables caractéristiques de l'organisation du travail en *lean production* : d'une part, le travail en équipe et la rotation des tâches auxquels sont associées les contraintes horizontales de rythme de travail, fréquentes dans ces situations de travail ; et d'autre part, les variables de gestion de la qualité (normes de qualité précises et autocontrôle) auxquelles sont logiquement associées les contraintes de rythme de travail les plus industrielles (automatiques et de normes de production). Les distinctions organisationnelles opérées par les deux premiers facteurs sont illustrées par la figure 1, qui représente le premier plan de l'analyse des correspondances multiples des variables d'organisation du travail.

Le troisième facteur de l'analyse, qui contribue à 8 % de la variance totale, est également structuré par ces deux groupes de variables. Mais, dans ce cas, ils s'opposent avec, d'un côté, les organisations du travail plutôt orientées vers le travail en équipe, la rotation des tâches et les interdépendances horizontales et, de l'autre, les organisations plutôt orientées vers la gestion de la qualité et avec des contraintes industrielles importantes. Ainsi, les deuxième et troisième facteurs de l'analyse montrent que la dichotomie entre organisations tayloriennes (ou néotayloriennes) et post-tayloriennes est insuffisante pour représenter la diversité des formes contemporaines d'organisation du travail.

## 1.2. Une typologie des formes d'organisation du travail en quatre classes

Les clivages mis en évidence par l'analyse des correspondances multiples se retrouvent, dans une très large mesure, dans la classification ascendante hiérarchique des salariés en fonction des variables d'organisation du travail. Cette classification permet d'établir une typologie des formes d'organisation du travail en quatre classes :

- les organisations « apprenantes » ;
- les organisations en *lean production* ;
- les organisations tayloriennes ;
- les organisations de structure simple.

Ces quatre classes se différencient principalement selon les deux dimensions les plus structurantes de l'analyse des correspondances multiples : d'une part, l'opposition entre les variables d'autonomie procédurale et de contenu cognitif du travail et les variables de contraintes de rythme de travail et, d'autre part, l'importance ou non accordée au travail en équipe, à la rotation des tâches et à la gestion de la qualité (cf. tableau 1).

**Tableau 1**  
**Caractéristiques des classes d'organisation du travail dans l'Union européenne**  
 (% des salariés de chaque classe d'organisation du travail pour chaque caractéristique organisationnelle)

Classes d'organisation du travail	apprenante	lean production	taylorienne	structure simple	Ensemble
Autonomie dans les méthodes de travail	89,1	51,8	17,7	46,5	61,7
Autonomie dans le rythme de travail	87,5	52,2	27,3	52,7	63,6
Apprentissage de choses nouvelles	93,9	81,7	42,0	29,7	71,4
Résolution de problèmes imprévus	95,4	98,0	5,7	68,7	79,3
Complexité des tâches	79,8	64,7	23,8	19,2	56,7
Autocontrôle de la qualité du travail	86,4	88,7	46,7	38,9	72,6
Normes de qualité précises	78,1	94,0	81,1	36,1	74,4
Travail en équipe	64,3	84,2	70,1	33,4	64,2
Rotation des tâches	44,0	70,5	53,2	27,5	48,9
Monotonie des tâches	19,5	65,8	65,6	43,9	42,4
Répétitivité des tâches	12,8	41,9	37,1	19,2	24,9
Contraintes horizontales de rythme de travail	43,6	80,3	66,1	27,8	53,1
Contraintes hiérarchiques de rythme de travail	19,6	64,4	66,5	26,7	38,9
Contraintes de normes quantitatives de production sur le rythme de travail	21,2	75,5	56,3	14,7	38,7
Contraintes automatiques de rythme de travail	5,4	59,8	56,9	7,2	26,7

Source : Troisième enquête européenne sur les conditions de travail. Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail.

### **Les organisations « apprenantes »**

La première classe regroupe 39 % des salariés<sup>9</sup>. Elle se caractérise par une sur-représentation des variables d'autonomie procédurale et de contenu cognitif du travail (apprentissage dans le travail, résolution de problèmes, complexité des tâches) et, dans une moindre mesure, des variables de gestion de la qualité (autocontrôle et normes précises), et par une sous-représentation des variables de contraintes de rythme, de monotonie et de répétitivité du travail. Elle constitue une classe d'organisations « apprenantes » du travail qui s'apparente au modèle sociotechnique suédois. Ce modèle est fondé sur le principe d'équipes autonomes de travail qui s'auto-organisent pour réaliser les objectifs établis avec la hiérarchie et dont les membres sont polyvalents sur l'ensemble des tâches des équipes. En rupture avec la conception taylorienne de division des tâches, il donne une plus grande intelligibilité au travail, ce qui conduit Freyssenet (1995) à le définir comme un modèle de « production réflexive ». Cette classe d'organisations « apprenantes » se rattache également au modèle de « travail en équipes autonomes à l'américaine » (Appelbaum, Batt, 1994) qui combine les principes du système sociotechnique suédois et ceux du *management* de la qualité. Relevons

<sup>9</sup> La répartition des salariés dans les classes d'organisation du travail prend en compte la pondération des individus de l'enquête.

que cette classification conduit à des résultats surprenants : le travail en équipe ne constitue pas un élément caractéristique de cette classe d'organisation du travail et la rotation des tâches y est plutôt peu répandue. Ces résultats invitent à s'interroger sur l'accent, mis dans de nombreux travaux<sup>10</sup>, sur l'importance des pratiques de travail en équipe et de polyvalence pour le développement des dynamiques d'apprentissage, d'initiative et d'amélioration continue dans le travail<sup>11</sup>.

### **Les organisations en lean production**

La seconde classe regroupe 28 % des salariés. Les pratiques de travail en équipe et de rotation des tâches et le *management* de la qualité (autocontrôle de la qualité et normes de qualité précises) y sont particulièrement développés. Simultanément, les salariés se voient imposer des contraintes de rythme de travail particulièrement lourdes et exécutent des tâches souvent répétitives et monotones. Si, comme dans les organisations « apprenantes », ils sont souvent confrontés à des situations d'apprentissage et de résolution de problèmes imprévus, ils bénéficient en revanche de bien moindres marges d'autonomie dans leur travail. Cette classe correspond au modèle d'organisation en *lean production* (MacDuffie, Krafcik, 1992 ; Womack, Jones, Roos, 1990) qui se caractérise classiquement par la polyvalence, le travail de groupe, la production en flux tendus et le *management* de la qualité totale. L'autonomie procédurale modérée des salariés de cette classe s'exerce sous de fortes contraintes de rythme et de respect de normes quantitatives de production et de normes de qualité précises. Elle procède donc des formes d'organisation en « autonomie contrôlée » (Appay, 1993 ; Coutrot, 1998). C'est dans cette classe que les contraintes de rythme de travail sont les plus élevées. On retrouve ainsi à échelle européenne le résultat selon lequel l'intensification du travail est particulièrement importante dans les organisations où se sont diffusés les systèmes de production en flux tendus (Valeyre [a] et [b], à paraître).

### **Les organisations tayloriennes**

La troisième classe, qui regroupe 14 % des salariés, s'oppose dans une large mesure à la première. Comme dans les organisations en *lean production*, les salariés qui la composent sont soumis à d'importantes contraintes de rythme de travail, effectuent des tâches répétitives et monotones et sont astreints à des normes de qualité précises. En revanche, leur travail présente une faible autonomie procédurale, un faible contenu cognitif et l'autocontrôle de la qualité est peu répandu. Par ailleurs, le travail en équipe et la rotation des tâches y sont légèrement supérieurs à la moyenne. Cette classe correspond aux organisations tayloriennes du travail. L'importance relative du travail en équipe et de la rotation des tâches souligne l'ampleur que prennent les formes flexibles d'organisation taylorienne du travail, que ce soit sous la forme d'un « taylorisme flexible » (Boyer, Durand, 1993) ou d'un « taylorisme assisté par ordinateur » (Cézard, Dussert, Gollac, 1992 ; Linhart, 1994).

### **Les organisations de structure simple**

Enfin, la quatrième classe, qui regroupe 19 % des salariés, tend à s'opposer à la seconde. Elle se caractérise essentiellement par une sous-représentation de presque toutes les variables d'organisation. Le travail n'y est pas très autonome, à faible contenu cognitif, peu contraint

<sup>10</sup> Voir notamment les travaux de Womack, John, Roos (1990), MacDuffie, Krafcik (1992) ou Osterman (1994).

<sup>11</sup> Ces résultats peuvent aussi provenir du fait que le travail en équipe et la polyvalence sont définis de façon trop générale dans de nombreuses enquêtes.

dans ses rythmes et peu répétitif, mais relativement monotone. Le travail en équipe, la rotation des tâches et la gestion de la qualité y sont peu diffusés. Cette classe s'apparente au modèle des organisations de « structure simple » (Mintzberg, 1982) caractérisées par une faible formalisation des procédures et un mode de contrôle par supervision directe exercée sur les salariés, soit par leur supérieur hiérarchique, soit par leur patron dans les petites entreprises.

### **Quatre formes d'organisation du travail très contrastées**

En définitive, les classes d'organisation du travail sont très contrastées, comme le montre leur projection dans le premier plan factoriel de l'analyse des correspondances multiples (cf. figure 1). Les organisations « apprenantes » apparaissent à l'ouest du plan, les organisations en *lean production* au sud, les organisations tayloriennes à l'est et les organisations de structure simple au nord.

Bien qu'elle porte sur les salariés de l'ensemble des pays de l'Union européenne, cette typologie présente une grande analogie avec celle qui a été élaborée par Coutrot (1998) dans sa classification des établissements de l'hexagone selon leur organisation du travail et leur environnement économique<sup>12</sup>. Cette forte similitude tend donc à conforter la consistance de la distinction entre quatre formes d'organisation du travail, en France comme dans l'ensemble de l'Union européenne.

## **2. LES FORMES D'ORGANISATION DU TRAVAIL SELON LES CARACTÉRISTIQUES ÉCONOMIQUES, SOCIALES ET DÉMOGRAPHIQUES DES EMPLOIS**

Les configurations d'organisation du travail varient considérablement selon les caractéristiques économiques et socioprofessionnelles des emplois. La figure 2 (page suivante) qui représente les projections des secteurs d'activité économique, des tailles d'établissement et des groupes socioprofessionnels dans le premier plan factoriel de l'analyse des correspondances multiples des formes d'organisation du travail en donne une illustration synthétique.

### **2.1. Les formes d'organisation du travail selon les secteurs d'activité économique**

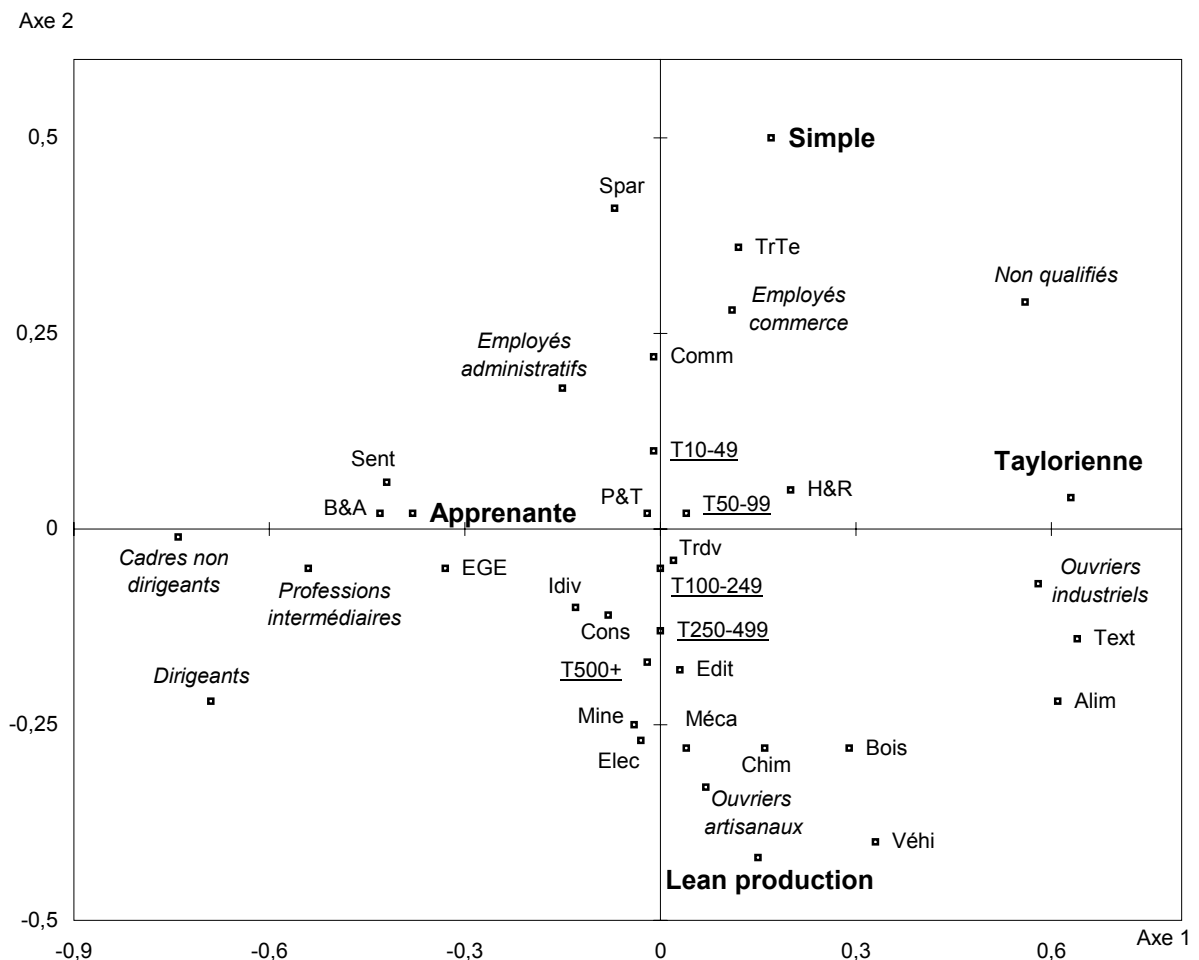
Comme le montrent la figure 2 et le tableau 2 (p. 15), les organisations « apprenantes » sont particulièrement développées dans les secteurs des banques et assurances, des services aux entreprises et de l'électricité, gaz et eau. Les organisations en *lean production* sont les plus diffusées dans les activités industrielles, notamment la fabrication de matériels de transport, la fabrication électrique et électronique, les industries du bois, papier et carton, les industries extractives et l'édition et imprimerie. Les organisations tayloriennes sont surtout présentes dans les industries du textile, habillement et cuir, de l'agro-alimentaire, du bois, papier et carton et de la fabrication de matériels de transport. Enfin, les organisations de structure

---

<sup>12</sup> Cette classification porte sur un échantillon de 2 600 établissements interrogés dans l'enquête REPONSE (Relations professionnelles et négociations d'entreprise) de 1993 menée par la Dares. Il s'agit d'établissements des secteurs privés et publics (hors administration) appartenant à des entreprises d'au moins cinquante salariés.

simple se rencontrent principalement dans les activités de service, notamment le transport terrestre, les services aux particuliers, l'hôtellerie et restauration, les postes et télécommunications et le commerce.

**Figure 2 : Formes d'organisation du travail par secteur, taille et profession**



**Légende :**

Classes d'organisation du travail : en gras  
 Catégories socioprofessionnelles : en italique  
 Classes de tailles d'établissements : en souligné  
 Secteurs d'activité économique : normal, en codes

*Codes des secteurs d'activité économique :*

Mine : industries extractives  
 Alim : industries agroalimentaires  
 Text : textile, habillement et cuir  
 Bois : bois, papier et carton  
 Edit : édition et imprimerie  
 Chim : chimie, pharmacie, plastique  
 Méca : métallurgie, mécanique

Elec : fabrication électrique et électronique  
 Véhi : fabrication de matériels de transport  
 Idiv : industries diverses  
 EGE : électricité, gaz, eau  
 Cons : construction  
 Comm : commerce  
 H&R : hôtellerie et restauration  
 Trte : transports terrestres  
 Trdv : autres transports  
 P&T : postes et télécommunications  
 B&A : activités financières  
 Sent : services aux entreprises  
 Spar : services aux particuliers

**Tableau 2**  
**Formes d'organisation du travail dans les secteurs d'activité économique**  
 (Répartition des salariés de chaque secteur par classes d'organisation du travail, en %)

	Organisations apprenantes	Organisations en <i>lean production</i>	Organisations tayloriennes	Organisations de structure simple
Industries extractives	42,4	41,5	3,4	12,7
Agro-alimentaire	18,4	34,9	24,6	22,1
Textile, habillement, cuir	27,2	25,9	30,2	16,8
Bois, papier, carton	27,6	40,7	23,9	7,8
Édition, imprimerie	31,1	43,8	14,1	11,0
Chimie, plastique	34,7	34,1	21,9	9,2
Métallurgie, mécanique	31,8	35,7	19,8	12,7
Électrique, électronique	41,5	38,5	8,6	11,4
Matériels de transport	28,1	38,7	23,2	10,0
Industries diverses	50,9	22,1	18,4	8,5
Électricité, gaz, eau	58,5	19,4	6,2	15,8
Construction	40,9	31,4	10,6	17,1
Commerce	41,5	20,4	11,7	26,4
Hôtellerie, restauration	29,7	25,8	16,6	27,9
Transports terrestres	26,3	24,0	10,2	39,5
Autres transports	39,2	36,1	5,0	19,7
Postes, télécommunications	38,1	27,1	7,7	27,1
Activités financières	58,1	21,5	3,4	16,9
Services aux entreprises	57,6	18,7	6,9	16,7
Services aux particuliers	39,7	18,9	7,6	33,8
Ensemble	39,1	28,2	13,6	19,1

Source : Troisième enquête européenne sur les conditions de travail. Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail.

## 2.2. Les formes d'organisation du travail selon la taille des établissements

La taille des établissements ne constitue pas un facteur important de différenciation des formes d'organisation du travail. Comme le montre le tableau 3, les organisations « apprenantes » sont moins développées dans les établissements de taille moyenne. À l'inverse, les organisations tayloriennes y sont les plus diffusées. L'importance des organisations en *lean production* tend à s'accroître avec la taille des établissements, tandis que celle des organisations de structure simple tend au contraire à décroître.



**Tableau 3****Formes d'organisation du travail selon la taille des établissements**

(Répartition des salariés de chaque taille d'établissement par classes d'organisation du travail, en %)

	<b>Organisations apprenantes</b>	<b>Organisations en <i>lean production</i></b>	<b>Organisations tayloriennes</b>	<b>Organisations de structure simple</b>
10 à 49 salariés	42,7	24,6	11,2	21,5
50 à 99 salariés	36,4	29,0	15,2	19,5
100 à 249 salariés	33,8	31,5	16,0	18,6
250 à 499 salariés	37,9	28,4	17,6	16,1
500 salariés et plus	38,7	32,6	13,2	15,5
Ensemble	39,1	28,2	13,6	19,1

Source : Troisième enquête européenne sur les conditions de travail. Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail.

### 2.3. Les formes d'organisation du travail selon les catégories socioprofessionnelles

La forte diversité des organisations du travail selon les groupes socioprofessionnels est illustrée par la figure 2 et confirmée par le tableau 4. On observe une prédominance des organisations « apprenantes » pour les cadres et les professions intermédiaires. Les organisations en *lean production* concernent principalement les ouvriers. Les organisations tayloriennes s'exercent surtout sur les ouvriers de type industriel et les personnels non qualifiés. Enfin, ce sont les employés, notamment les employés de commerce, et les personnels non qualifiés qui travaillent le plus fréquemment dans des organisations de structure simple.

**Tableau 4****Formes d'organisation du travail selon les groupes socioprofessionnels**

(Répartition des salariés de chaque groupe socioprofessionnel par classes d'organisation du travail, en %)

	<b>Organisations apprenantes</b>	<b>Organisations en <i>lean production</i></b>	<b>Organisations tayloriennes</b>	<b>Organisations de structure simple</b>
Cadres dirigeants	69,1	24,7	0,2	6,0
Cadres non dirigeants	75,9	14,0	5,2	4,9
Professions intermédiaires	61,0	24,6	2,4	12,0
Employés administratifs	43,2	21,9	9,4	25,5
Employés de commerce et service	30,3	21,4	12,4	35,9
Ouvriers de métiers de type artisanal	34,2	38,5	16,5	10,8
Ouvriers de type industriel	15,7	37,7	24,3	22,3
Salariés non qualifiés	14,8	23,9	26,7	34,5
Ensemble	39,1	28,2	13,6	19,1

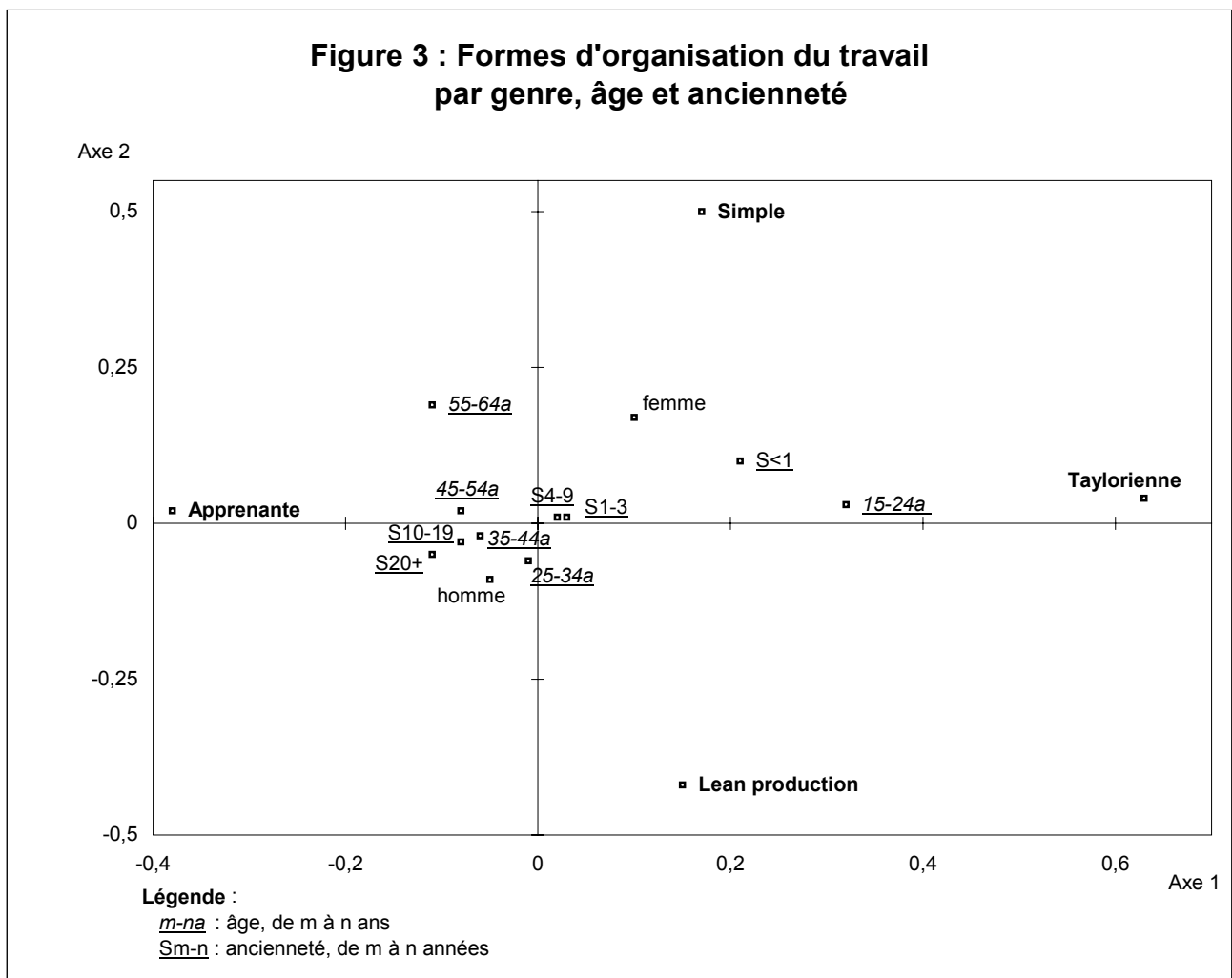
Source : Troisième enquête européenne sur les conditions de travail. Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail.

## 2.4. Les formes d'organisation du travail selon le genre, l'âge et l'ancienneté des salariés

Les formes d'organisation du travail varient également avec les caractéristiques démographiques des salariés. On le constate globalement dans la figure 3 qui représente les projections de l'âge, du genre et de l'ancienneté des salariés dans le premier plan factoriel de l'analyse des correspondances multiples des formes d'organisation du travail.

Comme le montre plus précisément le tableau 5 (page suivante), les proportions de salariés travaillant dans des organisations « apprenantes » s'élèvent avec l'âge et l'ancienneté et, à l'inverse, les proportions de salariés travaillant dans des organisations tayloriennes diminuent avec l'âge et l'ancienneté. Les proportions de salariés travaillant dans des organisations en *lean production* diminuent également avec l'âge, mais pas avec l'ancienneté. Enfin, les proportions de salariés travaillant dans des organisations de structure simple sont les plus basses aux âges moyens et déclinent légèrement avec l'ancienneté.

Les différences de genre se manifestent surtout dans les organisations en *lean production*, plutôt masculines, et les organisations de structure simple, plutôt féminines. Les différences sont moindres dans les autres formes d'organisation. Les hommes sont un peu plus nombreux dans les organisations « apprenantes » et les femmes un peu plus nombreuses dans les organisations tayloriennes.



**Tableau 5**

**Formes d'organisation du travail selon les caractéristiques démographiques des salariés**  
(Répartition des salariés de chaque catégorie démographique par classes d'organisation du travail, en %)

		Organisations apprenantes	Organisations en <i>lean production</i>	Organisations tayloriennes	Organisations de structure simple
Age	15 à 24 ans	27,7	32,8	18,5	21,0
	25 à 34 ans	38,6	29,3	13,7	18,4
	35 à 44 ans	41,2	29,9	12,9	16,1
	45 à 54 ans	43,5	25,4	12,0	19,1
	55 ans et plus	42,0	18,8	11,3	27,9
Ancienneté	Moins de 1 an	31,1	28,9	19,5	20,6
	1 à 4 ans	37,9	28,8	12,6	20,6
	5 à 9 ans	38,1	27,9	14,2	19,7
	10 à 19 ans	42,2	28,0	11,6	18,2
	20 ans et plus	43,9	27,4	12,3	16,4
Genre	Femmes	35,9	22,9	16,2	25,0
	Hommes	40,5	30,5	12,4	16,5
Ensemble des salariés		39,1	28,2	13,6	19,1

Source : Troisième enquête européenne sur les conditions de travail. Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail.

## 2.5. Les formes d'organisation du travail selon le statut des emplois

Les disparités des formes d'organisation du travail selon les caractéristiques démographiques des salariés recouvrent souvent des disparités de statut d'emploi<sup>13</sup>.

Employant plutôt des salariés jeunes, les organisations tayloriennes recourent beaucoup au travail intérimaire, comme on peut l'observer dans le tableau 6 (page suivante). Regroupant plutôt des salariés anciens, les organisations « apprenantes » privilégient les contrats de travail à durée indéterminée. Dans les organisations en *lean production*, les différences de statut d'emploi sont moins contrastées, avec cependant une nette sur-représentation des contrats de travail à durée déterminée. Enfin, on ne constate pratiquement aucune différence statutaire dans les organisations de structure simple. En revanche, le travail à temps partiel est très développé dans ce type d'organisation fortement féminisé. À l'inverse, il est le moins fréquent dans les organisations « apprenantes » et dans les organisations en *lean production* qui emploient une main-d'œuvre plutôt masculine.

<sup>13</sup> Les statuts d'emploi pris en compte distinguent les contrats de travail, d'une part, selon qu'ils sont à durée indéterminée, à durée déterminée ou en travail temporaire et, d'autre part, selon qu'ils sont à plein temps ou à temps partiel.

**Tableau 6****Formes d'organisation du travail selon les caractéristiques statutaires des emplois**

(Répartition des salariés de chaque catégorie statutaire par classes d'organisation du travail, en %)

	Organisations apprenantes	Organisations en <i>lean production</i>	Organisations tayloriennes	Organisations de structure simple
Contrats à durée indéterminée	40,9	27,7	12,5	18,9
Contrats à durée déterminée	28,8	33,5	15,8	21,9
Travail temporaire	19,1	23,8	37,3	19,8
Travail à temps plein	40,4	29,3	13,2	17,1
Travail à temps partiel	30,1	20,6	16,2	33,2
Ensemble des salariés	39,1	28,2	13,6	19,1

Source : Troisième enquête européenne sur les conditions de travail. Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail.

### 3. LES DISPARITÉS NATIONALES D'ORGANISATION DU TRAVAIL

#### 3.1. Les spécificités nationales d'organisation du travail

L'organisation du travail présente des formes très différentes selon les pays de l'Union européenne, comme le montre le tableau 7.

Les organisations « apprenantes » sont prédominantes dans deux pays scandinaves, le Danemark et la Suède, et aux Pays-Bas. Elles sont en revanche peu développées dans les pays méditerranéens, notamment en Grèce, en Espagne et au Portugal, ainsi qu'en Irlande. Les organisations en *lean production* sont les plus importantes au Royaume-Uni, en Irlande, en Espagne et, dans une moindre mesure, en France. Elles sont peu présentes dans les trois pays nord-européens à dominante d'organisations « apprenantes », ainsi qu'en Allemagne et en Autriche. La diffusion des organisations tayloriennes varie à l'inverse de celle des organisations « apprenantes ». Elle est forte dans les pays méditerranéens ainsi qu'en Irlande et faible dans les trois pays d'organisations principalement « apprenantes ». Enfin, les organisations de structure simple sont également les plus répandues dans les pays méditerranéens, notamment en Grèce et en Italie, et les moins fréquentes dans des pays septentrionaux, comme le Danemark, la Finlande, les Pays-Bas et le Royaume-Uni.

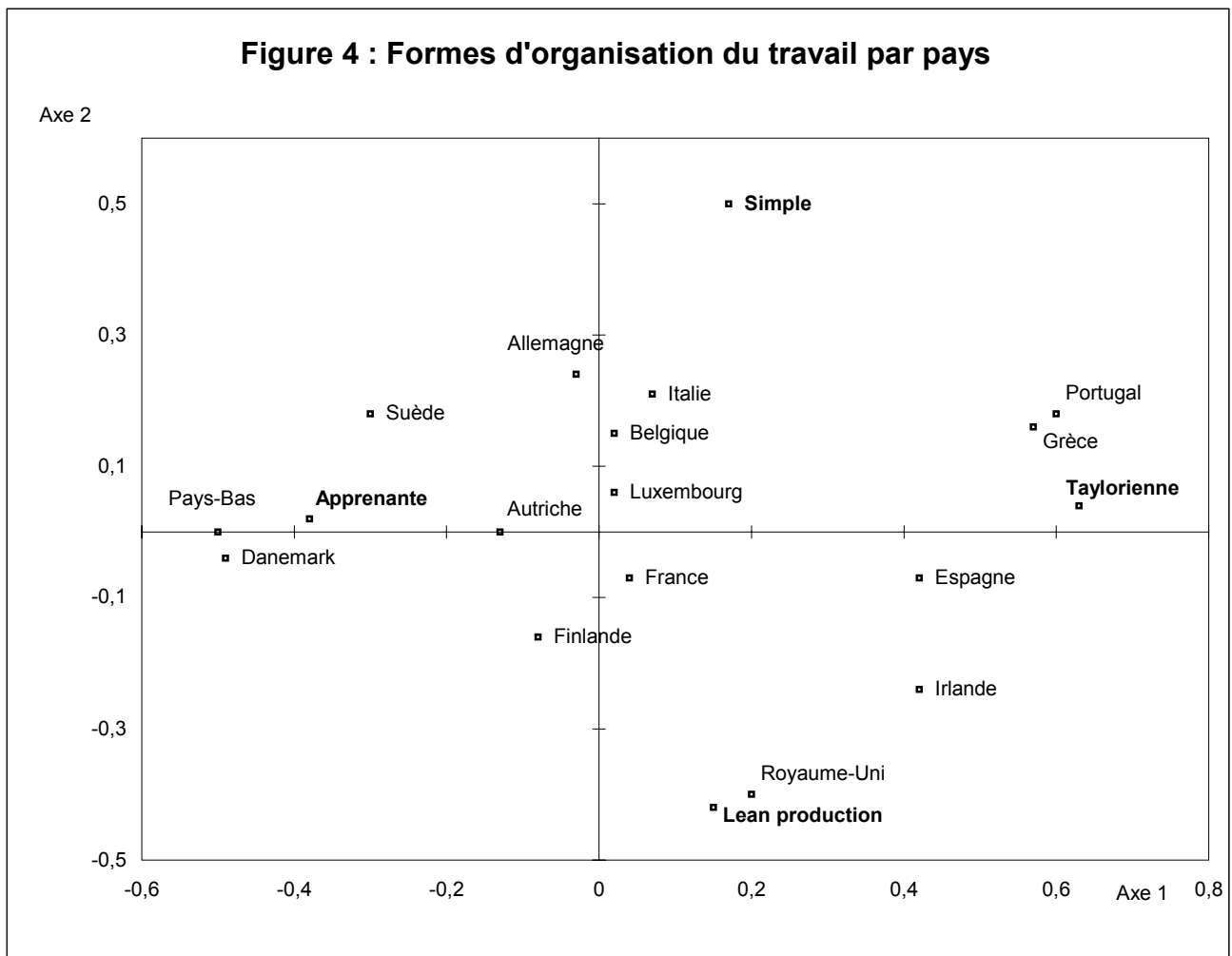
Il en résulte de fortes spécialisations nationales des formes d'organisation du travail :

- le Danemark, la Suède et les Pays-Bas se caractérisent par une forte prédominance des organisations « apprenantes » au détriment de toutes les autres formes d'organisation ;
- le Royaume-Uni présente une nette prédominance des organisations en *lean production* ;
- l'Irlande et l'Espagne combinent d'importantes diffusions des organisations en *lean production* et des organisations tayloriennes ;
- les autres pays méditerranéens, la Grèce, le Portugal et, dans une moindre mesure, l'Italie, présentent une sur-représentation des organisations tayloriennes accompagnée d'une présence importante d'organisations de structure simple ;
- dans les autres pays, les configurations organisationnelles sont nettement moins contrastées. On peut toutefois relever une sur-représentation des organisations en *lean production* en France et, à l'inverse, une sous-représentation dans les pays germaniques.

**Tableau 7**  
**Formes d'organisation du travail dans les pays européens**  
 (Répartition des salariés de chaque pays par classes d'organisation du travail, en %)

	<b>Organisations apprenantes</b>	<b>Organisations en lean production</b>	<b>Organisations tayloriennes</b>	<b>Organisations de structure simple</b>
Allemagne	44,3	19,6	14,3	21,9
Autriche	47,5	21,5	13,1	18,0
Belgique	38,9	25,1	13,9	22,1
Danemark	60,0	21,9	6,8	11,3
Espagne	20,1	38,8	18,5	22,5
Finlande	47,8	27,6	12,5	12,1
France	38,0	33,3	11,1	17,7
Grèce	18,7	25,6	28,0	27,7
Irlande	24,0	37,8	20,7	17,6
Italie	30,0	23,6	20,9	25,4
Luxembourg	42,8	25,4	11,9	20,0
Pays-Bas	64,0	17,2	5,3	13,5
Portugal	26,1	28,1	23,0	22,8
Royaume-Uni	34,8	40,6	10,9	13,7
Suède	52,6	18,5	7,1	21,7
Union européenne	39,1	28,2	13,6	19,1

Source : Troisième enquête européenne sur les conditions de travail. Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail.



Ces spécialisations organisationnelles nationales apparaissent clairement dans la figure 4 qui représente la projection des pays dans le premier plan factoriel de l'analyse des correspondances multiples des formes d'organisation du travail.

### 3.2. Des spécificités nationales, au delà des différences de structures économiques et socioprofessionnelles

La diversité des configurations nationales d'organisation du travail se déploie dans le cadre de structures économiques et socioprofessionnelles très différentes entre pays de l'Union européenne. Or, comme on a pu le constater dans la seconde section, les disparités d'organisation du travail dépendent des secteurs d'activité économique, de la taille des établissements ou des catégories socioprofessionnelles auxquels appartiennent les salariés. Afin de neutraliser les biais qui peuvent en résulter pour l'analyse des spécificités organisationnelles nationales, des régressions logistiques ont été effectuées en introduisant des contrôles structurels.

**Tableau 8**  
**Estimation des spécificités nationales par des modèles de régression logistique**  
(Estimateurs des paramètres des modèles)

	Modèle logit sans contrôles structurels				Modèle logit avec contrôles structurels			
	Organisation apprenante	Organisation en <i>lean production</i>	Organisation taylorienne	Organisation de structure simple	Organisation apprenante	Organisation en <i>lean production</i>	Organisation taylorienne	Organisation de structure simple
Belgique	-0,22	0,32	-0,03	0,01	-0,23	0,42*	-0,11	-0,09
Danemark	0,63**	0,14	-0,82**	-0,79**	0,79**	0,29	-0,86**	-1,06**
Allemagne								
Grèce	-1,24**	0,35	0,85**	0,31	-1,33**	0,42	0,84**	0,12
Italie	-0,61**	0,24*	0,46**	0,20*	-0,51**	0,20	0,33**	0,16
Espagne	-1,15**	0,96**	0,31*	0,04	-1,15**	1,08**	0,06	-0,17
France	-0,26**	0,72**	-0,29*	-0,27**	-0,32**	0,84**	-0,33**	-0,38**
Irlande	-0,92**	0,91**	0,45	-0,27	-1,11**	1,14**	0,47	-0,50
Luxembourg	-0,06	0,33	-0,21	-0,11	-0,17	0,42	0,00	-0,20
Pays-Bas	0,81**	-0,16	-1,10**	-0,59**	0,79**	0,02	-0,94**	-0,74**
Portugal	-0,81**	0,47**	0,58**	0,05	-0,78**	0,51**	0,44*	-0,01
Royaume-Uni	-0,40**	1,03**	-0,31**	-0,56**	-0,68**	1,32**	-0,24*	-0,72**
Finlande	0,14	0,45*	-0,15	-0,71*	-0,01	0,63**	-0,07	-0,78*
Suède	0,33*	-0,07	-0,77**	-0,01	0,22	0,06	-0,68*	0,00
Autriche	0,13	0,12	-0,10	-0,24	0,33	0,14	-0,26	-0,43*

\* : significatif à 5 %    \*\* : significatif à 1 %

Pays de référence (en grisé) : Allemagne.

*Mode de lecture* : l'influence de l'appartenance à un pays sur une forme d'organisation du travail est estimée par un paramètre qui s'interprète en termes d'écart par rapport au pays de référence, l'Allemagne. Un estimateur positif (respectivement négatif) et statistiquement significatif indique que les salariés du pays considéré ont une probabilité plus importante (respectivement moins importante) de travailler dans telle forme d'organisation que les salariés travaillant en Allemagne. Ainsi, en tenant compte des différences structurelles, les salariés travaillant au Danemark ont une probabilité significativement plus élevée d'avoir une organisation apprenante que les salariés d'Allemagne (paramètre estimé de 0,79 statistiquement significatif à 1 % dans le modèle avec contrôles structurels).

*Source* : Troisième enquête européenne sur les conditions de travail. Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail.

Les quatre modèles adoptés expliquent l'appartenance des salariés à chacune des quatre classes d'organisation du travail en fonction, d'une part, de leur pays et, d'autre part, de trois variables structurelles : leur secteur d'activité économique, la taille de leur établissement et

leur groupe socioprofessionnel<sup>14</sup>. Les résultats de ces modèles, concernant spécifiquement l'influence des pays d'appartenance sur les formes d'organisation du travail, sont présentés dans les quatre dernières colonnes du tableau 8<sup>15</sup>. Ce tableau récapitule par ailleurs les résultats des modèles sans contrôles structurels, construits en ne retenant que les pays comme variables explicatives. Rappelons que les résultats des modèles sans contrôles structurels sont analogues par définition à ceux des analyses descriptives croisant classes d'organisation du travail et pays.

La comparaison des résultats des modèles avec et sans contrôles structurels que permet le tableau 8, montre que la prise en compte des variables structurelles ne modifie pas fondamentalement les constats sur les spécificités organisationnelles nationales, qui ont été établis précédemment (dans la section 3.1.). Parmi les différences les plus notables, on peut relever la forte augmentation des sur-représentations anglaises et irlandaises dans la classe des organisations du travail en *lean production* ainsi que la diminution (assortie d'une perte de signification statistique) de la sur-représentation suédoise dans la classe des organisations « apprenantes » et de la sur-représentation espagnole dans celle des organisations tayloriennes. Ainsi, lorsque l'on prend en compte leurs caractéristiques structurelles, l'Irlande et l'Espagne rejoignent le Royaume-Uni dans le groupe des pays à prédominance d'organisations en *lean production*.

#### **4. LES COMPLÉMENTARITÉS ENTRE FORMES D'ORGANISATION DU TRAVAIL ET GESTION DES RESSOURCES HUMAINES**

Nous nous proposons d'étudier dans cette partie les complémentarités entre formes d'organisation du travail et modes de gestion des ressources humaines et d'examiner dans quelle mesure certaines pratiques de gestion des ressources humaines contribuent aux spécificités nationales des formes d'organisation du travail. Compte tenu des sources de données disponibles dans l'enquête européenne sur les conditions de travail (cf. encadré 1), l'analyse concerne plus particulièrement les domaines de la formation professionnelle, des modes de rémunération et de la représentation du personnel.

L'idée de base est que les nouvelles formes d'organisation du travail, comme les organisations « apprenantes » ou en *lean production* qui exigent un engagement des salariés dans la prise des décisions opérationnelles et dans l'activité de résolution de problèmes, sont plus efficaces si elles sont soutenues par des politiques spécifiques de gestion des ressources humaines. Lorsqu'une entreprise adopte une organisation du travail qui exige une activité importante d'apprentissage et de résolution de problèmes, on peut anticiper des investissements dans la formation des salariés plus élevés que dans les entreprises d'organisations tayloriennes ou de structure simple, caractérisées par une faible complexité et une forte répétitivité des tâches. Les entreprises qui adoptent des modèles d'organisations « apprenantes » ou en *lean production* ont en général intérêt à mettre en œuvre une politique salariale qui lie la rémunération à une mesure des performances des salariés ou de leurs équipes. Le raisonnement qui sous-tend cette proposition est que les salariés sont plus enclins à s'engager dans l'objectif d'améliorer les performances de l'entreprise lorsqu'ils peuvent anticiper qu'ils bénéficieront d'une part des surplus issus de leur effort accru (Cooke, 1994 ;

<sup>14</sup> Les modalités choisies comme références des variables explicatives sont : l'Allemagne pour les pays ; la fabrication de matériels de transport pour les secteurs d'activité économique ; la tranche de 10 à 49 salariés pour les tailles d'établissement ; et les ouvriers de type industriel pour les groupes socioprofessionnels.

<sup>15</sup> Les résultats complets des modèles avec contrôles structurels sont présentés dans Lorenz, Valeyre (2003a).

Ichniowski, Shaw, Prennushi, 1997 ; Freeman, Lazear, 1995 ; Levine, Tyson, 1990 ; Osterman, 1994). De la même manière, les modes de rémunération fondés sur une mesure des performances sont plus efficaces s'ils sont complétés par un système de représentation et de recours qui assure aux salariés le respect de leurs intérêts dans les principes et la mise en œuvre de la politique salariale (Eaton, Voos, 1992 ; Freeman, Lazear, 1995 ; Levine, Tyson, 1990 ; Lorenz, 1995).

#### 4.1. Formes d'organisation du travail et formation continue

Les chiffres présentés dans le tableau 9 confortent l'hypothèse de complémentarités entre formes d'organisation du travail et politiques de gestion des ressources humaines en matière de formation continue. On observe notamment que les salariés regroupés dans les classes d'organisations « apprenantes » ou en *lean production*, qui exigent un apprentissage et une activité de résolution de problèmes importants, reçoivent plus fréquemment une formation payée ou offerte par l'employeur. De plus, lorsque la durée de la formation s'élève, les écarts se creusent par rapport aux organisations tayloriennes ou de structure simple.

**Tableau 9**  
**Formes d'organisation du travail et formation continue**  
(% des salariés de chaque classe d'organisation du travail recevant ou non des formations)

		Organisations apprenantes	Organisations en <i>lean production</i>	Organisations tayloriennes	Organisations de structure simple	Ensemble
Formation au cours des douze derniers mois	Aucune	52,6	62,5	83,5	83,4	65,5
	1 à 9 jours	29,8	23,1	11,2	12,7	22,1
	au moins 10 jours	17,6	14,4	5,3	3,9	12,4

Source : Troisième enquête européenne sur les conditions de travail. Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail.

#### 4.2. Formes d'organisation du travail et modes de rémunération

Les politiques salariales qui lient les rémunérations à une mesure de performances sont relativement peu diffusées dans l'Union européenne. On observe néanmoins que les salariés des organisations « apprenantes » ou en *lean production* reçoivent plus fréquemment des rémunérations fondées sur les performances globales de leur entreprise ou de leur équipe que ceux des organisations tayloriennes ou de structure simple (cf. tableau 10, page suivante). De même, ils sont plus nombreux à bénéficier de revenus provenant de la possession d'actions de leur entreprise.

En revanche, ce sont les salariés des organisations en *lean production* ou tayloriennes qui touchent le plus souvent un salaire à la pièce ou une prime de productivité. De fait, dans ces types d'organisations, les modes de rémunération reflètent des politiques d'incitation qui visent à faire respecter de fortes contraintes de normes portant sur les quantités à produire et sur la qualité. De ce point de vue, une distinction s'opère donc entre les modes de rémunération des salariés des organisations « apprenantes » et ceux des organisations en *lean production*.



**Tableau 10**  
**Formes d'organisation du travail et modes de rémunération**  
 (% des salariés de chaque classe d'organisation du travail pour chaque mode de rémunération)

		Organisations apprenantes	Organisations en <i>lean production</i>	Organisations tayloriennes	Organisations de structure simple	Ensemble
Modes de rémunération fondés sur	salaire de base fixe	93,9	91,9	92,0	92,4	92,8
	rémunération à la pièce ou prime de productivité	7,3	13,3	12,8	6,5	9,6
	performances globales de l'entreprise	10,5	9,1	2,3	4,8	7,9
	performances globales de l'équipe	4,7	5,4	0,5	1,3	3,7
	actionnariat dans l'entreprise	4,5	3,0	0,8	0,4	2,8

Source : Troisième enquête européenne sur les conditions de travail. Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail.

### 4.3. Formes d'organisation du travail et représentation du personnel

Dans l'enquête européenne, les formes de représentation du personnel ne sont appréhendées que de façon très partielle, à travers une interrogation sur la possibilité qu'ont les salariés de discuter des conditions de travail ou de l'organisation du travail avec des représentants du personnel. Cette possibilité s'avère nettement plus répandue dans les organisations en *lean production* et, dans une moindre mesure, dans les organisations « apprenantes » que dans les organisations tayloriennes ou de structure simple (cf. tableau 11). Ce clivage renvoie plus largement à des différences de développement de la communication dans le travail, qui se retrouvent notamment dans les échanges avec les supérieurs hiérarchiques ou dans les réunions régulières ou formelles tenues à propos des conditions ou de l'organisation du travail.

**Tableau 11**  
**Formes d'organisation du travail et modes de discussion sur le travail**  
 (% des salariés de chaque classe d'organisation du travail ayant la possibilité de discussions sur les conditions de travail ou sur l'organisation du travail)

		Organisations apprenantes	Organisations en <i>lean production</i>	Organisations tayloriennes	Organisations de structure simple	Ensemble
Discussions sur les conditions de travail ou l'organisation du travail	avec représentants du personnel	43,8	53,4	37,8	31,7	43,4
	avec supérieurs hiérarchiques	82,0	78,8	52,4	63,2	73,5
	de manière régulière	46,2	49,4	30,4	28,7	41,6
	de manière organisée	42,7	46,9	30,9	26,0	39,1

Source : Troisième enquête européenne sur les conditions de travail. Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail.

#### 4.4. La prise en compte des effets structurels dans l'analyse des relations entre formes d'organisation du travail et modes de gestion des ressources humaines

Jusqu'à présent, les relations entre formes d'organisation du travail et modes de gestion des ressources humaines au niveau de l'ensemble de l'Union européenne ont été mises en évidence sans prendre en compte l'influence que peuvent exercer les pays ou les caractéristiques économiques, sociales ou démographiques des emplois. Pour tester la consistance des relations globales entre formes d'organisation du travail et modes de gestion des ressources humaines, des régressions logistiques ont donc été effectuées en introduisant des variables de contrôles structurels.

**Tableau 12**  
**Modes de gestion des ressources humaines et formes d'organisation du travail**  
 (modèles de régression logistique avec contrôles structurels)  
 (Estimateurs des paramètres)

		Organisations apprenantes	Organisations en <i>lean production</i>	Organisations tayloriennes	Organisations de structure simple
<b>Formation continue</b>					
Aucune (en un an)					
1 à 3 journées		0,58**	0,17*	-0,59**	-0,68**
4 à 9 journées		0,95**	-0,10	-0,71**	-1,03**
10 à 19 journées		1,08**	-0,11	-0,86**	-1,31**
Au moins 20 journées		0,51**	0,49**	-0,74**	-1,33**
<b>Rémunération à la pièce ou prime de productivité</b>	Oui	-0,39**	0,42**	0,21	-0,38**
	Non				
<b>Rémunération selon les performances globales de l'entreprise</b>	Oui	0,06	0,23*	-1,01**	0,07
	Non				
<b>Discussions avec des représentants du personnel</b>	Oui	-0,01	0,52**	-0,34**	-0,47**
	Non				

\* : significatif à 5 %    \*\* : significatif à 1 %

Modalités de référence des variables explicatives : en grisé.

*Mode de lecture* : l'influence d'un type de pratique de gestion des ressources humaines (par exemple avoir de une à trois journées de formation continue par an) sur une forme d'organisation du travail (par exemple les organisations « apprenantes ») est estimée par un paramètre qui s'interprète en termes d'écart par rapport à une pratique de référence (dans l'exemple, aucune formation continue). Un estimateur positif (respectivement négatif) et statistiquement significatif indique que les salariés bénéficiant de la pratique considérée ont une probabilité plus importante (respectivement moins importante) de travailler dans telle forme d'organisation que les salariés soumis à la pratique de référence. Ainsi, les salariés pratiquant une à trois journées de formation continue par an ont une probabilité significativement plus élevée de travailler dans une organisation apprenante que les salariés ne bénéficiant pas de formation continue (paramètre estimé de 0,58 statistiquement significatif à 1 %).

*Source* : Troisième enquête européenne sur les conditions de travail. Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail.

Les quatre modèles construits visent à expliquer l'appartenance des salariés à chacune des quatre formes d'organisation du travail en fonction, d'une part, de variables de gestion des ressources humaines (formation continue, modes de rémunération, représentation du personnel) et, d'autre part, des pays et des variables structurelles économiques, sociales ou démo-

graphiques<sup>16</sup> (secteur d'activité économique, taille d'établissement, groupe socio-professionnel, genre, âge et ancienneté). Les résultats relatifs à l'influence des variables de gestion des ressources humaines sur les différentes formes d'organisation du travail sont présentés dans le tableau 12<sup>17</sup>.

Dans l'ensemble, les résultats des analyses descriptives des sections précédentes (4.1. à 4.3.) ne sont pas remis en cause par les résultats des régressions logistiques avec contrôles structurels (cf. tableau 12). Les relations globales entre formes d'organisation du travail et modes de gestion des ressources humaines trouvent une large confirmation. La formation continue est associée positivement aux organisations « apprenantes » et négativement aux organisations tayloriennes ou de structure simple. Le lien s'avère cependant moins étroit avec les organisations en *lean production*, sauf en ce qui concerne les formations les plus longues où il se révèle significativement positif.

Les modes de rémunération selon les performances globales de l'entreprise sont positivement liés aux organisations en *lean production* et négativement aux organisations tayloriennes. En revanche, les relations ne sont pas significatives avec les organisations « apprenantes » ou de structure simple. Les modes de rémunération à la pièce ou avec prime de productivité ont également des liens positifs avec les organisations en *lean production*. Ils ont par ailleurs des liens négatifs avec les organisations « apprenantes » ou de structure simple. Les modèles de régression logistique font donc apparaître des nuances dans l'analyse des relations entre formes d'organisation de travail et modes de rémunération, qui n'étaient pas perceptibles dans l'analyse descriptive. Les liens s'estompent, d'une part, entre rémunération à la pièce ou avec prime de productivité et organisations tayloriennes et, d'autre part, entre rémunération selon les performances globales de l'entreprise et organisations « apprenantes ».

Enfin, les résultats concernant la représentation, appréciée à partir des possibilités de discuter des conditions de travail ou de l'organisation du travail avec des représentants du personnel, se trouvent en grande partie confortés par l'analyse économétrique. La représentation du personnel est positivement liée aux organisations en *lean production* et négativement aux organisations tayloriennes ou de structure simple. La relation n'est, en revanche, pas significative avec les organisations « apprenantes », dans lesquelles avait été cependant observée une pratique de représentation du personnel élevée, quoiqu'à un degré nettement moindre que dans les organisations en *lean production*.

Les relations entre formes d'organisation du travail et modes de gestion des ressources humaines ont également été testées de façon synthétique à l'aide d'un modèle de régression logistique polytomique<sup>18</sup>. Alors que les modèles logistiques précédents permettent d'estimer l'influence d'une variable donnée (par exemple, une pratique de formation continue) sur la probabilité d'un salarié de travailler dans une forme particulière d'organisation (par exemple travailler dans une organisation apprenante plutôt que dans une organisation non apprenante, c'est-à-dire en *lean production*, taylorienne ou de structure simple), les modèles logistiques polytomiques permettent d'estimer l'influence d'une variable donnée sur la probabilité d'un salarié de travailler dans une forme particulière d'organisation plutôt que dans une autre (par exemple, travailler dans une organisation apprenante plutôt que dans une organisation

---

<sup>16</sup> En plus des variables structurelles utilisées dans l'analyse des spécificités nationales d'organisation du travail (cf. section 3), il est apparu nécessaire d'ajouter des variables structurelles démographiques dans les modèles introduisant la gestion des ressources humaines. En effet, ces variables peuvent jouer un rôle important en la matière, par exemple l'âge et l'ancienneté pour la formation continue.

<sup>17</sup> Les résultats complets de ces modèles sont présentés dans Lorenz, Valeyre (2003a).

<sup>18</sup> Pour une présentation plus développée, voir Lorenz, Valeyre (2003b).

taylorienne). Le modèle polytomique adopté vise à expliquer la variable d'organisation du travail en la définissant comme une variable à quatre modalités correspondant aux quatre formes : « apprenante », en *lean production*, taylorienne et de structure simple. La modalité choisie comme référence pour l'organisation du travail est la forme taylorienne. Comme dans les modèles de régression logistique relatifs à chacune des formes d'organisation du travail, les variables explicatives retenues sont, d'une part, les variables de gestion des ressources humaines et, d'autre part, le pays et les variables de structure économique, sociale et démographique. Les résultats portant plus particulièrement sur l'influence des variables de gestion des ressources humaines figurent dans le tableau 13<sup>19</sup>.

**Tableau 13**  
**Modes de gestion des ressources humaines et formes d'organisation du travail**  
(modèle de régression logistique polytomique avec contrôles structurels)  
(Estimateurs des paramètres)

	<b>Organisations apprenantes (/organisations tayloriennes)</b>	<b>Organisations <i>lean production</i> (/organisations tayloriennes)</b>
Formation continue	0,22**	0,18**
Rémunération à la pièce ou prime de productivité	-0,44**	0,11
Rémunération selon les performances globales de l'entreprise	1,08**	1,13**
Représentation du personnel	0,34**	0,68**

\* : significatif à 5 %    \*\* : significatif à 1 %

Modalités de référence des formes d'organisation : organisations tayloriennes.

Modalités de références pour les variables de gestion de ressources humaines : absence de la caractéristique.

*Mode de lecture* : l'influence d'un type de pratique de gestion des ressources humaines (par exemple, pratiquer de la formation continue) sur une forme d'organisation du travail relativement à une autre (par exemple, les organisations « apprenantes » relativement aux organisations tayloriennes) est estimée par un paramètre qui s'interprète en termes d'écart par rapport à une pratique de référence (dans l'exemple, aucune formation continue). Un estimateur positif (respectivement négatif) et statistiquement significatif indique que les salariés bénéficiant de la pratique considérée ont une probabilité plus importante (respectivement moins importante) que les salariés soumis à la pratique de référence, de travailler dans telle forme d'organisation plutôt que dans telle autre. Ainsi, les salariés pratiquant de la formation continue ont une probabilité significativement plus élevée que ceux qui n'en bénéficient pas de travailler dans une organisation apprenante plutôt que dans une organisation taylorienne (paramètre estimé de 0,22 statistiquement significatif à 1 %).

*Source* : Troisième enquête européenne sur les conditions de travail. Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail.

Le choix des organisations tayloriennes comme référence rapproche de fait la situation des organisations « apprenantes » et celle des organisations en *lean production*. Par rapport aux organisations tayloriennes, elles apparaissent toutes deux propices aussi bien à la formation continue qu'aux modes de rémunération fondés sur les performances des entreprises et aux possibilités de discussions avec les représentants du personnel sur les conditions du travail ou sur l'organisation du travail. En outre, la distinction qui s'opère entre ces deux formes d'organisation du travail demeure en ce qui concerne les modes de rémunération à la pièce ou avec prime de productivité. On observe en effet un lien négatif avec les organisations « apprenantes » et un lien statistiquement non significatif avec les organisations en *lean production*.

<sup>19</sup> Des résultats plus complets du modèle de régression logistique polytomique sont présentés dans Lorenz, Valeyre (2003a).

## 4.5. Les spécificités nationales d'organisation du travail et de gestion des ressources humaines

Nous avons mis en évidence des relations globales entre formes d'organisation du travail et modes de gestion des ressources humaines. Pour illustrer les dimensions nationales de ces relations, les données ont été agrégées par pays. La comparaison des situations des quinze pays de l'Union européenne met en évidence les cohérences nationales entre formes d'organisation du travail et caractéristiques de relations professionnelles en termes de formation continue, de modes de rémunération et de représentation du personnel (possibilité de discuter des conditions de travail ou de l'organisation du travail avec des représentants du personnel). Le tableau 14 des coefficients de corrélation entre formes d'organisation du travail et modes de gestion des ressources humaines, calculés sur la base de données par pays, montre l'importance des spécificités nationales dans les relations qui se tissent<sup>20</sup>.

Les corrélations par pays mettent en évidence des liens positifs entre les organisations « apprenantes » et les pratiques de formation continue, d'une part, et les pratiques de rémunération selon les performances globales des entreprises, d'autre part, comme l'illustrent par ailleurs les figures 5 et 6. À l'inverse, les organisations tayloriennes sont associées négativement à ces deux types de pratiques. Les organisations de structure simple sont liées négativement à la formation continue et à la variable de représentation du personnel. En revanche, on n'observe pas de relation significative entre les organisations en *lean production* et les variables de gestion des ressources humaines étudiées.

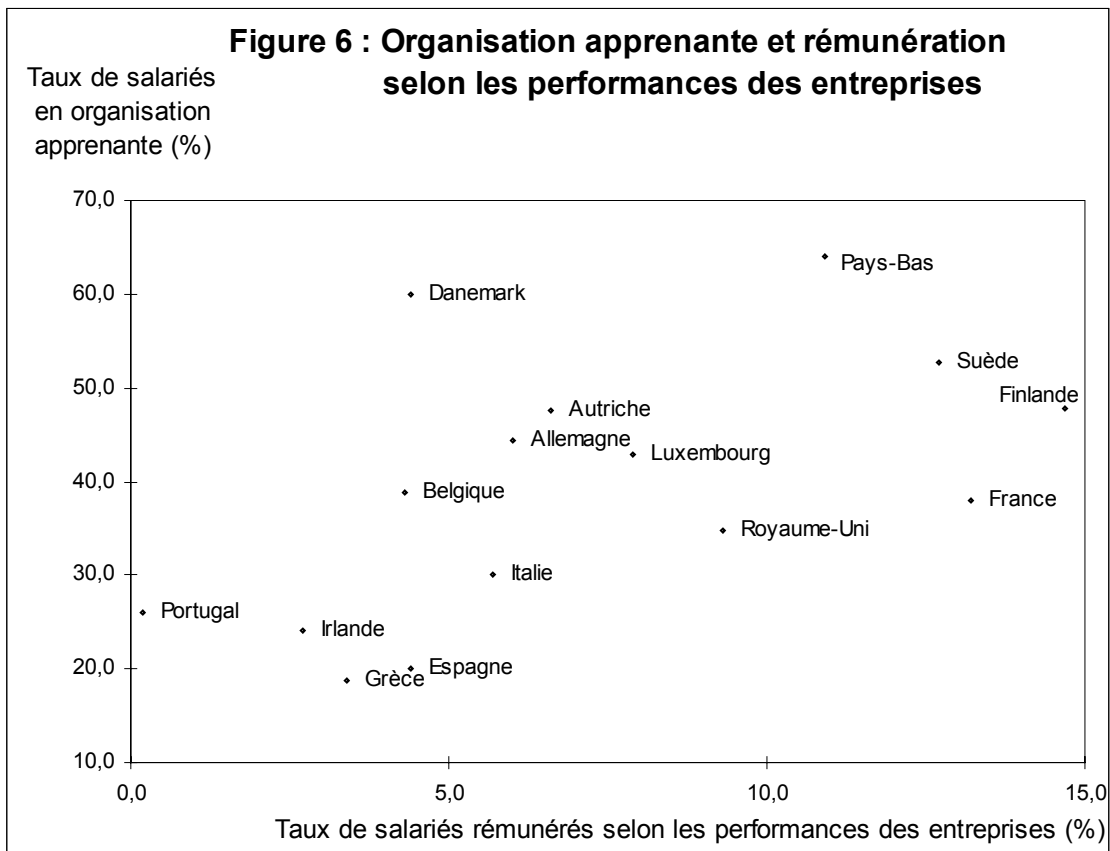
**Tableau 14**  
**Corrélations entre formes d'organisation du travail**  
**et modes de gestion des ressources humaines par pays**  
(Coefficients de corrélation linéaire non pondérés calculés à partir de données par pays)

		Organisations apprenantes	Organisations en <i>lean production</i>	Organisations tayloriennes	Organisations de structure simple
Formation continue		0,66**	-0,02	-0,74**	-0,84**
Modes de rémunération fondés sur	salaires de base fixe	0,07	-0,19	-0,02	0,12
	rémunération à la pièce ou prime de productivité	0,13	-0,03	-0,08	-0,22
	performances globales de l'entreprise	0,55*	-0,13	-0,66**	-0,47
	performances globales de l'équipe	0,27	0,12	-0,39	-0,42
	actionnariat dans l'entreprise	0,14	0,42	-0,41	-0,49
Discussion sur les conditions ou l'organisation du travail avec des représentants du personnel		0,24	0,14	-0,29	-0,52*

\* : significatif à 5 %    \*\* : significatif à 1 %

Source : Troisième enquête européenne sur les conditions de travail. Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail.

<sup>20</sup> Rappelons que les relations de corrélation observées entre formes d'organisation du travail et modes de gestion des ressources humaines ne sauraient donner lieu à des interprétations en termes de causalité.



## CONCLUSION

L'adoption de nouvelles formes d'organisation figure maintenant clairement dans l'agenda politique européen. Lors du Sommet sur l'Emploi de Luxembourg, la capacité d'adaptation des entreprises a été reconnue comme l'un des quatre piliers sur lesquels s'appuie la dynamique de l'emploi<sup>21</sup>. Dans une démarche étroitement liée, la Commission européenne a publié un *Livre Vert* sur les nouvelles formes d'organisation du travail et les choix de politique publique visant à développer leur mise en œuvre<sup>22</sup>. Alors qu'il y a une reconnaissance croissante, à la fois au niveau européen et au niveau national, de l'importance des nouvelles formes d'organisation du travail pour la compétitivité économique<sup>23</sup>, le manque de connaissances précises sur l'ampleur de la diffusion des nouvelles pratiques organisationnelles dans les pays de l'Union européenne constitue un sérieux obstacle dans les débats et les initiatives politiques. De plus, les débats apparaissent orientés par une conception unidimensionnelle du changement organisationnel, impliquant l'émergence d'un nouveau « *one best way* ». Le débat politique se trouve donc appauvri par l'absence d'une discussion approfondie sur les différents modèles d'organisation susceptibles de favoriser des dynamiques d'apprentissage et d'initiative dans le travail, et sur leurs effets économiques et sociaux.

La recherche présentée dans cet article met en évidence et analyse la grande diversité des formes d'organisation du travail dans les pays de l'Union européenne. À ce titre, elle apporte un certain nombre de résultats utiles pour élargir et approfondir le débat.

- Les organisations en *lean production* ne constituent pas la seule voie possible de développement des dynamiques d'apprentissage et d'initiative dans le travail. En fait, deux modèles y concourent : le modèle relativement décentralisé des organisations « apprenantes » où les salariés disposent d'une large autonomie procédurale et ne subissent que de faibles contraintes temporelles dans leur travail ; et le modèle plus hiérarchique des organisations en *lean production* où les salariés sont confrontés à des situations d'autonomie restreinte et contrôlée.

- Les résultats ne confirment pas la thèse selon laquelle le travail en équipe et la rotation des tâches constituent des variables centrales des systèmes de travail à forte efficacité. Si ces deux variables sont effectivement très développées dans les organisations en *lean production*, elles connaissent une diffusion relativement faible dans les organisations « apprenantes ». De plus, comme elles sont également importantes dans les organisations tayloriennes, elles sont insuffisantes pour caractériser les organisations en *lean production*.

- Les formes tayloriennes d'organisation du travail sont loin d'avoir disparu. Elles continuent à s'imposer à une fraction non négligeable de salariés. En particulier, elles concernent encore le quart des opérateurs, des travailleurs à la chaîne et des salariés non qualifiés de l'Union européenne.

- Les trois formes d'organisation du travail précédentes – « apprenante », en *lean production* et taylorienne - ne sauraient couvrir à elles seules l'ensemble des situations observées dans l'Union européenne. Il convient aussi de prendre en compte les formes d'organisation de

---

<sup>21</sup> CEC, *The 1998 Employment Guideline*, Council Resolution of 15 December 1997, 1998.

<sup>22</sup> CEC, "Partnership for a New organisation of Work - Green Paper", *Bulletin of the European Union Supplement*, 1/97, 1997.

<sup>23</sup> Parmi les programmes souvent évoqués, mentionnons celui pour une nouvelle organisation du travail en Irlande (Savage, 1999) ou le programme finlandais pour de nouvelles formes d'organisation du travail (DGEAS, 2000).

structure simple dans lesquelles travaillent de nombreux salariés, notamment dans les services.

- Les configurations organisationnelles diffèrent de façon importante selon les secteurs d'activité économique ou les professions des salariés.
- Elles présentent également de fortes spécificités nationales que les différences de structures sectorielles ou socioprofessionnelles ne sauraient expliquer à elles seules.
- Enfin, les modes de gestion des ressources humaines en matière de formation professionnelle, de modes de rémunération et de représentation du personnel ont de nombreuses complémentarités avec les formes d'organisation du travail dans les différents pays.

La diversité des configurations observées au sein de l'Union européenne est peu compatible avec la thèse de la convergence des modèles d'organisation du travail. Néanmoins, on observe des relations significatives entre formes d'organisation du travail et politiques de gestion de ressources humaines. Ainsi, au delà de la forte diversité organisationnelle qui caractérise la situation européenne actuelle, il existe des éléments communs et structurants qui déterminent la manière dont les entreprises cherchent à mobiliser et à motiver leur main-d'œuvre. Bien que les complémentarités entre formes d'organisation du travail et politiques de gestion des ressources humaines aient des effets importants sur la qualité de la vie au travail, elles restent encore peu étudiées. Il conviendrait donc de poursuivre des recherches comparatives plus approfondies dans ce domaine.

## BIBLIOGRAPHIE

- APPAY B., 1993, « Individu ou collectif : question à la sociologie du travail et des professions. L'autonomie contrôlée », *Cahiers du GEDISST*, n° 6, pp. 57-92.
- APPELBAUM E., BATT R., 1994, *The new American workplace*, Ithaca, New York, ILR Press.
- BECKER B., HUSELID M., 1998, "High-performance Work Systems and Firm Performance: a Synthesis of Research and Managerial Implications", in G. Ferris (ed.), *Research in Personnel and Human Resources*, Vol. 16, Greerick, Conn., JAI Press, pp.53-102.
- BOYER R., DURAND J.-P., 1993, *L'après-fordisme*, Paris, Syros.
- BOYER R., FREYSSENET M., 2000, *Les modèles productifs*, Paris, La Découverte.
- CÉZARD M., DUSSERT F., GOLLAC M., 1992, « Taylor va au marché. Organisation du travail et informatique », *Travail et Emploi*, n° 54, 4/92, pp. 4-19.
- COOKE W. N., 1994, "Employee Participation Programs, Group-Based Incentives, and Company Performance: A Union/Non union Comparison", *Industrial and Labor Relations Review*, vol.47, n°4, pp.594-609.
- COUTROT Th., 1998, *L'entreprise néolibérale, nouvelle utopie capitaliste ?*, Paris, La Découverte.
- DGESA, 2000, "Government Support Programmes for New Forms of Work Organisation", Report for the DG Employment and Social Affairs, Business Decision Limited, ISBN-92-828-9326-X.
- EATON A., VOOS P., 1992, "Unions and Contemporary Innovation in Work Organisation, Compensation and Employee participation", in L. Mishel and P. Voos (eds.), *Unions and Economic Competitiveness*, Armonk, M.E. Sharpe, pp.175-215.
- FREEMAN R., LAZEAR E., 1995, "An Economic Analysis of Works Councils", in J. Rogers and W. Streeck (eds), *Works Councils*, Chicago, University of Chicago Press, pp.27-52.
- FREYSSENET M., 1995, « La 'production réflexive' : une alternative à la 'production de masse' et à la 'production au plus juste' ? », *Sociologie du Travail*, 3/95, pp. 365-389.
- GREENAN N., HAMON-CHOLET S., 2000, « Les salariés industriels face aux changements organisationnels en 1997 », *Premières Synthèses*, 2000.03, n° 09.3, MES-Dares.



- ICHINIOWSKI C., SHAW K., PRENNUSHI G., 1997, ‘The Effects of Human Resource Management Policies on Productivity: A Study of Steel Finishing Lines’, *American Economic Review*, vol.87, n°3, June, pp.291-313.
- LEVINE D., TYSON L., 1990, ‘Participation, Productivity and the Firm’s Environment’, in A. Blinder (ed.), *Paying for Productivity*, Washington D.C., Brookings Institute, pp.183-244.
- LINHART D., 1994, *La modernisation des entreprises*, Paris, La Découverte.
- LORENZ E., 1995, ‘Policies for Participation: Lesson from France and Germany’, *The German Journal of Industrial Relations*, vol.2, n°1, pp.46-63.
- LORENZ E., VALEYRE A., 2003a, *Formes d’organisation du travail : comparaisons européennes*, rapport pour la Dares, Noisy-le-Grand, Centre d’études de l’emploi, 03/13, décembre, 53 p.
- LORENZ E., VALEYRE A., 2003b, ‘Organisational Change in Europe : National Models or the Diffusion of a New One Best Way?’, communication au 15<sup>ème</sup> Colloque de Socio-économie organisé par la SASE et le LEST, à Aix-en-Provence, du 26 au 28 juin 2003.
- LORENZ E., VALEYRE A., à paraître, « Modèles européens d’organisation du travail », in *Conditions de Travail : les enseignements de vingt ans d’enquêtes*, Bué J., Coutrot Th. et Puech I. (coord.), Toulouse, Octarès.
- MACDUFFIE J.P., KRAFCIK J., 1992, ‘Integrating Technology and Human Resources For High Performance Manufacturing: Evidence From the International Auto Industry’, in Th. Kochan et M. Useem M. (eds), *Transforming Organisations*, New York, Oxford University Press, pp.209-226.
- MERLLIÉ D., PAOLI P., 2001, *Third European Survey on Working Conditions (2000)*, Luxembourg, Office for official publications of the European communities.
- MINTZBERG H., 1982, *Structure et dynamique des organisations*, Paris, Éditions d’Organisation.
- OSTERMAN P., 1994, ‘How Common is Workplace Transformation and Who Adopts It?’, *Industrial and Labor Relations Review*, vol.47, n°2, pp.173-188.
- OSTERMAN P., 2000, ‘Work Reorganization in an Era of Restructuring: Trends in Diffusion and Effects on Employee Welfare’, *Industrial and Labor Relations Review*, vol.53, pp.179-196.
- RAMSAY H., SCHOLARIOS D., HARLEY B., 2000, ‘Employees and High-Performance Work Systems : Testing inside the Black Box’, *British Journal of Industrial Relations*, vol. 38, n°4, December, pp.501-531.
- SAVAGE P., 1999, *New Work Organisation in Ireland*, Irish Productivity Centre, Dublin.
- TRUSS C., 2001, ‘Complexities and Controversies in Linking HRM with Organizational Outcomes’, *Journal of Management Studies*, vol.38, n°8, december, pp.1121-1149.
- VALEYRE A., à paraître (a), ‘Forms of Work Intensification and Economic Performance in French Manufacturing’, *Eastern Economic Journal*.
- VALEYRE A., à paraître (b), « Les nouvelles formes d’intensification du travail industriel : logiques technologiques, organisationnelles et économiques », *Économies et Sociétés, Série Socio-Économie du Travail*.
- WOMACK J.P., JONES D.T., ROOS D., 1990, *The Machine that Changed the World*, New York, Rawson Associates.
- WOOD S., 1999, ‘Getting the Measure of the Transformed High-Performance Organisation’, *British Journal of Industrial Relations*, 37:3, pp.391-417.

## NUMÉROS DÉJÀ PARUS :

téléchargeables à partir du site  
<http://www.cee-recherche.fr>

- N° 31 *Informatique, organisation du travail et interactions sociales*  
NATHALIE GREENAN, EMMANUELLE WALKOWIAK  
**mai 2004**
- N° 30 *Quelle troisième voie ? Repenser l'articulation entre marché du travail et protection sociale*  
JEROME GAUTIE  
**septembre 2003**
- N° 29 *Le travail collectif chez les salariés de l'industrie. Groupes sociaux et enjeux de la coopération au travail*  
MIHAÏ DINU GHEORGHIU, FRÉDÉRIC MOATTY  
**septembre 2003**
- N° 28 *How Do New Organizational Practices Shape Production Jobs? Results from a Matched Employer/Employee Survey in French Manufacturing*  
NATHALIE GREENAN, JACQUES MAIRESSE  
**septembre 2003**
- N° 27 *Vers une stabilisation des niveaux de formation en France ?*  
CATHERINE BEDUWE, JEAN-FRANÇOIS GERME  
**juillet 2003**
- N° 26 *Economic Globalization and Industrial Relations in Europe: Lessons from a Comparison between France and Spain*  
ISABEL DA COSTA  
**mai 2003**
- N° 25 *Formes d'intensification du travail, dynamiques de l'emploi et performances économiques dans les activités industrielles*  
ANTOINE VALEYRE  
**mai 2003**
- N° 24 *Insécurité de l'emploi : le rôle protecteur de l'ancienneté a-t-il baissé en France ?*  
LUC BEHAGHEL  
**avril 2003**
- N° 23 *Devising and Using Evaluation Standards. The French Paradox*  
JEAN-CLAUDE BARBIER  
**avril 2003**
- N° 22 *La théorie aokienne des institutions à l'épreuve de la loi de 1841 sur le travail des enfants*  
HERVE DEFALVARD  
**mars 2003**
- N° 21 *Pourquoi les entreprises évaluent-elles individuellement leurs salariés ?*  
PATRICIA CRIFO-TILLET, MARC-ARTHUR DIAYE, NATHALIE GREENAN  
**février 2003**

- N° 20 *Représentation, convention et institution. Des repères pour l'Économie des conventions*  
CHRISTIAN BESSY  
**décembre 2002**
- N° 19 *A Survey of the Use of the Term "précarité" in French Economics and Sociology*  
JEAN-CLAUDE BARBIER  
**novembre 2002**
- N° 18 *Is there a Trap with Low Employment and Low Training for Older Workers in France?*  
LUC BEHAGHEL  
**mai 2002**
- N° 17 *From Negotiation to Implementation. A Study of the Reduction of Working Time in France (1998-2000)*  
JEROME PELISSE  
**mai 2002**
- N° 16 *Paradoxe, dysfonctionnement et illégitimité de la convention financière*  
TRISTAN BOYER  
**avril 2002**
- N° 15 *Déstabilisation des marchés internes et gestion des âges sur le marché du travail : quelques pistes*  
JEROME GAUTIE  
**mars 2002**
- N° 14 *Métissage, innovation et travail. Un essai à partir de l'étude d'activités artistiques et culturelles*  
MARIE-CHRISTINE BUREAU, EMMA MBIA  
**mars 2002**
- N° 13 *Politique de l'emploi et mise au travail sur des « activités utiles à la société »*  
BERNARD SIMONIN  
**février 2002**
- N° 12 *Activité réduite : le dispositif d'incitation de l'Unedic est-il incitatif ?*  
MARC GURGAND  
**décembre 2001**
- N° 11 *Welfare to Work Policies in Europe. The Current Challenges of Activation Policies*  
JEAN-CLAUDE BARBIER  
**novembre 2001**
- N° 10 *Is the Reproduction of Expertise Limited by Tacit Knowledge? The Evolutionary Approach to the Firm Revisited by the Distributed Cognition Perspective*  
CHRISTIAN BESSY  
**octobre 2001**
- N° 9 *RMI et revenus du travail : une évaluation des gains financiers à l'emploi*  
MARC GURGAND, DAVID MARGOLIS  
**juin 2001**

- N° 8 *Le statut de l'entrepreneuriat artistique et culturel : une question d'économie politique*  
MARIE-CHRISTINE BUREAU  
**avril 200**
- N° 7 *Le travail des femmes en France : trente ans d'évolution des problématiques en sociologie (1970-2000)*  
MARTINE LUROL  
**mars 2001**
- N° 6 *Garder et accueillir les enfants : une affaire d'État ?*  
MARIE-THERESE LETABLIER, GERALDINE RIEUCAU  
**janvier 2001**
- N° 5 *Le marché du travail des informaticiens médiatisé par les annonces d'offres d'emploi : comparaison France/Grande-Bretagne*  
CHRISTIAN BESSY, GUILLEMETTE DE LARQUIER AVEC LA COLLABORATION DE MARIE-MADELEINE VENNAT  
**novembre 2000**
- N° 4 *Le travail : norme et signification*  
YOLANDE BENARROSH  
**octobre 2000**
- N° 3 *À propos des difficultés de traduction des catégories d'analyse des marchés du travail et des politiques de l'emploi en contexte comparatif européen*  
JEAN-CLAUDE BARBIER  
**septembre 2000**
- N° 2 *L'économie des conventions à l'école des institutions*  
HERVE DEFALVARD  
**juillet 2000**
- N° 1 *La certification des compétences professionnelles : l'expérience britannique*  
CHRISTIAN BESSY  
**mai 2000**