

DOCUMENT DE TRAVAIL

LES PRATIQUES DE GESTION DU TRAVAIL
ET DE L'EMPLOI EN FRANCE
ET LEURS CONSÉQUENCES
SUR LES SALARIÉS

SÉVERINE LEMIERE
CORINNE PERRAUDIN
HELOÏSE PETIT

N° 75
décembre 2006

CENTRE
D'**E**TUDES
DE L'**E**MPLOI

«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
<http://www.cee-recherche.fr>

Les pratiques de gestion du travail et de l'emploi en France et leurs conséquences sur les salariés

SÉVERINE LEMIERE

Severine.Lemiere@univ-paris1.fr

Matisse, Université Paris 5-IUT de Paris

CORINNE PERRAUDIN

Corinne.Perraudin@cee.enpc.fr

Centre d'études de l'emploi, Samos-Matisse

HELOÏSE PETIT

Heloise.Petit@univ-paris1.fr

Matisse

DOCUMENT DE TRAVAIL

N° 75

décembre 2006

ISSN 1629-7997
ISBN 978-2-11-096782-4

LES PRATIQUES DE GESTION DU TRAVAIL ET DE L'EMPLOI EN FRANCE ET LEURS CONSÉQUENCES SUR LES SALARIÉS

Séverine Lemière, Corinne Perraudin, Héloïse Petit

Résumé

Cet article propose de mettre en lumière les différents modes de gestion de l'emploi et du travail développés par les établissements français à la fin des années 1990. L'objectif est d'apporter un éclairage sur les contextes de gestion et d'organisation du travail dans lesquels évoluent les salariés.

Cinq profils sont spécifiés à partir de variables décrivant la gestion de la main-d'œuvre et l'organisation du travail présentes dans l'enquête *Réponse* de 1998. Deux modes de gestion dessinent les contours d'un marché primaire transformé et modernisé, alors que les trois autres modes témoignent de l'hétérogénéité du marché secondaire et précisent ses caractéristiques propres au-delà d'une simple définition en creux.

Cette typologie nous permet de porter un regard nouveau sur certains questionnements classiques dans l'analyse du marché du travail : quels sont les établissements ayant recours aux emplois atypiques ? Sont-ils ceux développant les pratiques de gestion de l'emploi les plus restrictives ? Quelles relations entre modes de gestion et développement de nouvelles formes d'organisation du travail ? La crainte du chômage est-elle présente uniformément sur le marché du travail ? Où trouve-t-on les établissements les plus destructeurs et créateurs d'emplois ?

Mots-clefs : gestion de l'emploi, organisation du travail.

Work and Employment Policies in French Establishments and their Influence on Workers

Abstract

This paper analyses the different employment and work policies of French establishments in the end of the 1990's. Our aim is to highlight the different employment relationship characteristics in connection with work organisation practices.

Five classes of employment and work policies are defined on the basis of the Réponse survey that was conducted in 1998. An important result is the topicality of a dual scheme linked to what Doeringer and Piore (1971) described as labour market segmentation. Two of the five classes describe a renewed form of primary sector whereas the three other enable us to shed new light on the diversity existing inside to the secondary sector.

Such typology enables us to introduce a new reading on standard questions on labour market functioning. Which are the establishments having recourse to short term contracts? How new work organisation schemes are linked to employment policy? Which are the establishments reducing or rising the number of their workers, regarding different level of qualification?

Key words: *employment and human resource management policies, work organisation.*

INTRODUCTION¹

La littérature empirique en économie du travail a montré depuis longtemps les limites d'une représentation uniforme des situations d'emploi. Le marché du travail est loin de constituer un ensemble homogène d'emplois aux caractéristiques similaires. Lorsqu'il offre sa force de travail, le salarié fait ainsi face à une multiplicité de pratiques d'entreprises. C'est dans ce contexte que la situation professionnelle de chaque salarié se construit. L'analyse de cet environnement amène à s'interroger sur les types d'emploi offerts à un moment donné ou sur les conditions de travail et de rémunération existantes.

Depuis le début des années quatre-vingt, on assiste à l'introduction et la diffusion de nombreuses pratiques dans la gestion du travail et de l'emploi, avec notamment l'individualisation des rémunérations et des carrières, les nouvelles formes d'organisation du travail ou encore l'utilisation des formes atypiques de contrat de travail. L'objectif de l'article est d'analyser ces pratiques de façon globale en étudiant la manière dont elles s'articulent les unes aux autres, leur complémentarité ou subsituabilité. Il s'agit alors de dresser un portrait multidimensionnel du contexte dans lequel évoluent les salariés et des pratiques des employeurs en cours à un moment donné. Ce type d'approche nécessite de mobiliser simultanément des informations multiples. Les sources disponibles sont alors relativement rares, ce qui explique que ce type d'analyse ne soit pas très courant. Nous pouvons toutefois citer les travaux de Coutrot (1998), Galtier (1996) ou Boyer, Beffa et Touffut (1999) qui proposent des typologies des modes de gestion du travail et de l'emploi, mais reposant sur des données de 1992². Grâce au second volet de l'enquête *Réponse* datant de 1998, nous proposons de construire une typologie des pratiques des employeurs en matière de gestion du travail et de l'emploi afin de dessiner les contours de la structure de la demande de travail en cours en France à la fin des années 1990.

Au delà de ce portrait, deux types de démarches sont possibles : étudier les causes de la variété des modes de gestion ou ses conséquences pour les salariés. Nous avons ici fait le choix de la seconde approche³. Il s'agit de mieux connaître le contexte dans lequel évoluent les salariés en matière de formation, de rémunération, de stabilité contractuelle, de dialogue social et d'organisation du travail.

Nous présentons tout d'abord la typologie des pratiques des employeurs obtenue à partir des informations de l'enquête *Réponse* 1998, en insistant sur la pluralité des pratiques en matière

¹ Cette contribution est issue d'un travail réalisé dans le cadre d'une convention de recherche entre la Dares - Ministère de l'emploi et de la solidarité et le Matisse-Université Paris I pour le traitement de l'enquête *Réponse* 98 (voir Lemièrre, Perraudin et Petit, 2001). Nous remercions Marie Cottrell, Patrick Letremy, Christophe Ramaux, Bernard Gazier et Hélène Zajdela pour leurs conseils et suggestions durant cette étude. Nous sommes particulièrement redevables à Patrick Letremy pour ses programmes informatiques des méthodes de Kohonen et pour ses nombreux conseils lors de leur utilisation. Ceux-ci sont disponibles à l'adresse : <http://samos.univ-paris1.fr> rubrique logiciels.

² Galtier (1996) construit une typologie, fondée sur la notion d'horizon temporel de gestion de la main-d'œuvre, à partir de l'enquête « Coût de la main-d'œuvre et Structure des Salaires » de 1992. Coutrot (1998), à partir de l'enquête *Réponse* de 1992, établit une typologie croisant le contexte concurrentiel de l'établissement, l'organisation du travail et la gestion de la main-d'œuvre. Après avoir défini cinq profils idéaux-typiques de politique salariale, Boyer, Beffa et Touffut (1999) évaluent leur pertinence sur la base de l'étude monographique de 6 groupes ainsi que de l'interprétation de statistiques issues de diverses enquêtes mais surtout de l'enquête « Coût de la main-d'œuvre et Structure des Salaires » de 1992.

³ Le lecteur pourra se référer à l'article de Petit (2003) pour une analyse des causes de mise en œuvre d'une pratique de gestion particulière.

d'individualisation, d'organisation du travail et d'utilisation des contrats à durée limitée. Nous envisageons alors l'existence d'éventuels effets de segmentation contraignant les salariés dans leurs choix. Dans un second temps, nous proposons une lecture de cette typologie en termes de conséquences pour les salariés en ce qui concerne, d'une part, l'évolution des effectifs dans les établissements, et, d'autre part, leur motivation en lien avec la crainte du chômage.

1. CADRE MÉTHODOLOGIQUE

Dresser un portrait du marché du travail français à un moment donné nécessite de mener une analyse exploratoire sur la base d'une information relativement complète sur le contexte dans lequel évoluent les salariés et sur les pratiques des employeurs. À cette fin, l'enquête *Réponse* nous a paru particulièrement bien adaptée (voir encadré 1). Elle mobilise une très large gamme d'informations portant tout à la fois sur les pratiques des employeurs en matière de rémunération, d'organisation du travail, de formation, de temporalité des contrats de travail ou encore de négociation. Nous avons mobilisé le volet de 1998.

Encadré 1 Présentation de l'enquête *Réponse*

L'enquête *Réponse* (Relations professionnelles et négociations d'entreprises) a été menée par la Dares en 1992, puis de nouveau en 1998, auprès des entreprises et des représentants du personnel (voir Coutrot, Malan et Zouary, 2003 et Dufour, Hege, Malan et Zouary, 2004, pour une présentation détaillée de l'enquête, ainsi que les autres articles du numéro spécial 93 de la revue *Travail et Emploi*, 2003, pour différentes analyses menées à partir de l'enquête *Réponse* 1998). Elle fournit, à l'aide de variables qualitatives, une description très précise des pratiques salariales, de la gestion de l'emploi, des innovations technologiques et organisationnelles, des méthodes d'organisation et de contrôle du travail, des négociations et conflits dans l'entreprise, en lien avec l'environnement de l'entreprise. En 1998, la base « employeur », issue d'un entretien en face à face entre l'enquêteur et un représentant de l'employeur, concerne un échantillon de 2 978 établissements de 20 salariés et plus, hors agriculture et administrations. La base « représentant du personnel », issue d'un entretien avec le principal représentant du personnel de chaque établissement quand il existe, concerne 1 673 établissements. Une autre base est disponible, il s'agit de la base « salariés », mais celle-ci n'a pas été mobilisée dans cette étude, à cause d'un manque de représentativité et de problèmes de sélection des salariés interrogés, qui sont source de biais (Coutrot, Malan et Zouary, 2003).

Concernant la sélection des variables au fondement de la typologie, nous avons fait le choix de représenter les pratiques des employeurs sous deux angles complémentaires : la gestion des ressources humaines *et* l'organisation du travail. L'association de ces deux versants nous permet de faire un parallèle entre les innovations organisationnelles mises en place et les nouvelles formes de gestion des carrières. Une telle dualité est cohérente avec les travaux empiriques de même nature existants. En effet, Coutrot (1998) construit une typologie à partir de trois types de caractéristiques : l'organisation du travail (innovations organisationnelles et formes de contrôle du travail), la gestion de la main-d'œuvre (part d'ingénieurs,

techniciens et cadres, dépenses de formation) et le contexte concurrentiel de l'établissement (taille de marché, part de marché, variabilité de la demande, principaux facteurs de compétitivité). Galtier (1996) recourt à des variables relevant de la gestion de l'emploi et de l'organisation du travail pour réaliser sa typologie basée sur la notion d'horizon temporel de gestion de la main-d'œuvre. Boyer, Beffa et Touffut (1999) définissent quant à eux cinq profils idéaux-typiques de politique salariale, dont la description fait intervenir directement d'autres aspects de la gestion de l'emploi ainsi que le mode d'organisation du travail. D'un point de vue théorique, cela fait référence à l'approche en termes de segmentation du marché du travail (Doeringer et Piore, 1971) ainsi qu'aux travaux de Aoki (1986). Doeringer et Piore ont en effet largement contribué à mettre en évidence l'intérêt d'une prise en compte simultanée des pratiques d'organisation du travail et de gestion de l'emploi. Comme ils l'ont montré pour les marchés internes par exemple, c'est seulement en étudiant les caractéristiques de l'organisation du travail (les spécificités des qualifications ou le rôle des connaissances tacites acquises sur le tas) que l'on comprend pourquoi des pratiques de stabilisation de la main-d'œuvre sont mises en place. Aoki, quant à lui, énonce l'hypothèse d'une nécessaire complémentarité entre la gestion de l'emploi et la gestion de l'information (qui caractérise l'organisation du travail). Il définit alors la « firme A » (en référence au modèle fordiste américain), où l'emploi est géré de façon horizontale et l'information circule de façon verticale, et le modèle de la « firme J » (en référence au modèle japonais) où la dualité est inverse.

Afin de construire la typologie, nous avons donc sélectionné un ensemble restreint de variables représentatives des pratiques de gestion de l'emploi et d'organisation du travail, issues du questionnaire posé aux représentants des employeurs ou construites à partir de plusieurs variables de ce questionnaire. Le tableau 1 donne la répartition de ces variables dans l'échantillon global. La majeure partie concerne les pratiques de gestion de l'emploi. Il s'agit du recours au travail à temps partiel, aux contrats à durée limitée (CDD ou intérim), de l'existence et de la forme des augmentations salariales, de l'ampleur des négociations et des dépenses de formation. Les variables concernant plus directement l'organisation du travail traduisent la mise en œuvre de différentes formes de travail en équipe, la réduction de la ligne hiérarchique ou, plus généralement, le degré de mobilité des salariés.

Afin d'obtenir des profils types de *pratiques* de gestion du travail et de l'emploi, nous avons choisi de ne garder parmi les variables actives que celles sur lesquelles l'employeur peut être considéré comme ayant une incidence directe. Ainsi, les caractéristiques structurelles des établissements, telles que la taille, l'âge, le secteur d'activité ou l'appartenance à un groupe, ne sont pas utilisées pour *construire* la typologie. Ces variables sont toutefois insérées à titre illustratif, une fois la typologie mise en place afin d'aider à la caractérisation des classes. De plus, on considère, parmi les variables illustratives, des variables décrivant l'environnement dans lequel se situe l'entreprise (taille de marché, part du principal client, etc.), un grand nombre de variables qualitatives précisant les pratiques des employeurs⁴, mais aussi certaines variables donnant le point de vue du représentant des salariés.

⁴ La liste des variables illustratives est donnée dans Lemièrre, Perraudin, Petit (2001).

Tableau 1
Répartition des variables actives de l'analyse

<i>Pratique contractuelle</i>		
Part de salariés à temps partiel	0%	22.6 %
	1-5%	39 %
	6-20%	22.4 %
	+ de 20%	16 %
Part de salariés en intérim ou CDD	0%	17.5 %
	1-15%	64 %
	+ de 15%	18.5 %
<i>Pratique de formation</i>		
Dépenses de formation en proportion de la masse salariale	< 1.5%	12 %
	1.5-2%	25.4 %
	2.1-4%	41.4 %
	+ de 4%	21.2 %
<i>Pratique salariale</i>		
Présence et modalité d'augmentations salariales en 1998	Aug. individuelles	13 %
	Aug. générales ou mixtes	69.3 %
	Pas d'augmentation	17.7 %
Présence d'un accord d'intéressement pour 1998	Oui	48 %
	Non	52 %
<i>Pratique de négociation</i>		
Négociation ou discussion sur les salaires en 1998	Oui	69.3 %
	Non	30.7 %
Fréquence de la négociation ou discussion sur d'autres thèmes en 1998 (emploi, changements technologiques, innovations organisationnelles, temps de travail)	Plus de 2	45.5 %
	Une seule	31.3 %
	Aucune	23.2 %
<i>Mode d'organisation du travail</i>		
Proportion des salariés concernés par le travail en équipe (groupes de projet, équipes autonomes de production, groupes de qualité, de résolution de problème...)	Faible	36.4 %
	Moyenne	48.6 %
	Forte	15 %
Raccourcissement des lignes hiérarchiques	Oui	38 %
	Non	62 %
Mode de définition du travail à accomplir	Tâches précises	66.1 %
	Objectifs globaux	33.9 %
Mobilité inter-poste des salariés	Très mobiles	25.8 %
	Une minorité de mobiles	34.5 %
	Non mobiles	39.7 %

Source : Réponse 1998, construction des auteurs.

2. TYPOLOGIE DES MODES DE GESTION DU TRAVAIL ET DE L'EMPLOI

La typologie obtenue distingue cinq types ou classes de pratiques de gestion du travail et de l'emploi (voir annexe 1 pour la méthodologie de classification). L'analyse de leurs principales caractéristiques en termes de pratiques salariales, de négociation, de formation et d'organisation du travail fait apparaître une dichotomie entre les établissements qui ont davantage augmenté les salaires, signé des accords d'intéressement, négocié sur les salaires ou d'autres thèmes, dépensé beaucoup en formation et raccourci la ligne hiérarchique (classes A et B) et les trois autres classes qui ont nettement moins eu recours à ces pratiques (voir la répartition des variables actives par classe en annexe 2). Cependant, on constate que cette dichotomie ne perdure pas quand on considère le recours aux formes d'emplois particulières (CDD, intérim, temps partiel), les pratiques d'individualisation des employeurs⁵, le fait de définir le travail sous la forme d'objectifs globaux (plutôt que de tâches précises) ou encore l'importance du travail en équipe.

Ainsi, l'étude plus approfondie des cinq types de pratiques des employeurs nous permet d'aller au-delà d'une segmentation duale du marché du travail. En effet, parmi les entreprises relevant plutôt du marché primaire, on peut distinguer les établissements relevant d'un « marché interne rénové »⁶, qui modernise les attributs traditionnels du marché interne en recourant à de nouvelles pratiques de gestion du travail et de l'emploi (individualisées et collectives, organisation du travail décentralisée), et les établissements pratiquant plutôt une « gestion professionnalisée par projets » dans laquelle les salariés, très qualifiés, gérés individuellement, travaillent en totale autonomie. Parmi le marché secondaire, on distingue le « compromis bas », qui articule gestion restrictive de l'emploi et des salaires et forte adhésion des salariés à la mission de l'établissement, la « gestion stricte par les coûts », qui est entièrement tournée vers la minimisation des coûts liés aux conditions générales d'emploi et de rémunération sans pour autant recourir aux emplois atypiques et enfin, dans le prolongement, la « gestion stabilisée par les coûts », qui peut être définie comme une version adoucie de la « gestion stricte par les coûts ».

Tableau 2
Répartition des établissements et des salariés par classe

	Classe A Marché interne rénové	Classe B Gestion profes- sionnalisée par projet	Classe C Compromis bas	Classe D Gestion stricte par les coûts	Classe E Gestion stabilisée par les coûts
% établissements	21.2	12.1	8	18.7	40
% salariés	33.6	18.9	7.6	11	28.9

Source : Réponse 1998, construction des auteurs.

⁵ Voir Lemièrre (2001) qui montre l'importance du critère d'individualisation dans la différenciation des pratiques salariales.

⁶ La justification des noms des classes s'appuie sur une description plus détaillée de chaque classe et est précisée ci-dessous dans le texte.

Le tableau 2 donne la répartition des établissements et des salariés par classe. Ces pratiques sont maintenant décrites plus en détail, avec comme grille de lecture le recours à l'individualisation, les formes d'organisation du travail et le recours aux emplois à durée limitée.

Classe A : le « marché interne rénové »

Les établissements de cette classe représentent 21,2 % des établissements et 33,6 % des salariés. Ils sont caractérisés par le poids donné à la gestion du travail et de l'emploi (voir tableau en annexe 2). Ils ont en effet des dépenses de formation particulièrement importantes, accordent fréquemment des augmentations salariales et signent couramment des accords d'intéressement (avec distribution de primes). Ils ont une pratique courante de la négociation d'entreprise (que ce soit sur les salaires ou d'autres thèmes) et attribuent un rôle relativement important aux syndicats dans la conduite du dialogue social. La place donnée au critère de formation lors de l'embauche (plutôt que l'expérience notamment, voir tableau 3) met également en évidence la volonté qu'a l'entreprise de fournir en interne l'expérience nécessaire. Dès lors, ils peuvent être rapprochés des marchés internes décrits par Doeringer et Piore où les conditions d'emploi sont relativement favorables et surtout où la main-d'œuvre est gérée selon des règles propres à l'entreprise, sans référence directe à la situation sur le marché du travail.

Tableau 3
Critère primordial à l'embauche et profils d'établissements

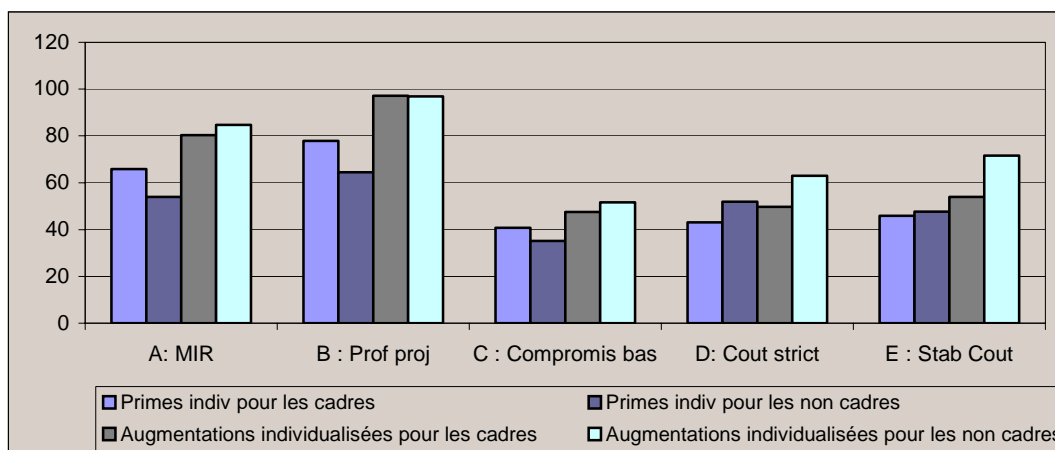
	Classe A Marché interne rénové	Classe B Gestion professionna- lisée par projet	Classe C Compromis bas	Classe D Gestion stricte par les coûts	Classe E Gestion stabilisée par les coûts	Global
Formation	25.1	27.6	25.7	11.4	17.8	20
Expérience	15.9	13.4	6.3	19.8	25.1	19.2
Motivation	34.2	33.9	43.2	39.9	34.4	36
Polyvalence	6.8	8.3	4.7	9.1	7.4	7.5
Mobilité/Disponibilité	3.9	3.9	4.1	6.4	2.6	3.9
Intégration/Equipe	12.2	10.9	14.9	11.7	11.8	12

Cependant, relativement au modèle des marchés internes décrit dans les années 1970, beaucoup de choses ont changé. Les différences fondamentales se situent à deux niveaux : l'individualisation de la gestion de l'emploi et l'horizontalisation de l'organisation du travail. De plus, cette classe est caractérisée par une spécificité propre au marché du travail français, la forte utilisation des contrats à durée limitée.

L'individualisation de la gestion de l'emploi se traduit essentiellement dans cette classe par l'individualisation des pratiques salariales (augmentations individualisées de salaires et primes individuelles que ce soit pour les cadres ou non cadres, voir graphique 1). Plus précisément, la politique salariale de ces établissements se caractérise par la combinaison d'éléments individuels et collectifs, alors que l'utilisation exclusive d'augmentations individualisées est très peu courante (voir tableau en annexe 2). Parallèlement, les conventions collectives sont très présentes dans la définition de la politique salariale (conventions d'entre-

prise ou d'établissement pour la fixation des salaires de base des ouvriers ou employés, conventions de branche dans la définition de la hiérarchie salariale ou des primes d'ancienneté). L'individualisation des pratiques salariales s'est ainsi développée de façon articulée à l'utilisation des pratiques et référents collectifs typiques des marchés internes « classiques ».

Graphique 1
Pratique d'individualisation des salaires selon les profils d'établissements



Lecture : 80 % des établissements du marché interne rénové pratiquent des augmentations individualisées pour les cadres.

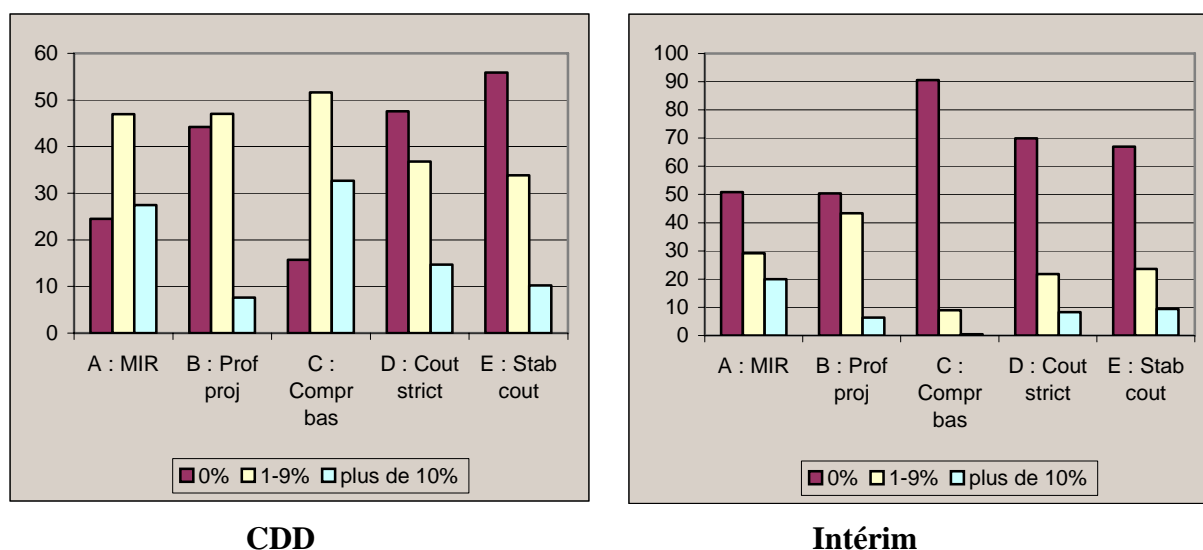
Concernant l'organisation du travail, les établissements de cette classe ont en effet plus souvent mis en place des politiques de juste-à-temps ainsi que des démarches qualités (voir tableau en annexe 3). Plus précisément, ces établissements se distinguent par l'autonomie accordée aux salariés et la coopération existant entre eux. Les salariés sont plus mobiles que la moyenne. Le travail à accomplir est plutôt défini par des objectifs globaux et n'est pas contrôlé par un supérieur hiérarchique. Les salariés règlent les incidents mineurs eux-mêmes plutôt que d'en référer à la hiérarchie. On voit que ces pratiques sont relativement récentes car les établissements de cette classe ont souvent connu un changement organisationnel au cours des trois années précédant l'enquête, que ce soit la suppression de fonction ou le changement de classification. Finalement, on voit se dessiner un profil d'organisation du travail qui peut être qualifié d'horizontal étant donné le rôle donné à l'autonomie et la coopération des salariés. Parallèlement, il est intéressant de souligner que le travail en équipe, souvent associé à une organisation horizontale du travail, est répandu mais de façon modérée. De fait, étudiant les combinaisons d'innovations organisationnelles, Gollac *et alii* (2000) ont montré que l'orientation vers le juste-à-temps ou la démarche qualité se faisait alternativement avec ou sans l'introduction du travail en équipes. Il n'y a pas de complémentarité directe entre ces différents éléments. Soulignons que cette organisation du travail est associée à une intensité capitaliste particulièrement élevée que ce soit en termes de machines-outils à commande numérique, de robot ou d'informatique individuel (Petit, 2003). On retrouve là une caractéristique classique des marchés internes.

On constate ici que la diffusion des nouvelles formes d'organisation du travail typique de la firme J, actuellement considérées comme en expansion (Coutrot, 1998 ; Greenan, 1996 ; Galtier, 1996 ; Gollac *et alii*, 2000), s'est accompagnée de l'introduction de pratiques de gestion de l'emploi beaucoup plus individualisée. À l'horizontalisation de l'organisation du

travail semble bien avoir répondu la verticalisation des modes de gestion de l'emploi. La démarche des entreprises françaises est cohérente avec le second principe de dualité énoncé par Aoki. Celui-ci semble bien pertinent même si l'on ne peut pour autant en déduire directement l'efficacité de la démarche.

Il est important de souligner que ces établissements sont caractérisés par leur forte utilisation des contrats à durée limitée, que ce soit des CDD ou des contrats d'intérimaires (voir graphique 2). On retrouve ici une caractéristique des marchés internes français décrite par Piore (1978) dès les années 1970. Contrairement au cas américain, les entreprises françaises alliaient en leur sein une dualité de modes de gestion de l'emploi grâce à la combinaison de plusieurs formes contractuelles. Un volant de personnes salariées en contrat à durée limitée permettait à l'entreprise de constituer une frange de marché secondaire en son sein et, par là, d'avoir une source de main d'œuvre disponible et malléable permettant d'isoler encore mieux les salariés du marché interne des fluctuations du marché du travail. Nous retrouvons ici le schéma de l'entreprise duale exposé par Atkinson (1984).

Graphique 2
Utilisation des contrats à durée limitée selon les profils d'établissements



D'un point de vue structurel, les établissements de cette classe sont plutôt vieux et de grande taille. Ils sont couramment cotés en bourse et appartiennent plus souvent à des groupes. Ils emploient beaucoup de techniciens et de cadres (voir tableau en annexe 4). Ils appartiennent particulièrement souvent aux secteurs de l'industrie (notamment biens intermédiaires) ou des services marchands (surtout les activités financières) et nettement moins du commerce. Nous sommes donc bien face à l'image prototypique des grands groupes industriels qui étaient le foyer des marchés internes tels que décrit dans les années 1970.

Étant donné cette filiation évidente avec le modèle des marchés internes mais également les différences marquantes dues à l'horizontalisation du travail et l'individualisation des rémunérations, nous avons choisi de qualifier ce profil de gestion du travail et de la main-d'œuvre de **marché interne rénové**. Soulignons que l'emploi du participe passé ne correspond pas à l'hypothèse d'une rénovation aboutie mais plutôt d'une rénovation qui a déjà des contours relativement clairs mais peut continuer à s'affirmer.

Classe B : la « gestion professionnalisée par projet »

Les établissements de cette classe représentent 12.1 % des établissements de l'échantillon et 18.9 % des salariés. Ils sont caractérisés par la forte indépendance et autonomie donnée aux salariés de façon individuelle. Ils ont des dépenses de formation exceptionnellement importantes et pratiquent l'individualisation de façon très forte (voir graphique 1). À l'embauche, ils donnent la priorité au critère de formation (voir tableau 3). Ils ont donc des pratiques relativement proches des établissements de la classe précédente tout en accentuant certaines caractéristiques et surtout leur caractère individualisé.

La politique salariale de ces établissements a deux caractéristiques principales : des augmentations fréquentes et des pratiques individualisées. Ainsi, la quasi totalité des salaires a été augmentée, et pour plus des deux tiers, ces augmentations ont été attribuées de façon strictement individualisée. Les augmentations générales sont très rares. Plus de 70 % des non cadres et plus de 80 % des cadres ont connu uniquement des augmentations salariales individualisées. Les primes individuelles sont également très répandues. En lien avec ces pratiques d'individualisation des salaires, les supérieurs hiérarchiques attribuent des appréciations aux salariés et les reçoivent périodiquement pour un entretien beaucoup plus souvent que dans les autres établissements. Ces systèmes d'évaluation individualisée ont une influence particulièrement forte sur les salaires et une influence moindre (mais existante) sur la formation, la promotion et la sécurité de l'emploi. Au total, ces politiques salariales ont pour caractéristique d'associer directement le salarié au destin de l'entreprise. C'est également vrai d'un point de vue collectif comme le montre le poids des accords d'intéressement et la part de salariés actionnaires. Finalement, même si la fréquence des négociations collectives est relativement élevée, les références collectives sont moins présentes dans cette classe que dans la précédente.

Côté organisation du travail (voir tableau en annexe 3), les établissements de cette classe ont mis en place des politiques de juste-à-temps ainsi que des démarches qualité encore plus fréquemment que les précédents. Du point de vue individuel, l'organisation du travail est caractérisée par la très forte autonomie des salariés et la diffusion des pratiques de travail en équipe. Les tâches à accomplir sont plutôt prescrites sous forme d'objectifs globaux et les niveaux hiérarchiques sont minimisés. L'accent mis sur les individus est complété par la promotion de la coopération et du travail en équipe. Les groupes de qualité, les équipes autonomes, les groupes de projet, mais aussi les réunions d'atelier sont très largement répandus parmi les établissements et à l'intérieur de ceux-ci, parmi les salariés. De façon générale, la coopération entre les salariés est considérée comme très importante. Encore une fois, l'association entre l'horizontalisation des pratiques d'organisation du travail et la verticalisation de la gestion de l'emploi est conforme au schéma aokien.

Cette organisation horizontale du travail est concomitante à une très forte utilisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC), que ce soit les systèmes assistés par ordinateurs (SAO) ou l'informatique individuel (Petit, 2003). Ainsi, ces caractéristiques font de cette classe le modèle type des nouvelles formes organisationnelles décrites dans la littérature sur les innovations organisationnelles (Gollac *et alii*, 2000 ; Lorenz et Valeyre, 2004). On peut considérer que ces pratiques sont plutôt récentes ou du moins en évolution car les établissements de cette classe ont très couramment connu un changement organisationnel important au cours des trois années précédant l'enquête.

En dernier lieu, les établissements de cette classe se caractérisent par le haut niveau de qualification des salariés (les cadres et techniciens y sont sur-représentés contrairement aux

ouvriers qui sont particulièrement peu présents, voir tableau en annexe 4) et le recours limité aux formes de contrats atypiques (que ce soit temps partiel, CDD ou intérim, voir tableau en annexe 2).

D'un point de vue structurel, les établissements de cette classe sont, comme les précédents, plus souvent insérés dans des groupes cotés en bourse, plutôt vieux et de grande taille. Ils appartiennent également plus souvent aux secteurs de l'industrie (plus précisément des biens intermédiaires) et des services marchands (activité financière et services aux entreprises). Le profil des établissements concernés, tout en étant assez proche de celui des marchés internes décrit dans les années 1970, s'en distingue clairement par le rôle primordial donné aux individualités. On pourrait ainsi le rapprocher du marché interne supérieur décrit par Piore (1975), qui correspondait à des situations d'emploi très favorables où les salariés, bien qu'appartenant au marché primaire, avaient une carrière fondée sur la mobilité externe à l'entreprise. Cette classe peut aussi être pensée en termes d'analyse des marchés professionnels anglais (Eyraud, Marsden et Silvestre, 1990), pour laquelle on retrouve des carrières aux contours favorables qui se construisent *via* une mobilité externe à l'entreprise, mais où un poids important est donné à la normalisation des qualifications. Il nous semble finalement intéressant de rapprocher le profil de cette classe de cette hypothèse de carrière très fortement individualisée et par là potentiellement externe à l'entreprise. C'est pourquoi nous avons choisi de qualifier cette classe de **gestion professionnalisée par projet**. Cette conclusion peut être rapprochée de l'hypothèse d'émergence d'un « modèle de la profession » faite par Boyer, Beffa et Touffut (1999) ou des travaux de Fondeur et Sauviat (2003) sur l'émergence d'un modèle professionnel dans le secteur des services informatique aux entreprises.

Classe C : le « compromis bas »

Cette classe représente **8 %** des établissements et **7.6 %** des salariés. L'esprit dominant du mode de gestion caractérisant ces établissements est l'adhésion des salariés au projet global de l'organisation et ceci malgré une politique de l'emploi et salariale peu généreuse. La place accordée à la motivation et surtout à l'intégration à une équipe dans les critères d'embauche est symbolique de l'engagement attendu.

Ces pratiques s'appuient sur la large place donnée à la formation en interne. Ainsi dépassant 2 % de la masse salariale pour la très grande majorité des établissements, les dépenses de formation sont relativement conséquentes dans cette classe (tableau en annexe 2). Ce sentiment d'identification semble réduire l'enjeu de la négociation collective dans l'organisation. Plus de 50 % des établissements n'ont pas négocié les salaires (contre 30 % seulement dans l'ensemble de l'échantillon), et les autres thèmes de négociations sont également peu développés sans être aussi rares. Au cours des trois dernières années, les négociations ont plutôt porté sur la formation et les conditions de travail.

Le caractère d'adhésion des salariés n'est pas relayé par une organisation du travail en mouvement ; les salariés sont très peu mobiles dans leur travail et il y a eu très peu de suppression de niveau hiérarchique. Les salariés ont une très forte autonomie dans l'organisation de leur travail comme le souligne la rareté des contrôles et le fait que les salariés résolvent eux-mêmes leurs problèmes dans près de neuf cas sur dix (voir tableau en annexe 3). Même si les contrôles sont majoritairement réalisés par la hiérarchie intermédiaire et supérieure comme généralement, le contrôle par les clients est plus cité qu'ailleurs. Le sentiment de faible formalisation des procédures semble renvoyer à la classe des organisations du

travail de « structure simple » reprise de Mintzberg dans la typologie de Lorenz et Valeyre (2004) même si le moindre contrôle du travail dans notre classe s'en éloigne.

La politique de l'emploi est marquée par une dichotomie dans le recours aux contrats à durée limitée. Près de 85 % des établissements ont des CDD alors que le recours à l'intérim est particulièrement rare (graphique 2). Notons par ailleurs que plus de 20 % des salariés de ces établissements sont à temps partiel. Parallèlement, la politique salariale de ces établissements est peu active. Les salariés ne reçoivent pas d'augmentation de manière plus courante que dans les autres classes (tableau en annexe 2) et les politiques d'individualisation des salaires, que ce soit pour les cadres ou les non cadres, sont les moins développées (graphique 1). Quand les augmentations de salaires existent, elles se font sous la forme d'augmentations générales, en lien avec la logique d'engagement collectif des salariés à l'entreprise.

Les établissements concernés par ce mode de gestion sont plutôt jeunes (jusqu'à 20 ans) et leurs effectifs sont légèrement plus faibles que la moyenne. Les employés y sont largement sur-représentés (plus de 44 % des établissements ont plus de 80 % d'employés contre 15 % pour l'ensemble des établissements). Par contre, il y a peu de cadres et techniciens et spécialement peu d'ouvriers : près de 50 % des entreprises n'en ont pas du tout. Le taux de féminisation de ces établissements est très élevé : près de 50 % d'entre eux compte plus de 70 % de femmes.

Ce sont, pour plus de la moitié, des associations et mutuelles (moins d'un tiers de S.A.), qui travaillent dans les services non marchands, essentiellement dans le secteur santé-social (pour plus de 40 % des établissements). Notons que les secteurs du commerce de détail-réparation (pour près de 15 % des établissements) mais surtout des hôtels et restaurants sont également sur-représentés (près de 15 % des établissements). Bref, ce sont principalement des activités de service, souvent associées à des emplois à fortes compétences relationnelles, très féminisés, et ayant une culture organisationnelle fondée sur la satisfaction du client. Les salariés semblent motivés par une identification au projet global de leur organisation s'inscrivant dans une logique de l'adhésion à un projet collectif. Si cette classe ne représente que 8 % des établissements et 7.6 % des salariés en 1998, ses effectifs sont très largement en hausse. On voit se dessiner ici l'émergence des nouveaux bassins d'activités de services fortement créateurs d'emplois où les conditions d'emploi et de salaires sont relativement peu favorables, et l'engagement des salariés semblent avant tout affectif. Nous pouvons qualifier cette classe comme le résultat d'un **compromis bas**.

Classe D : la « gestion stricte par les coûts »

Les établissements de cette classe ont une vision de l'organisation et des ressources humaines principalement en termes de coûts à minimiser. La minimisation des coûts salariaux et d'emploi et la rationalisation de l'organisation du travail sont les deux logiques rythmant la vie de l'organisation et de ses salariés.

Les politiques de ressources humaines ne sont pas fondées sur l'individualisation : rares sont les augmentations individuelles ou mixtes et peu de systèmes d'évaluation individualisée sont mis en place. Les établissements n'ayant pas augmenté les salaires d'au moins une catégorie de salariés (cadres et/ou non cadres) sont plus nombreux. Quand des augmentations ont lieu, elles sont générales. Cette rigueur salariale est complémentaire à la faiblesse de la négociation collective : la moitié des établissements n'a pas négocié sur les salaires durant l'année précédant l'enquête. Les négociations sur d'autres thèmes sont également très rares. Néanmoins parallèlement à cette rigueur salariale forte, il existe dans ces établissements une

certaine stabilité des statuts d'emploi pour les salariés. De nombreux établissements n'utilisent aucune forme de contrats à durée limitée, que ce soit l'intérim ou les CDD (graphique 2).

L'organisation du travail de ces établissements repose sur une logique taylorienne avec peu d'innovations organisationnelles (voir tableau en annexe 3). Très peu d'établissements ont supprimé des niveaux hiérarchiques et la prescription du travail se fait plus souvent sous la forme de tâches précises. Il existe une certaine mobilité inter-postes des salariés. Néanmoins, les salariés coopèrent peu. Ils ne sont pas autonomes face aux incidents, même mineurs. Le travail est contrôlé par les supérieurs hiérarchiques. Les modes d'organisation du type « juste à temps clients » ne sont pas utilisés. Il n'y a pas de démarche qualité. Une large majorité des établissements n'a pas mis en place de dispositifs de travail collectif. Ici un rapprochement peut être effectué avec la classe des organisations du travail tayloriennes mise en évidence par Lorenz et Valeyre (2004).

En toute logique avec l'organisation du travail et la minimisation des coûts, les dépenses de formation représentent moins de 1,5 % de la masse salariale dans tous les établissements. Toutes les catégories de salariés sont évidemment concernées par la faiblesse de la formation. Le faible engagement des établissements dans la formation se retrouve dans le plus faible poids accordé à ce critère lors de l'embauche (tableau 3).

Ce mode de gestion est caractéristique d'établissements de très petite⁷ taille (près de 80 % ont moins de 50 salariés contre moins des deux tiers sur l'ensemble de l'échantillon) dans lesquels la part d'ouvriers est spécialement importante alors qu'il y a très peu de cadres et techniciens. La part de femmes y est plus souvent très faible.

Les établissements concernés appartiennent plus souvent au commerce (de gros et de détail) mais surtout à l'industrie des biens de consommation. Leur forme juridique n'est pas caractéristique mais leur capital est plutôt familial et ce sont plus souvent des entreprises indépendantes et autonomes dans leur gestion.

Ces établissements semblent avoir une politique de gestion guidée par la minimisation des coûts concernant les salaires, les négociations, les innovations et la formation mais n'utilisant que peu les formes d'emploi dites « atypiques ». Ils ont beaucoup d'ouvriers, peu de capital fixe et sont de très petite taille. La minimisation des coûts est le mot d'ordre dans cette classe qui représente **18.7 %** des établissements et **11 %** des salariés. Nous qualifierons cette classe de **gestion stricte par les coûts**.

Classe E : la « gestion stabilisée par les coûts »

Il serait faux de croire que seuls 11 % des salariés sont soumis à une logique de gestion par les coûts. En effet, **40 %** des établissements, soit près d'un **tiers** des salariés, sont rassemblés dans la classe E, très proche voisine, légèrement adoucie, de la classe D. Deux nuances différencient la classe D de la classe E. D'une part, les dépenses de formation sont sensiblement plus importantes. Elles sont supérieures au minimum légal⁸ de 1,5 % de la masse salariale même si elles restent très généralement inférieures à 2 %. D'autre part, la part d'emplois atypiques est plus faible. En effet, les établissements de ce groupe emploient très

⁷ Notons toutefois que les établissements concernés par l'enquête ont tous un minimum de 20 salariés.

⁸ Le seuil légal est de 1.5 % de la masse salariale pour les entreprises d'au moins 10 salariés depuis 1993. Ce seuil est modifié avec la loi de mai 2004, et passe à 1,6 %.

peu de personnes à temps partiel. Les établissements de la classe E sont moins souvent de très petite taille que dans la classe D, ce qui peut en partie expliquer la part plus importante attribuée à la formation, et ils appartiennent plus souvent au secteur de la construction et du commerce. La classe E, légèrement adoucie par rapport à la précédente, est qualifiée de **gestion stabilisée par les coûts**.

Ainsi, au total près de la moitié des salariés appartiennent aux classes D et E et obéissent à un mode de gestion fondé sur la volonté de minimisation des coûts. Ces deux classes renvoient à la logique taylorienne d'organisation et de gestion du travail tout en allant au-delà de la vision caricaturale du marché secondaire souvent défini uniquement par l'utilisation de contrats atypiques. Ici la politique de l'emploi de ces établissements témoigne d'une certaine stabilité dans les statuts d'emploi pour les salariés. Par contre, l'organisation du travail taylorienne et l'importante rigueur salariale sont significatives des choix de politique de gestion fondée sur les coûts. La typologie exposée ici visualise ainsi une partie du marché travail souvent définie en creux, comme « l'ombre portée » du marché primaire (Favereau, 1989). Au lieu de correspondre à une caractérisation par défaut, les classes D et E décrivent un marché secondaire fondé sur de vrais choix de gestion, concernant près de la moitié des salariés.

3. L'INFLUENCE DU MODE DE GESTION SUR LA STRUCTURE DES EFFECTIFS

Nous étudions dans cette partie les conséquences des différentes pratiques de gestion du travail et de l'emploi sur l'évolution des effectifs dans ces établissements. L'enquête *Réponse* 1998 fournit des informations qualitatives sur ce sujet. En effet, les chefs d'établissements ont été interrogés sur l'évolution des effectifs dans leur établissement, à la hausse, à la baisse ou stable, durant les trois dernières années précédant l'enquête, soit sur la période 1996-1998. 41,9 % des établissements déclarent avoir augmenté leurs effectifs globaux durant les années 1996-1998, période de conjoncture favorable, alors que 19,4 % les ont réduits. Ils sont 38,7 % à avoir des effectifs stables sur cette période⁹.

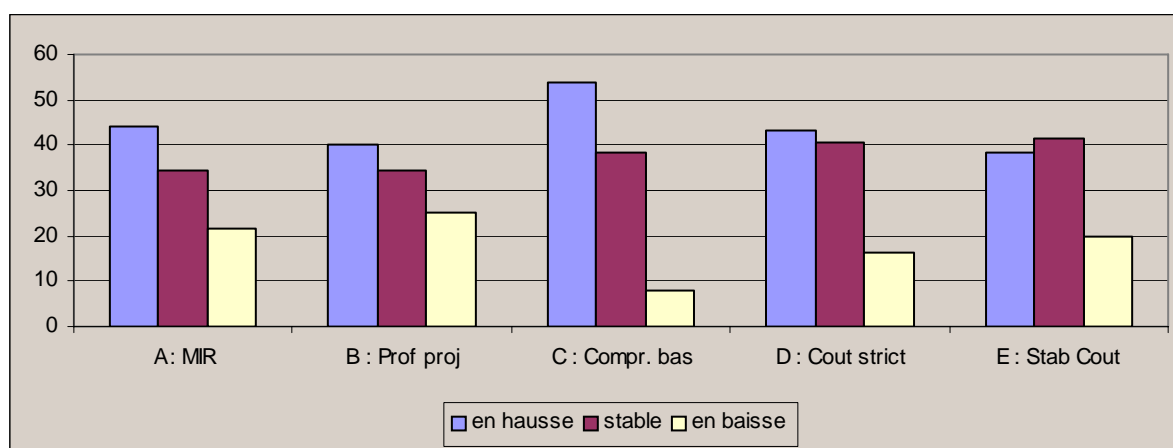
Les établissements du compromis bas sont les plus nombreux à créer des emplois et les moins nombreux à en détruire relativement aux autres classes (graphique 3). 54,1 % de ces établissements ont augmenté leurs effectifs et seulement 7,8 % les ont diminués. Rappelons en effet qu'il s'agit d'établissements des nouveaux bassins d'activité de services fortement créateurs d'emplois. Les établissements de la gestion stricte par les coûts sont aussi particulièrement créateurs d'emplois et peu destructeurs. Ils sont aussi plus nombreux à avoir connu une hausse de leur activité (57,6 % contre 53,6 % en moyenne). En revanche, les établissements de la professionnalisation par projets et ceux de la gestion stabilisée par les coûts apparaissent comme ceux qui ont le plus détruit des emplois et comme les moins créateurs, sans que cela puisse être rattaché à la baisse de leur activité.

Une classe se distingue en étant à la fois davantage créatrice d'emplois et destructrice d'emplois que la moyenne, c'est le marché interne rénové. 44 % de ces établissements ont augmenté les emplois et 21,5 % les ont diminués. Rappelons toutefois que cette classe a plus

⁹ Cette analyse est effectuée sur 2 049 établissements de la base. Il s'agit des établissements qui ont servi à la construction de la typologie et qui ont répondu aux questions relatives à l'évolution de leurs effectifs et aux questions relatives à nos variables de contrôle.

fortement recours aux contrats à durée limitée (graphique 2). C'est donc la classe qui a le moins connu une stabilité de ses effectifs, et c'est aussi la classe qui déclare le plus avoir connu une hausse de l'activité. La période de conjoncture favorable peut alors être une période de restructuration. Ce résultat peut aussi être rapproché de ce qu'a obtenu Coutrot (2000). En effet, il montre que les établissements les plus « innovants », qu'il définit comme étant fortement utilisateurs d'informatique et d'innovations organisationnelles, sont ceux qui connaissent une croissance plus forte de l'emploi mais aussi qui sont davantage enclins à détruire des emplois. Or, les établissements du marché interne rénové sont particulièrement utilisateurs de nouvelles formes d'organisation du travail. Par la suite, nous détaillerons l'évolution de l'emploi par qualification afin d'étudier si toutes les catégories de salariés sont touchées de la même manière, ou si l'on peut observer un biais en défaveur des emplois les moins qualifiés.

Graphique 3
Évolution des effectifs globaux



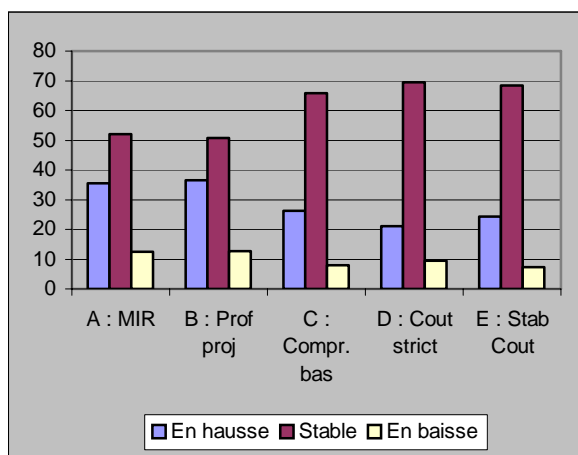
Afin d'isoler ce qui relève des pratiques de gestion du travail et de l'emploi de ce qui provient d'autres facteurs explicatifs, nous estimons un modèle empirique expliquant l'évolution des effectifs en introduisant le profil de gestion du travail et de l'emploi, en plus de facteurs comme le secteur d'activité, la taille de l'établissement, l'âge de l'établissement, la taille du marché, mais aussi l'évolution de l'activité et le fait que l'établissement soit coté en Bourse¹⁰. La variable expliquée étant qualitative avec trois modalités (en hausse, stable et en baisse), nous avons estimé un modèle logit polytomique (voir tableau en annexe 5).

Les résultats indiquent que ce sont moins les établissements du secteur des services non marchands qui ont augmenté et diminué leurs effectifs que ceux du commerce-transport (les autres secteurs ne s'avèrent pas significatifs). Les établissements de petite taille ont moins augmenté et moins réduit leurs effectifs que les établissements de grande taille. Ce sont surtout des établissements jeunes qui ont augmenté leurs effectifs. On constate aussi que les établissements cotés en bourse ont davantage réduit leurs effectifs. L'évolution de l'activité influence significativement l'évolution des effectifs. Sachant donné l'ensemble de ces facteurs (âge, taille, secteur, activité, taille du marché, cotation en bourse), on peut étudier l'effet

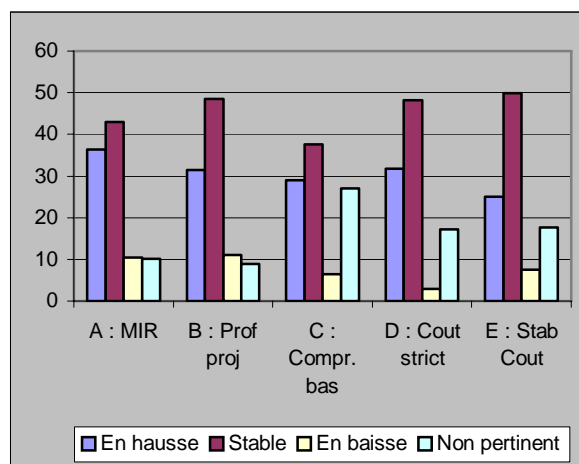
¹⁰ Nous avons testé d'autres variables, qui se sont révélées être non significatives. Notamment, le fait d'avoir connu une variation inhabituelle de l'activité (qui est fortement lié à l'évolution de l'activité), la facilité ou non de prévoir l'activité, le fait d'appartenir à un groupe, le pourcentage de salariés syndiqués dans l'établissement.

des différentes pratiques des employeurs par rapport à la situation de référence choisie ici comme étant la gestion stabilisée par les coûts. Comme cela a été constaté dans la partie descriptive, l'emploi a davantage de chance d'augmenter dans les établissements du compromis bas alors qu'il a davantage de risque de diminuer dans les établissements pratiquant une gestion professionnalisée par projets. En revanche, le fait de pratiquer une gestion stricte par les coûts ou d'appartenir au marché interne rénové ne ressort pas significativement quand on contrôle des caractéristiques des établissements. Il est alors intéressant de désagréger les effectifs globaux par qualification pour analyser les spécificités des classes inégalement utilisatrices des différentes qualifications (voir tableau en annexe 4).

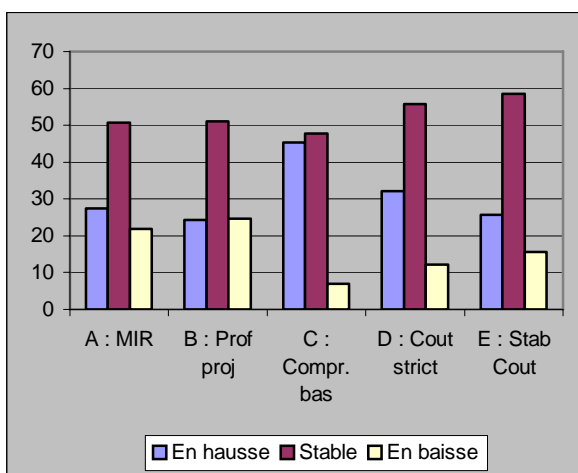
Graphique 4
Évolution des effectifs par qualification



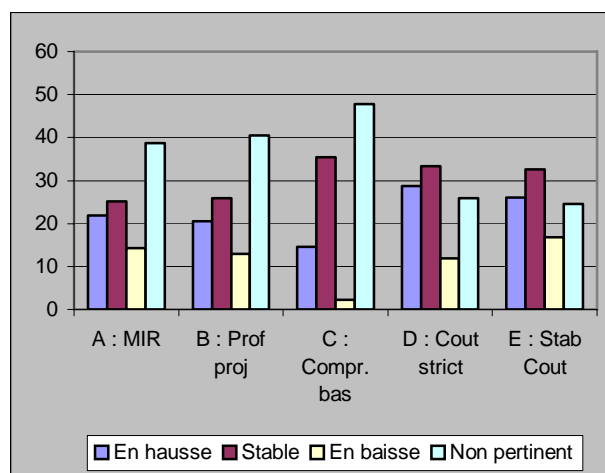
Effectifs cadres



Effectifs techniciens



Effectifs employés



Effectifs ouvriers

Le graphique 4 donne l'évolution des effectifs par qualification. De manière descriptive, les classes du marché interne rénové et de la gestion professionnalisée par projets augmentent fortement leurs effectifs de cadres et de techniciens, tout en licenciant plus souvent ces mêmes catégories de salariés. Les effectifs d'employés ont davantage augmenté dans les autres classes. Ceux d'ouvriers sont plus souvent stables ou en hausse dans les classes de gestion

par les coûts. Ces statistiques descriptives peuvent être complétées par une analyse « toutes choses égales par ailleurs ».

Tableau 4
Estimation des facteurs explicatifs de l'évolution des effectifs

	Évolution des effectifs cadres		Évolution des effectifs techniciens			Évolution des effectifs employés		Évolution des effectifs ouvriers		
	En hausse / stable	En baisse / stable	En hausse / stable	En baisse / stable	Non pertinent/ stable	En hausse / stable	En baisse / stable	En hausse / stable	En baisse / stable	Non pertinent / stable
Constante	n.s.	-1.39***	n.s.	-1.32**	-1.68***	-1.82***	-1.11***	n.s.	n.s.	-1.23***
Secteur										
Ind. Conso	0.21**	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	-0.32***	-0.29**	n.s.	0.38***	-0.71***
Industrie	0.25***	n.s.	n.s.	n.s.	0.77***	-0.43***	n.s.	0.26**	0.39***	-1.07***
Constr.	0.26**	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	-0.39***	-0.28*	n.s.	0.51***	-1.02***
Comm.-Transp.	Réf.	Réf.	Réf.	Réf.	Réf.	Réf.	Réf.	Réf.	Réf.	Réf.
Serv. march.	0.15*	0.01	n.s.	n.s.	0.37***	-0.20**	0.21**	n.s.	n.s.	0.49***
Serv non march.	n.s.	n.s.	n.s.	-0.41*	0.62***	n.s.	n.s.	-0.54***	-0.35**	n.s.
Taille										
20-49	-0.21**	-0.33***	n.s.	n.s.	0.36***	n.s.	-0.17*	-0.20*	-0.26**	n.s.
50-99	-0.20**	-0.34***	-0.14*	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	-0.23**	-0.28**	-0.20*
100-199	Réf.	Réf.	Réf.	Réf.	Réf.	Réf.	Réf.	Réf.	Réf.	Réf.
+200	0.16**	n.s.	n.s.	n.s.	-0.24*	n.s.	0.19**	n.s.	0.21**	n.s.
Age										
- 10 ans	0.27***	n.s.	0.19***	n.s.	0.39***	0.28***	n.s.	n.s.	n.s.	0.27***
10-19	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	0.21*	0.16**	n.s.	0.17*	n.s.	0.29***
20-49	Réf.	Réf.	Réf.	Réf.	Réf.	Réf.	Réf.	Réf.	Réf.	Réf.
50 et +	-0.19**	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	-0.27***	n.s.	-0.27***	n.s.	-0.51***
Taille marché										
Local ou reg.	-0.24***	n.s.	n.s.	n.s.	-0.31***	n.s.	-0.16*	n.s.	n.s.	n.s.
National	Réf.	Réf.	Réf.	Réf.	Réf.	Réf.	Réf.	Réf.	Réf.	Réf.
Eur. ou mond.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
Bourse										
Oui	-0.14**	0.17**	-0.15**	0.26***	-0.28**	-0.16**	0.27***	n.s.	0.16**	0.15*
Non	Réf.	Réf.	Réf.	Réf.	Réf.	Réf.	Réf.	Réf.	Réf.	Réf.
Evol. Act.										
Croissance	0.33***	-0.22**	0.52***	n.s.	0.17*	0.65***	n.s.	0.82***	n.s.	0.40***
Stable	Réf.	Réf.	Réf.	Réf.	Réf.	Réf.	Réf.	Réf.	Réf.	Réf.
Décroissance	n.s.	0.39***	-0.28**	0.52***	n.s.	n.s.	0.058***	n.s.	0.71***	0.47***
Classe										
A : MIR	0.19***	0.34***	0.18***	0.23**	-0.19*	n.s.	0.15*	n.s.	n.s.	0.33***
B : Prof. Proj.	0.25***	0.30**	0.20**	0.38***	n.s.	n.s.	0.25***	n.s.	n.s.	0.41***
C : Compr. bas	0.19*	n.s.	0.35***	n.s.	n.s.	0.33***	n.s.	n.s.	n.s.	0.23*
D : coût strict	n.s.	0.29**	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
E : coût stab.	Réf.	Réf.	Réf.	Réf.	Réf.	Réf.	Réf.	Réf.	Réf.	Réf.

Note : * indique une variable significative à 10 % ; ** à 5 % et *** à 1 %. n.s. indique que la variable n'est pas significative.

La lecture des résultats des modèles logit estimés (voir tableau 4) indique, comme dans le cas des effectifs globaux, que la taille de l'établissement influence significativement l'évolution des effectifs : les établissements de petite taille maintiennent leurs effectifs stables, alors que les établissements de grande taille augmentent le nombre de cadres, diminuent le nombre d'employés et d'ouvriers. L'âge de l'établissement influence (négativement) les créations d'emplois de toute qualification, mais pas les suppressions. Le fait d'être coté en bourse diminue significativement (sauf pour les ouvriers) la probabilité d'augmenter les effectifs et augmente significativement la réduction d'effectifs de toute qualification. Enfin, l'évolution de l'activité influence de manière très significative.

Les établissements du compromis bas ont davantage augmenté leurs effectifs, comme on l'a vu précédemment, mais nous constatons que cela concerne en premier lieu les cadres, techniciens et employés mais ne touche pas les ouvriers, qui sont peu nombreux dans ces établissements. Le comportement des établissements de gestion stricte par les coûts ne se distingue pas significativement de celui des établissements de gestion stabilisée par les coûts (contrairement à ce que l'on avait vu sur les effectifs globaux) sauf par le fait qu'ils ont davantage diminué leurs effectifs cadres.

Deux classes se distinguent très nettement : le marché interne rénové et la gestion professionnalisée par projet. Ce sont les deux classes qui ont les moins connu de stabilité de leurs effectifs globaux. La probabilité d'avoir augmenté et d'avoir diminué les effectifs cadres et techniciens est plus importante pour ces deux classes. On assiste ici à un renouvellement des postes de cadres et de techniciens. Par contre, la probabilité d'avoir fait varier les effectifs ouvriers n'est pas significativement différente, ces établissements ayant peu d'ouvriers. Enfin, il est plus probable pour les établissements de ces classes d'avoir diminué les effectifs employés. Ces classes se caractérisent par d'importantes réorganisations qui concernent les postes les plus qualifiés, accompagnées d'une réduction des effectifs employés. Les régressions logistiques mettent ainsi en évidence un recentrage de ces deux classes sur les salariés les plus qualifiés.

4. L'IMPACT DU MODE DE GESTION SUR LA CRAINTE DU CHÔMAGE COMME MOTIVATION DES SALARIÉS

L'enquête *Réponse*, questionnaires employeurs et représentants des salariés, apporte certaines informations sur les facteurs d'implication et les facteurs de gêne des salariés, et notamment sur la crainte du chômage comme facteur de motivation¹¹ des salariés non cadres¹². Ici, le choix a été d'analyser le questionnaire des représentants des salariés afin de mieux considérer les réponses côté salarié en les mettant en parallèle des pratiques de gestion construites par les employeurs.

C'est dans la classe du « compromis bas » que la crainte du chômage est le facteur le moins cité (32,3 % contre 42,8 % dans l'échantillon total) comme facteur d'implication des non-

¹¹ La question posée est la suivante : « À votre avis qu'est-ce qui pousse les salariés non cadres (cadres) de votre établissement à s'investir dans leur travail? ». L'enquêté pouvait alors choisir les réponses dans une liste. On étudie la réponse « crainte du chômage ». Ces questions sont subjectives mais elles ont été prises comme telles puisqu'elles ne sont pas introduites directement dans la construction des classes.

¹² L'importance des données manquantes concernant les cadres justifie en partie notre choix de se concentrer sur la population des non-cadres.

cadres. Il est également peu cité dans les classes du marché interne rénové et de la gestion professionnalisée par projet. En revanche, il est le plus cité par les représentants du personnel de la classe « gestion stabilisée par les coûts » (47,5 %) et un peu plus cité par la gestion stricte par les coûts.

Tableau 5
La crainte du chômage explique-t-elle l'investissement des salariés non cadres ?

	Oui vs Non
Constante	n.s.
Secteur	
Ind. Conso	Réf.
Industrie	n.s.
Constr.	-0.61**
Comm.-Transp.	-0.58***
Serv. marchands	-0.48**
Serv.non march.	-0.63**
Taille	
20-49	Réf.
50-99	n.s.
100-199	0.32*
+200	0.32*
CSP RP	
Empl. Adm.	0.44**
Ouvrier	0.71***
Ing. Cadre	Réf.
Autre	n.s.
Fonx DS	
Oui	0.36***
Non	Réf.
Possibilité prévoir activité	
Plutôt ou très difficile	0.34***
Plutôt ou très facile	Réf.
Classe	
A : MIR	-0.47***
B : Prof. Proj.	-0.44**
C : Compr. Bas	n.s.
D : coût strict	n.s.
E : coût stab.	Réf.

Note : * indique une variable significative à 10 % ; ** à 5 % et *** à 1 %. n.s. indique que la variable n'est pas significative.

Une analyse « toutes choses égales par ailleurs » renforce l'impact du mode de gestion sur le fait de citer la crainte du chômage parmi les facteurs d'implication. On explique cette variable à l'aide d'un modèle logit ayant comme variables explicatives : la classe, le secteur d'activité, la CSP du représentant du personnel interrogé, son statut (délégué syndical ou autre représentant du personnel), la capacité de prévision de l'activité et la taille de l'établissement (voir tableau 5). Le fait que le représentant du personnel interrogé ne soit pas cadre joue « toutes choses égales par ailleurs » positivement sur la crainte du chômage comme facteur d'investissement. De même si l'interviewé est délégué syndical, cela a un

impact positif sur le fait d'énoncer la crainte du chômage comme facteur d'investissement. La difficulté de l'établissement à prévoir l'activité joue positivement.

Quant à l'impact du mode de gestion, on voit apparaître une dualité entre les classes marché interne rénové et gestion professionnalisée par projets, d'un côté, et compromis bas et les gestions par les coûts, de l'autre. En effet, il n'y a pas de différences significatives entre la crainte du chômage ressentie dans les classes compromis bas et gestion stricte par les coûts relativement à la classe gestion stabilisée par les coûts. En revanche, on voit bien que le fait d'être salarié dans les classes du marché interne rénové et de la gestion professionnalisée par projets réduit « toutes choses égales par ailleurs » le motif « crainte du chômage » comme facteur d'investissement des salariés dans ces établissements. Cela peut nuancer l'idée que la crainte du chômage soit un point de menace crédible dans les théories du salaire d'efficience, traditionnellement retenues pour modéliser le marché primaire. Il semble de plus que le recours aux emplois temporaires n'alimente pas la crainte du chômage. En effet, alors que la classe gestion stabilisée par les coûts se caractérise par très peu de CDD et d'intérimaires et des effectifs plutôt stables par opposition à la classe marché interne rénové qui fait plus fortement usage des contrats à durée limitée et dont les effectifs sont plus fluctuants, la crainte du chômage est moins reconnue comme facteur d'implication dans la seconde. Il semble ainsi que les conditions plus générales d'emploi, et notamment l'accent mis sur les coûts, sont davantage explicatives du sentiment de crainte du chômage. La double gestion, d'un côté recours aux intérimaires et CDD et de l'autre, possibilités de carrières internes et promotions, caractéristique de la classe marché interne rénové semble réduire la crainte du chômage.

CONCLUSION

L'exploitation de l'enquête *Réponse* de 1998 nous a permis de définir une typologie des modes de gestion du travail et de l'emploi des établissements et d'en visualiser les conséquences pour les salariés. Cinq grands types de pratiques sont mis en évidence : le « marché interne rénové » qui modernise les attributs traditionnels du marché interne en articulant pratiques individualisées et collectives et en introduisant une organisation du travail décentralisée ; la « gestion professionnalisée par projets » dans laquelle les salariés, très qualifiés, gérés individuellement, travaillent en totale autonomie; le « compromis bas » qui articule gestion restrictive de l'emploi et des salaires et forte adhésion des salariés à la mission de l'établissement ; la « gestion stricte par les coûts » qui est entièrement tournée vers la minimisation des coûts liés aux conditions générales d'emploi et de rémunération sans pour autant recourir aux emplois atypiques et enfin, dans le prolongement, la « gestion stabilisée par les coûts » qui peut être définie comme une version adoucie de la « gestion stricte par les coûts ».

Au-delà des enseignements apportés par l'analyse de chaque profil, un constat général s'impose : celui de la persistance de la dualité du marché du travail entre la définition d'un marché primaire transformé et la mise à jour d'un marché secondaire hétérogène. Les classes « marché interne rénové » et « gestion professionnalisée par projets » développent des pratiques actives en termes de formation, rémunération, négociation collective ou encore de nouvelles formes d'organisation... tout en intégrant très fortement certains aspects actuels de la flexibilité du travail : individualisation, emplois atypiques... À l'opposé, les classes de « gestion stricte et stabilisée par les coûts » et du « compromis bas » témoignent de pratiques plus restrictives mais aussi moins ouvertes aux nouvelles logiques de flexibilité du travail.

Cette analyse nous permet d'aller au delà d'une représentation simplifiée du marché secondaire uniquement définie en creux relativement au marché primaire. Il prend corps *via* la spécification des pratiques de minimisation des coûts hétérogènes et pas forcément fondées sur le recours aux emplois atypiques. Si la classe du « compromis bas » relève des établissements aux pratiques restrictives, elle s'en différencie à la fois par le recours à certains emplois atypiques et surtout par l'importance accordée à l'identification des salariés à l'entreprise. Cette analyse offre un nouveau regard sur le secteur des activités de service, par ailleurs plébiscité pour sa capacité créatrice d'emplois. L'analyse des critères de motivation des salariés renforce cette dualité du marché du travail. Du côté des salariés, la distinction entre politiques généreuses et restrictives explique le sentiment de crainte du chômage des salariés au-delà des recours aux contrats atypiques ou de l'évolution des effectifs.

Par ailleurs, l'analyse des variations d'effectif globaux et par qualification au cours des trois années précédant l'enquête nous apporte un regard sur la dynamique de ce schéma de segmentation du marché du travail. Nous avons pu souligner un phénomène de recentrage des qualifications entre marchés primaire et secondaire : chacun se focalise sur la catégorie de main-d'œuvre déjà la plus présente en son sein. Un tel phénomène fait craindre un risque de polarisation accrue dans les conditions d'emploi accessibles aux différentes catégories de salariés.

BIBLIOGRAPHIE

- AOKI M., 1986, « Horizontal vs. Vertical Information Structure of the Firm », *American Economic Review*, n° 62, p 777-795.
- ATKINSON T., 1984, « Manpower Strategies for Flexible Organisations », *Personnel Management*, August, pp. 28-31.
- BOYER R., BEFFA J.-L. et TOUFFUT J.-P., 1999, « Les relations salariales en France : Etat, entreprises, marchés financiers », *Notes de la fondation Saint-Simon*, n° 107, juin, 95p.
- COTTRELL M. et LETREMY P., 2003, « Algorithme de Kohonen : classification et analyse exploratoire des données », Prépublication du SAMOS, n°173, téléchargeable sur <http://samos.univ-paris1.fr>
- COUTROT T., 1998, *L'entreprise néo-libérale, nouvelle utopie capitaliste ?*, La Découverte, 282 p.
- COUTROT T., 2000, « Innovations et gestion de l'emploi », *Premières Synthèses*, Dares, 2000.03, n° 12.1.
- COUTROT T., MALAN A. et ZOUARY P., 2003, « La "boîte noire" des relations sociales dans l'entreprise : apports et limites d'un questionnement direct », *Travail et Emploi*, n° 93, janvier.
- DOERINGER P. et PIORE M., 1971, *International Labor Market and Manpower Analysis*, New-York, Sharp.
- DUFOUR C., HEGE A., MALAN A. et ZOUARY P., 2004, « Post-enquête Réponse », *Document de travail IRES*.
- EYRAUD F., MARSDEN D. et SILVESTRE J.J., 1990, « Marchés professionnels et marchés internes du travail en Grande-Bretagne et en France », *Revue internationale du travail*, vol. 129, n°4, pp. 551-569.
- FAVEREAU O., 1989, « Marchés internes, marchés externes », *Revue économique*, vol. 40, n°2, pp. 273-328.
- FONDEUR Y. et SAUVIAT C., 2003, « Les services informatiques aux entreprises : un marché de compétences ? », *Formation et Emploi*, n°82, pp. 107-122.
- GALTIER B., 1996, « Gérer la main-d'œuvre dans la durée : des pratiques différenciées en renouvellement », *Economie et Statistique*, n° 298, pp. 45-70.
- GOLLAC M., GREENAN N. et HAMON-CHOLET S., 2000, « L'informatisation de l'ancienne économie: de nouvelles machines, de nouvelles organisations et de nouveaux travailleurs », *Economie et Statistique*, n° 339-340, p 171-201.

GREENAN N., 1996, « Innovation technologique, changements organisationnels et évolution des compétences », *Economie et statistique*, n°298, pp.15-33.

KOHONEN, T., 1984, 1993, *Self-organization and Associative Memory*, 3^{ed}, Springer.

LEMIERE S., PERRAUDIN C. et PETIT H., 2001, *Régimes d'emploi et de rémunération des établissements français en 1998, Construction d'une typologie à partir de l'enquête Réponse*, rapport dans le cadre de la convention d'étude sur l'Enquête Réponse, pour le compte de la Direction de l'Animation et de la recherche, des études et des statistiques (Dares) du ministère de l'Emploi et de la Solidarité, 51p, novembre.

LEMIERE S., 2001, *La discrimination salariale entre hommes et femmes : une analyse à partir des modes de détermination des rémunérations par les entreprises*, Thèse de doctorat Sciences Economiques, Université Paris I, décembre.

LETREMY P., 2000, « Notice d'installation et d'utilisation de programmes SAS-IML basés sur l'algorithme de Kohonen et dédiés à l'analyse des données », Prépublication du SAMOS, n°131, téléchargeable sur <http://samos.univ-paris1.fr>

LORENZ E., VALEYRE A., 2004, « Les formes d'organisation du travail dans les pays de l'Union européenne », *Document de travail CEE*, n° 32, juin .

PETIT H., 2002, *Fondements et dynamique de la segmentation du marché du travail. Une analyse sur données françaises*, Thèse de doctorat en Sciences Economiques, Université Paris I, 339p., décembre.

PETIT H., 2003, « Les déterminants de la mise en œuvre d'un mode de gestion de l'emploi », *Economie et Statistique*, n°361, pp.53-70.

PIORE M. J., 1975, "Notes for a Theory of Labour Market Stratification", in EDWARDS R., GORDON D. et REICH M. (eds.), *Labor Market Segmentation*, D.C. Heath, Lexington.

PIORE M. J., 1978, « Dualism in the Labor Market, A Response to Uncertainty and Flux, The Case of France », *Revue Economique*, n° 1, janvier, pp. 26-37.

Annexe 1

ANNEXE MÉTHODOLOGIQUE : CONSTRUCTION DE LA TYPOLOGIE

Disposant d'un ensemble de variables qualitatives, nous avons tout d'abord mené une analyse des correspondances multiple (ACM), méthode d'analyse des relations entre les différentes modalités de variables qualitatives, qui permet également de positionner les individus sur les axes factoriels. Outre les renseignements que cette méthode fournit sur les liens entre les variables qualitatives¹³, elle permet aussi de transformer l'information fournie par les variables qualitatives en variables quantitatives (les coordonnées des individus sur les axes factoriels). Ces informations peuvent ensuite être utilisées pour construire une typologie des individus. La typologie a été effectuée à l'aide de l'algorithme de Kohonen ou algorithme SOM (*Self-Organizing Map*), algorithme original de classement des observations (Kohonen, 1984, 1993). Il présente deux différences essentielles avec les méthodes classiques de classification : c'est un algorithme stochastique, et une notion de voisinage entre classes est définie a priori. Les voisinages entre classes peuvent être choisis de manière variée, *grille, ficelle, cylindre ou tore*. Les représentations associées sont appelées carte de Kohonen (voir Cottrell et Letremy, 2003, et Letremy, 2000)

L'algorithme de classement est itératif. L'initialisation consiste à associer à chaque classe un *vecteur code* (ou *représentant*) dans l'espace des observations (les variables de l'étude, ici les coordonnées des individus sur les axes) choisi de manière aléatoire. Ensuite, à chaque étape, on choisit une observation au hasard, on la compare à tous les vecteurs codes, et on détermine la classe gagnante, c'est-à-dire celle dont le vecteur code est le plus proche. On rapproche alors de l'observation les vecteurs codes de la classe gagnante *et* des classes voisines. Après convergence de l'algorithme, cet ordonnancement des observations respecte la topologie de l'espace des entrées, en ce sens que des observations similaires appartiennent après classement à la même classe ou à des classes voisines. L'algorithme nécessitant que le nombre de classes soit donné a priori, on construit tout d'abord une classification en un grand nombre de classes (grille de dix fois dix classes), puis on pratique une classification de type ascendante hiérarchique des vecteurs codes, de manière à définir des classes moins nombreuses, appelées super-classes. Comme les classes voisines contiennent des observations similaires, les super-classes regroupent des classes contiguës.

Nous avons préféré cette méthode de classification à la méthode de classification ascendante hiérarchique traditionnellement utilisée car l'algorithme de Kohonen permet d'obtenir des classes plus homogènes sans trop isoler d'observations atypiques dans une classe. Nous avons retenu cinq super-classes. La proportion de variance dont la classification en cinq super-classes rend compte est alors de 37 % (contre respectivement 14 % et 23 % pour un découpage en deux et trois super-classes).

Les méthodes d'analyse factorielle requièrent que les modalités ne soient pas d'effectif trop faible. En effet, la contribution d'une modalité à l'inertie totale étant fonction décroissante de son effectif, une modalité dont l'effectif est trop faible va biaiser l'analyse comme dans le cas d'observations aberrantes. Ceci nous a conduit à recoder les variables en gardant un effectif minimum (10 % environ) dans chaque modalité et à ne conserver dans l'étude que les

¹³ Voir Lemièrre, Perraudin et Petit (2001) pour la présentation des résultats de l'ACM.

établissements ayant renseigné toutes les variables actives choisies¹⁴. L'échantillon « employeur » utilisé pour construire la typologie comprend alors 2 297 établissements (sur les 2 978 établissements de la base), échantillon qui reste représentatif sur la base de la répartition des établissements par secteur d'activité, taille et âge d'établissement (voir Lemière, Perraudin et Petit, 2001).

¹⁴ Ceci nous a conduit à exclure les individus n'ayant pas répondu aux questions à l'origine des variables actives de l'analyse.

Annexe 2

RÉPARTITION DES VARIABLES ACTIVES PAR CLASSE (SANS PONDÉRATION)

		Global	Classe A Marché interne rénové	Classe B Gestion profess. par projet	Classe C Compromis bas	Classe D Gestion stricte par les coûts	Classe E Gestion stab par les coûts	Global pondéré
Taux d'emploi à temps partiel	0%	22.6	6.2	17.9	0	32.8	46.4	33.7
	1-5%	39.0	52.7	52.1	0	30.2	30.9	32.8
	6-20%	22.4	39.2	24.5	0	15.6	11.2	17.4
	+ de 20%	16.0	1.9	5.5	100.0	21.4	11.5	16.1
Intérim et CDD	0%	17.5	8.0	11.8	9.2	29.4	29.2	29.5
	1-15%	64.0	59.0	80.3	73.5	53.1	62.2	55.3
	+ de 15%	18.5	33.0	7.9	17.3	17.6	8.6	15.2
Travail en équipes	Peu	36.4	23.7	17.9	31.6	61.8	52.5	43.4
	Moyen	48.6	63.8	35.3	55.1	30.9	43.7	43.8
	Beaucoup	15.1	12.5	46.8	13.3	7.3	3.8	12.8
Racc. niv. hiérar.	Oui	38.0	47.6	52.6	21.4	24.4	29.0	30.8
	Non	62.0	52.4	47.4	78.6	75.6	71.0	69.2
Définition travail à accomplir	Tâches précises	66.1	63.8	56.1	64.3	75.2	71.4	66.8
	Objectifs globaux	33.9	36.2	43.9	35.7	24.8	28.6	33.2
Mobilité Inter Poste	Très mobiles*	25.8	26.9	25.0	16.3	29.0	26.5	29.4
	Pas majorité**	34.5	37.6	36.8	24.0	34.4	32.8	29.8
	Non mobiles	39.7	35.4	38.2	59.7	36.6	40.7	40.8
Dépenses de formation	< 1.5%	12.0	0.6	0.8	1.0	100.0	0.6	19.5
	1.5-2%	25.4	9.2	16.6	10.7	0	62.4	30.5
	2.1-4%	41.4	57.7	49.2	67.9	0	27.1	33.6
	+ de 4%	21.2	32.5	33.4	20.4	0	9.9	16.4
Augmente salaires	Augm. indiv.	13.0	1.7	66.1	0	8.8	1.6	11.4
	Augm. générale ou mixte	69.3	89.8	32.4	72.4	62.6	68.4	61.1
	Pas d'augm.	17.7	8.5	1.6	27.6	28.6	30.0	27.5
Accords intéress.	Oui	48.0	59.5	61.1	29.6	29.0	40.2	37.6
	Non	52.0	40.5	38.9	70.4	71.0	59.8	62.4
Négocie salaires	Oui	69.3	84.5	83.2	48.0	51.5	57.4	55.2
	Non	30.7	15.5	16.8	52.0	48.5	42.6	44.8
Négocie autres thèmes	Plus de 2	45.5	54.5	58.4	37.2	32.4	35.7	40.2
	Une seule**	31.3	35.3	28.4	39.8	25.2	28.3	29.6
	0	23.2	10.2	13.2	23.0	42.4	36.0	30.2
Effectifs		2297	773	380	196	262	686	81 883
			33,6%	18,9%	7,6%	11%	28,9%	

Note : 1) L'hypothèse d'indépendance entre chaque modalité (prise séparément) et le numéro de la classe est rejetée à un seuil inférieur à .001 % pour toutes les modalités, sauf celles indiquées par * où le seuil est de 5 % et par ** où le seuil est 1 %. 2) La typologie a été menée sur l'échantillon non pondéré afin de construire des cas types. Les pondérations ont été prises en comptes lors de l'analyse des variables illustratives supplémentaires.

Annexe 3

ORGANISATION DU TRAVAIL SELON LES PROFILS D'ÉTABLISSEMENTS

	Classe A Marché interne rénové	Classe B Gestion profession- nalisée par projet	Classe C Compromis bas	Classe D Gestion stricte par les coûts	Classe E Gestion stabilisée par les coûts	Global
Changement orga important au cours des trois dernières années	38.7	45.0	22.6	26.1	25.1	30.4
Démarche qualité (norme ISO ou autre)	60.1	73.7	38.5	38.7	55.2	54.1
Juste-à-temps clients	40.6	41.1	22.0	31.4	40.7	37.5
Présence de mobilité inter-poste des salariés	64.6	61.8	40.3	43.4	59.3	59.2
Coopération entre salariés	89.5	93.6	87.2	80.2	83.9	85.9
Les salariés règlent eux-mêmes le problème (en cas d'incident mineur)	78.8	75.6	84.5	66.1	67.0	71.8
Suppression d'un niveau hiérarchique	47.6	52.6	21.4	24.4	29.0	30.8
Définition du travail à accomplir selon des objectifs globaux	36.2	43.9	35.7	24.8	28.6	33.2
Contrôle occasionnel (plutôt que permanent ou intermittent)	16.8	19.7	27.1	13.4	17.3	17.6
Utilisation des formes de travail en équipe : groupes qualités	61.2	72.3	44.8	31.4	46.1	49.7
Utilisation des formes de travail en équipe : groupes d'expression	27.1	21.4	34.3	15.3	19.1	21.6
Utilisation des formes de travail en équipe : équipes autonomes	36.7	44.6	17.5	27.2	21.7	28.4
Utilisation des formes de travail en équipe : groupes de projets	53.8	68.5	54.2	24.0	27.4	39.5

Annexe 4 PCS PAR CLASSES

	Classe A Marché interne rénové	Classe B Gestion profession. par projet	Classe C Compromis bas	Classe D Gestion stricte par les coûts	Classe E Gestion stabilisée par les coûts	Global
Ouvriers						
Moins de 10%	44.4	48.5	61.6	31.9	27.4	37.1
Entre 10 et 49%	14.2	14.5	22.3	12.3	17.0	15.7
Entre 50 et 79%	31.0	30.0	4.8	27.5	34.2	29.4
Plus de 80%	9.4	5.7	8.2	27.0	20.1	16.4
Employés						
Moins de 10%	32.1	28.4	10.4	36.2	32.4	30.8
Entre 10 et 29%	30.5	33.9	19.85	26.7	33.0	30.4
Entre 30 et 79%	23.8	28.6	22.3	19.0	21.5	22.5
Plus de 80%	12.6	7.6	44.3	16.8	11.8	15.0
Techniciens						
Moins de 10%	31.6	31.6	54.1	54.4	46.6	43.7
Entre 10 et 29%	43.9	44.6	27.0	34.2	40.7	39.5
Plus de 30%	23.5	22.4	15.7	10.1	11.4	15.4
Cadres						
Moins de 10%	47.8	40.2	60.5	64.2	60.4	56.0
Entre 10 et 29%	34.2	36.4	27.1	30.2	31.6	32.1
Plus de 30%	17.0	22.0	9.2	4.3	6.7	10.5

Note : les chiffres ne somment pas tout à fait à 100 % car il y a quelques réponses manquantes.

Annexe 5

ESTIMATION DES FACTEURS EXPLICATIFS DE L'ÉVOLUTION DES EFFECTIFS GLOBAUX

	En hausse relativement à stable	En baisse relativement à stable
Constante	n.s.	n.s.
Secteur		
Ind. Conso	n.s.	n.s.
Industrie	n.s.	n.s.
Constr.	n.s.	n.s.
Comm.-Transp.	Réf.	Réf.
Serv. marchands	n.s.	n.s.
Serv.non march.	-0.17*	-0.44***
Taille		
20-49	-0.18**	-0.20*
50-99	n.s.	-0.22**
100-199	Réf.	Réf.
+200	n.s.	n.s.
Age		
- 10 ans	0.21***	n.s.
10-19	n.s.	n.s.
20-49	Réf.	Réf.
50 et +	-0.22***	n.s.
Taille marché		
Local ou reg.	n.s.	n.s.
National	Réf.	Réf.
Eur. ou mond.	n.s.	n.s.
Bourse		
Oui	n.s.	0.32***
Non	Réf.	Réf.
Evol. Act.		
Croissance	0.73***	n.s.
Stable	Réf.	Réf.
Décroissance	n.s.	0.72***
Classe		
A : MIR	n.s.	n.s.
B : Prof. Proj.	n.s.	0.20**
C : Compr. bas	0.43***	n.s.
D : coût strict	n.s.	n.s.
E : coût stab.	Réf.	Réf.

Note : * indique une variable significative à 10% ; ** à 5% et *** à 1%. n.s. indique que la variable n'est pas significative

DERNIERS NUMÉROS PARUS :

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

- N° 74** *Déterminants professionnels et familiaux : une analyse des transitions d'activité*
CELINE MARC
novembre 2006
- N° 73** *Conditions de travail et santé au travail des salariés de l'Union européenne : des situations contrastées selon les formes d'organisation*
ANTOINE VALEYRE
novembre 2006
- N° 72** *Le profilage : outil statistique et/ou mode de coordination ?*
NATHALIE GEORGES
novembre 2006
- N° 71** *La formation comme politique d'activation des chômeurs : analyse des réseaux locaux de mise en œuvre dans le cas suisse*
OLIVIER GIRAUD
octobre 2006
- N° 70** *Combinaison d'activités professionnelles et multifonctionnalité de l'agriculture : une résurgence de la dimension territoriale ?*
CATHERINE LAURENT, MARIE-FRANÇOISE MOURIAUX, PATRICK MUNDLER
octobre 2006
- N° 69** *La perception subjective du travail : rôle des identités de genre et des conditions d'emploi (quelques éléments d'analyse statistique)*
MICHEL GOLLAC, SERGE VOLKOFF
octobre 2006
- N° 68** *Le chômage partiel : quelles tendances ?*
OANA CALAVREZO, RICHARD DUHAUTOIS, EMMANUELLE WALKOWIAK
septembre 2006
- N° 67** *Subjective Evaluation of Performance through Individual Interview: Theory and Empirical Evidence from France*
MARC-ARTHUR DIAYE, NATHALIE GREENAN, MICHAL W. URDANIVIA
septembre 2006
- N° 66** *Monitoring Employment Quality in Europe: European Employment Strategy Indicators and Beyond*
LUCIE DAVOINE, CHRISTINE ERHEL
juillet 2006
- N° 65** *L'émergence des politiques de l'emploi (1945-1973)*
JACQUES FREYSSINET
juillet 2006