

**centre d'études
et de recherches
sur les qualifications**

DOCUMENT N°

32



GESTION DU PERSONNEL ET MARCHÉ INTERNE DE L'EMPLOI

Analyse des données du Répertoire français des emplois

**Le Chef
du Service d'information
et de Documentation**

Avril 1978

**GESTION DU PERSONNEL ET MARCHE
INTERNE DE L'EMPLOI
Analyse des données du Répertoire
français des emplois**

**Ce document a été réalisé par Roland
GUILLON dans le cadre des travaux
du Département de la qualification
du travail.**

SOMMAIRE

Problématique générale de l'étude	3
Première partie : présentation méthodologique	7
1 - La construction électrique et électronique	9
2 - Présentation de l'échantillon	12
2.1 - Les services	13
2.2 - Les emplois	14
2.3 - Les structures d'emploi	15
2.4 - Les établissements	15
3 - Présentation des indicateurs d'emploi et d'organisation	16
3.1 - Les indicateurs d'emploi	17
3.2 - Les indicateurs d'organisation du travail	19
4 - Les mouvements d'emploi selon les catégories	21
4.1 - Le recrutement	21
4.2 - La formation continue	23
Deuxième partie : Réseaux d'emploi et segmentation de chaque service	25
1 - La répartition d'ensemble des réseaux d'emploi	27
2 - Les services sans réseau de recrutement ni formation continue	29
3 - Les services avec un réseau de recrutement mais sans formation continue	31
4 - Les services avec un réseau de recrutement et de la formation continue	35
4.1 - Le recrutement	40
4.2 - La formation continue	42
4.3 - Logique de recrutement et logique de la formation continue	50
4.4 - La mobilité de l'emploi	54
5 - Conclusions	58
Troisième partie : Marché d'emploi d'établissement	67
1 - Présentation des établissements	70
2 - Marché local de l'emploi	72
Conclusion	75
Liste des services de chaque établissement	78

PROBLEMATIQUE GENERALE DE L'ETUDE

On peut poser la question lorsqu'on aborde la gestion du personnel des entreprises : a-t-elle ou non un effet structurant sur l'emploi ? Sur quels éléments ? contenu et répartition des emplois ? nombre d'emplois ?

Ou bien on attribue un effet décisif à la gestion du personnel en mettant notamment l'accent sur une gestion prévisionnelle du personnel et on pense qu'elle contribue au développement de l'emploi, qu'elle infléchit sa répartition ou qu'elle en précise le contenu, ou bien on réserve ces effets à d'autres facteurs de l'entreprise, notamment :

- la gestion financière dans la mesure où l'investissement détermine largement la création d'emplois .

- les conditions technologiques de la production qui déterminent non seulement le nombre d'emplois mais aussi la répartition et les contenus d'emploi, comme les processus et procédés, l'automatisation des équipements ;

- les choix organisationnels qui, en relativisant le poids de la technologie, expliqueraient la répartition et les contenus d'emploi (ainsi le choix d'un processus de production continu).

Notre propos revient à estimer que la gestion du personnel participe toujours aux mécanismes de l'emploi dans l'entreprise, même lorsqu'elle se réduit à une simple gestion des contrats de travail.

La gestion du personnel en relation avec d'autres facteurs tels que la gestion financière, les conditions technologiques de la production et les choix organisationnels peut jouer plusieurs rôles (1) :

- d'abord, un rôle d'affectation de la main-d'oeuvre en posant les conditions d'accès aux emplois ;

- ensuite, un rôle de différenciation de la main-d'oeuvre en retenant tel ou tel aspect des classifications d'emplois, en attribuant telle ou telle garantie statutaire ;

- enfin, un rôle de régulation des mouvements d'emploi limitant ou développant l'accès aux emplois, les passages entre emplois.

(1) Nous utilisons ici le terme de rôle dans son acception la plus large au sens de fonction, réservant le terme de fonction pour les missions et les objectifs des unités de travail dans lesquelles nous étudions la gestion du personnel.

Nous préférons parler de spécificité plutôt que d'autonomie de la gestion du personnel dans la mesure où animant directement l'emploi ou participant à l'animation d'autres facteurs comme l'organisation ou les conditions technologiques des processus de production, la gestion du personnel n'est jamais indépendante.

A supposer que l'on puisse s'accorder sur les missions et les objectifs d'une gestion du personnel qui sont autant d'enjeux pour les acteurs de l'entreprise, on doit en préciser les composantes.

On ne peut retenir dans une seule étude tous les éléments qui constituent une gestion du personnel : administration proprement dite (salaires, avantages sociaux, embauches, mutations, formation, logement, relations avec les administrations), gestion prévisionnelle des carrières et de la formation, relations avec les salariés de l'entreprise, etc. (1).

C'est pourquoi, afin de mettre en valeur la participation de la gestion du personnel au marché de l'emploi, nous centrerons notre étude sur un phénomène récemment constaté en matière de marché du travail qui par son ampleur concerne directement la répartition et les contenus d'emplois. Ce phénomène est l'internalisation des marchés du travail dans l'entreprise, c'est-à-dire la constitution de réseaux et de procédures d'emploi propres à chaque entreprise suivant des règles spécifiques.

Privilégiant donc la dimension marché de l'emploi, nous retenirons comme composantes de la gestion du personnel, les procédures et les réseaux d'accès aux emplois, ainsi que les procédures de formation dans l'entreprise. Nous développerons ces points.

Tout marché interne peut éclater en sous-marchés selon les catégories de salariés ou les unités de l'entreprise, et suivre ainsi plusieurs règles de recrutement, de mobilité et d'accès à la formation spécifiques. Lorsqu'on cherche à connaître le rôle de la gestion des personnels il faut donc étudier tous ces phénomènes.

Mais pour que cette approche dite de segmentation permette de différencier les répartitions d'emploi, il faut aborder directement les questions d'organisation du travail, et poser notamment la relation entre la répartition des emplois et les contraintes de la production.

(1) Toutes ces questions sont abordées de façon très complète dans l'article de M. BARTHOD - Structure de la fonction personnel et innovation sociale dans l'entreprise. Personnel, décembre 1976 -

Au-delà de son aspect technique, l'étude rejoint le terrain des comportements et des aspirations en matière d'emploi dans l'entreprise. Elle revient à rendre compte de la variété possible des offres d'emploi et du rôle spécifique que peut jouer la gestion du personnel pour répondre aux exigences des demandes d'emploi : stabilité des conditions d'emploi, contenus d'emploi, conditions de travail, possibilités de changer d'emploi, etc.

- PREMIERE PARTIE -

PRESENTATION METHODOLOGIQUE

Cette étude s'inscrit dans une série d'études complémentaires du Répertoire Français des emplois. Elle dispose donc d'un matériau d'enquête important mais davantage adapté à une analyse des contenus d'emploi qu'à une analyse des réseaux ou des structures d'emploi. Il a donc fallu adapter certains indicateurs au matériau disponible.

Malgré tout, la démarche du Répertoire Français des emplois visant à dégager les emplois-types à partir de l'observation des situations de travail, c'est-à-dire l'ensemble des interventions d'un individu situé dans un contexte technique et organisationnel précis, nous a permis de construire des indicateurs simples et standardisés pour caractériser globalement chaque unité de travail.

Concrètement nous disposons d'un ou plusieurs questionnaires d'emplois correspondant à une même unité, abordant l'activité et l'origine des titulaires, ainsi qu'une série d'observations consignées par leurs supérieurs hiérarchiques qui permettaient ensemble de construire les indicateurs de réseaux d'emploi et d'organisation du travail (1).

La gestion du personnel existe à tous les niveaux de l'entreprise. Mais au niveau d'une entreprise et d'un établissement il est difficile de saisir concrètement chaque réseau d'emploi. Par contre, l'existence des réseaux d'emploi et l'effet d'une gestion du personnel ne sont sensibles que dans le cadre de chaque unité ou service de l'entreprise. C'est pourquoi nous avons estimé préférable d'étudier la gestion du personnel dans chaque unité d'établissement et de suivre en cela la démarche du Répertoire, quitte à revenir sur l'esquisse de la gestion du personnel des établissements correspondants lorsqu'on disposait d'un nombre suffisant de services (pour un même établissement).

Afin de mieux contrôler les effets de l'organisation du travail et de la production, notamment sur la répartition et les contenus d'emploi, on a choisi un seul secteur d'activité pour opérer un échantillon homogène d'établissements et de services.

1. LA CONSTRUCTION ELECTRIQUE ET ELECTRONIQUE

Pourquoi avoir choisi un secteur d'activité industrielle plutôt qu'un secteur d'activité tertiaire ? Parce que les processus et les fonctions y sont mieux repérables et par conséquent plus standardisables.

(1) Sans qu'il soit possible de construire quelques ratios financiers.

Nous disposons des résultats d'une enquête menée en 1974 et 1975 par le Répertoire Français des emplois sur les emplois de spécialité d'électricité et d'électronique. Cette enquête portait à la fois sur le secteur de la construction électrique et électronique, et sur d'autres secteurs comme la mécanique comprenant un nombre important de ces emplois (1).

Afin de garantir le maximum d'homogénéité mais aussi une diversité relative des unités d'emploi, nous avons retenu les groupes d'activités concernant le secteur électrique et électronique, aux termes de la nomenclature des activités économiques utilisée à cette époque, soient les groupes 281 à 288 inclus ainsi que le groupe 297.3 (ordinateurs et unités périphériques).

Nous aurions souhaité ainsi pouvoir construire une partition en groupes d'activités suffisamment fines et standardisées autour de caractéristiques telles que la nature des produits, la technicité et la répartition des équipements, les variables de processus susceptibles d'avoir une influence sur l'organisation du travail et la répartition des emplois.

A. AZOUVI dans une étude sur ce même secteur d'activité souligne la diversité des partitions existantes :

- secteurs destinataires (biens d'équipement, biens intermédiaires, biens de consommation) ;

- types de matériels fabriqués avec, d'une part, les catégories de la comptabilité nationale (matériel électrique, matériel électronique, appareils électro-domestiques) et, d'autre part, celles de la Délégation générale à la Recherche Scientifique et Technique (construction électrique et télécommunications, matériel électronique, instrumentation électronique, matériel informatique) ;

- ou encore les deux critères à la fois selon les catégories du Ministère de l'industrie et de la recherche (matériel d'équipement industriel, électroménager, matériel d'installation, matériel d'équipement de courant faible, matériel destiné au grand public et composants électroniques) (2).

Devant l'impossibilité de constituer des groupes d'activité homogènes, serait-ce sur le rythme du processus (unitaire, série) et le degré d'automatisation des équipements, nous avons repris les trois groupes d'activités proposés par le Répertoire sur la base des rubriques de la nomenclature des activités économiques de 1959 (3) :

(1) Les résultats de ces observations ont été consignés dans le Cahier n°3 du Répertoire Français des Emplois : les emplois-types de l'électricité et de l'électronique. La Documentation Française - PARIS 1976.

(2) A. AZOUVI - Accumulation et structure d'emploi : l'exemple de la construction électrique et électronique - 1954 - 1974 - D E A E Université PARIS I - 1977.

(3) Les numéros entre parenthèses sont les numéros correspondants de la nomenclature des activités et de produits de 1973.

- Matériel d'électronique professionnelle comprenant :

- 2831 - émetteurs, radioguidage (2914) ;
- 2840 - }
2843 - } matériel télégraphique et téléphonique (2911) ;
2845 - }
- 2850 - }
2851 - } appareils de contrôle, de régulation et de mesure,
2852 - } compteurs, transformateurs de mesure (2913) ;
- 2862 - matériel médical (2912) ;

- Matériel électronique grand public et composants actifs et passifs comprenant :

- 2832 - postes radio, télévision (2921) ;
- 2833 - tubes, lampes, transistor (2916), ainsi que - 2844
tubes cathodiques (tous composants actifs) ;
- 2834 - condensateurs, hauts-parleurs (2915) ou composants
passifs ;
- 2835 - appareils d'enregistrement et de reproduction, élec-
trophones, magnéto-ampli-sonorisation (2922) ; ainsi
que 2973 - ordinateurs et unités périphériques (2701) ;

- Matériel électrique d'équipement industriel, matériel d'installation et électroménager comprenant :

- 2810 - }
2811 - }
2812 - } matériel électrique (de traction, moteurs, groupes
2813 - } électrogènes), signalisation, ascenseurs, monte-
charges ;
2814 - }
2816 - }
- 2820 - fils et câbles isolés pour électricité ;
- 2841 - }
2846 - } matériel d'éclairage ;
2847 - }

2863 -	sonnerie ;
2870 -	} piles et accumulateurs ;
2871 -	
2872 -	
2880 -	
2881 -	} lampes électriques (28) ;
2882 -	
2883 -	
2860 -	
2861 -	} équipement électroménager et électrothermique (chauffage industriel) (30).

Ces regroupements permettent malgré tout d'opposer un groupe de fabrications électroniques spécifiques plutôt unitaires et un groupe de fabrications électroniques plutôt de série, à un groupe de fabrication électrique en série.

2. PRESENTATION DE L'ECHANTILLON

Pour étudier les réseaux d'emploi de chaque service, nous avons posé deux questions d'échantillonnage. Quels emplois ? Quels services ?

Le Répertoire avait étudié les emplois qualifiés de la construction électrique et électronique : ingénieurs et cadres techniques, techniciens, agents de maîtrise, ouvriers qualifiés. Afin de conserver cette diversité, mais en même temps de ne pas préjuger de la domination d'une logique de segmentation sur l'autre ou encore des rapports entre catégories, nous avons écarté la catégorie des cadres qui est par définition gérée de façon différenciée.

En ce qui concerne chaque service, il semblait commode de retenir a priori la taille parmi les variables pouvant influencer le développement des réseaux d'emploi. Pour reconstituer les services nous avons groupé les titulaires d'emploi selon leur supérieur hiérarchique, ce qui recouvrait des unités aux effectifs très variables. Il a donc fallu retenir une fourchette acceptable pour tous les services (concernant les catégories autres que les cadres). Nous avons choisi des effectifs de 10 à 250 personnes.

2.1. Les services

77 services ont été retenus, qui se répartissent ainsi par effectifs :

10 - 19 Salariés	20 - 49 Salariés	50 - 99 Salariés	100 & plus
28 Services	21 Services	11 Services	17 Services

Par groupe d'activités ; 35 services relèvent du matériel d'électronique professionnelle ; 19 de l'électronique grand public et des composants (dont 6 services fabriquant des éléments d'ordinateurs) ; 23 du matériel électrique. Le matériel électrique est sous-représenté puisqu'il totalise 40 % environ des effectifs du secteur et 65 % de sa valeur ajoutée (1).

Autre élément pour cadrer les réseaux d'emploi, les missions de chaque service : nous avons utilisé la grille des fonctions établies spécialement pour ce secteur d'activité par le Répertoire Français des emplois et avons attribué à chaque service une fonction dominante :

- production (méthodes, planning, fabrication, montage, contrôle) ;
- définition de produit (recherches, études, dessins, plans, essais) ;
- moyens de production (travaux neufs, entretien, maintenance, dépannage, production d'utilités) (2).

Avec cette grille, nous avons pu analyser plus finement la structure des services en distinguant les services ayant plusieurs fonctions (par exemple, production et moyens), ceux qui regroupent plusieurs sous-fonctions d'une seule et même fonction (par exemple, méthodes et planning de la fonction production), enfin, ceux qui ne couvrent qu'une seule sous-fonction (études seules pour la définition de produit.

45 services ont une fonction principale de production ; 19 de définition de produit ; et 13 de moyens de production. L'échantillon, étant largement dominé par les fonctions de production, présente des garanties pour contrôler la spécificité de processus et d'organisation du travail.

(1) A. AZOUVI - Document cité -

(2) Pour plus de précision on peut se reporter à la description générale des emplois de l'électricité et de l'électronique contenue dans le Cahier n°3 du Répertoire Français des Emplois, op. cit .

12 services seulement couvrent plusieurs fonctions ; 23 services plusieurs sous-fonctions ; et 42 n'ont qu'une seule sous-fonction. L'échantillon est donc constitué par des unités très spécialisées.

2.2. Les emplois

Les services retenus recouvrent 105 questionnaires d'emploi : 47 sont des emplois d'ouvriers qualifiés ; 32 des emplois de techniciens ; et 26 sont des emplois d'agents de maîtrise (1). Dans chaque service une catégorie d'emplois a été enquêtée. Nous reviendrons sur les contraintes qui en découlent.

Chaque catégorie recouvre plusieurs emplois précis aux termes de la nomenclature des emplois.

Les ouvriers qualifiés de l'électricité, de la radio-électricité et de l'électronique sont :

- des électriciens monteurs de lignes et circuits, des installateurs de centraux téléphoniques et des électriciens d'entretien et de dépannage (rubrique 391) ;

- des bobiniers électriciens professionnels, monteurs de moteurs électriques, câbleurs de tableaux (rubrique 393) ;

- des mécaniciens électriciens, électroniciens, électromécaniciens d'entretien, opérant le montage d'ensembles électriques et mécaniques, ou du réglage ou de la réparation ; des ajusteurs électriciens, monteurs d'appareils électriques et d'ascenseurs, étalonneurs d'appareils de mesure, électriciens de plate-forme, monteurs frigoristes (rubrique 394) ;

- des électroniciens, radio-électriciens ; des monteurs-câbleurs d'appareils électroniques, dépanneurs de radio et d'émetteurs-radars (rubrique 395).

Les techniciens sont des agents d'essai, de contrôle de fabrication, de mesure ou de mise au point, spécialistes de l'électricité et de l'électronique (rubriques 243 et 244).

Enfin, les agents de maîtrise dirigent une unité restreinte (plusieurs ouvriers qualifiés) autour d'une section de fabrication spécifique (rubriques 271 et 272).

(1) L'échantillon total des emplois de ce type pour les seuls emplois de spécialité électrique et électronique couverts par le Répertoire Français des Emplois s'élève à 350 emplois.

L'échantillon surestime donc l'importance numérique des trois grandes catégories par rapport à la répartition réelle des emplois qui recouvrait en 1973, 23,8 % d'ouvriers qualifiés (soit l'un des taux les plus faibles de l'industrie), parmi lesquels un peu moins de la moitié correspondait aux rubriques retenues (les autres étant des ouvriers de la mécanique) ; 11 % de techniciens (l'un des taux les plus élevés de l'industrie), parmi lesquels la moitié correspondait aux rubriques retenues (les autres ayant une spécialité mécanique ou chimique) ; enfin, 6 % d'agents de maîtrise sans qu'il soit possible de les ventiler ici selon des rubriques spécifiques.

En revanche, l'échantillon est adapté pour une étude comparative de la gestion de chaque catégorie qualifiée de la production.

2.3. Les structures d'emploi

Les structures d'emploi varient d'un service à l'autre, non seulement selon la nature du service mais aussi selon les fonctions de chaque service.

La plupart des services ont une structure d'emploi dominée par des OS ou par des OQ (27 services chacun). 23 services sont dominés par des agents techniques.

Parmi les 46 services de production, 25 services sont dominés par des OS, 12 par des OQ et 9 par des agents techniques.

Sur 13 services de moyens de production, 10 services sont dominés par des OQ, 2 par des OS et 1 par des agents techniques.

Sur 18 services de définition de produits, 13 services sont dominés par des agents techniques et 5 par des OQ.

Si la liaison reste forte entre fonction dominante et niveau des qualifications, elle peut être à nuancer selon les sous-fonctions.

2.4. Les établissements

Les services et emplois étudiés appartiennent à 25 établissements (1); 10 établissements fabriquent du matériel professionnel ; 7 établissements de l'électronique grand public et des composants (dont 3 établissements fabriquent des ordinateurs) ; et 8 établissements du matériel électrique.

(1) L'échantillon total des établissements comportant des emplois d'électricité et d'électronique est d'une centaine environ.

20 établissements sont des établissements de production ; 4 se confondent avec l'entreprise et 1 seul est un siège social.

Ce sont pour la plupart de gros établissements, puisque 6 établissements seulement emploient moins de 250 personnes, 3 entre 250 et 499 personnes, et 16 plus de 500 personnes (5 entre 500 et 999 personnes, 9 entre 1000 et 2499, et 2 plus de 2500 personnes).

Enfin, la plupart de ces établissements appartiennent à un groupe (16 d'entre eux).

Le nombre de services enquêtés par établissement est le suivant :

- 4 établissements ont 1 service ;
- 8 établissements ont 2 services ;
- 4 établissements ont 3 services ;
- 3 établissements ont 4 services ;
- 3 établissements ont 5 services ;
- 3 établissements ont 6 services ;

Pour les 9 établissements de 4 services et plus, il a été possible de dépasser l'analyse de la gestion des personnels de chaque unité et d'esquisser une gestion d'établissement.

Chaque variable de cet échantillon de services et d'établissements revêt une importance inégale pour l'analyse des réseaux d'emploi.

Ainsi, les variables de service, les emplois, les structures d'emploi intéressent directement l'analyse des réseaux d'emploi de chaque service. Par contre, certains renseignements concernant les établissements - nature de l'établissement et entreprise d'appartenance - ne présentent un intérêt que pour situer notre échantillon.

3. PRESENTATION DES INDICATEURS D'EMPLOI ET D'ORGANISATION

Au-delà des contraintes posées par le matériau d'enquête, son caractère semi-extensif permet d'orienter cette étude des rapports de la gestion du personnel au marché interne de l'emploi vers le test d'une série d'indicateurs susceptibles d'être utilisés sur des échantillons extensifs, et d'être rapprochés de variables plus classiques

comme la taille et la nature des unités de production, les structures d'emploi, afin d'en pénétrer mieux la signification, ce qui revient à distinguer les variables de classement des variables de classement des variables plus explicatives.

3. 1. Les indicateurs d'emploi

L'accès aux emplois est l'un des temps forts des mouvements d'emploi : recrutements, mobilité interne, et procédures de sélection.

Le matériau d'enquête recueilli pour chaque emploi l'origine du recrutement, c'est-à-dire s'il s'agit d'un recrutement dans l'entreprise ou d'un recrutement hors de l'entreprise.

Plusieurs questions posées au supérieur hiérarchique pour chaque emploi en matière d'exigences pour occuper cet emploi donnent des informations sur les critères de recrutement :

- la compétence nécessaire (formation générale, technique ou professionnelle, expérience professionnelle générale ou particulière) ;
- des précisions pour chaque type de compétence : niveau et spécialité de la formation, expérience ou non d'un emploi particulier (avec l'appellation, la catégorie professionnelle et l'ancienneté dans cet emploi).

En confrontant de telles déclarations avec les éléments correspondants du cursus réel de chaque titulaire d'emploi on peut distinguer deux logiques :

- catégorielle, si le recrutement est centré sur la classification d'origine du titulaire d'emploi ;
- fonctionnelle, si le recrutement tient compte davantage de l'expérience antérieure d'un emploi ou de tâches très spécifiques.

Lorsqu'il n'est pas possible de départager entre ces deux logiques, nous qualifions de mixte le recrutement.

Une question permet d'enregistrer l'existence ou non d'un réseau de recrutement dans chaque service selon que le supérieur hiérarchique participe personnellement ou non au recrutement des personnes pour un type d'emplois donné.

Enfin, une autre question complète la question précédente en précisant la procédure du recrutement : entretien seul, test, essai, stage.

Parmi les mécanismes possibles de sélection et de régulation des mouvements d'emploi, la formation continue peut occuper une place importante.

Une série de questions posées à chaque titulaire d'emploi recueille l'ensemble des cours ou stages de formation suivis dans l'entreprise actuelle et même l'emploi actuel, et en précise la logique, le contenu, le statut.

Ainsi, nous avons considéré que la formation continue suit une logique catégorielle lorsqu'elle vise spécifiquement une promotion et qu'elle suit une logique fonctionnelle lorsqu'elle vise un changement d'emploi non promotionnel ou encore la continuation d'une même activité et nous avons réservé les possibilités de formation mixte.

Etant donné le nombre des emplois couverts, nous ne sommes pas entrés dans les spécialités techniques pour ce qui est du contenu de la formation. Mais nous avons considéré que le contenu de la formation est spécialisé lorsqu'il concerne directement les tâches ou les fonctions exercées par le titulaire d'emploi, et dans le cas contraire qu'il s'agit d'une formation générale indépendamment des spécialités enseignées. Par exemple, un agent de maîtrise suivant un cours de relations humaines reçoit une formation spécialisée. Alors que tel ouvrier de spécialité recevant un enseignement d'électricité, de téléphone ou d'électronique qui déborde sa fonction, bénéficie d'une formation générale.

En ce qui concerne le statut de la formation continue on peut distinguer une formation dispensée par l'entreprise d'une formation dispensée par un organisme extérieur à l'entreprise (établissement public, collectivité locale, chambre de commerce, chambre de métiers, organisation professionnelle).

Un point important du suivi d'une formation a été écarté à cause du matériau : savoir si le suivi de la formation était à l'initiative de l'individu ou de l'entreprise.

Afin de mieux cerner le rôle que peut jouer la formation continue dans l'accès aux emplois et la régulation des mouvements d'emploi, nous avons exploité les réponses des chefs de service à une question sur les emplois accessibles à partir d'un emploi donné en fonction du suivi d'une formation complémentaire (interne ou externe à l'entreprise). Nous n'avons retenu que les cas habituels et assez fréquents

qui supposent un nombre d'emplois accessibles suffisant et avons distingué trois cas :

- . emplois accessibles dans le même service ;
- . emplois accessibles dans un autre service ;
- . pas d'autre emploi accessible.

S'il a été possible d'appliquer ces indicateurs et de relever des profils différents de réseaux d'emploi, on doit réserver certaines conclusions quant à la dynamique des marchés de l'emploi, dans la mesure où nos données sont datées et qu'elles remontent au 2ème semestre 1974 et au 1er semestre 1975.

3.2. Les indicateurs d'organisation du travail

Comme nous l'avons déjà évoqué, étudier l'impact de la gestion du personnel sur les mouvements d'emploi et la répartition des emplois d'un service suppose la définition des principales variables caractéristiques d'un service. Plus précisément on peut chercher s'il y a un rapport entre la configuration et la dynamique des réseaux d'emploi et telle forme d'organisation du travail. En d'autres termes, si la gestion du personnel s'adapte à l'organisation du travail ou si elle peut l'infléchir.

En fait, l'organisation du travail est un instrument pour adapter la répartition et le contenu des emplois aux missions de chaque unité de l'entreprise. Mais aussi un pivot essentiel pour tester l'efficacité des moyens de production et pour contrôler la réalisation des objectifs. Elle a une spécificité propre même si elle peut varier d'une unité à l'autre en fonction de sa nature, de sa taille, etc... Rien n'est plus faux que de vouloir reconstruire l'organisation du travail à partir d'une simple agrégation de tâches et d'emplois. L'organisation se définit essentiellement par rapport aux mécanismes de contrôle.

C'est pourquoi nous avons retenu plusieurs indicateurs susceptibles de traduire les formes du contrôle opéré sur le travail de chaque service.

L'indicateur le plus classique est le taux d'encadrement de l'unité mesuré par le rapport nombre de subordonnés/nombre de supérieurs hiérarchiques. Les supérieurs hiérarchiques comprennent aussi bien les cadres que la maîtrise ou les chefs d'atelier. Afin de mesurer l'étendue du contrôle, nous avons défini quatre tranches

de taux d'encadrement : - 25 %, 25 - 49 %, 50 - 74 %, 75 % et plus ; qui correspondent respectivement à 23 services, 17 services, 8 services et 29 services. En plus d'une liaison évidente entre la taille et le taux d'encadrement d'un service, ce dernier varie selon la nature du service. Ces services de production sont les plus encadrés.

taux d'encadrement services	- 25 %	25 - 49 %	50 - 74 %	75 % & plus	TOTAL
Production	12	14	4	15	45
Moyens	7	2	2	3	19
Définition	4	1	5	8	13
TOTAL	23	17	8	29	77

Autre indicateur de contrôle : l'existence ou non d'un contrôle comptable dans chaque unité équivalant à un contrôle de temps ou de coût et repérable à travers le contrôle systématique des activités de chaque titulaire d'emploi, les contraintes de résultat ou de rendement minimum, l'affectation des moyens budgétaires. La plupart des services (56 services) exercent ce type de contrôle. Ce sont surtout des services de production.

Ces deux indicateurs précisent les relations entre subordonnés et supérieurs hiérarchiques, les procédures existantes dans une unité, mais ne suffisent pas à définir la division du travail. C'est pourquoi nous avons retenu les relations entre postes de travail d'après l'enchaînement des opérations de chaque service. Nous avons distingué les services dans lesquels les postes de travail sont isolés les uns des autres et ceux dont les postes de travail sont liés entre eux. Parmi ces derniers, nous distinguons les services où deux postes de travail au moins sont liés, des services qui comportent des équipes successives

Les services dont les postes sont isolés sont plus nombreux que ceux qui ont des postes liés (respectivement 40 et 35 services). Deux services seulement travaillent en 2 x 8.

La portée de cette classification est relative puisque nous n'avons pu travailler qu'au niveau des ouvriers qualifiés. Il est vraisemblable qu'une analyse des ouvriers spécialisés aurait multiplié le nombre de services aux postes liés.

La plupart des postes liés sont dans des services de production (dont les postes peuvent être également isolés), tandis que les postes isolés sont toujours en définition de produit et plus nombreux que les autres dans les moyens de production (certains postes pouvant être liés entre eux).

En 1974, 13,8 % des ouvriers du secteur travaillaient à la chaîne et 21,6 % en équipe, pour la plupart d'entre eux en deux équipes. L'importance du travail à la chaîne était donc supérieure à celle de l'ensemble des industries de transformation (9,1 %), par contre le travail posté y était nettement inférieur (31,3 %). Notre échantillon quant à lui sous-estime ces deux taux.

Afin d'étudier la contribution de la gestion du personnel au marché de l'emploi nous classerons chaque service selon qu'il comporte ou non un réseau de recrutement ou de formation, selon l'origine et la logique de chaque mouvement d'emploi. Et nous relèverons dans chaque cas la nature, la taille et l'organisation des unités correspondantes. Dans la mesure où nous tenons compte aussi de la structure des emplois de chaque unité, il paraît souhaitable de préciser les tendances du recrutement et de la formation pour chaque catégorie d'emplois étudiée : ouvriers qualifiés, agents de maîtrise et techniciens.

4. LES MOUVEMENTS D'EMPLOI SELON LES CATEGORIES

L'échantillon de 105 emplois présente pour chaque mouvement d'emploi une spécificité d'ensemble qui peut varier ou non selon chaque catégorie d'emploi.

4.1. Le recrutement

Les emplois auxquels on accède par un recrutement dans l'entreprise sont plus nombreux que ceux auxquels on accède par un recrutement extérieur (respectivement 62 et 43). Les recrutements

catégoriels (1) et les recrutements fonctionnels (2) ont à peu près la même importance (respectivement 48 et 44 emplois). Et il y a peu de recrutements mixtes (13 emplois). Toutefois, la logique du recrutement varie selon l'origine du recrutement. Ainsi les recrutements extérieurs suivent davantage une logique catégorielle, tandis que les recrutements internes sont plus souvent fonctionnels, en même temps qu'ils concentrent les cas de logique mixte.

logique origine	catégo- rielle	fonction- nelle	mixte	TOTAL
externe	29	13	1	43
interne	19	31	12	62
TOTAL	48	44	13	105

La maîtrise a le taux de recrutement interne le plus élevé (19 pour 7 recrutements externes). Son recrutement est surtout catégoriel (14 pour 9 recrutements fonctionnels) ; exclusivement catégoriel dans les cas de recrutement externe, à égalité avec le recrutement fonctionnel dans les cas de recrutement interne. Soulignons plusieurs cas d'anciens dessinateurs ou agents techniques diplômés qui semblent traduire une évolution du rôle de cette maîtrise (plus technique).

Les agents techniques ont aussi un recrutement plutôt interne (19 pour 13 recrutements externes), suivant une logique fonctionnelle (17 pour 8 recrutements catégoriels). Les agents techniques ont le plus de recrutement mixte (7 cas).

Si le recrutement des ouvriers qualifiés est aussi bien interne qu'externe (24 pour 23), leur recrutement est plutôt catégoriel (26 pour 18 recrutements fonctionnels) notamment à cause de la relation entre recrutement externe et recrutement catégoriel. Les ouvriers ont le moins de recrutement mixte (3 cas seulement).

On peut donc distinguer un recrutement en termes de classification qui concerne surtout la maîtrise et les ouvriers d'un recrutement plus fonctionnel qui concerne les agents techniques.

(1) C'est-à-dire centrés sur la classification d'origine du titulaire.

(2) C'est-à-dire tenant compte de l'expérience antérieure.

4. 2. La formation continue

Sur l'ensemble de l'échantillon ceux qui ont suivi une formation continue sont aussi nombreux que ceux qui n'ont pas suivi de formation (respectivement 53 et 52). Cette formation est davantage fonctionnelle (1) que catégorielle (2) (respectivement 28 et 15), et mixte dans une moindre mesure (10). Elle est dispensée par l'entreprise dans 29 cas et en dehors de l'entreprise dans 24 cas. Il s'agit surtout d'une formation générale (38 cas pour 15 cas seulement de formation spécialisée).

Il n'y a pas d'écart majeur d'une catégorie à l'autre entre ceux qui ont suivi une formation continue et ceux qui n'ont pas suivi de formation : respectivement 15 et 11 pour la maîtrise, 17 et 15 pour les agents techniques, 26 et 21 pour les ouvriers qualifiés. Par contre, la logique, le statut et le contenu sont plus variables.

En ce qui concerne la maîtrise, la formation est nettement fonctionnelle (10 cas pour 5 cas de formation catégorielle). Elle est aussi bien dispensée par l'entreprise qu'en dehors de l'entreprise. Son contenu est surtout spécialisé (10 cas pour 5 cas de formation générale).

Les agents techniques reçoivent aussi une formation plutôt fonctionnelle (9 cas pour 4 cas de formation catégorielle et 4 cas de formation mixte). De même cette formation est aussi bien dispensée par l'entreprise qu'en dehors de l'entreprise. Par contre son contenu est surtout général (13 cas pour 4 cas de formation spécialisée).

Contrairement à la formation reçue par les agents de maîtrise et les agents techniques, la formation des ouvriers suit une logique plus dispersée (9 cas de formation fonctionnelle, 6 cas de formation catégorielle et 6 cas de formation mixte). Elle est aussi plutôt dispensée par l'entreprise qu'en dehors de l'entreprise (13 pour 8). Elle est toujours générale.

Ainsi, la formation générale peut concerner des catégories très différentes (ouvriers et techniciens), répondre à des motifs divers et suivre un statut plus ou moins intégré à l'entreprise.

Une formation spécialisée semble peut-être moins liée à son statut dans l'entreprise qu'à des préoccupations d'adaptation aux emplois occupés par les titulaires. L'exemple de la maîtrise va dans ce sens en montrant pour plusieurs changements de catégories (anciens techniciens) une évolution du contenu des emplois.

(1) C'est-à-dire visant la continuation d'activité ou un changement d'activité non promotionnel.

(2) C'est-à-dire visant spécifiquement une promotion.

Le fait que l'on puisse déceler des différences au sein de chaque catégorie d'emploi nous autorise à raisonner en termes de marché interne de l'emploi - réseaux et procédures propres à une unité de travail -, sous réserve de moduler certaines observations. Cela veut dire aussi que la logique des classifications (catégorielle) n'est pas la seule à animer la segmentation des réseaux d'emploi.

La modulation des mouvements d'emplois entre eux justifie que l'on éclaire une analyse en termes de segmentation par une confrontation avec la structure d'emploi et l'organisation du travail.

En effet les mouvements d'emploi propres à chaque catégorie présentent certaines concordances d'ajustement entre les logiques de recrutement et de formation sans doute variables selon le service.

Ainsi les agents de maîtrise qui font l'objet d'un recrutement sélectif peuvent connaître des changements de contenu de leur travail compensés par une formation d'adaptation spécialisée.

Les agents techniques ont un recrutement et une formation plus homogènes qui traduisent une logique d'enrichissement des connaissances générales et par conséquent d'actualisation et d'entretien.

Enfin les ouvriers qualifiés ont un recrutement plus formel en termes de classification pour lequel il existe ou non des correctifs de formation. Ces correctifs sont-ils imputables à des différences d'organisation du travail ? Et si oui, à quel niveau : nature du service (fonctions), spécificité de contenu et de tâches ?

- DEUXIEME PARTIE -

RESEAUX D'EMPLOI ET SEGMENTATION DE CHAQUE SERVICE

Cette partie du rapport abordera successivement la répartition des réseaux d'emploi pour l'ensemble des services étudiés, un développement de chaque situation particulière des réseaux d'emploi, avec pour les services qui ont un réseau de recrutement et dispensent une formation continue, une analyse plus fine de la segmentation.

La liste complète des services avec un numéro d'ordre d'établissement et d'unité se trouve en annexe.

En conclusion, nous aborderons les trois rôles de la gestion du personnel - affectation, différenciation, régulation - et ferons le bilan de la signification des principaux indicateurs utilisés.

1. LA REPARTITION D'ENSEMBLE DES RESEAUX D'EMPLOI

Parmi les 77 services étudiés, 40 n'ont ni réseau de recrutement ni formation continue ou ne comprennent qu'un seul réseau (recrutement ou formation) ; 37 services ont un réseau de recrutement et dispensent une formation continue (1).

Le premier ensemble de services comprend 15 services sans réseau de recrutement ni formation continue, 23 services avec un réseau de recrutement mais sans formation, et 2 services seulement sans réseau de recrutement mais avec de la formation continue.

En ce qui concerne le second ensemble de services il semblait intéressant de comparer les logiques respectives du recrutement et de la formation continue.

Il comprend 15 services pour lesquels le recrutement et la formation continue suivent la même logique (9 cas fonctionnels et 6 cas catégoriels) Pour les 22 autres services dans lesquels il n'y a pas de correspondance :

- 7 services ont un recrutement catégoriel et une formation fonctionnelle ;

- 8 services ont un recrutement fonctionnel et une formation catégorielle (2 services) ou une formation mixte (6 services) ;

- 7 services ont un recrutement mixte et une formation catégorielle (2 services) ou une formation fonctionnelle (5 services).

(1) La définition des réseaux a été donnée p. 13 & 14.

Une telle diversité de configurations de réseaux appelle plusieurs questions sur les conditions d'institutionnalisation de chaque réseau, sur leur complémentarité, sur leur logique et leur statut.

Pourquoi y a-t-il ou non des procédures de recrutement dans un service et une formation continue ? Est-ce en fonction d'une dynamique propre à la gestion du personnel et/ou en fonction du profil du service ?

La formation est-elle un prolongement du recrutement ? Si oui, à quelle condition ? Lorsqu'elle suit la même logique que le recrutement ? Et quelle logique ? catégorielle ou fonctionnelle ?

Le fait que le recrutement soit interne ou que la formation soit dispensée dans l'entreprise a-t-il une signification ?

Peut-on discriminer les réseaux d'emploi autrement qu'en termes d'affectation aux emplois ? Dans quelle situation peut-on assister à un rôle de différenciation des emplois ?

Comment poser la question globale de la régulation des mouvements d'emploi ? En termes de logique pour le recrutement et la formation ? Ou bien en termes de relation entre la formation continue et la mobilité interne ?

A priori, cette diversité des réseaux d'emploi sur un ensemble de services relativement homogènes parce qu'ils relèvent à des degrés divers du même secteur de l'entreprise - la production - justifie une analyse des marchés internes de l'emploi mais aussi de l'organisation.

Toutefois, la diversité des catégories d'emplois étudiées d'un service à l'autre, et surtout l'étude de chaque service centrée sur une catégorie, compliquent la démarche. Elles rendent nécessaire l'examen attentif des structures d'emploi, afin de voir notamment dans chaque unité si la catégorie retenue correspond ou non à la catégorie dominante.

En effet, si la segmentation des réseaux d'emploi variait selon les structures d'emploi elle pourrait suivre chaque catégorie ou bien la catégorie dominante.

2. LES SERVICES SANS RESEAU DE RECRUTEMENT NI FORMATION CONTINUE

15 services sont dans ce cas. Ce sont plutôt des services de production (9 services), ainsi que de petites unités : 11 services ont moins de 50 personnes dont 7 ont moins de 20 personnes. Tous ces services ne couvrent qu'une ou deux sous-fonctions (le plus souvent de production). Leur structure d'emploi est à dominante ouvrière : 6 services avec des O.S. et 5 services avec des O.Q.

En ce qui concerne la répartition des postes, il y a autant de services dont les postes sont liés entre eux que de services dont les postes sont isolés (7 chacun). Un seul service fonctionne en 2x8.

Ces services appartiennent le plus souvent à un établissement d'électronique professionnelle (11 des 31 services de ce groupe d'activité). Ceci résulte du fait que 8 de ces services appartiennent à deux gros établissements de matériel téléphonique (4 chacun). Les autres services sont des services d'équipement électrique (3 des 23 services de ce groupe d'activité), ainsi qu'un service de composants (tubes spéciaux).

Si l'origine des recrutements est le plus souvent interne (11 services), elle suit une logique fonctionnelle dans les petits services et une logique catégorielle dans les deux plus gros services (100 personnes et plus).

L'effet d'établissement que nous venons d'évoquer concerne l'origine interne du recrutement et non pas la logique (partagée au sein de chaque établissement).

Comment expliquer l'absence de réseau de recrutement de ces unités ? La taille et surtout l'organisation de ces unités apportent une réponse. Si l'on croise la répartition des postes -liés, isolés- avec le nombre de fonctions, en l'occurrence une ou plusieurs sous-fonctions, on obtient les types d'organisation suivants :

- parcellisé : postes liés et une sous-fonction ;
- intégré : postes liés et plusieurs sous-fonctions ;
- spécialisé : postes isolés et une sous-fonction ;
- souple : postes isolés et plusieurs sous-fonctions.

Or la plupart des services (surtout de production) sont parcellisés ou intégrés voire spécialisés.

Cinq services sont des petites unités de montage, de bobinage ou de câblage animées par un ou deux moniteurs comme le montre leur taux d'encadrement.

ORGANISATION ET NATURE DES SERVICES SANS RESEAU

Organisation Nature	Parcellisée	Intégrée	Spécialisée	Souple	Total des services
Production	4	3	1	1	9
Moyens	1		1	1	3
Définition			1	2	3
Total des services	5	3	3	4	15

La gestion du personnel de toutes ces unités se caractérise donc par une segmentation qui reproduit directement l'organisation et le contenu du travail de chaque service. Ainsi, la plupart des unités de production parcellisées (une sous-fonction, des postes liés) sont l'objet d'un contrôle comptable plus strict. Ces résultats sont significatifs parce qu'ils concernent aussi bien les mouvements d'OQ que les mouvements d'agents de maîtrise d'unités dominées par des OS ou des OQ.

3. LES SERVICES AVEC UN RESEAU DE RECRUTEMENT MAIS SANS FORMATION CONTINUE

23 services sont dans ce cas. Il s'agit aussi bien de services de production (10 services) que de définition de produit (9 services). Si la plupart de ces unités ont moins de 50 personnes (14 unités dont les unités de définition de produit), 6 unités ont plus de 100 personnes (dont 5 unités de production et une unité de maintenance).

Si la structure des emplois reste dominée par les ouvriers dans 15 services, il s'agit d'ouvriers qualifiés pour 9 d'entre eux. Les autres services (surtout des services de définition de produit) ont une structure des emplois dominée par les agents techniques, y compris un service de production qui recoupe plusieurs fonctions (dont les méthodes) et qui emploie plus de 100 personnes. Mais dans l'ensemble ce sont les services de définition de produit qui ont les tâches les plus diversifiées (plusieurs fonctions ou sous-fonctions). Les autres services ne comprennent qu'une sous-fonction ou ont des postes liés entre eux (5 gros services de production, 4 petits services de production et 1 service de réparation).

Ces services appartiennent encore le plus souvent à un établissement d'électronique professionnelle (11 des 35 services de ce groupe d'activité), ainsi qu'aux composants et à l'équipement électrique (respectivement 6 services chacun).

La taille des unités ne suffit pas à expliquer leur taux d'encadrement (moins d'1/4 à plus des 3/4 de l'effectif). Ainsi, 3 petites unités de définition de produit ont un encadrement étroit parce qu'elles comportent plusieurs fonctions. Alors que 3 autres grandes unités de production dont les postes sont liés ont le même taux d'encadrement.

On retrouve la même liaison que dans les services précédents entre la nature du travail et le contrôle exercé. Ainsi les unités de définition de produit plurifonctionnelles ne sont pas contrôlées analytiquement. Au contraire, les unités de production unifonctionnelles le sont. La catégorie dominante de l'unité peut jouer aussi un rôle puisque le gros service de production plurifonctionnel n'est pas contrôlé analytiquement parce qu'il est dominé par les agents techniques.

L'origine des recrutements est plus partagée que dans le groupe des services précédents : 12 services ont un recrutement interne et 11 services un recrutement externe. Le recrutement interne n'a pas une logique stable (aussi bien catégorielle que fonctionnelle), tandis que le recrutement externe est plus souvent catégoriel, quelle que soit la nature du service, sa taille et la catégorie d'emploi concernée.

LES SERVICES DONT LE RECRUTEMENT EXTERNE EST CATEGORIEL

n° du service	nature du service	taille (sal.)	catégorie		produit
			dominante	étudiée	
1.3.	production	100 & +	O. Q.	O. Q.	moteurs
16.1.	production	100 & +	O. Q.	A. M.	{ sécurité
23.1.	production	100 & +	A. T.	A. T.	{ électrique
3.1.	moyens	20 - 49	O. Q.	A. M.	{ câbles et fils
					{ électriques
					{ équipement
					{ électriq. naval
12.2.	moyens	10 - 19	O. Q.	O. Q.	téléviseurs
19.1.	moyens	50 - 99	O. Q.	O. Q.	tubes spéciaux
20.1.	définition	20 - 49	A. T.	A. T.	radars
21.5.	définition	10 - 19	A. T.	A. T.	émetteurs

Par contre, les services qui ont un recrutement interne fonctionnel sont plus spécifiques : trois unités de définition de produit, plurifonctionnelles et une unité de contrôle de fabrication.

Dans l'ensemble, le recrutement fonctionnel concerne plutôt de petites unités (moins de 50 personnes) non contrôlées analytiquement, quelle que soit la catégorie dominante.

LES SERVICES DONT LE RECRUTEMENT INTERNE EST FONCTIONNEL
SANS CONTROLE

n° du service	nature du service	taille (salariés)	catégorie		produit
			dominante	étudiée	
8.2.	production	10 - 19	O.S.	O.Q.	composants
4.3.	production	10 - 19	O.Q.	O.Q.	onduleurs
1.2.	définition	10 - 19	A.T.	A.T.	moteurs
11.1.	définition	20 - 49	O.Q.	A.M.	{ capteurs de mesure
19.2.	définition	20 - 49	O.Q.	O.Q.	tubes spéciaux
21.4.	définition	10 - 19	A.T.	A.T.	{ émetteurs récepteurs

EN RESUME, on peut émettre plusieurs hypothèses en ce qui concerne l'apparition d'un réseau de recrutement.

Une taille plus importante des unités de production ou davantage de diversification peuvent favoriser la constitution d'un réseau de recrutement. Chaque variable peut être associée à un type d'organisation -avec ou sans contrôle analytique-. La diversification des fonctions correspond à une organisation du travail plus souple non seulement parce qu'il n'y a pas de contrôle analytique mais aussi parce que les opérations sont un peu moins contraignantes. En effet, tandis que les unités de production qui n'ont pas de réseau de recrutement -montage de composants et de relais téléphoniques- travaillent sur des gammes de fabrication plus étroites, les services qui ont un réseau de recrutement travaillent en intégrant les contrôles de fabrication. C'est le cas de plusieurs services de fabrication d'émetteurs ou d'appareils de mesure à l'unité ou en petite série.

MAIS DE TOUTE MANIERE IL FAUT SOULIGNER QUE LA GESTION DES PERSONNELS DE CES SERVICES RESTE ETROITEMENT LIEE A L'ORGANISATION DU TRAVAIL, POUR NE PAS DIRE DEPENDANTE.

Associant le critère de taille au critère de division du travail de chaque service, on peut voir pour le seul cas d'une division rigide du travail (unité de production aux postes liés et contrôlée analytiquement) comment varie le recrutement selon qu'il existe ou non un réseau de recrutement, et sur deux critères : l'origine et la logique du recrutement.

CARACTERISTIQUES DU RECRUTEMENT SELON LES SERVICES

service recrutement		<u>sans réseau</u>		<u>avec réseau</u>	
		< 50 sal.	> 50 sal.	< 50 sal.	> 50 sal.
origine	interne	X	X	X	X
	externe			X	X
logique	catégorielle		X	X	X
	fonctionnelle	X		X	

Paradoxalement, lorsqu'il n'y a pas de réseau de recrutement, le recrutement est toujours interne. On retrouve sans doute là l'effet d'établissement évoqué plus haut. Par contre, lorsqu'il y a réseau de recrutement, le choix est toujours possible entre un recrutement interne et un recrutement externe, et quelle que soit la taille du service.

Il semble que la taille favorise toujours un recrutement catégoriel de deux catégories spécifiques, les ouvriers et la maîtrise, sans doute parce qu'elle implique une plus grande rigidité des classifications.

ENFIN, LA GESTION DU PERSONNEL DE CES UNITES N'ACCOMPLIT QU'UNE FONCTION D'AFFECTATION. Il n'y a pas à proprement parler de régulation.

4. LES SERVICES AVEC UN RESEAU DE RECRUTEMENT ET DE LA FORMATION CONTINUE

Ces services sont principalement des services de production (24 services pour 7 services de définition et 6 services de moyens). 23 services ont moins de 50 personnes et 14 services ont plus de 50 personnes, dont 8 services de plus de 100 personnes parmi lesquels figurent 5 services de production, 2 services de moyens et 1 service de définition.

Les catégories dominantes des structures d'emploi se répartissent entre les O.S. (13 services), les O.Q. (13 services) et les A.T. (11 services). Les services dominés par les O.S. sont tous des services de production, sauf un service de moyens de production. Les services dominés par les O.Q. sont plus diversifiés : 7 services de production, 4 services de moyens et 2 services de définition. Ainsi que les services dominés par les A.T. parmi lesquels, paradoxalement, 6 services sont de production et 5 de définition. Ceci dépend de la nature des fonctions de production exercées, contrôle de fabrication.

La représentation sectorielle est aussi plus diversifiée avec 14 services d'équipement électrique (sur l'échantillon total de 23 services de ce groupe d'activité), 12 services d'électronique professionnelle (sur 35 services), et 11 services de composants (sur 18 services). Notons que la moitié des services de production appartiennent au seul équipement électrique, ce qui traduit un effet d'établissement puisque 5 d'entre eux appartiennent à deux établissements. Le même phénomène concerne les composants.

Il faut souligner aussi certaines contraintes dues à l'échantillon sur lesquelles nous reviendrons et qui concernent les services de production dominés par les O.S. ; 1 service ne reflète que les réseaux d'emploi des agents techniques, et 7 autres les réseaux des seuls agents de maîtrise. Ceci ne doit pas masquer pour tous les autres services une élévation assez nette de la structure d'emploi.

La nature plus que la structure d'emploi de ces unités explique le fait qu'elles sont pour la plupart contrôlées analytiquement. Il n'y a aucun contrôle comptable dans 8 services seulement : deux petites unités de définition de produit et 6 unités de production de moins de 50 personnes dont 3 d'entre elles sont en fait des unités de contrôle (et dominées par les agents techniques).

Le taux d'encadrement est variable selon la taille des unités. Parmi les 11 services où l'encadrement concerne moins du quart des effectifs, 6 services ont plus de 100 personnes, 1 service entre 50 et 100 personnes, et 4 services entre 20 et 50 personnes. Et 10 services

ont une structure d'emploi à dominante ouvrière. En fait, 3 services d'O. S. ne reflètent que la gestion des seuls agents de maîtrise et 2 autres services, celle des agents techniques.

Au contraire, les services dans lesquels l'encadrement concerne plus des 3/4 de l'effectif ont moins de 20 personnes. Mais ils sont plus diversifiés en nature et en structure d'emploi.

La division du travail de ces unités ainsi que les fonctions permettent d'expliquer le fait que tous ces services soient des services de production.

20 services ont des postes isolés, soit 9 services de production, 6 services de définition de produit et 5 services de moyens de production. 16 services ont des postes liés, soit 14 services de production et 1 service d'essai pour des raisons techniques. Enfin, 1 service de production travaille en 2 x 8.

La situation contrastée des services de production est intéressante à analyser d'autant plus qu'elle peut se conjuguer avec une diversité de fonctions : 5 services de production couvrent plusieurs fonctions ; 6 services de production couvrent plusieurs sous-fonctions et 13 services n'ont qu'une sous-fonction.

Les services de production dont les postes sont isolés sont le plus souvent de petite taille et exercent des activités de contrôle qu'ils aient ou non plusieurs sous-fonctions.

SERVICES DE PRODUCTION AUX POSTES ISOLES

n° du service	Taille (Nbre de sal.)	fonctions	catégorie	
			dominante	étudiée
8.3.	10 - 19	une sous-fonction	O. S.	A. T.
1.4.	10 - 19	une sous-fonction	O. Q.	O. Q.
8.1.	10 - 19	une sous-fonction (contrôle)	A. T.	O. Q.
23.3.	10 - 19	une sous-fonction (contrôle)	A. T.	A. T.
19.4.	10 - 19	plusieurs sous-fonctions (dont contrôle)	A. T.	O. Q.
23.5.	10 - 19	plusieurs sous-fonctions (dont contrôle)	O. Q.	A. T.
25.3.	20 - 49	une sous-fonction (contrôle)	O. S.	O. Q.
1.1.	50 - 99	une sous-fonction	O. S.	A. M.
16.2.	50 - 99	plusieurs fonctions (dont contrôle-essai)	O. Q.	A. M.

Le décalage entre la catégorie dominante et la catégorie étudiée n'est sensible que dans deux cas seulement (8.3. et 1.1.) où n'existe qu'une sous-fonction strictement de fabrication.

Notons que le groupe d'électronique professionnelle est peu représenté (1 seul service) aux dépens des deux autres (4 services) chacun).

Les services de production qui ont des postes liés ainsi que celui en 2 x 8 ont une taille plus importante mais aussi des fonctions plus riches que ne peut le laisser supposer leur structure d'emploi (8 services dominés par les O.S.).

SERVICES DE PRODUCTION AUX POSTES LIES

n° du service	Taille (Nbre de sal.)	fonctions	catégorie	
			dominante	étudiée
7.1.	100 & +	une sous-fonction	O.S.	A.M.
13.1.	100 & +	une sous-fonction	O.Q.	A.T.
6.1.	100 & +	plusieurs sous-fonctions (dont essai)	O.S.	A.M.
6.2.	100 & +	plusieurs sous-fonctions (dont mise au point)	O.S.	A.M.
2.1.	100 & +	plusieurs sous-fonctions (dont contrôle)	O.Q.	A.M.
25.2.	50 - 99	une sous-fonction (dont contrôle)	A.T.	O.Q.
13.2.	50 - 99	plusieurs sous-fonctions (dont méthodes)	O.S.	A.M.
4.2.	50 - 99	plusieurs fonctions (dont études)	O.S.	A.M.
17.2.	50 - 99	plusieurs fonctions (prototypes)	A.T.	O.Q.
2.2.	20 - 49	une sous-fonction	O.Q.	A.M.
4.1.	20 - 49	plusieurs fonctions (dont études)	O.Q.	A.M.
23.2.	20 - 49	plusieurs fonctions (dont essais)	A.T.	A.T.
10.2.	10 - 19	une sous-fonction	O.S.	A.M.
10.3.	10 - 19	une sous-fonction	O.S.	O.Q.
11.2.	10 - 19	une sous-fonction	O.S.	O.Q.

Le décalage entre la catégorie dominante et la catégorie étudiée n'est sensible que dans 3 cas seulement (7.1., 13.1., 10.2.) où n'existe qu'une seule sous-fonction de fabrication.

Méthodologiquement, on voit l'intérêt de confronter la structure d'emploi des services avec les fonctions afin de mieux comprendre leur diversité.

Si on reprend la typologie d'organisation précédemment utilisée, on remarque que 7 services sur 24 sont parcellisés. La plupart des services de production qui ont un réseau de recrutement et de la formation continue ont donc une organisation moins contraignante :

- 8 services ont une organisation intégrée parmi lesquels 4 services ont plusieurs fonctions et débordent donc la seule production ;

- 6 services ont une organisation spécialisée parmi lesquels 3 services sont spécialisés en contrôle ;

- 3 services ont une organisation souple parmi lesquels 1 service a plusieurs fonctions.

Les services de définition de produit et de moyens ont tous la même division du travail : à l'exception d'un seul ils ont des postes isolés. Par contre, les services de définition sont généralement plus petits et ont des fonctions plus diversifiées que les services de moyens.

SERVICES DE DEFINITION AUX POSTES ISOLEES

n° du service	Taille (Nbre de sal.)	fonctions	catégorie	
			dominante	étudiée
23.4.	10 - 19	une sous-fonction	O.Q.	A.T.
21.1.	10 - 19	une sous-fonction	A.T.	A.T.
13.4.	10 - 19	plusieurs sous-fonctions	A.T.	A.T.
20.4.	10 - 19	plusieurs fonctions	O.Q.	A.T.
21.3.	20 - 49	une sous-fonction	A.T.	A.T.
8.6.	20 - 49	plusieurs sous-fonctions	A.T.	A.T.
				(1)

SERVICES DE MOYENS AUX POSTES ISOLEES

n° du service	Taille (Nbre de sal.)	fonctions	catégorie	
			dominante	étudiée
14.3.	10 - 19	plusieurs sous-fonctions	O.Q.	O.Q.
22.0.	20 - 49	une sous-fonction	O.Q.	A.M.
2.3.	20 - 49	une sous-fonction	O.Q.	A.M.
25.1.	20 - 49	une sous-fonction	O.Q.	O.Q.
23.6.	100 & +	plusieurs sous-fonctions	O.S.	A.T.
				(2)

(1) Le service de définition 17. 1. a des postes liés : il comprend plus de 100 personnes et recouvre plusieurs fonctions (les agents techniques sont la catégorie dominante et la maîtrise la catégorie étudiée).

(2) Le service de moyens 8. 4. a des postes liés : il comprend plus de 100 personnes et recouvre plusieurs sous-fonctions (les O. S. sont la catégorie dominante et les A. T. la catégorie étudiée).

EN DEFINITIVE, LA DIVERSITE DE TAILLE ET DE FONCTIONS DE TOUS LES SERVICES AYANT UN RESEAU DE RECRUTEMENT ET DISPENSANT DE LA FORMATION CONTINUE TEND A MONTRER QUE LA GESTION DU PERSONNEL Y EST MOINS DEPENDANTE DE L'ORGANISATION DU TRAVAIL.

4.1. Le recrutement

L'origine des recrutements est surtout interne (25 services). Le recrutement suit le plus souvent une logique fonctionnelle (17 services). Si les recrutements internes sont plus souvent fonctionnels, les recrutements externes ont une logique moins stable.

Chaque type de recrutement concerne des unités plus ou moins homogènes en nature ou en taille.

Ainsi, le recrutement externe concerne des unités plus diversifiées que le recrutement interne, surtout lorsqu'il est fonctionnel.

LOGIQUE DU RECRUTEMENT EXTERNE SELON LES SERVICES

nature et taille logique de l'unité du recrutement	production		moyens		définition		Total des services
	<50 sal.	>50 sal.	<50 sal.	>50 sal.	<50 sal.	>50 sal.	
catégorielle	2	1	2	1			6
fonctionnelle	1	1	1		1		4
mixte	1	1					2
Total des services	4	3	3	1	1		12

Il concerne aussi toutes les catégories : 5 réseaux d'A. M. , 5 réseaux d'O. Q. et 3 réseaux d'A. T.

Le recrutement externe est plutôt catégoriel, surtout pour les A. M. - Il s'agit sans doute d'une logique très forte puisqu'elle recoupe l'association entre recrutement interne et recrutement catégoriel.

Le recrutement interne concerne au contraire davantage des petites unités. Ceci peut être la conséquence d'une division du travail plus rigide des unités de plus de 50 personnes, mais aussi et surtout la conséquence des catégories étudiées (10 réseaux d'A. M., 10 réseaux d'A. T., et 5 réseaux d'O. Q. seulement).

LOGIQUE DU RECRUTEMENT INTERNE SELON LES SERVICES

nature et taille logique de l'unité du recrutement	production		moyens		définition		Total des services
	< 50 sal.	> 50 sal.	< 50 sal.	> 50 sal.	< 50 sal.	> 50 sal.	
catégorielle	1	4	1		1		7
fonctionnelle	7	3		1	2		13
mixte	2	1			1	1	5
Total des services	10	8	1	1	4	1	25

Ce sont surtout les A. M. qui appartiennent à des gros services. Leur recrutement est interne et fonctionnel dans des services dominés par les O. S., alors qu'il est catégoriel dans des services dominés par les O. Q.

Les A. T. appartiennent à de petits services. Leur recrutement est interne et toujours fonctionnel dans des services qu'ils dominent, alors qu'il peut être catégoriel dans des services à dominante ouvrière.

Les O. Q. appartiennent à des petits services dont la structure d'emploi est variée (O. S. - O. Q. - A. T.). Leur recrutement est plus partagé entre un recrutement dans l'entreprise et un recrutement sur le marché externe. Il en est de même pour la logique du recrutement.

EN MATIERE DE RECRUTEMENT ON OBSERVE DONC CERTAINES RELATIONS AVEC L'ORGANISATION DU TRAVAIL, la diversité des fonctions venant renforcer ou compenser la taille d'une unité MAIS AUSSI UNE SEGMENTATION VARIABLE SELON CHAQUE CATEGORIE ET SELON SA PLACE DANS LA STRUCTURE D'EMPLOI DU SERVICE

4. 2. La formation continue

En ce qui concerne le statut de la formation, 22 services recourent à une formation dispensée hors de l'entreprise (cours du soir, A F P A, contrats passés avec une chambre de commerce, avec le C N A M), et 15 services ont une formation dispensée dans l'entreprise. La logique fonctionnelle, c'est-à-dire une formation pour assurer la continuation d'une activité et (ou un changement d'activité non promotionnel) est toujours dominante, soit respectivement 12 et 9 services.

Les services privilègient aussi la formation générale (22 services). Alors que la formation spécialisée est surtout fonctionnelle, la formation générale suit les trois logiques à la fois (catégorielle, fonctionnelle et mixte).

On peut chercher d'abord du côté des caractéristiques de service une explication de ces phénomènes et ensuite étudier le cas de chaque catégorie.

La formation hors de l'entreprise concerne tous les services de moyens de production. Elle concerne aussi la moitié des petits services de production ainsi que les services de définition les plus importants.

La formation dans l'entreprise concerne surtout les gros services de production ainsi que toutes les petites unités de définition.

Une telle répartition inexplicable uniquement en termes de taille ou de division du travail a sans doute un rapport avec les catégories concernées. Ceci est encore plus vrai pour le contenu et la logique de la formation. Ainsi les services de moyens ont (à l'exception d'un seul) une formation continue générale parce que celle-ci bénéficie surtout à des ouvriers qualifiés ou à des agents techniques.

Pour mieux analyser le poids respectif de chaque catégorie nous avons étudié la formation continue dans ses relations avec le recrutement.

4. 2. 1. La formation continue des ouvriers qualifiés

La formation est dispensée aux O. Q. de petites unités. Elle l'est hors de l'entreprise et vise la continuation d'une activité ou un changement d'activité non promotionnel. 4 services suivent la même

logique fonctionnelle ou catégorielle pour le recrutement et la formation (deux cas chacun). Dans un seul service la formation est dispensée dans l'entreprise et selon une logique de promotion.

RESEAU DE FORMATION ET RECRUTEMENT PAR SERVICE

n° du service	recrutement	<u>formation</u>			<u>service</u>		
		logique	contenu	statut	nature (1)	division des tâches	taille (nb. sal)
1. 4.	fonctionnel	fonctionnelle	spécialisé	ext.	P	isolée	10-19
11. 2.	fonctionnel	fonctionnelle	général	ext.	P	liée	10-19
25. 1.	fonctionnel	mixte	général	ext.	M	isolée	20-49
25. 2.	fonctionnel	mixte	général	int.	P	équipe	50-99
25. 3.	fonctionnel	mixte	général	int.	P	isolée	20-49
10. 3.	catégoriel	catégorielle	général	int.	P	liée	10-19
14. 3.	catégoriel	catégorielle	général	ext.	M	isolée	10-19
8. 1.	catégoriel	fonctionnelle	général	ext.	P	isolée	10-19
17. 2.	catégoriel	fonctionnelle	général	ext.	P	liée	50-99
19. 4.	catégoriel	fonctionnelle	spécialisé	ext.	P	isolée	10-19

(1) P : Production, M : Moyens

Lorsqu'on relève les fonctions et la structure d'emploi de chaque service on peut distinguer deux groupes de services :

- les services dont la structure d'emploi est dominée par les ouvriers et qui accomplissent une seule fonction (montage ou contrôle) ; ce sont les 4 services où il y a correspondance entre recrutement et formation ;

- les autres services dont la structure d'emploi n'est pas ouvrière et qui peuvent avoir plusieurs fonctions.

Cette distinction est-elle imputable à des tâches différentes accomplies par les ouvriers ou encore à des différences de classification ?

Dans les deux cas les O. Q. accomplissent des tâches plutôt qualifiées.

Les 4 unités où il y a correspondance entre recrutement et formation sont de petites unités simples de montage (mis à part l'unité de moyens-entretien-montage) mais dans lesquelles les postes étudiés sont qualifiés non seulement parce qu'ils accomplissent des opérations à partir de schémas généraux (1) mais surtout parce qu'ils participent à d'autres fonctions que la fabrication.

On trouve ainsi :

- un agent technique de contrôle radio-électricien ayant un statut d'O. P. 3 (coeff. 218) ;
- un monteur-câbleur en électronique ayant des tâches d'entretien (coeff. 174) ;
- un monteur-câbleur radio-électricien participant à certains essais ;
- un professionnel électricien participant aux études (coeff. 185) ;
- un électromécanicien faisant du dépannage et de la gestion des stocks (coeff. 200).

Etant donné le niveau des coefficients il y a sans doute un effet de classification.

Dans les autres unités nous n'avons pas obtenu les coefficients. Mais il semble que les professionnels ne participent pas aux tâches d'études ou d'essai, quel que soit le produit (circuits imprimés, composants, appareils de mesure, tubes). On peut donc faire l'hypothèse qu'il y a un effet de contagion du régime de formation dont bénéficient les agents techniques parce qu'il s'agit surtout d'une formation d'actualisation des connaissances techniques (formation générale et fonctionnelle ou mixte) par opposition à une formation d'adaptation au poste (fonctionnelle et spécialisée).

Ainsi, dans un secteur où la division du travail est forte (postes liés, organisation du contrôle) et la formation sur le tas plus courante, il est possible de trouver des exceptions en matière de gestion collective.

(1) Par exemple les connexions à réaliser entre les différents câbles sont représentées sans tenir compte de la position de tous les éléments (marge d'initiative).

4.2.2. La formation continue des agents de maîtrise

La formation est dispensée plus souvent aux A. M. de grosses unités de production. Elle l'est aussi bien dans l'entreprise que hors de l'entreprise et vise la continuation d'une activité ou un changement d'activité non promotionnel. 6 services suivent la même logique fonctionnelle ou catégorielle pour le recrutement et la formation (trois cas chacun). Dans un seul service la formation est dispensée dans l'entreprise et selon une logique de promotion. Dans un autre, elle l'est selon une logique fonctionnelle.

RESEAU DE FORMATION ET RECRUTEMENT PAR SERVICE

n° du service	recrutement	<u>formation</u>			<u>service</u>	
		logique	contenu	statut	nature (1)	taille (nb. sal)
6.1.	fonctionnel	fonctionnelle	général	int.	P	100 & +
4.1.	fonctionnel	fonctionnelle	général	ext.	P	20 - 49
4.2.	fonctionnel	fonctionnelle	spécialisé	ext.	P	50 - 99
6.2.	fonctionnel	catégorielle	général	ext.	P	100 & +
10.2.	fonctionnel	catégorielle	spécialisé	ext.	P	10 - 19
7.1.	catégoriel	catégorielle	spécialisé	int.	P	100 & +
13.2.	catégoriel	catégorielle	spécialisé	ext.	P	50 - 99
22.0.	catégoriel	catégorielle	général	ext.	M	20 - 49
2.1.	catégoriel	fonctionnelle	spécialisé	int.	P	100 & +
16.2.	catégoriel	fonctionnelle	spécialisé	int.	P	50 - 99
2.3.	catégoriel	fonctionnelle	spécialisé	ext.	M	20 - 49
1.1.	mixte	fonctionnelle	spécialisé	int.	P	50 - 99
2.2.	mixte	fonctionnelle	spécialisé	int.	P	20 - 49
17.1.	mixte	fonctionnelle	spécialisé	ext.	D	100 & +

(1) P : Production, M : Moyens, D : Définition

Lorsqu'on relève les structures d'emploi de chaque service, on peut distinguer des services dominés par les O. Q. et des services dominés par les O. S. Un seul service est dominé par les A. T. (17.1). Le recrutement ou la formation sont plutôt fonctionnels dans les services dont les fonctions sont diversifiées (fabrication-essai, fabrication-études, montage-contrôle). D'autre part, le fait que la maîtrise soit à

la tête d'une structure d'emploi d'O.S. ou d'O.Q. modifie son rôle.

Nous avons ainsi retenu des fonctions auxquelles participent les A.M., afin de tester leur technicité, et de voir s'ils participent à la gestion du personnel. Certaines données du recrutement ont pour but de mieux préciser le rôle des A.M., notamment les changements de catégorie dans l'entreprise actuelle seulement.

LE PROFIL DES A.M. ET LA STRUCTURE D'EMPLOI DES SERVICES

profil structure d'emploi	contenu		recrutement		n° du serv.
	fonctions	participation à la gestion du pers.	changement de catégorie	origine	
ouvriers qualifiés	planning-essai	non	ancien dessinateur	interne	4.1.
	réparation	non	non	externe	22.0.
	planning-contrôle	non	ancien chef d'équipe	interne	2.1.
	planning-suivi	gestion des heures	non	interne	16.2.
	planning-contrôle	non	non	externe	2.3.
	planning-contrôle	formation stagiaire	ancien O. P.	interne	2.2.
ouvriers spécialisés	planning-budget	augmentations sala- riales	non	externe	6.1.
	planning-contrôle	promotion	non	interne	4.2.
	planning-suivi	notation formation	ancien chef d'équipe	interne	6.2.
	planning-suivi	notation	ancien O. P.	interne	10.2.
	planning-suivi	avancement	ancien dessinateur	interne	7.1.
	planning-suivi	prévision des em- bauches - étude de poste	ancien chef d'équipe	interne	13.2.
planning-suivi	notation	non	externe	1.1.	

Il semble bien qu'il y ait deux profils de maîtrise :

- une maîtrise plus technique chez les O.Q. si on fait la différence entre suivi d'état de planning et contrôle de qualité, mais aussi une maîtrise qui participe moins à la gestion du personnel ;

- une maîtrise moins technique chez les O.S., mais qui participe toujours à la gestion du personnel.

Dans les deux cas, la promotion interne est importante. Mais elle s'accompagne d'une formation continue différente.

La maîtrise plus technique suit une formation d'adaptation (fonctionnelle et spécialisée). Alors que la maîtrise d'OS suit moins une formation d'adaptation qu'une formation de sélection catégorielle. La logique de sélection catégorielle peut aller de pair avec le renforcement de la rigidité de l'organisation du travail lorsqu'elle concerne des unités de production aux postes liés avec une seule sous-fonction (10.2,7.1.) ou plusieurs sous-fonctions (13.2.).

Au contraire la logique d'adaptation fonctionnelle de la maîtrise d'OQ peut correspondre à une organisation moins rigide (unité spécialisée 2.3., unité souple 16.2.).

4.2.3. La formation continue des agents techniques

La formation continue est dispensée aux A. T. de petites unités. Elle l'est aussi bien dans l'entreprise que hors de l'entreprise et vise la continuation d'une activité ou un changement d'activité non promotionnel. 5 services suivent la même logique de recrutement et de formation : 4 services ont une logique fonctionnelle et 1 service une logique catégorielle. Dans un seul service la formation est dispensée dans l'entreprise et selon une logique de promotion. Dans un autre service elle l'est selon une logique fonctionnelle.

RESEAU DE FORMATION ET RECRUTEMENT PAR SERVICE

n° du service	recrutement	formation			service	
		logique	contenu	statut	nature	taille (Nbre de sal)
23.2.	fonctionnel	fonctionnelle	général	int.	P	20 - 49
21.3.	fonctionnel	fonctionnelle	général	ext.	D	20 - 49
23.3.	fonctionnel	fonctionnelle	spécialisé	ext.	P	10 - 19
8.6.	fonctionnel	fonctionnelle	général	ext.	D	20 - 49
13.4.	fonctionnel	mixte	général	int.	D	10 - 19
8.3.	fonctionnel	mixte	général	ext.	P	10 - 19
23.6.	fonctionnel	mixte	général	ext.	M	100 & +
8.4.	catégoriel	catégorielle	général	ext.	M	100 & +
23.4.	catégoriel	fonctionnelle	spécialisé	int.	D	10 - 19
20.4.	mixte	fonctionnelle	général	int.	D	10 - 19
21.1.	mixte	fonctionnelle	général	int.	D	10 - 19
23.5.	mixte	catégorielle	général	int.	P	10 - 19
13.1.	mixte	catégorielle	général	ext.	P	100 & +

Au-delà d'une relative diversité de services, si on compare les structures d'emploi et les fonctions, on obtient deux situations contrastées :

- des services où les A. T. dominant avec une ou plusieurs fonctions et dont la formation et même le recrutement sont plutôt fonctionnels ;

- des services où les ouvriers dominant avec une ou plusieurs fonctions et dont la formation ou le recrutement sont plutôt catégoriels.

Un examen plus attentif du contenu des emplois et du recrutement montre que les A. T. de notre échantillon sont d'autant plus promus qu'il se trouvent dans un service dominé par les ouvriers, mais qu'ils ont des fonctions plus techniques dans un service dominé par les A. T., mais aussi plus étendues (encadrement)

LE PROFIL DES A. T. ET LA STRUCTURE D'EMPLOI DES SERVICES

profil structure d'emploi	<u>contenu</u>		<u>recrutement</u>		coëff.	n° du service	
	fonction	encadrement	changement de catégorie	origine			
ouvriers qualifiés et spécialisés	OS	contrôle qua- lité	non	ancien OP 2	int.	218	8.3.
	OS	maintenance	non	non	ext.	271	8.4.
	OS	dessinateur	non	ancien OP	int.	252	23.6.
	OQ	contrôle	non	ancien OP 1	int.	184	13.1.
	OQ	labo-essai	non	non	int.	271	23.5.
	OQ	maquette	non	non	int.	-	20.4.
	OQ	études	oui	ancien A. M.	int.	330	23.4.
agents techniques		régulation	oui	non	int.	271	23.2.
		préparation	non	ancien A. M.	int.	290	23.3.
		labo-essai	non	non	ext.	280-290	8.6.
		maquette	non	ancien OP 1	int.	218-234	13.4.
		études	oui	non	ext.	312	21.1.
		contrôle	oui	non	int.	253	21.3.

Les AT des services dominés par les ouvriers ont donc une formation continue plus promotionnelle sur des fonctions spécifiques. Alors que dans les services de techniciens ils ont une formation davantage posée en termes d'actualisation des connaissances.

4. 3. Logique du recrutement et logique de la formation
continue

Pourquoi y a-t-il correspondance ou non entre la logique du recrutement et celle de la formation continue ? Est-ce dû aux services et/ou aux catégories étudiées ? Quel effet peut avoir une telle correspondance sur la configuration des réseaux d'emploi ?

Il n'y a pas différence notable de nature entre les services qui ont la même logique de recrutement et de formation et ceux qui ne l'ont pas.

Par contre, les services qui ont la même logique de recrutement et de formation sont plus petits que ceux qui ne l'ont pas.

CORRESPONDANCE ET TAILLE

cor- respondance des réseaux \ taille du service	10 - 19 sal.	20 - 49 sal.	50 - 99 sal.	100 & +	Total des services
logique identique	5	5	2	3	15
logique différente	9	4	4	5	22
Total des services	14	9	6	8	37

Ce résultat délicat à apprécier du fait de la taille de l'échantillon semble acquis dans la mesure où la correspondance entre recrutement et formation ne varie pas selon les catégories concernées.

CORRESPONDANCE ET CATEGORIES

cor- respondance des réseaux \ catégories	O. Q.	A. M.	A. T.	Total des services
logique identique	4	6	5	15
logique différente	6	8	8	22
Total des services	10	14	13	37

Lorsqu'il y a correspondance entre le recrutement et la formation, la logique fonctionnelle est plus fréquente. L'institutionnalisation des réseaux d'emploi vise donc avant tout l'adaptation de tous les travailleurs aux activités.

La logique de correspondance catégorielle ou fonctionnelle varie selon les services. Sous réserve d'une répartition inégale des catégories entre les services, on observe que :

- les services de définition ont une correspondance fonctionnelle (2 services) ;

- les services de moyens ont une correspondance catégorielle (3 services) ;

- les services de production ont plus souvent une correspondance catégorielle (respectivement 7 et 3 services).

La fréquence relative des correspondances fonctionnelles signifie-t-elle que cette logique est susceptible de mieux fixer un marché interne ? Pour répondre à cette question, nous examinerons plus loin l'origine du recrutement et le statut de la formation, et surtout nous poserons la régulation à partir des indicateurs de mobilité.

La fréquence de chaque correspondance varie selon les catégories retenues.

LOGIQUE DE CORRESPONDANCE ET CATEGORIES

cor- respondance des réseaux \ catégories	O. Q.	A. M.	A. T.	Total des services
logique catégorielle	2	3	1	6
logique fonctionnelle	2	3	4	9
Total des services	4	6	5	15

Si la logique fonctionnelle égale la logique catégorielle pour les O. Q. et les A. M., elle est plus importante pour les A. T.

En ce qui concerne le statut de la formation continue (dans l'entreprise - hors de l'entreprise) il est le plus souvent externe, quelle que soit la logique de correspondance (respectivement 4 services et 2 services lorsque la logique est catégorielle ; 7 services et 2 services lorsque la logique est fonctionnelle).

L'institutionnalisation repose sur le recrutement interne et ce, d'autant plus que la logique de correspondance est fonctionnelle. Si le recrutement interne et le recrutement externe concernent chacun 3 services lorsque la logique de correspondance est catégorielle, ils concernent respectivement 6 services et 3 services lorsqu'elle est fonctionnelle.

Peut-on qualifier pour autant la gestion du personnel de ces services de plus autonome que celle des services sans formation continue ou sans réseau ?

Elle est toujours adaptée à la division du travail (et non plus dépendante). Elle s'adapte plutôt à une division technique qu'à une division hiérarchique du travail lorsque la correspondance entre recrutement et formation est fonctionnelle (c'est-à-dire moins promotionnelle) si on se réfère à la situation des techniciens et surtout si on tient compte du fait que la formation est plus souvent générale que spécialisée (respectivement 6 et 3 services).

Il peut être intéressant de faire le point sur la situation de chaque groupe d'activité : électronique professionnelle, composants et équipement électrique.

LOGIQUE DES RESEAUX ET GROUPE D'ACTIVITE

groupes d'acti- vités services	électronique professionnelle	composants	équipement électrique	Total
correspondance catégorielle	3	2	1	6
correspondance fonctionnelle	2	2	5	9
Total des services avec correspondance	5	4	6	15
Total des services avec réseaux de re- crutement & form.	12	11	14	37
Total des services de l'échantillon	35	19	23	77

La proportion des services avec correspondance des réseaux parmi ceux qui ont un réseau de recrutement et une formation est sensiblement la même d'un groupe d'activités à l'autre. Toutefois, la correspondance catégorielle est plus importante parmi les services d'électronique professionnelle et la correspondance fonctionnelle domine parmi les services d'équipement électrique. Les réseaux des services d'électronique professionnelle concernent plutôt des O. Q alors que les réseaux des services d'équipement concernent plutôt des A. M. ou des A. T. , avec en plus un effet d'établissement (les services ayant une correspondance fonctionnelle appartiennent à deux établissements).

Par contre, la proportion de ces services varie sur l'ensemble des services de l'échantillon au profit des composants et de l'équipement, et aux dépens de l'électronique professionnelle.

Une fréquence moindre de correspondance entre recrutement et formation traduit-elle une division du travail plus éclatée (production en série) ?

4. 4. La mobilité de l'emploi

Jusqu'à présent, en décrivant l'institutionnalisation des réseaux d'emploi, nous avons évoqué les rôles d'affectation et de différenciation de la main-d'oeuvre. Maintenant, il nous faut aborder le rôle de régulation. Nous le ferons en distinguant trois situations de changement d'emploi après le suivi d'une formation continue.

Ainsi, 15 services offrent des débouchés possibles dans le même service. Pour 10 services les débouchés n'existent que dans un autre service. Enfin, pour 12 services il n'y a pas d'autre débouché que l'emploi occupé par chaque titulaire.

En ce qui concerne la nature du service, les résultats sont plus favorables aux services de définition de produit, sans doute parce qu'ils concernent des A. T. Les résultats relativisent aussi l'importance de la taille du service puisque les services de définition de produit sont de petites unités et que les services de production qui offrent des débouchés ont sensiblement la même taille que ceux qui n'en offrent pas.

DEBOUCHES ET NATURE DU SERVICE

nature du service débouchés	production	moyens	définition	Total
même service	11	2	2	15
autre service	3	2	5	10
aucun autre débouché	10	2		12
Total	24	6	7	37

Par catégorie, les O. Q. ont peu de débouchés et lorsqu'ils en ont, c'est dans le même service. Les A. M. ont plus de débouchés que les O. Q. mais aussi dans le même service. Les A. T. sont les plus mobiles. La taille du service joue donc relativement plus pour les O. Q. et les A. M. que pour les A. T.

DEBOUCHES ET CATEGORIES

catégories débouchés	O. Q.	A. M.	A. T.	Total
même service	4	5	6	15
autre service		3	7	10
aucun autre débouché	6	6		12
Total	10	14	13	37

La logique de chaque réseau peut s'adapter différemment à une situation avec débouchés ou sans débouché.

Lorsqu'il existe des débouchés (dans le même service, dans d'autres services), ce qui concerne tous les A. T., des A. M. et peu d'O. Q., le recrutement et la formation ont toujours une logique fonctionnelle ou mixte qui attribue les tâches selon l'organisation du travail.

Lorsqu'il n'y a pas d'autre débouché, le recrutement est plutôt catégoriel alors que la formation est plutôt fonctionnelle, ce qui peut renforcer la sélectivité d'accès aux emplois.

DEBOUCHES ET RECRUTEMENT

logique débouchés	catégorielle	fonctionnelle	mixte	Total
+	7	12	6	25
-	6	5	1	12
Total	13	17	7	37

DEBOUCHES ET FORMATION

logique débouchés	catégorielle	fonctionnelle	mixte	Total
+	7	12	6	25
-	3	9		12
Total	10	21	6	37

Le fait que la spécificité des tâches joue moins en faveur des ouvriers que par exemple le niveau global de qualification pour les techniciens traduit non seulement une différence de comportement des employeurs pour reconnaître la qualification de chaque catégorie de travailleur, (analyse de poste ou capitalisation des connaissances), mais aussi des contraintes d'organisation variables selon les catégories.

Enfin, l'origine du recrutement et le statut de la formation continue peuvent varier selon qu'il existe ou non des débouchés.

Le recrutement interne est plus important lorsqu'il existe des débouchés. Dans ce cas, la régulation est assurée par une sorte de bourse interne de l'emploi.

DEBOUCHES ET ORIGINE DU RECRUTEMENT

origine débouchés	interne	externe	Total
même service	13	2	15
autre service	7	3	10
aucun autre débouché	6	6	12
Total	26	11	37

Le statut de la formation continue détermine moins la régulation de l'emploi. Sans doute parce qu'il s'agit d'un réseau moins organisé que le recrutement, mais aussi par ce qu'il intervient différemment selon les catégories. Par exemple, si les cas de formation interne sont les plus nombreux pour les débouchés vers d'autres services, c'est parce qu'ils concernent des A.M. et certains A.T.

DEBOUCHES ET STATUT DE LA FORMATION

statut de la format. débouchés	interne	externe	Total
même service	6	9	15
autre service	5	5	10
aucun autre débouché	4	8	12
Total	15	22	37

5. CONCLUSIONS

Au terme de cette partie nous tirerons plusieurs conclusions sur la situation des réseaux d'emploi et sur l'utilisation des indicateurs d'organisation. Nous répondrons ainsi à deux questions :

- quand apparaît un marché interne de l'emploi dans un service ?
- quel rôle assure la gestion du personnel lorsqu'il n'y a aucun réseau d'emploi et lorsqu'il existe un marché interne de l'emploi ?

LE MARCHE INTERNE DE L'EMPLOI D'UN SERVICE

On peut classer chaque service de l'échantillon selon quatre situations d'emploi :

- aucun réseau d'emploi ;
- un réseau de recrutement ;
- un réseau de recrutement et une formation continue sans autre débouché ;
- un réseau de recrutement et une formation continue avec des débouchés (dans et hors service) ;

Il faut faire la distinction entre une situation où existent des règles et les procédures (de recrutement ou de formation) sans autre débouché et une situation où ces règles et procédures existent avec des débouchés. Dans le premier cas, l'équilibre interne de l'emploi est relatif et le recours au marché extérieur plus fréquent, alors que dans le second cas un équilibre interne mieux assuré peut permettre de développer les ajustements plus qualitatifs. Nous qualifions le premier cas de situation d'internalisation, et le second cas de marché interne proprement dit.

Les logiques catégorielle et fonctionnelle du marché de l'emploi ont été davantage analysées que la logique sectorielle. Nous allons donc voir quels sont les groupes d'activités qui comprennent le plus grand nombre de services avec un marché interne.

Les services de composants viennent en tête, ensuite les services d'équipement, enfin ceux d'électronique professionnelle.

GROUPES D'ACTIVITES ET RESEAUX D'EMPLOI DES SERVICES

réseaux d'emploi groupes d'activités	aucun réseau	réseau de recrute- ment seul	interna- lisation	marché interne	Total services
électronique profes- sionnelle	11	11	4	8	34 (1)
composants	1	6	3	8	18 (1)
équipement électri- que	3	6	5	9	23
Total services	15	23	12	25	75

Ces résultats posent un problème d'interprétation, notamment sur la situation économique de chaque groupe d'activité. A. AZOUVI met à part l'équipement électrique à courant faible comme une activité ayant la valeur ajoutée la plus élevée, et nécessitant un investissement plus élevé par personne occupée (2). L'équipement à courant faible comprend les activités suivantes :

- matériel électronique professionnel ;
- matériel de traitement informatique ;
- matériel téléphonique ;
- appareils de contrôle et de régulation pour automatismes industriels ; appareils de mesure ; radiologie et électronique médicale.

En éclatant le groupe d'électronique professionnelle et en isolant les services de matériel informatique, nous retrouvons un plus grand nombre de services avec un marché interne parmi les activités d'informatique.

(1) Non compris un service où existe seulement de la formation continue sans réseau de recrutement.

(2) Ouvrage cité.

MARCHE INTERNE ET ACTIVITES

réseaux d'emploi \ activités	électronique professionnelle			traitement infor- matique
	téléphone	contrôle mesure	autres	
internalisation	1	2	1	1
marché interne	3	1	4	4
Total	4	3	5	5
Total des services de chaque activité	15	6	14	6

Les résultats doivent être nuancés dans la mesure où les services de téléphonie qui ont un marché interne appartiennent au même établissement. De même que trois services sur quatre dans l'informatique.

Les résultats concernant les services de matériel informatique sont intéressants car trois services sur quatre ayant un marché interne concernent les O. Q. Alors que les mêmes services de téléphonie concernent les A. M. ou les A. T.

LES INDICATEURS D'ORGANISATION

L'analyse des fonctions de processus de production voisins montre la répartition différente des seules fonctions de production entre les unités (montage-assemblage avec ou sans préparation du travail). L'absence d'une analyse des emplois d'O. S. nous a contraint à une analyse moins fine des opérations et a rendu impossible de connaître précisément le degré d'éclatement des opérations de montage (sous-ensembles, parties de produits) pour mieux apprécier l'étendue des gammes d'opérations de montage ou de produits finis.

En revanche, nous avons pu apprécier la répartition réelle des fonctions de chaque unité et mieux contrôler ainsi la diversité des structures d'emploi.

La comparaison entre division des tâches et réseau d'emploi ne semble pas déterminante. Ce qui laisse supposer que les variables d'organisation proprement dite (distribution des fonctions, modalités de contrôle) ont plus d'influence.

DIVISION DES TACHES ET RESEAUX D'EMPLOI

réseaux d'em- division des tâches	aucun réseau	réseau de recrutement seul	interna- lisation	marché interne	Total services
2 x 8	1			1	2
postes liés	7	10	6	10	33
postes isolés	7	13	6	14	40
Total services	15	23	12	25	75 (1)

Le jeu des variables d'organisation apparaît toujours modulé par la répartition des fonctions.

Si on prend par exemple la liaison entre la taille d'une unité et le taux d'encadrement de cette unité, on doit tenir compte des fonctions dominantes. Même chose pour la relation entre taille d'unité et contrôle analytique. Une unité de définition de produit (toujours de petite taille) qu'elle ait une ou plusieurs fonctions ne fait pas l'objet d'un contrôle, alors qu'une unité de production (quelle que soit sa taille, ou le nombre de ses fonctions) est toujours contrôlée.

On peut dire aussi pour les seules unités de production qu'elles comportent un réseau d'emploi lorsque se développe leur taille en même temps que se diversifient leurs fonctions. Cela semble normal puisque l'organisation du travail précède toujours l'organisation d'une gestion du personnel. Néanmoins, une analyse de nouvelles expériences en matière d'organisation du travail serait intéressante pour tester si ce rapport d'antériorité de l'organisation du travail sur la gestion des personnels peut être partiellement modifié ou non.

(1) Les deux services où existe seulement de la formation continue ne sont pas comptés.

La répartition des réseaux d'emploi par type d'organisation est apparemment dispersée. En fait elle traduit plusieurs significations.

Un type d'organisation peut être associé plus fréquemment à un type de service : ainsi les services de définition de produit et l'organisation souple (postes isolés avec plusieurs sous-fonctions ou fonctions).

Le même type d'organisation peut avoir une signification différente selon qu'il s'agit d'un service de production de moyens ou de définition de produit : c'est le cas de l'organisation spécialisée (postes isolés avec une sous-fonction).

Les réseaux d'emploi sont plus ou moins dispersés selon la nature et l'organisation du service. Les services de production parcellisés sont ceux pour lesquels les réseaux d'emploi sont le moins dispersés (aucun réseau ou réseau de recrutement seul). Au contraire l'éventail des réseaux d'emploi semble le plus ouvert parmi les services intégrés (postes liés avec plusieurs sous-fonctions ou fonctions).

TYPES D'ORGANISATION ET RESEAUX D'EMPLOI

Organisation Réseaux d'emploi	Parcellisée	Intégrée	Spécialisée	Souple	Total services
Aucun réseau	5	3	3	4	15
Recrutement seul	7	4	6	6	23
Internalisa- tion	2	4	4	2	12
Marché Interne	5	6	8	6	25
Total Services	19	17	21	18	75

Le jeu des classifications est sensible lorsqu'on analyse le poids de chaque catégorie dans les structures d'emplois.

Mis à part les AM qui sont par définition toujours en position non dominante, les OQ et les AT n'ont pas la même gestion du personnel selon leur importance dans la structure d'emploi de chaque service.

CATEGORIES D'EMPLOI ET RESEAUX D'EMPLOI

catégorie et posit.	OQ		AM		AT		Total services
	dominante	non dominante	dominante	non dominante	dominante	non dominante	
Aucun réseau	3	5		3	3	1	15
Recrute- ment seul	6	3		6	8		23
Interna- lisation	2	4		6			12
Marché interne	1	3		8	7	6	25
Total services	12	15		23	18	7	75

Les OQ peuvent dominer dans plusieurs types d'organisation (parcellisé, intégré, spécialisé). Ils bénéficient alors d'un réseau de recrutement. Lorsqu'ils sont dominés par les OS dans les services aux postes liés avec une ou plusieurs sous-fonctions (parcellisés et intégrés), il n'existe aucun réseau. S'ils sont dominés par les AT, quel que soit le type d'organisation, il y a internalisation ou marché interne.

Les AT dominent des organisations assez diversifiées (services de production intégrés et souples, services de définition spécialisés et souples). Ou bien ils font l'objet de procédures de sélection sur des fonctions spécifiques (recrutement seul). Ou bien ils ont une mobilité en termes de capitalisation des connaissances (marché interne).

Cette mobilité leur est toujours acquise dans les services qu'ils ne dominent pas (aussi variés). Ceci tend à accréditer l'hypothèse selon laquelle ils bénéficient d'un statut fonctionnel spécifique.

LES ROLES DE LA GESTION DU PERSONNEL

La situation des réseaux d'emploi est une condition pour développer tel ou tel rôle de la gestion du personnel.

Le rôle d'affectation du personnel est toujours assumé par la gestion du personnel quel que soit le profil des réseaux d'emploi ; toutefois, il varie selon les réseaux. Lorsqu'il n'y a pas de marché interne, l'affectation repose tantôt sur le recrutement, tantôt sur la formation et le recrutement. Lorsqu'il n'y a pas de réseau de recrutement, l'affectation dépend strictement de l'organisation du travail et obéit aux classifications et ce, d'autant plus que l'unité a une taille importante.

Lorsqu'il y a réseau de recrutement, l'affectation repose aussi sur le recrutement mais obéit aux fonctions. La formation joue alors un rôle correctif puisqu'elle est toujours fonctionnelle quand le recrutement est catégoriel.

La régulation de l'emploi (qui correspond au marché interne) suppose un recrutement et une formation fonctionnels, ce qui traduit la logique d'adaptation de toute institutionnalisation d'emploi.

La différenciation suppose nécessairement un réseau de recrutement. Elle repose davantage sur des différences de classifications que de contenus de travail. Elle peut commander la régulation des mouvements d'emploi d'une catégorie comme celle des techniciens qui est toujours concernée par les débouchés.

Toutefois, la gestion d'une catégorie peut s'étendre à une autre catégorie selon son importance numérique dans un service, c'est donc bien en termes d'adaptation mais surtout de classification qu'il faut analyser les mouvements d'emploi.

Un point particulier de la gestion du personnel dont l'ampleur croissante a déjà été mise en valeur par certains auteurs, mérite d'être souligné, le recours au travail intérimaire (1).

Quatre services de notre échantillon emploient de la main-d'oeuvre intérimaire : 3 services de production appartiennent au même établissement d'électronique professionnelle ; 1 service appartient à un établissement de construction d'ordinateur. L'importance de cette main-d'oeuvre sur les effectifs de chaque service varie entre 5 et 33 %. Deux services ont un marché interne, ce qui signifie que la main-d'oeuvre intérimaire est l'un des moyens pour assurer un rôle de régulation de l'emploi.

(1) J. MAGAUD - L'éclatement juridique de la collectivité de travail - Droit Social - décembre 1975.

D'une façon générale les procédures de recrutement, entretien, tests, stage, varient peu selon le degré d'élaboration des réseaux d'emploi. C'est pourquoi nous ne les avons pas retenus parmi les éléments classants des réseaux d'emploi.

PROCEDURES DE RECRUTEMENT ET RESEAUX D'EMPLOI

réseaux d'emploi procédures	réseau de recrute- ment	internalisa- tion	marché interne	Total services
entretien	12	6	12	30
test	10	6	12	28
stage	1		1	2
Total services	23	12	25	60

- TROISIEME PARTIE -

MARCHE D'EMPLOI D'ETABLISSEMENT

Les données d'établissements recueillies ne nous permettent pas d'étudier leur gestion du personnel. Toutefois, plusieurs indicateurs très simples et pouvant être utilisés dans une enquête extérieure nous ont apporté quelques précisions sur les relations entre les réseaux d'emploi d'un service et ceux d'un établissement.

Nous avons retenu neuf établissements de production dans lesquels quatre services au moins avaient été enquêtés. Ceci rejoint donc une approche monographique. Pour chaque service nous avons repris plusieurs variables classiques telles que la fonction dominante (nature du service), le nombre de fonctions ou sous-fonctions, la taille. Plus que les structures d'emploi, nous avons utilisé les catégories d'emploi directement concernées afin de distinguer les O.Q. des autres catégories.

Ne disposant pas de ratios économiques d'établissement, si ce n'est des ratios d'entreprise qui ne présentent pas d'intérêt dans la mesure où la plupart de ces établissements appartiennent à des entreprises comportant plusieurs établissements, nous nous sommes intéressés au produit.

On pouvait ainsi voir quelle articulation il y avait entre la production de l'établissement et l'activité de chaque service. Chaque établissement réalisé un ou plusieurs produits. Chaque service intervient sur un ou plusieurs produits, sur le principal produit de l'établissement ou sur un produit secondaire.

D'autre part, les établissements ont des rythmes de production différents (unitaire, petite série, moyenne série, grande série) et une automatisation de production variable (non automatisée, partiellement automatisée, entièrement automatisée).

Nous avons aussi retenu la taille des établissements qui est élevée (500-999 salariés, 1 000-2499, 2500 et plus).

Enfin, chaque établissement fait partie d'un marché local de l'emploi. Afin de situer ce dernier, nous avons distingué deux situations :

- une situation concurrentielle correspondant aux grandes villes ou villes moyennes pour lesquelles intervient un autre établissement ayant la même activité ;

- une situation non concurrentielle correspondant à de petites agglomérations où l'établissement est en situation de mono-emploi industriel.

1. PRESENTATION DES ETABLISSEMENTS

En tenant compte des activités et des catégories d'emploi étudiées, les établissements se répartissent ainsi :(1)

activités catégories	électronique profession- nelle		composants	équipement élec- trique	
	téléphonie	autres mat. profession.		moteurs	câbles
O. Q.			19.		
O. Q. + autres cat.	14. 15.		8.	1.	
autres catégories	13.	20. 21.			23.

(1) Les numéros correspondent aux codes des établissements étudiés.

LES ETABLISSEMENTS DE TELEPHONIE

Les trois établissements travaillent en série avec une partie des équipements qui est automatisée. Ce sont trois gros établissements (plus de 1000 personnes).

L'établissement 14. (moyenne série) couvre 6 services étudiés. 5 services n'ont aucun réseau - 1 service est internalisé. Tous les services travaillent sur le produit principal. Aucun d'eux n'a plusieurs fonctions. Leur taille varie (10 - 117 personnes).

L'établissement 15. (moyenne série) couvre 5 services étudiés. 4 services n'ont aucun réseau - 1 service a un réseau de recrutement. La plupart des services travaillent sur un produit secondaire. Aucun d'eux n'a plusieurs fonctions. Leur taille est très variable (10 - 230 personnes).

L'établissement 13. (petite série) couvre 4 services étudiés. 3 services ont un marché interne - 1 service a un réseau de recrutement. Tous les services travaillent sur le produit principal. Aucun d'eux n'a plusieurs fonctions. Leur taille varie entre 15 et 112 personnes.

LES AUTRES ETABLISSEMENTS DE MATERIEL PROFES- SIONNEL

Ce sont deux établissements de plus de 1000 personnes.

L'établissement 20. fabrique des radars à l'unité. Il couvre 5 services étudiés - 2 services n'ont aucun réseau - 2 services ont un réseau de recrutement - 1 service a un marché interne. Tous les services travaillent sur le produit principal. Certains ont plusieurs fonctions. Leur taille varie peu (12 - 25 personnes) car il s'agit de services de définition de produit.

L'établissement 21. fabrique des émetteurs à l'unité. Il couvre 5 services - 3 services ont un réseau de recrutement - 2 services ont un marché interne. Tous les services travaillent sur le produit principal. Certains ont plusieurs fonctions. Leur taille varie plus que celle des services précédents (11 - 124) car il s'agit de services de définition et de moyens.

LES ETABLISSEMENTS DE COMPOSANTS

Ce sont deux établissements employant moins de 1000 personnes.

L'établissement 19. fabrique des tubes spéciaux en moyenne série. Il couvre 4 services étudiés - 1 service n'a aucun réseau - 2 services ont un réseau de recrutement - 1 service a un marché interne. La plupart des services travaillent sur un produit secondaire. Certains ont plusieurs fonctions. Bien que de nature différente, leur taille varie peu (21 - 60 personnes).

L'établissement 8. fabrique des tubes de télévision en grande série. Il couvre 6 services - 2 services ont un réseau de recrutement - 1 service est internalisé - 3 services ont un marché interne. Tous les services travaillent sur le produit principal. Aucun n'a plusieurs fonctions. De nature différente, leur taille est variable (15 - 166 personnes).

LES ETABLISSEMENTS D'EQUIPEMENT ELECTRIQUE

L'établissement 1. emploie moins de 1000 personnes et fabrique des moteurs en petite série. Il couvre 4 services - 2 services ont un réseau de recrutement - 2 services sont internalisés. Tous les services travaillent sur le produit principal. Aucun n'a plusieurs fonctions. Leur taille varie (10 - 106 personnes).

L'établissement 23. est un très gros établissement (+ 2500 personnes). Il fabrique des câbles en petite série sur un processus partiellement automatisé. Il couvre 6 services - 1 service a un réseau de recrutement - 5 services ont un marché interne. Tous les services travaillent sur le produit principal. Certains services ont plusieurs fonctions. Leur taille varie (10 - 133 personnes).

La combinaison la plus fréquente en matière de réseaux d'emploi est donc l'existence de services avec un réseau de recrutement et de services avec un marché interne.

éta- réseaux d'em- blissements / ploi	aucun réseau	réseau de recrutement	internalisation	marché interne
15	X	X		
14	X		X	
1		X	X	
20	X	X		X
19	X	X		X
8		X	X	X
13		X		X
21		X		X
23		X		X

2. LE MARCHÉ LOCAL DE L'EMPLOI

Les établissements qui ont des services avec un réseau de recrutement et des services avec un marché interne appartiennent aux trois groupes d'activité (matériel professionnel, composants, équipement électrique). Toutefois, on peut dégager deux groupes d'établissements : d'un côté de très gros établissements de production unitaire ou en petite série et situés sur un marché local de l'emploi concurrentiel (13., 20., 21.) ; de l'autre, des établissements moins importants travaillant plutôt en série et situés sur un marché local de l'emploi non concurrentiel, voire même en situation de mono-emploi (19., 8.).

Le premier groupe recouvre des services où les O. Q. n'ont pas été étudiés contrairement au second.

Parmi les établissements dont les services n'ont pas de marché interne, deux établissements de téléphonie sont importants et situés sur un marché de l'emploi concurrentiel ; un établissement fabriquant des moteurs est moins important et en situation de mono-emploi. L'absence de marché interne dans des services d'ouvriers peut donc traduire une situation de turn-over de la main-d'oeuvre mais aussi la gestion du marché local de l'emploi dans un même établissement.

Les situations de mono-emploi peuvent être diversifiées. Elles ne traduisent pas toujours la seule gestion d'une population locale. Ainsi, un établissement de fabrication d'émetteurs situé dans une petite ville de l'ouest (établissement 10.) recourt pour ses trois services de production étudiés à la main-d'oeuvre intérimaire, et quelle que soit la situation des réseaux d'emploi de chaque service (un service avec réseau de recrutement, un service internalisé, un service avec marché interne).

- CONCLUSION -

La gestion du personnel participe à la structuration de l'emploi à travers les procédures et les réseaux d'un marché interne de l'emploi. Elle ne fait que participer à cette structuration dans la mesure où elle s'adapte toujours à l'organisation du travail, dans la mesure aussi où elle reproduit les classifications d'emploi qui dépassent l'organisation particulière d'une unité de travail. Elle tient compte des contenus de travail de façon très variable, selon qu'un réseau d'emploi suit davantage une logique de classification ou d'adaptation aux fonctions.

Le fait que ce soit toujours la même catégorie, les techniciens, qui soit à part, traduit une place spécifique dans l'organisation, et au sein de cette catégorie une internalisation très relative de cette qualification. La qualification des techniciens joue toujours en leur faveur même dans les secteurs les plus parcellisés. On peut donc parler de statut pour cette catégorie.

Par contre, pour les autres catégories, le marché de l'emploi recoupe les procédures de contrôle et dépend donc davantage des conditions de l'organisation du travail, que des contenus de travail dont les variations sont marginales. Cette logique de contrôle du travail n'est pas contradictoire avec une régulation dynamique de l'emploi, puisque, par exemple, les services de matériel informatique à dominante ouvrière ont souvent un marché interne.

Il nous faut revenir enfin sur une notion qui est fréquemment utilisée dans nombre d'enquêtes pour analyser les phénomènes de travail, la structure des emplois. Il s'agit moins d'une variable explicative que d'une variable dépendante dans la mesure où elle traduit la réalité complexe du marché du travail en termes d'organisation du travail et de classifications.

Elle nous a permis, néanmoins, de contrôler les axes suivants :

- fonction dominante et pluralité des fonctions d'un service ;
- contrôle d'organisation variable selon les catégories ;
- dosage entre logique catégorielle et fonctionnelle des réseaux d'emploi variable selon les catégories (les A. M. et les O. Q. suivant autant une correspondance catégorielle du recrutement et de la formation qu'une correspondance fonctionnelle).

En tant que variable dont la signification est double, la structure d'emploi ne prend toute sa signification que dans l'étude d'un ensemble d'activités homogènes - c'est-à-dire un ensemble de fonctions complémentaires au sein d'un même secteur d'activité -.

Sans entrer dans le débat délicat des rapports entre qualification réelle et qualification attribuée, le rapprochement des structures d'emploi nous a permis de constater pour les ouvriers qualifiés une correspondance constante entre organisation du travail et classification. C'est donc du côté des choix concernant l'organisation du travail qu'il faut rechercher l'explication de la gestion des personnels ouvriers.

La notion de structure d'emploi renvoie à la notion de salaire. C'est pourquoi pour couvrir plus complètement le fonctionnement du marché du travail des ouvriers, et éclairer ainsi les choix d'organisation du travail, il serait nécessaire d'étudier le mode de rémunération (salaire horaire mensualisé ou non, normes de rendement). Cette approche se pose sans doute différemment d'une branche d'activité à l'autre. La construction électrique a un taux d'ouvriers mensualisés parmi les plus élevés. C'est donc au niveau d'une analyse plus fine du rendement qu'il faudrait poser cette question (pourcentage moyen de primes occasionnelles, primes de rendement, primes liées aux conditions de travail).

LISTE DES SERVICES DE CHAQUE ETABLISSEMENT

Numéro de l'établissement	Secteur de l'établissement	Numéro de service	Nature du service	Taille du service (Nb de sal)	Catégorie étudiée	Réseaux d'emploi
1.	Moteurs	1.	Production	60	AM	Internalisé Recrutement Recrutement Internalisé
		2.	Définition	10	AT	
		3.	Production	1 06	OQ	
		4.	Production	18	OQ	
2.	Ascenseurs	1.	Production	1 15	AM	Marché Marché Marché
		2.	Production	44	AM	
		3.	Moyens	48	AM	
3.	Equipement électrique naval	1.	Moyens	27	AM	Recrutement Aucun
		2.	Moyens	12	OQ	
4.	Equipement électrique (tableaux de distribution)	1.	Production	40	AM	Internalisé Internalisé Recrutement
		2.	Production	52	AM	
		3.	Production	13	OQ	
5.	Ascenseurs	0.	Moyens	38	AM	Aucun
6.	Périphériques	1.	Production	1 80	AM	Internalisé Marché
		2.	Production	1 39	AM	
7.	Câbles	1.	Production	1 56	AM	Marché Aucun
		2.	Production	21	AT	

Numéro de l'établissement	Secteur de l'établissement	Numéro de service	Nature du service	Taille du service	Catégorie étudiée	Réseaux d'emploi
8.	Composants (télévision)	1.	Production	18	OQ	Internalisé
		2.	Production	15	OQ	Recrutement
		3.	Production	19	AT	Marché
		4.	Moyens	1 66	AT	Marché
		5.	Production	1 24	AM	Recrutement
		6.	Définition	44	AT	Marché
9.	Electronique professionnelle (médicale)	0.	Production	60	OQ	Recrutement
10.	Electronique professionnelle (émetteurs-récepteurs)	1.	Production	2 29	AM	Recrutement
		2.	Production	15	AM	Marché
		3.	Production	13	OQ	Internalisé
11.	Electronique professionnelle (capteurs de mesure)	1.	Définition	33	AM	Recrutement
		2.	Production	15	OQ	Internalisé
12.	Composants (télévision)	1.	Définition	20	AT	Recrutement
		2.	Moyens	11	OQ	Recrutement
13.	Electronique professionnelle (téléphonique appareils de mesure)	1.	Production	1 12	AT	Marché
		2.	Production	62	AM	Marché
		3.	Production	35	AM	Recrutement
		4.	Définition	15	AT	Marché

Numéro de l'établissement	Secteur de l'établissement	Numéro de service	Nature du service	Taille du service	Catégorie étudiée	Réseaux d'emploi
14.	Electronique professionnelle (téléphonique)	1.	Définition	10	AT	Aucun
		2.	Production	1 17	AT	
		3.	Moyens	16	OQ	Internalisé
		4.	Moyens	19	OQ	Aucun
		5.	Production	57	OQ	Aucun
		6.	Production	12	OQ	Aucun
15.	Electronique professionnelle (téléphonique-condensateurs)	1.	Production	2 30	AM	Aucun
		2.	Production	1 06	OQ	Aucun
		3.	Production	54	OQ	Aucun
		4.	Production	10	OQ	Aucun
		5.	Définition	20	OQ	Recrutement
16.	Equipement électronique (appareils de sécurité)	1.	Production	1 03	AM	Recrutement
		2.	Production	64	AM	Internalisé
17.	Electronique professionnelle (appareils de mesure)	1.	Définition	1 20	AM	Marché
		2.	Production	80	OQ	Internalisé
18.	Electronique professionnelle (appareils de mesure)	1.	Production	40	AM	Aucun
		2.	Production	56	OQ	Recrutement
19.	Composants (tubes spéciaux)	1.	Moyens	60	OQ	Recrutement
		2.	Définition	23	OQ	Recrutement
		3.	Production	35	OQ	Aucun
		4.	Production	21	OQ	Marché

Numéro de l'établissement	Secteur de l'établissement	Numéro de service	Nature du service	Taille du service	Catégorie étudiée	Réseaux d'emploi
20.	Electronique professionnelle (radars)	1.	Définition	25	AT	Recrutement
		2.	Définition	12	AT	Recrutement
		3.	Définition	12	AT	Aucun
		4.	Définition	13	AT	Marché
		5.	Définition	17	AT	Aucun
21.	Electronique professionnelle (émetteurs-récepteurs)	1.	Définition	10	AT	Marché
		2.	Moyens	1 24	AT	Recrutement
		3.	Définition	46	AT	Marché
		4.	Définition	19	AT	Recrutement
		5.	Définition	11	AT	Recrutement
22.	Composants (tubes spéciaux)	0.	Moyens	28	AM	Internalisé
23.	Câbles	1.	Production	110	AT	Recrutement
		2.	Production	37	AT	Marché
		3.	Production	10	AT	Marché
		4.	Définition	11	AT	Marché
		5.	Production	16	AT	Marché
		6.	Moyens	1 33	AT	Marché
24.	Périphériques	0.	Production	37	OQ	
25.	Petits systèmes circuits imprimés	1.	Moyens	50	OQ	Marché
		2.	Production	99	OQ	Marché
		3.	Production	20	OQ	Marché

