

Bref

CENTRE D'ETUDES ET DE RECHERCHES SUR LES QUALIFICATIONS

Le renouvellement des emplois : recruter ou promouvoir

Un tiers des recrutements des établissements (de 50 salariés et plus) débouche sur un emploi durable. Le renouvellement du personnel s'effectue aussi par la promotion interne, dans plus de 40% des cas pour les emplois de cadres contre seulement 10% pour les employés qualifiés. Sectoriellement, plusieurs modèles de gestion des emplois émergent dont notamment l'association entre un fort renouvellement des salariés, une évolution lente des qualifications et une croissance sensible des effectifs. S'y opposent des pratiques qui articulent une forte re-composition des structures d'emploi sous l'effet prédominant des promotions internes à une baisse sensible des effectifs.

Sur les deux années 1987-1988⁽¹⁾, les établissements de plus de 50 salariés ont recruté près de 1.400.000 personnes. En réalité, à peine plus du tiers de ces recrutements a donné lieu à une présence durable dans les entreprises, à même de modifier la composition de leur main-d'œuvre. 69 % d'entre eux se font sur contrats à durée déterminée (CDD) dont 24 % seulement sont transformés en une embauche ferme. L'usage croissant du CDD comme période d'essai crée une distorsion forte entre le volume des embauches et celui des emplois à pourvoir. La majorité des recrutements participe d'une recherche de flexibilité externe et ne relève donc pas d'une logique de renouvellement et de re-composition des structures de qualifications. Celle-ci peut en effet être largement assurée par la voie de la promotion interne.

DES MODES DE RENOUVELLEMENT TRÈS DIFFÉRENTS SELON LES NIVEAUX DE QUALIFICATIONS :

Alors que leur nombre progresse de près de 4% sur la période, les emplois de cadres et ingénieurs créés ou vacants sont, pour plus de 40%, pourvus par le marché interne (cf. tableau 1). Les techniciens et agents de maîtrise, dont l'emploi évolue un peu moins favorablement, font l'objet d'un recours au marché interne selon une fréquence similaire à celle des cadres, nettement supérieure à la moyenne des catégories (un renouvellement sur quatre par le marché interne).

(1) Ce qui suit s'appuie sur des traitements statistiques concernant ces deux années (1987-1988). Il faut souligner qu'après la reprise de l'emploi, on se retrouve en 1992 dans une situation proche de celle de 1988 : les embauches diminuent, la part des CDD dans l'ensemble des entrées augmente et le taux de transformation des CDD en contrats à durée indéterminée recule.

Les sources

Les résultats sont issus de l'appariement des déclarations mensuelles de mouvements de main-d'œuvre (DMMO) et de l'enquête structure des emplois (ESE), deux sources statistiques du ministère du Travail, de l'Emploi et de la Formation professionnelle, pour les années 1987 et 1988. Ils concernent la France entière, les établissements de plus de 50 salariés (soit 47% des salariés des secteurs marchands) et l'ensemble des activités économiques à l'exception des secteurs de l'énergie, des transports et des administrations publiques.

Les DMMO servent avant tout à apprécier les mouvements d'entrée et de sortie des établissements suivant principalement des critères de motifs et de niveaux de qualification. Les flux ne portent donc pas sur des individus, mais sur des mouvements relatifs aux contrats de travail, un même individu pouvant connaître sur une année plusieurs mouvements.

Les ESE fournissent des stocks par grands niveaux de qualification en début et fin de la période étudiée.

Les unités d'observation sont des établissements, et les secteurs étudiés des secteurs d'établissements.

Cette étude a bénéficié d'un soutien financier dans le cadre de la convention ANPE - FRETTEM (CNRS).

Tableau 1 -
MOBILITÉ ET RENOUVELLEMENT PAR CATÉGORIE
SOCIO-PROFESSIONNELLE (1987-1988) (1)

	Renouvellement global	Renouvellement externe (2)	Transformation interne des CDD	Variations des effectifs	CDD dans l'ensemble des embauches
Ouvriers non qualifiés	23,40	22,60	23,00	-7,30	86,20
Ouvriers qualifiés	14,50	7,50	40,00	-0,70	63,30
Employés non qualifiés	43,80	43,30	17,20	-4,00	83,20
Employés qualifiés	25,70	22,80	25,20	-0,50	61,10
Techniciens Agents de Maîtrise	13,20	7,70	40,50	+0,70	28,30
Cadres et Ingénieurs	24,60	14,20	35,10	+4,00	10,30
TOTAL	20,50	15,00	24,00	-1,10	69,10

Source : DMMO, ESE - DARES, INSEE - Traitements CEREG

(1) Les indicateurs sont définis dans l'encadré ci-contre.

(2) Les catégories non qualifiées ne pouvant être destinataires de flux promotionnels internes et n'étant que faiblement concernées par les transferts inter-établissements, le renouvellement total est très proche du renouvellement externe. Pour les autres catégories, l'écart entre ces deux taux comprend les promotions internes et les transferts.

Cependant, ces deux catégories se différencient par l'intensité du renouvellement des effectifs, deux fois plus important chez les cadres, et par les modalités de recrutement externe : 10% seulement des embauches de cadres se font sous forme de CDD, contre 28% pour les techniciens et agents de maîtrise. Néanmoins, pour ces derniers, la probabilité d'une transformation interne à l'entreprise de CDD en contrat à durée indéterminée (CDI) est légèrement supérieure.

La baisse des effectifs ouvriers et employés est particulièrement marquée pour les non-qualifiés : - 7,3% pour les ONQ et - 4% pour les employés non qualifiés. Par définition, la promotion interne ne peut alimenter l'accès aux emplois non qualifiés ; la quasi-totalité du renouvellement (mis à part les transferts inter-établissements au sein d'une entreprise) s'opère donc par le marché externe, sous forme de CDD dans la très grande majorité des cas. Mais les similitudes entre ouvriers et employés s'arrêtent là. En effet, l'intensité du renouvellement est près de deux fois supérieure chez les employés que chez les ouvriers : les premiers démissionnent en effet beaucoup plus fréquemment. En outre, les modalités d'accès par promotion aux emplois qualifiés sont de nature différente : seuls 10% des emplois d'employés qualifiés sont pourvus par promotion interne alors que celle-ci représente 50% du renouvellement des effectifs d'ouvriers qualifiés. La gestion plus internalisée des emplois ouvriers est corroborée par le fait que les CDD sont utilisés comme une période d'essai et de tri de cette main-d'œuvre avant, pour une partie d'entre elle, une embauche durable.

Mais, pour l'essentiel, cette différence entre ouvriers et employés renvoie à des oppositions de comportements sectoriels et, en premier lieu, à un clivage net entre le tertiaire et l'industrie (tableau 2).

Indicateurs et éléments de méthode

La méthodologie définie au CEREG permet de donner à la rotation et au renouvellement de la main-d'œuvre un cadre d'analyse cohérent en articulant des phénomènes de flux et de stocks suivant la double dimension marché interne/marché externe.

On suppose que si pour l'effectif global seul le marché externe est en mesure d'opérer un renouvellement, en revanche, lorsqu'il s'agit d'observer les catégories professionnelles qui composent cet effectif, nous devons considérer une autre ressource possible : les flux internes de passage entre catégories, autrement dit, les promotions. Recrutements externes et "recrutements internes" peuvent être combinés pour renouveler et recomposer la structure des qualifications.

Les indicateurs de cette recombinaison structurelle et du partage entre ses origines internes ou externes sont les suivants :

- indice de transformation interne des structures d'emploi : somme des valeurs absolues des écarts sur la période entre les poids relatifs de chaque catégorie d'emploi dans la structure initiale d'une part, dans celle calculée à partir des seules promotions internes, d'autre part.
- taux de renouvellement global : recrutements externes durables(1) + promotions internes + transferts inter-établissements sur l'effectif en fin de période.
- taux de renouvellement externe : recrutements externes durables sur l'effectif en fin de période.
- taux de renouvellement interne par promotion : flux du passage entre groupes socio-professionnels sur l'effectif en fin de période.

On s'intéresse aussi aux motifs de sortie, en construisant notamment des indicateurs de taux de démission et de taux de licenciement économique qui sont utilisés dans l'analyse factorielle.

Le renouvellement désigne ici celui des personnes ; le renouvellement des qualifications, appelé recombinaison des structures d'emplois et mesuré par un indice de transformation, est relativement indépendant du premier lorsqu'il s'appuie significativement sur la promotion interne.

Les résultats qui sont tirés de la mise en œuvre de ces indicateurs, bien que datés puisque correspondant à une période de reprise de la croissance, peuvent être considérés non seulement comme une illustration d'une méthodologie particulière, mais comme pertinents en termes de typologies sectorielles notamment, dont on sait qu'elles n'évoluent que lentement.

(1) recrutements durables définis comme la somme de CDI et de CDD donnant lieu à transformation interne (en CDI)

INDICATEURS SECTORIELS DE MOBILITE ET DE RENOUVELLEMENT 1987 - 1988

En %

Secteur	Variation des effectifs %	Indice de transformation interne des structures d'emploi	CDD dans l'ensemble des embauches %	Renouvellement global	Renouvellement externe	Renouvellement par promotion
Ind. viande et lait 02	-1,9	5,2	85,3	19,8	15,5	3,1
Autres ind. et alim. 03	-2,6	4,3	86,0	19,4	15,6	2,9
Minerais et mét. ferreux 07	-9,1	4,1	44,6	14,5	6,5	3,9
Minerais mét. non fer. 08	-5,3	3,6	53,8	11,3	6,2	2,9
Matér. const. miner. div. 09	-0,5	2,9	75,4	15,4	11,0	3,0
Industrie du verre 10	-0,1	6,2	81,7	14,9	9,9	4,3
Chimie de base 11	-4,3	4,8	67,3	13,1	6,3	4,6
Parachimie pharmacie 12	-0,2	4,6	72,4	16,8	12,2	3,1
Travail des métaux 13	-0,4	5,5	77,6	18,3	13,4	3,9
Construction mécanique 14	-2,8	3,7	69,6	15,9	11,3	3,5
Const. élect. Electro. 15	-3,2	2,9	58,3	16,5	9,9	2,4
Auto. matériel transp. 16	-3,9	10,5	40,9	14,0	5,8	6,7
Constr. nav. aéro. arm. 17	-3,6	3,9	33,6	12,5	6,3	3,5
Textile et habillement 18	-6,3	2,4	70,1	12,8	9,2	2,0
Cuir et chaussure 19	-9,2	4,3	68,3	7,5	6,1	0,1
Bois et ameublement 20	+0,6	2,3	76,6	18,0	15,1	1,7
Papier et carton 21	-1,1	6,0	79,5	14,3	9,4	4,3
Imprim. presse et édition 22	-0,2	5,3	67,7	18,9	13,4	4,9
Caoutchouc mat. plastiq. 23	+0,4	10,2	77,2	17,3	10,4	6,2
Sous-total industrie	-3,2	4,5	73,2	15,7	10,8	4,1
Bâtim. génie civil et agr. 24	+1,9	4,0	54,7	26,9	22,7	3,0
Com. gros alimentaire 25	+0,8	3,4	78,5	25,3	19,5	4,0
Com. gros non alim. 26	+2,4	6,0	59,9	28,2	21,0	5,1
Com. détail aliment. 27	+3,1	12,2	79,3	41,7	31,5	7,6
Com. détail non aliment. 28	-3,5	11,2	63,9	35,9	26,0	7,5
Réparation auto. 29	-1,1	6,8	48,9	26,6	18,4	6,6
Hôtels. cafés. restaurants 30	+4,2	6,8	60,6	60,0	52,2	6,3
Services marchands entreprises 33	+3,7	7,5	46,4	43,5	31,7	9,0
Services marchands particuliers 34	+2,3	4,9	75,9	27,2	22,7	3,9
Locat. Crédit-bail immobilier 35	-1,5	4,8	72,1	19,3	13,3	5,3
Assurances 36	-0,3	7,1	50,8	21,5	12,6	6,7
Organismes financiers 37	-1,3	4,2	64,3	10,1	7,7	2,8
Sous-total tertiaire	+1,0	4,3	67,6	28,2	21,8	5,7
Tous secteurs confondus 99	-1,1	4,7	69,1	20,5	15,0	3,5

Source : DMMO, ESE - DARES, INSEE - Traitements CERECQ

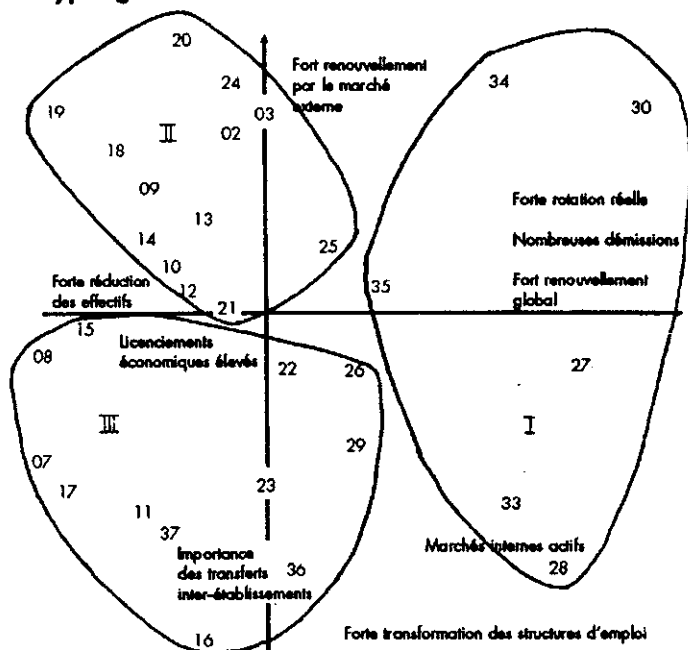
CLIVAGE TERTIAIRE/INDUSTRIE ET DIVERSITÉ SECTORIELLE DES MODALITÉS DE RENOUVELLEMENT

Si le taux de rotation habituellement calculé présente ici, tous secteurs confondus, une valeur élevée (près de 50% sur deux ans), cela ne signifie pas que l'effectif global des secteurs se renouvelle tous les quatre ans, seule une embauche sur quatre étant en moyenne en mesure de participer à ce renouvellement. Des écarts significatifs apparaissent cependant d'un secteur à l'autre, puisque la différence entre rotation de la main d'oeuvre et renouvellement peut aller dans certaines activités de services jusqu'à 1/3, voire 1/2 comme dans les hôtels-café-restaurants.

Une analyse de données en composantes principales (cf. encadré) permet de construire une typologie sectorielle en 3 groupes.

Le premier (I) se caractérise par l'importance des mobilités volontaires et une évolution positive de l'emploi qui génèrent un fort renouvellement global. Ce groupe rassemble des secteurs tertiaires exclusivement mais deux comportements peuvent être distingués : des secteurs comme celui des services marchands aux entreprises faisant largement appel aux marchés internes, et d'autres, tels les cafés-hôtels-restaurants ou les services aux particuliers où le marché externe est dominant du fait du faible degré de concentration de ces secteurs. Groupe le moins important par sa composition sectorielle, il se caractérise par les rares situations d'embauche, et même d'embauches pouvant conduire à ce qu'il est encore possible d'appeler des embauches fermes sur contrat à durée indéterminée, bien que le CDI ne soit pas nécessairement le gage d'un engagement durable et moins encore définitif. Ces embauches sont fréquemment associées à des mobilités volontaires. Le renouvellement constaté est donc le

Typologie sectorielle des modalités de renouvellement (1)



(1) aux numéros (chiffres arabes) correspondent les intitulés en clair du tableau - 2. donc le plus souvent contraint pour les entreprises de ce groupe et non l'effet de politiques d'ajustement de l'emploi qui seraient construites de façon délibérée. La faiblesse des recompositions structurelles qu'on observe pour une partie d'entre elles confirme cette apparente passivité.

Pour le second groupe (II), les caractéristiques les plus discriminantes sont la grande stabilité des structures de qualifications, le recours préférentiel au marché externe, mais pour renouveler des effectifs cette fois très souvent en baisse. Composé à une exception près de secteurs industriels, ce groupe est particulièrement bien illustré par la mécanique, les IAA et le textile. Peu actifs, les marchés internes sont fortement cloisonnés au détriment des catégories d'exécution. Touché par d'importantes réductions d'effectifs, ce groupe montre que licenciement et renouvellement vont rarement de pair, tout comme licenciement et re-composition des structures de qualification.

Enfin le dernier groupe (III) présente à la fois de fortes recompositions structurelles, le plus souvent sous l'effet d'importants flux promotionnels, et de fortes contractions de l'emploi. A l'inverse du groupe précédent, il y a bien un réel renouvellement des personnes qui s'opère par le biais d'actions de requalifications et de promotions internes. Ces dernières ne se limitent pas à des sous-marchés cloisonnés mais s'inscrivent dans des filières plus longues. Par contre, les recompositions structurelles et les marchés internes fonctionnent relativement indépendamment du marché externe : les

L'analyse statistique

A partir d'une analyse en composantes principales nous avons pu représenter les positions sectorielles sur le premier plan factoriel (55 % de l'inertie totale). Celui-ci oppose tout d'abord, sur l'axe horizontal, les secteurs touchés par une réduction importante de leurs effectifs par voie de licenciements économiques, (à gauche du graphique), à des secteurs peu touchés par cette baisse, voire en croissance d'effectif, et pratiquant une forte rotation et un renouvellement significatif de la main-d'oeuvre. C'est l'axe des variations du volume de l'emploi. Le second, l'axe vertical, qui l'on pourrait qualifier comme l'axe des modalités de renouvellement oppose les secteurs à renouvellement internalisé par le biais de promotions importantes, associées à de fortes variations des structures d'emploi (bas du graphique), à des secteurs largement ouverts aux recrutements externes pour assurer le renouvellement de leur main-d'oeuvre (haut du graphique).

embauches sont peu fréquentes. "Mixte" en terme d'activités économiques, puisqu'y figurent des secteurs industriels et tertiaires, ce groupe est bien représenté par l'automobile, les matières plastiques ou bien encore le secteur des assurances.

Alors que la période étudiée, 1987-1988, se situait dans une embellie conjoncturelle, on peut s'interroger sur les risques qu'entraînerait le durcissement de ces comportements à un moment d'aggravation de la situation de l'emploi comme c'est aujourd'hui le cas. Peut-on durablement arrêter le renouvellement, notamment externe, sans s'exposer tout simplement aux graves difficultés de gestion et d'organisation qu'entraîne fatalement le vieillissement des pyramides d'âges ? N'y-a-t-il pas aussi un risque en termes de "qualification" à interrompre toute relation avec le marché du travail, toute prise d'information sur les évolutions des caractéristiques de celui-ci ?

Gérard Podevin (Céreq)

BIBLIOGRAPHIE

- BARTHÉLEMY N. - *Les mouvements de main-d'oeuvre dans les établissements de 10 salariés et plus en 1992 - Dossier sur le travail et l'emploi - bilan de l'emploi 1992 - DARES 1993.*
- CHAZAL J. - *"Ralentissement des mouvements de main d'oeuvre en 1993" - INSEE première - octobre 1993.*
- CHOFFEL P., CUNEO P., KRAMARZ F. - *"Adaptation des structures d'emploi et modernisation des entreprises" - Economie et statistique n°21 - septembre 1988.*
- ECHARDOUR E., MAURIN E. - *"La gestion de la main-d'oeuvre par les entreprises - 1987-1990" - INSEE première - février 1992.*
- PODEVIN G. - *"Mobilité interne, promotions et renouvellement de la main-d'oeuvre" - Travail et Emploi n° 4 ; 1990.*
- PODEVIN G. - *"Recruter ou ne pas recruter ?" - Recruter n°2 - Printemps 1992.*