

# UNE TYPOLOGIE DES MODES DE GESTION DU TRAVAIL ET DE L'EMPLOI DES ETABLISSEMENTS FRANÇAIS EN 1998

Séverine LEMIERE<sup>\*</sup>, Corinne PERRAUDIN<sup>♦</sup>, Héloïse PETIT<sup>▲\*</sup>

Septembre 2003  
Version révisée

## RESUME

A partir de l'enquête REPONSE 98 et d'une technique d'analyse des données reposant sur l'algorithme de Kohonen, cinq modes de gestion du travail et de l'emploi sont mis en évidence. La définition de ces modes de gestion articule diverses informations sur le recours aux emplois atypiques, les dépenses de formation, la politique salariale, les négociations collectives et les formes d'organisation du travail. Cette typologie permet d'enrichir la compréhension de la diversité des pratiques de gestion des établissements français à la fin des années 1990.

## INTRODUCTION

Dans son récent rapport, le Conseil Economique et Social (voir Vivier (2003)) souligne l'émergence d'un nouveau modèle productif mettant notamment l'individualisation et la précarisation au cœur de la gestion des ressources humaines. Depuis les années 1990, de telles tendances sont couramment mises en évidence dans la gestion du travail et de l'emploi. Elles sont généralement considérées de façon globale. Mais on peut se demander dans quelle mesure ces tendances concernent indifféremment l'ensemble des établissements ? Si oui, ces

---

<sup>\*</sup> MATISSE (UMR 8595), Université Paris 1 et Université du Littoral-IUT de Calais. *Severine.Lemiere@univ-paris1.fr*

<sup>♦</sup> MATISSE-SAMOS (UMR 8595) et EUREQua (UMR 8594), Université Paris 1. *Corinne.Perraudin@univ-paris1.fr*

<sup>▲</sup> MATISSE (UMR 8595), Université Paris 1. *Heloise.Petit@univ-paris1.fr*

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

transformations ont-elles une portée unificatrice ? Ou au contraire tendent-elles à introduire des axes de différenciation des profils de gestion ?

Afin de répondre à ces interrogations, nous étudions les pratiques de gestion du travail et de l'emploi mises en oeuvre dans les établissements français à la fin des années 1990. Nous faisons pour cela une analyse typologique des modes de gestion à l'aide d'une méthode innovante de type réseaux de neurones. L'étude repose sur l'exploitation statistique de l'enquête REPONSE de 1998 (voir encadré 1). Celle-ci permet de décrire de façon précise les politiques de gestion des ressources humaines et de régulation sociale que les établissements mettent en oeuvre, ainsi que leurs pratiques en matière d'organisation du travail et plus particulièrement d'innovation organisationnelle. Cette analyse typologique permet d'identifier cinq grands types de pratiques de gestion des ressources humaines qui apparaissent très nettement différenciées. La première classe regroupe des établissements fortement marqués par une culture d'engagement affectif et d'identification des salariés à l'activité tout en n'offrant aucune pratique de gestion stimulante ou participative ; nous désignerons ces pratiques par le « compromis bas ». La deuxième classe mise en évidence rassemble des établissements dont les pratiques ont pour objectif de minimiser l'ensemble des coûts liés à la gestion de l'emploi et du travail ; ces pratiques seront nommées ici « gestion stricte par les coûts ». La troisième classe, proche de la précédente, s'en détache par des dépenses de formation plus importantes ; nous la distinguerons ici sous la nomination « gestion stabilisée par les coûts ». Ces trois classes ont alors en commun des pratiques de gestion de l'emploi et du travail peu généreuses et dynamiques. La quatrième classe rassemble des établissements ayant des pratiques pouvant être mises en parallèle avec celles des politiques de marché interne mais semblant en cours de rénovation ; nous appellerons cette classe « marché interne rénové ». Enfin, les établissements de la cinquième classe se caractérisent par des pratiques de gestion de l'emploi et du travail participatives et individualisées, nommées ici « gestion professionnalisée par projet ».

Après avoir, dans un premier temps, présenté les principes et méthodes d'analyse adoptés, seront ensuite caractérisés chacun des cinq modes de gestion de la main d'œuvre.

---

(voir Letrémy (2000)). Nous remercions aussi M. Vernières et les rapporteurs anonymes de la revue pour leurs remarques.

### **Encadré 1 : Présentation de l'enquête REPONSE**

L'enquête REPONSE (Relations professionnelles et négociations d'entreprise) a été constituée par la DARES (ministère du Travail) en 1992<sup>1</sup> et a été menée de nouveau en 1998<sup>2</sup>. En 1998, elle concerne un échantillon de 3022 établissements de 20 salariés et plus hors agriculture et administrations. Elle comprend trois volets selon l'origine des informations fournies : représentant de la direction, salariés de l'établissement ou représentants du personnel. Nous ne mobilisons que les informations provenant du volet « employeur ». Cette base est constituée de 2978 établissements ayant fourni des informations sur 962 variables tirées de l'enquête ou issues d'un appariement avec EMMO-DMMO (Enquête - Déclaration Mensuelles des Mouvements de la Main d'œuvre) et DIANE (Disque pour l'Analyse Economique).

### **Principes d'analyse**

Les pratiques des employeurs sont étudiées sous deux angles complémentaires : la gestion des ressources humaines *et* l'organisation du travail. L'association de ces deux versants nous permet de faire un parallèle entre les innovations organisationnelles et les nouvelles formes de gestion des carrières.

Afin de construire la typologie, nous avons sélectionné un ensemble restreint de variables représentatives des pratiques étudiées (voir l'encadré 2 pour une présentation des variables actives de l'analyse statistique). La plupart concerne les pratiques de gestion de l'emploi. Il s'agit alors du recours au travail à temps partiel, aux contrats à durée limitée (CDD ou intérim), de l'existence et de la forme des augmentations salariales, de l'ampleur des négociations et des dépenses de formation. D'autres variables concernent plus directement l'organisation du travail. Il s'agit de la mise en œuvre de différentes formes de travail en équipe, de la réduction de la ligne hiérarchique ou plus généralement du degré de mobilité des salariés. Afin d'obtenir des profils types de *pratiques* de gestion du travail et de l'emploi, les caractéristiques structurelles des établissements telles que la taille ou le secteur d'activité ne sont pas utilisées pour *construire* la typologie. Ces variables sont toutefois insérées à titre illustratif, une fois la typologie mise en place.

---

<sup>1</sup> Voir le dossier spécial dans la revue *Travail et Emploi*, n° 66, mars 1996 pour les principaux résultats de l'enquête 1993.

## Encadré 2 : les variables actives de l'analyse

Nous avons retenu 11 variables, qui décrivent les comportements des établissements selon cinq thèmes :

◆ Politique de gestion de l'emploi :

Taux d'emploi à temps partiel parmi les salariés de l'établissement ;

Pourcentage d'intérimaires et de CDD employés dans l'établissement ;

◆ Politique de formation :

Pourcentage des dépenses globales de formation par rapport à la masse salariale

◆ Politique salariale :

Présence en 1998 d'augmentations de salaires (générale ou individuelle hors prime) des cadres et des non cadres ;

Présence d'accords d'intéressement pour les salariés de l'établissement pour l'exercice 1998

◆ Négociation :

Présence ou non de négociations ou de discussions à propos des salaires en 1998 ;

Présence ou non de discussions ou négociations sur d'autres thèmes que les salaires, comme l'emploi, les changements technologiques, les innovations organisationnelles, le temps de travail (durée et aménagement) au cours des trois dernières années

◆ Modes d'organisation du travail :

Définition du travail à accomplir (par une description de tâches précises à exécuter ou par la fixation d'objectifs globaux) ;

Mobilité des salariés dans leur travail, *i.e.* passage d'un poste à l'autre au cours de leur travail habituel ;

Utilisation du raccourcissement de la ligne hiérarchique ;

Utilisation du travail en équipe (pourcentage de salariés de l'établissement ayant participé régulièrement à des dispositifs tels que les groupes de qualité, de résolution de problèmes, réunions régulières d'atelier, de bureau ou de service, équipes autonomes de production, groupes de travail pluridisciplinaire, groupe de projets).

La répartition de ces variables dans l'échantillon global se trouve en annexe (tableau 2).

A partir de ces données et d'une méthodologie de classification reposant sur l'algorithme de Kohonen (voir encadré 3), la typologie des établissements obtenue permet de distinguer cinq types de pratiques (ou classes) : le compromis bas, la gestion stricte par les coûts, la gestion stabilisée par les coûts, le marché interne rénové et la gestion professionnalisée par projet<sup>3</sup>.

---

<sup>2</sup> Voir le dossier spécial dans la revue *Travail et Emploi* n° 93, Janvier 2003, consacré aux premiers travaux approfondis issus de la seconde édition de l'enquête REPONSE. Ce numéro contient notamment une présentation détaillée de l'enquête par Coutrot, Malan, Zouary (2003).

<sup>3</sup> Les noms de ces classes seront explicités lors de la présentation de chacune.

### **Encadré 3 : Méthodologie adoptée pour la classification**

La méthodologie utilisée pour effectuer la typologie consiste à combiner l'ACM classique (analyse factorielle en composantes multiples) avec l'algorithme de Kohonen.

Disposant d'un ensemble de variables qualitatives, nous avons tout d'abord mené une analyse des correspondances multiple (ACM), méthode d'analyse des relations entre les différentes modalités de variables qualitatives, qui permet aussi de positionner les individus sur les axes factoriels. Outre les renseignements que cette méthode fournit sur les liens entre les variables qualitatives<sup>4</sup>, elle permet aussi de transformer l'information fournie par les variables qualitatives en variables quantitatives (les coordonnées sur les axes factoriels) pour les individus, qui peuvent ensuite être utilisées pour construire une typologie des individus. La typologie a alors été effectuée à l'aide de l'algorithme de Kohonen, algorithme original de classement des données (présenté plus en détail en annexe 1), initialement sur la base d'une grille 10 fois 10 classes. Ces 100 classes ont ensuite été regroupées en un nombre plus faible de super-classes à l'aide d'une classification hiérarchique ascendante réalisée sur les 100 vecteurs représentant des classes. Nous avons retenu cinq super-classes afin d'aller au-delà du découpage en 2 ou 3 super-classes qui apparaît très nettement sur l'arbre de classification (voir figure en annexe 3). La proportion de variance dont la classification en 5 super-classes rend compte est alors de 37% (contre respectivement 14% et 23% pour un découpage en 2 et 3 super-classes). L'interprétation des (super) classes s'appuie ensuite sur la lecture d'un grand nombre de variables passives par classe.

Les méthodes telles que l'analyse des correspondances multiples requièrent que les modalités ne soient pas d'effectif trop faible. En effet, la contribution d'une modalité à l'inertie totale étant fonction décroissante de son effectif, une modalité dont l'effectif est trop faible va biaiser l'analyse comme dans le cas d'observations aberrantes. Ceci nous a conduit à recoder les variables en gardant un effectif minimum (10 % environ) dans chaque modalité et à ne conserver dans l'étude que les établissements ayant renseigné toutes les variables actives choisies<sup>5</sup>. L'échantillon utilisé comprend 2297 établissements, échantillon qui reste représentatif sur la base de la répartition des établissements par secteur d'activité, taille et âge d'établissement (voir Lemière, Perraudin et Petit (2001)).

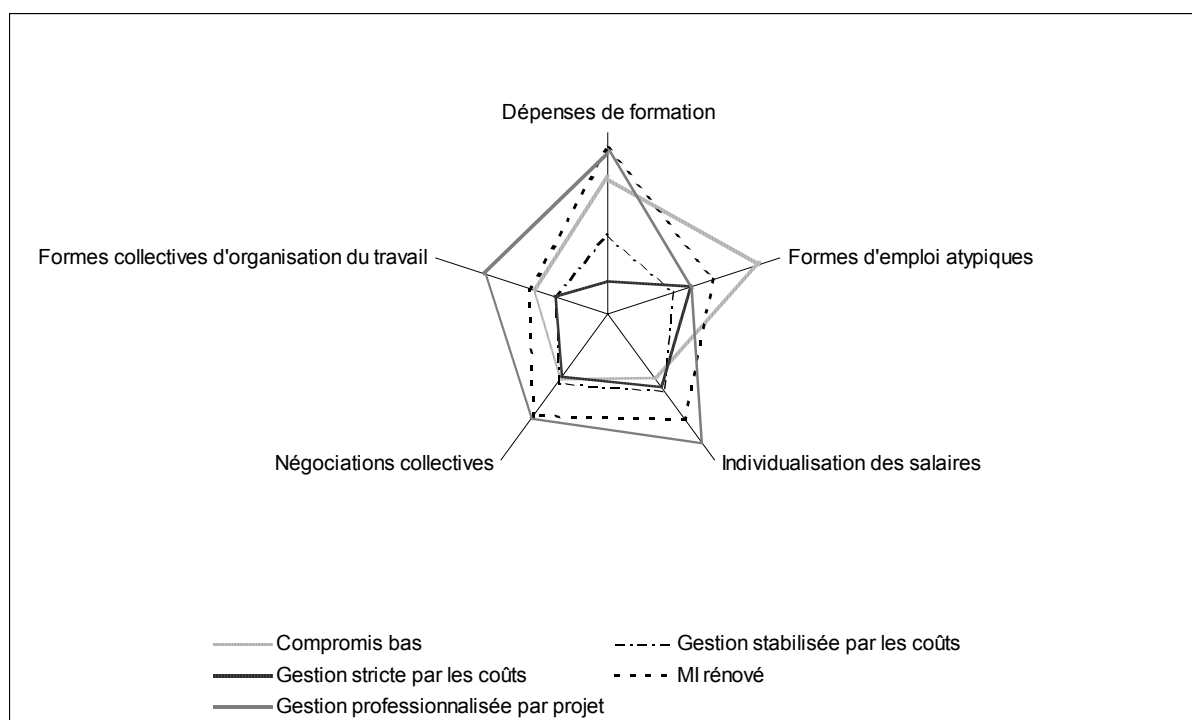
La typologie peut être lue et analysée à partir de cinq notions particulièrement discriminantes : les dépenses de formation, le recours à des formes d'emploi atypiques (temps partiel, CDD et intérim), l'individualisation des salaires, les négociations collectives et l'utilisation de formes collectives d'organisation du travail. Ces cinq notions peuvent être schématisées à l'aide de cinq axes, sur lesquels l'importance de la pratique concernée est d'autant plus forte qu'on s'éloigne de l'origine (voir graphique 1). Chaque classe est donc représentée par un pentagone plus ou moins régulier. Nous détaillons par la suite les cinq pratiques à la lumière des cinq notions.

---

<sup>4</sup> Voir Lemière, Perraudin et Petit (2001) pour la présentation des résultats de l'ACM.

<sup>5</sup> Ceci nous a conduit à exclure les individus n'ayant pas répondu aux questions à l'origine des variables actives de l'analyse.

**Graphique 1 : Représentation des classes selon cinq axes**



Source : REPONSE 98, calcul des auteurs

Construction : Chaque axe est un indicateur, construit à partir de la répartition par modalité de une ou plusieurs variables. L'axe « Dépenses de formation » est construit à partir du pourcentage des dépenses de formation par rapport à la masse salariale, l'axe « Formes d'emploi atypiques » repose sur la part de temps partiel et la part d'emplois à durée limitée (CDD et intérim), l'axe « Individualisation des salaires » s'appuie sur l'existence d'augmentations individualisées pour les cadres et les non cadres et la distribution de primes individuelles pour les cadres et les non cadres, l'axe « Négociations collectives » est construit à partir de la part d'établissements ayant négociés les salaires en 1998 et du nombre d'autres négociations (emploi, changements technologiques, innovations organisationnelles, temps de travail) au cours des trois années précédant l'enquête et l'axe « Formes collectives d'organisation du travail » a été construit à partir du pourcentage de salariés de l'établissement ayant participé régulièrement à des groupes de qualité, de résolution de problèmes, des réunions régulières d'atelier, de bureau ou de service, des équipes autonomes de production, des groupes de travail pluridisciplinaire, des groupes de projets.

Exemple de lecture : le niveau des dépenses de formation est plus faible dans la classe Gestion stricte par les coûts que dans la classe Gestion professionnalisée par projet.

**Tableau 1 : Répartition des établissements et des salariés par classe**

|                  | Compromis bas | Gestion stabilisée par les coûts | Gestion stricte par les coûts | Marché interne rénové | Gestion professionnalisée par projet |
|------------------|---------------|----------------------------------|-------------------------------|-----------------------|--------------------------------------|
| % établissements | 8             | 40                               | 18.7                          | 21.2                  | 12.1                                 |
| % salariés       | 7.6           | 28.9                             | 11                            | 33.6                  | 18.9                                 |

## La pratique du compromis bas

Les pratiques de cette classe se schématisent par un pentagone étiré par le fort recours à des emplois atypiques et par la formation. Il est en revanche recentré par les niveaux d'individualisation et de négociations collectives (graphique 1). Ces pratiques, à la fois appuyées sur un sentiment d'identification et d'engagement des salariés, sont néanmoins peu généreuses et dynamiques en termes de gestion du travail et de l'emploi ; nous parlons de compromis bas.

Ce premier groupe représente **8 %** des établissements et **7.6 %** des salariés.

Les établissements de cette classe utilisent largement les formes d'emploi atypiques<sup>6</sup>, principalement sous forme de contrats à temps partiel. Ce type de contrat concerne plus de 20 % des salariés de ces établissements. Ces établissements utilisent peu de contrats d'intérim (plus de 90 % n'en ont pas du tout) mais font une utilisation conséquente des CDD (près de 85 % en ont et ils constituent plus d'un dixième des effectifs dans plus de 32 % des cas contre respectivement 57 % et 15 % dans l'ensemble de l'échantillon).

Dépassant 2 % de la masse salariale pour la très grande majorité des établissements, les dépenses de formation sont relativement conséquentes (sans dépasser spécialement les 4 %).

La politique salariale de ces établissements est peu active. Les cas de non-augmentation sont plus courants qu'ailleurs et il y a peu de pratiques d'individualisation ou d'intéressement. Pour les cadres et les non cadres, les politiques d'intéressement et d'individualisation sont très peu développées (quelque soit la catégorie de salariés, près de 50 % des établissements n'ont aucune politique d'individualisation contre seulement 19 % en moyenne pour les non cadres et 30 % pour les cadres). Les augmentations de salaires sont plus rares (36 % des cadres n'ont pas connu d'augmentation salariale alors qu'ils sont 25% sur l'échantillon global, les mêmes statistiques sont respectivement de 24 % et 11 % pour les non cadres) et lorsqu'elles existent, elles se font sous la forme d'augmentations générales.

Plus de 50 % des établissements n'ont pas négocié les salaires (contre 30 % seulement dans l'ensemble de l'échantillon). Les autres thèmes de négociations sont également peu

---

<sup>6</sup> La répartition par classe des variables actives (qui ont permis de construire la typologie) est donnée dans le tableau 2 en annexe. Les classes sont aussi décrites sur la base de la répartition d'un grand nombre de variables supplémentaires (pour la liste des variables passives utilisées, voir Lemièrre, Perraudin et Petit (2001)).

développés sans être aussi rares. Au cours des trois dernières années, les négociations ont plutôt porté sur la formation et les conditions de travail.

Du point de vue organisationnel, les salariés sont peu mobiles dans leur travail et il y a eu relativement peu de suppression de niveau hiérarchique.

Selon les employeurs ou leurs représentants, les facteurs d'investissements des salariés dans leur travail sont différents selon qu'ils soient cadres ou non cadres<sup>7</sup>. Les cadres sont motivés par la reconnaissance de leurs collègues alors que les non cadres sont fortement motivés par la volonté de satisfaction des clients, l'identification aux objectifs de l'entreprise et la satisfaction du travail bien fait (en tout cas, pas par les salaires ou les possibilités de promotion). Parmi les facteurs de gêne de cette implication dans le travail, la faiblesse des rémunérations touche les deux catégories de salariés. S'y ajoutent le manque de reconnaissance pour les cadres et les conditions de travail pour les non cadres. Par contre, les délais ne sont pas contraignants.

Les établissements concernés par ce mode de gestion sont plutôt jeunes (jusqu'à 20 ans) et leurs effectifs sont légèrement plus faibles que la moyenne. Les employés y sont largement sur-représentés (plus de 44 % des établissements ont plus de 80 % d'employés contre 15 % pour l'ensemble des établissements). Par contre, il y a peu de cadres et techniciens et spécialement peu d'ouvriers : près de 50 % des entreprises n'en ont pas du tout. Le taux de féminisation de ces établissements est très élevé : près de 50 % d'entre eux compte plus de 70 % de femmes (contre moins de 20 % dans l'ensemble de l'échantillon)<sup>8</sup>.

Ce sont, pour plus de la moitié, des associations et mutuelles (moins d'un tiers de S.A.), qui travaillent dans les services non marchands, essentiellement dans le secteur santé-social (pour plus de 40 % des établissements). Notons que les secteurs du commerce de détail-réparation (pour près de 15 % des établissements) mais surtout des hôtels et restaurants sont également sur-représentés (près de 15 % des établissements).

---

<sup>7</sup> Les questions posées sont les suivantes : « A votre avis qu'est-ce qui pousse les salariés non cadres (cadres) de votre établissement à s'investir dans leur travail? » (question 6.1 a et b) et « Et en revanche, à votre avis, qu'est-ce qui gêne l'implication des salariés non cadres (cadres) de votre établissement dans leur travail » (question 6.2 a et b). L'enquête pouvait alors choisir les réponses dans une liste. Ces questions peuvent paraître subjectives mais elles ont été prises comme telles puisqu'elles ne sont pas introduites directement dans la construction des classes.

<sup>8</sup> Voir Lemièrre (2001) pour une lecture de cette typologie au regard de la question de la discrimination par sexe.



*Nous avons finalement des établissements de type mutuelles ou associations travaillant dans le secteur santé-social et des entreprises du secteur hôtel et restaurants ou commerce de détail et réparation avec comme salariés beaucoup de femmes, employées. Ils font appel à des pratiques de gestion de l'emploi globalement restrictives, que ce soit en termes de politique salariale, de négociation ou de forme d'emploi. La formation, restant conséquente, est le seul poste épargné. Malgré des conditions d'emploi relativement peu favorables, les salariés semblent être motivés par une identification au projet global. Ici l'austérité semble justifiée par un engagement affectif.*

### **Gestion stricte par les coûts**

Les pratiques de cette classe peuvent être représentées par un pentagone de faible surface dans toutes ses directions (graphique 1). Ces pratiques peuvent se résumer par la volonté de minimiser tous les coûts liés à l'emploi et au travail ; il s'agit de gestion stricte par les coûts.

Ce groupe représente **18.7 %** des établissements et **11 %** des salariés.

Les dépenses de formation représentent moins de 1,5 % de la masse salariale dans tous les établissements. Toutes les catégories de salariés sont évidemment concernées par la faiblesse de la formation. On peut toutefois remarquer que la formation spécialisée d'ouvriers non qualifiés est la catégorie la moins touchée.

Concernant la politique salariale, les établissements n'ayant pas augmenté les salaires d'au moins une catégorie de salariés (cadres et/ou non cadres) sont plus nombreux. La politique salariale se caractérise surtout par la non individualisation des salaires. L'intéressement comme les augmentations individuelles de salaires sont plus rares dans ces établissements. Il y a même très peu d'augmentations mixtes mais plutôt des augmentations générales. De façon concordante, peu de systèmes d'évaluation individualisée sont mis en place.

Les pratiques d'utilisation du temps partiel sont ambivalentes. De nombreux établissements n'ont pas de temps partiel mais, parallèlement, d'autres en ont un fort pourcentage. Par ailleurs de nombreux établissements n'utilisent aucune forme de contrats à durée limitée, que ce soit l'intérim ou les CCD.

La moitié des établissements n'a pas négocié sur les salaires durant l'année précédant l'enquête. Les négociations sur d'autres thèmes sont également très rares.

Très peu d'établissements ont supprimé des niveaux hiérarchiques et la prescription du travail se fait souvent sous la forme de tâches précises. Il existe une certaine mobilité inter-postes des salariés. Néanmoins, les salariés coopèrent peu. Ils ne sont pas autonomes face aux incidents, même mineurs. Le travail est contrôlé par les supérieurs hiérarchiques. Les modes d'organisation du type « juste à temps clients » ne sont pas utilisés. Il n'y a pas de démarche qualité. Une large majorité des établissements n'a pas mis en place de dispositifs de travail collectif.

Selon les employeurs, les facteurs d'incitation des salariés au travail varient selon qu'ils soient cadres ou non. Les cadres seraient plutôt incités par l'objectif d'un travail bien fait, l'envie de satisfaire le client et la satisfaction de surmonter des défis. Les non cadres quant à eux seraient également sensibles à la satisfaction du travail bien fait mais leur investissement est aussi la conséquence de la crainte du chômage. Leur investissement est en tout cas peu lié à l'espoir de promotion. Si le manque de reconnaissance ne semble pas entraver l'investissement des cadres et non cadres, la faiblesse des salaires, la crainte du chômage (surtout pour les cadres) et surtout le manque de formation sont apparemment plus gênants.

Ce mode de gestion est caractéristique d'établissements de très petite<sup>9</sup> taille (près de 80 % ont moins de 50 salariés contre moins des deux tiers sur l'ensemble de l'échantillon) dans lesquels la part d'ouvriers est spécialement importante alors qu'il y a très peu de cadres et techniciens.

La part de femmes y est plus souvent très faible. Notons toutefois une concentration symétrique, mais plus faible, d'établissements ayant beaucoup de femmes, ce qui doit être mis en parallèle de l'ambivalence dans l'utilisation du temps partiel.

Les établissements concernés appartiennent plus souvent au commerce (de gros et de détail) mais surtout à l'industrie des biens de consommation.

Leur forme juridique n'est pas caractéristique mais leur capital est plutôt familial et ce sont plus souvent des entreprises indépendantes et autonomes dans leur gestion.

*Ce sont des établissements pratiquant une politique de gestion de l'emploi particulièrement restrictive concernant les salaires, les négociations, les innovations et la*

---

<sup>9</sup> Notons toutefois que les établissements concernés par l'enquête ont tous un minimum de 20 salariés.

*formation mais n'utilisant que peu les formes d'emploi dites « atypiques ». Ils ont beaucoup d'ouvriers, peu de capital fixe et sont de très petite taille.*

### **Gestion stabilisée par les coûts**

La politique des établissements de cette classe est schématisée par un pentagone très proche de celui représentant la politique de gestion stricte par les coûts. Deux différences les distinguent, à savoir, les dépenses de formation y sont plus élevées et le recours aux emplois atypiques encore moins fréquent. Ces deux caractéristiques expliquent en partie l'appellation de gestion stabilisée par les coûts. Par ailleurs, cette classe concerne beaucoup plus de monde que la précédente puisqu'elle comprend 40 % des établissements, soit près d'un tiers des salariés.

Relativement au mode de gestion précédemment décrit, la gestion stabilisée par les coûts se distingue sous deux aspects. D'une part, les dépenses de formation sont sensiblement plus importantes. Elles sont supérieures au minimum légal<sup>10</sup> de 1,5 % de la masse salariale même si elles restent très généralement inférieures à 2%. D'autre part la part d'emplois atypiques est plus faible. En effet, les établissements de ce groupe emploient très peu de personnes à temps partiel et dans une moindre mesure d'emplois à durée limitée.

Les caractéristiques de la main d'œuvre salariée de ces établissements sont moins spécifiques que pour la classe précédente même si on constate une tendance similaire à la sur-représentation des ouvriers.

Les caractéristiques structurelles des établissements des deux classes sont également proches. Les établissements ayant une gestion stabilisée par les coûts sont moins souvent de très petite taille que dans la classe précédente et ils appartiennent plus souvent au secteur de la construction et du commerce.

*Ce sont finalement de petits établissements pratiquant une politique de gestion de l'emploi restrictive concernant les salaires, les négociations, les innovations mais n'utilisant que très peu les formes d'emploi dites « atypiques » et avec des dépenses de formation*

---

<sup>10</sup> Le seuil légal est de 1.5 % de la masse salariale pour les entreprises de plus de 10 salariés depuis 1993. Si elles ne respectent pas ce seuil, la différence doit être versée au Trésor.

*supérieures à la classe précédente. Néanmoins, encore une fois le critère de réduction des dépenses semble central dans la gestion de l'emploi.*

### **Marché interne rénové**

La politique de cette classe est schématisée par un pentagone étiré sur trois axes : dépenses de formation, négociations collectives et pratiques d'individualisation des salaires. Elle renvoie assez largement aux marchés internes, mais qui seraient plutôt ici en cours de rénovation sur certains aspects, notamment en termes d'organisation du travail, d'où son nom de marché interne rénové.

Ce groupe représente 21.2 % des établissements et 33.6 % des salariés.

Les dépenses de formation de ces établissements sont très élevées (neuf établissements sur dix dépensent plus de 2 % de leur masse salariale pour la formation de leurs salariés).

Concernant les pratiques de négociation, ces établissements ont largement négocié sur les salaires comme sur tous les thèmes envisagés (sauf le droit d'expression), principalement sur le temps de travail, les innovations organisationnelles, les changements technologiques et la formation professionnelle.

La politique salariale est plutôt favorable aux salariés. En effet, les augmentations salariales y ont été plus nombreuses qu'ailleurs et les accords d'intéressement (avec prime) sont courants.

Dans sa forme, la politique salariale de ces établissements se caractérise par la combinaison de référents collectifs et individuels. De fait, ces établissements utilisent des modes d'augmentation individualisée mais ils les combinent à des augmentations générales et l'utilisation exclusive d'augmentations individualisées n'est pas spécialement courante, (surtout pour les non cadres). Ces établissements se distinguent toutefois par la fréquente distribution de « stocks options » aux salariés cadres. Parallèlement, les conventions collectives sont très présentes dans la définition de la politique salariale. Les conventions d'entreprise ou d'établissement sont une référence importante pour la fixation des salaires de base des ouvriers ou employés. S'y ajoutent les conventions de branche dans la définition de la hiérarchie salariale ou des primes d'ancienneté.

Ces établissements ont moyennement recours au temps partiel. Ils utilisent par contre largement les contrats à durée limitée, que ce soit des CDD (seul un quart n'en emploie pas contre plus de 40 % dans l'échantillon global) ou des contrats d'intérimaire (dans un

établissement sur cinq, les intérimaires représentent plus de 10 % de la main d'œuvre alors qu'ils sont un sur dix dans l'échantillon global).

Du point de vue de l'organisation du travail, ces établissements se distinguent par l'autonomie accordée aux salariés. La ligne hiérarchique a plus souvent été raccourcie. Les salariés sont plus mobiles que la moyenne et le travail à accomplir est plus souvent défini par des objectifs globaux que par des tâches précises. Les salariés règlent les incidents mineurs eux-mêmes plutôt que d'en référer à la hiérarchie. La coopération entre les salariés est plus importante que la moyenne et le contrôle du travail n'est pas fait par la hiérarchie supérieure.

Selon les employeurs, les cadres comme les non cadres sont incités à s'investir par leur besoin de reconnaissance des supérieurs, ce qui souligne le rôle de la hiérarchie. L'espoir d'une promotion et les incitations salariales ne sont mises en avant que pour les cadres. Les facteurs de réticence à l'investissement dans le travail, selon les représentants employeurs, sont communs aux cadres et non cadres mais sont d'ampleurs différentes. Les non cadres peuvent surtout être gênés par le manque de reconnaissance alors que les cadres sont plutôt concernés par le manque d'autonomie et des délais trop serrés. Ces caractéristiques soulignent encore une fois la persistance du rôle de la hiérarchie dans la prescription du travail. Ne sont pas, par contre, des facteurs de gêne : l'insécurité de l'emploi, les conditions de travail, la faiblesse des rémunérations (surtout pour les non cadres) et enfin, pour les cadres, le manque de formation.

Ce mode de gestion concerne plutôt des établissements vieux et de grande taille qui emploient beaucoup de techniciens et de cadres. La part des femmes prend plus rarement des valeurs extrêmes (davantage d'établissements ont entre 10 et 70 % de femmes).

Ces établissements appartiennent particulièrement souvent aux secteurs de l'industrie (notamment biens intermédiaires) ou des services marchands (surtout les activités financières) et nettement moins du commerce. Ils sont couramment cotés en bourse et appartiennent plus souvent à des groupes. Leur capital n'est pas familial et il n'est pas particulièrement détenu par des particuliers non plus.

*Les établissements de ce groupe sont de grands groupes capitalistiques. Ils appartiennent plutôt aux secteurs industriel ou des services marchands et emploient beaucoup de techniciens et cadres. Ils ont des politiques de formation ou de salaires très actives. Si l'on y ajoute la faible insécurité de l'emploi, la forte activité de négociation ou le rôle des conventions collectives, les pratiques décrites peuvent être mises en parallèle avec les*

*politiques de marchés internes mises en avant dans les années 1970 et 1980 (voir Doeringer et Piore (1971)). L'utilisation forte de contrats courts dans ce contexte rappelle par ailleurs l'hypothèse de gestion dualiste de l'emploi déjà mise en évidence comme une caractéristique des politiques de marchés internes en France (voir Piore (1978)). Notons que ces politiques d'emploi sont ici associées à des pratiques innovantes en termes d'organisation du travail et de technique de production et à un renouvellement des qualifications au détriment des moins qualifiés. D'ailleurs, ici le terme « rénové » n'est pas forcément significatif d'une situation considérée comme stabilisée, mais davantage de « rénovation en cours ».*

### **Gestion professionnalisée par projet**

La politique décrite dans cette classe est schématisée par un pentagone étiré dans toutes les directions, excepté sur le fort recours aux emplois atypiques. Caractérisée particulièrement par des pratiques participatives, novatrices, individualisées et reposant sur de hautes qualifications, nous avons caractérisé cette politique par le terme de gestion professionnalisée par projet.

Ce groupe concerne **12.1 %** des établissements de l'échantillon et **18.9 %** des salariés.

Les établissements ont un recours moyen aux formes d'emploi atypiques. Ils sont plus nombreux à utiliser des contrats d'intérim, même de façon conséquente. Cette forme d'emploi concerne néanmoins moins souvent que la moyenne plus de 10 % des salariés. De même, le pourcentage d'établissements utilisant des CDD est important mais leur taux d'utilisation de ce type de contrat ne dépasse que rarement 10%.

Les dépenses de formation sont très importantes. Elles dépassent 4 % de la masse salariale pour près d'un tiers des établissements.

La politique salariale de ces établissements a deux caractéristiques principales : la fréquence des augmentations la rend plutôt favorable aux salariés et surtout, elle est très individualisée. Ainsi, la quasi totalité des salaires a été augmentée et pour plus des deux tiers, ces augmentations ont été attribuées de façon strictement individualisée. Les augmentations générales sont très rares, surtout utilisées de façon isolée. Plus de 70 % des non cadres et plus de 80 % des cadres ont connu uniquement des augmentations salariales individualisées. Les primes individuelles sont également très répandues. En lien avec ces pratiques d'individualisation des salaires, les supérieurs hiérarchiques attribuent des appréciations aux

salariés et les reçoivent périodiquement pour un entretien beaucoup plus souvent que dans les autres établissements. Ces systèmes d'évaluation individualisée ont une influence particulièrement forte sur les salaires et une influence moindre (mais existante) sur la formation, la promotion et la sécurité de l'emploi. Une autre caractéristique de ces politiques salariales est d'associer directement le salarié au destin de l'entreprise. Il y a de nombreux accords d'intéressement et les versements de primes sont relativement courants. De plus, la part de salariés actionnaires est plus importante qu'ailleurs.

Les salaires ont été négociés ainsi que d'autres thèmes. Il y a eu davantage de négociations sur les innovations organisationnelles, les changements technologiques, l'emploi, les qualifications et surtout le temps de travail.

Le climat social de ces établissements n'est pas considéré comme calme. Au cours des trois dernières années, il s'est souvent dégradé et les grèves ou débrayages ont été plus fréquents qu'ailleurs.

Côté organisation du travail, les établissements de cette classe se caractérisent par l'autonomie des salariés, la diffusion des pratiques de travail en équipe et, plus généralement, l'ampleur des transformations en cours.

Les tâches à accomplir sont plutôt prescrites sous forme d'objectifs globaux et les raccourcissements de lignes hiérarchiques sont fréquents. La coopération entre les salariés est importante et le travail en équipe est très développé. De même, les groupes de qualité, les équipes autonomes, les groupes de projet mais aussi les réunions d'atelier sont très largement répandus parmi les établissements et à l'intérieur de ceux-ci, parmi les salariés.

Au cours des trois années précédents l'enquête, il y a eu des changements organisationnels importants dans près de la moitié des établissements (contre moins d'un tiers dans l'échantillon global). Les changements les plus courants sont le développement d'une fonction qualité, de fonctions commerciales et de R&D, ainsi que la suppression de fonctions et le changement de classification des emplois.

Plus généralement, les établissements se sont souvent recentrés sur leur métier spécifique et ils ont eu un recours accru à la sous-traitance (même s'ils ont parallèlement rapatrié certaines activités sous-traitées). L'introduction d'un nouveau produit ou service est aussi un phénomène spécialement courant parmi ces établissements.

Pour accompagner les changements organisationnels et technologiques, ces établissements ont renouvelé leur main d'œuvre au détriment des moins qualifiés. Ils ont en effet licencié et favorisé le départ de l'ensemble des catégories de salariés alors que,

parallèlement, ils ont embauché des cadres, techniciens, commerciaux et ouvriers qualifiés mais pas d'employés ou ouvriers non qualifiés.

Le seul facteur d'incitation au travail commun aux cadres et non cadres, selon les représentants employeurs, est l'espoir de promotion. Viennent ensuite la reconnaissance des supérieurs et l'adhésion aux objectifs de l'entreprise pour les cadres. Le salaire et la crainte du chômage sont mis en avant pour les non cadres (alors que le facteur chômage est spécialement rarement invoqué pour les cadres). La satisfaction du travail bien fait ou la reconnaissance des collègues sont particulièrement peu cités, quelle que soit la catégorie de salariés. Le facteur de gêne mis en avant pour les cadres comme les non cadres est l'existence de délais trop serrés. Les cadres seraient également gênés par les conditions de travail alors que la manque de reconnaissance pourrait entraver le travail des non cadres.

Ce mode de gestion se retrouve plus souvent dans des établissements relativement vieux (entre 20 et 49 ans) et de taille importante, dans lesquels la main-d'œuvre se caractérise par la sur-représentation des cadres et techniciens et surtout la faible part d'ouvriers. Le pourcentage de femmes prend rarement des valeurs extrêmes.

Ces établissements proviennent essentiellement de l'industrie (et plus particulièrement des biens intermédiaires) mais aussi des services marchands (activité financière et services aux entreprises). Ils sont moins nombreux à provenir du commerce - transport et surtout des services non marchands.

Ce sont plus souvent des SA, et moins d'associations ou mutuelles. Ils sont souvent cotés en bourse (pour près de 40 % d'entre eux alors que 20 % seulement de l'ensemble des établissements est coté) et appartiennent principalement à des groupes. Leur capital est plutôt détenu par des organismes financiers et non financiers essentiellement français.

*Les établissements de cette classe sont de grands groupes plutôt âgés comme ceux de la classe précédente mais ceux-ci sont moins circonscrits au secteur industriel et emploient plus de cadres, moins d'ouvriers mais toujours beaucoup de techniciens. Leur organisation du travail et méthodes de production sont très novatrices. Les dépenses de formation sont importantes et la politique salariale est fondée sur l'individualisation et l'intéressement. Ils utilisent par ailleurs relativement peu de contrats à durée limitée. Dans l'ensemble, leur gestion du travail et de l'emploi peut être qualifiée de gestion professionnalisée ; en effet les salariés, plutôt qualifiés, ont des conditions de travail et d'emploi relativement favorables et ils sont impliqués, associés aux objectifs de l'entreprise. L'organisation du travail et de*



*l'emploi, associant l'indépendance dans le travail à l'implication individuelle, induit une forme de responsabilisation forte des salariés.*

#### **Encadré 4 – Caractéristiques principales des profils de gestion définis**

- **Gestion dans le compromis bas**

Les établissements concernés sont plutôt des mutuelles ou associations travaillant dans le secteur santé-social et des entreprises du secteur hôtel et restaurants ou commerce de détail et réparation et employant beaucoup de femmes, employées. Ils font appel à des outils de gestion de l'emploi globalement restrictifs, que ce soit en termes de politique salariale, de négociation ou de forme d'emploi. La formation, restant conséquente, est le seul poste épargné. Malgré des conditions d'emploi relativement peu favorables, les salariés semblent être motivés par une identification au projet global. Ici l'austérité semble justifiée par un engagement affectif.

- **Gestion stricte par les coûts**

Les établissements concernés pratiquent une politique de gestion de l'emploi particulièrement restrictive concernant les salaires, les négociations, les innovations et la formation mais n'utilisant que peu les formes d'emploi dites « atypiques ». Ils ont beaucoup d'ouvriers, peu de capital fixe et sont de très petite taille.

- **Gestion stabilisée par les coûts**

Les établissements concernés sont plutôt petits et à faible intensité capitaliste, sans que leur profil structurel soit aussi marqué que celui de la classe précédente. Ils ont une politique de gestion de l'emploi restrictive concernant les salaires, les négociations, les innovations organisationnelles et la formation. Leurs pratiques sont toutefois moins restrictives que celles des établissements précédents. La faible utilisation des formes d'emploi dites « atypiques » traduit une certaine stabilisation des salariés, au moins du fait des formes contractuelles mobilisées.

- **Marché interne rénové**

Les établissements de ce groupe sont de grands groupes capitalistes. Ils appartiennent plutôt aux secteurs industriels ou des services marchands et emploient beaucoup de techniciens et cadres. Ils ont des politiques de formation ou de salaires très actives. Si l'on y ajoute la faible insécurité de l'emploi, la forte activité de négociation ou le rôle des conventions collectives, les pratiques décrites peuvent être mises en parallèle avec les politiques de marchés internes mises en avant dans les années 1970 et 1980. L'utilisation forte de contrats courts dans ce contexte rappelle par ailleurs l'hypothèse de gestion dualiste de l'emploi déjà mise en évidence comme une caractéristique des politiques de marchés internes en France. Notons que ces politiques d'emploi sont ici associées à des pratiques innovantes en termes d'organisation du travail et de technique de production et à un renouvellement des qualifications au détriment des moins qualifiés.

- **Gestion professionnalisée par projet**

Les établissements de cette classe sont de grands groupes plutôt âgés comme ceux de la classe précédente mais ceux-ci sont moins circonscrits au secteur industriel et emploient plus de

cadres, moins d'ouvriers mais toujours beaucoup de techniciens. Leur organisation du travail et méthodes de production sont très novatrices. Les dépenses de formation sont importantes et la politique salariale est fondée sur l'individualisation et l'intéressement. Ils utilisent par ailleurs relativement peu de contrats à durée limitée. Dans l'ensemble, les salariés, plutôt qualifiés, ont des conditions de travail et d'emploi relativement favorables et ils sont impliqués, associés aux objectifs de l'entreprise. En effet, l'organisation du travail et de l'emploi, associant l'indépendance dans le travail et la motivation personnalisée, induit une forme de responsabilisation forte des salariés.

## CONCLUSION

Le traitement de l'enquête REPONSE 98 nous a permis de dégager cinq grands types de pratiques de gestion du travail et de l'emploi, et par là même, d'analyser la diversité des pratiques à l'œuvre au delà des tendances générales d'individualisation et de précarisation. Au regard de l'interprétation détaillée des pratiques, il apparaît intéressant d'en regrouper certaines au sein d'une lecture duale du marché du travail. En effet, comme le montre l'arbre de classification<sup>11</sup>, les cinq classes peuvent se regrouper en deux ensembles opposant les firmes qui pratiquent des politiques des ressources humaines actives, volontaristes aux entreprises conduisant des politiques restrictives, beaucoup plus passives. Les pratiques de marché interne rénové et de gestion professionnalisée par projet ont en commun de mettre en œuvre des politiques volontaristes que ce soit en termes de formation, de négociations, d'individualisation ou de formes d'organisation du travail. De l'autre côté, les pratiques de compromis bas, de gestion stricte par les coûts et de gestion stabilisée par les coûts renvoient à des modes de gestion plus restrictifs, minimisant l'engagement des employeurs dans la gestion des ressources humaines.

Dès lors, les trois classes distinguées parmi les établissements à politiques restrictives, qui représentent 65 % des établissements et près de 50 % des salariés, se différencient selon l'utilisation d'emplois à temps partiel, la politique de formation et certains aspects de l'organisation du travail. Les établissements à politiques volontaristes se distinguent quant à eux en deux classes selon le recours aux emplois à durée limitée et le degré d'utilisation des dispositifs de travail collectif ou de pratiques salariales. Cette étude nous a donc permis à la fois de retrouver la dualité des modalités de gestion de la main-d'œuvre par les firmes,

---

<sup>11</sup> L'arbre de classification est présenté dans l'annexe 3.

largement documentée, mais également de comprendre les fondements de cette dualité en précisant les différences et spécificités au sein des deux grands groupes<sup>12</sup>.

On voit alors que la modification des pratiques de gestion des ressources humaines au cours des dernières décennies n'a pas eu de portée unificatrice. L'individualisation par exemple n'a pas la même ampleur selon le type de gestion et plus généralement, elle n'aura pas les mêmes caractéristiques selon le contexte dans lequel elle s'inscrit. Finalement, les mutations récentes du travail et de l'emploi ont alimenté le renouvellement de la segmentation du marché du travail plutôt qu'ils ne l'ont remis en cause.

---

<sup>12</sup> Voir Petit (2002) pour une lecture de cette typologie à la lumière des théories de la segmentation.

## ANNEXE 1 - Annexe méthodologique : l'algorithme de Kohonen

L'algorithme de Kohonen ou algorithme SOM (Self-Organizing Map) est un algorithme original de classement des données qui a été défini par Teuvo Kohonen, dans les années 80, à partir de motivations neuromimétiques (cf. Kohonen (1984, 1995)). Il présente deux différences essentielles avec les méthodes classiques de classification : c'est un algorithme stochastique et une notion de voisinage entre classes est définie a priori. Les voisinages entre classes peuvent être choisis de manière variée mais il est courant de retenir une grille. Les représentations associées sont alors appelées carte de Kohonen (voir Cottrell (1998) et Cottrell et Letrémy (2003) pour une présentation de cet algorithme et de son utilisation pour l'analyse des données et la classification).

L'algorithme de classement est itératif. L'initialisation consiste à associer à chaque classe de la carte de Kohonen un *vecteur code* (ou *représentant*) dans l'espace des observations choisi de manière aléatoire. Ensuite, à chaque étape, on choisit une observation au hasard, on la compare à tous les vecteurs codes, et on détermine la classe gagnante, c'est-à-dire celle dont le vecteur code est le plus proche au sens d'une distance donnée a priori (par exemple la distance euclidienne). On rapproche alors de l'observation les vecteurs codes *de la classe gagnante et des classes voisines*. C'est ainsi que l'on définit la notion de voisinage entre les classes.

Ainsi, pour un état donné des vecteurs codes, on peut définir une application qui à chaque observation associe le numéro du vecteur code le plus proche (ou le numéro de la classe gagnante). Après convergence de l'algorithme, cette application *respecte la topologie* de l'espace des entrées, en ce sens que des observations similaires appartiennent après classement *à la même classe ou à des classes voisines*.

Un inconvénient de l'algorithme de base est que le nombre de classes doit être fixé a priori. Pour pallier cet inconvénient, on fixe ce nombre arbitrairement (grille 10 fois 10 cases par exemple) puis on pratique, après la classification de Kohonen, une classification de type hiérarchique des vecteurs codes, de manière à définir des classes moins nombreuses, appelées super-classes. Comme les classes voisines contiennent des observations similaires, les super-classes regroupent des classes contiguës. Le résultat fournit alors une classification des observations en fonction des variables initiales.

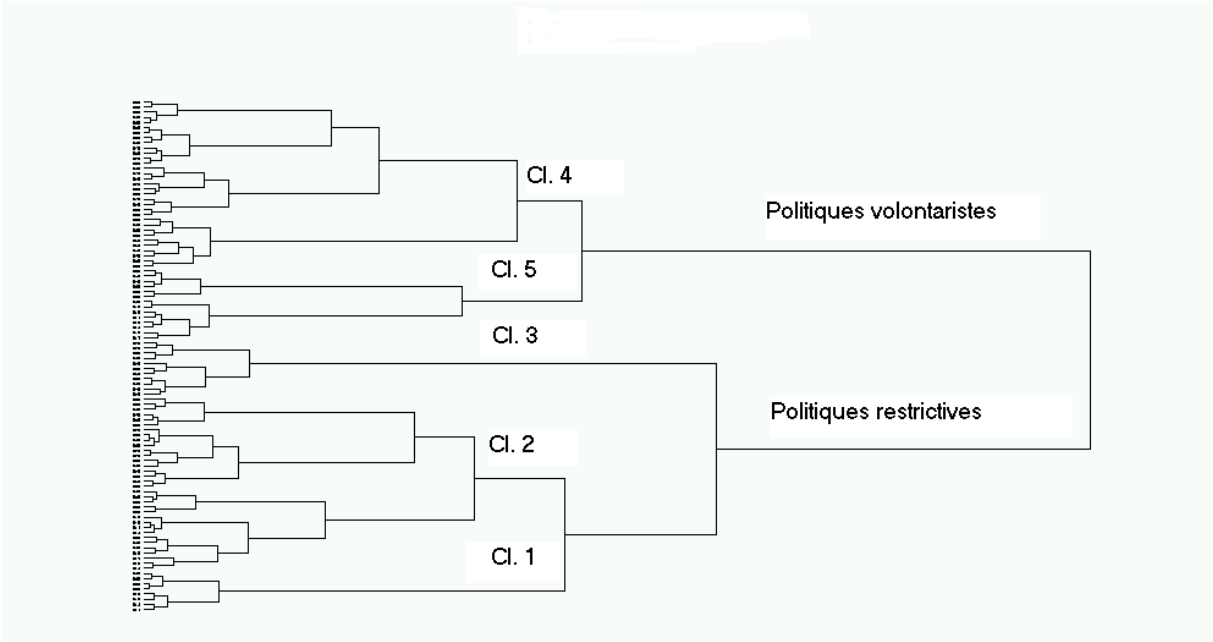
L'algorithme de Kohonen est un instrument d'analyse des données qui fournit des informations analogues à celles que donne une Analyse en Composantes Principales (ACP). Bien sûr, il n'y a pas de projection à proprement parler. Mais la carte obtenue est unique, ce qui évite de devoir combiner les différentes projections planes qu'on obtient en ACP. La continuité d'une classe à ses voisines permet de bien comprendre l'évolution le long de la grille et est facile à interpréter. C'est pour ces raisons que l'ensemble des techniques de classification et représentation fournies par l'algorithme de Kohonen appliqué à une matrice de données est désigné par le sigle KACP.

ANNEXE 2 - Répartition des variables actives par classe (sans pondération)

|                                       |                        | Global | Gestion locale domest. | Gestion stab. par les coûts | Gestion stricte par les coûts | Marché interne rénové | Gestion prof. projet | Global pondéré |
|---------------------------------------|------------------------|--------|------------------------|-----------------------------|-------------------------------|-----------------------|----------------------|----------------|
|                                       |                        |        | 1/5                    | 2/5                         | 3/5                           | 4/5                   | 5/5                  |                |
| <b>Taux d'emploi à temps partiel</b>  | 0%                     | 22.6   | <b>0</b>               | <b>46.4</b>                 | <b>32.8</b>                   | <b>6.2</b>            | 17.9                 | 33.7           |
|                                       | 1-5%                   | 39.0   | <b>0</b>               | <b>30.9</b>                 | 30.2                          | <b>52.7</b>           | <b>52.1</b>          | 32.8           |
|                                       | 6-20%                  | 22.4   | <b>0</b>               | <b>11.2</b>                 | 15.6                          | <b>39.2</b>           | 24.5                 | 17.4           |
|                                       | + de 20%               | 16.0   | <b>100.0</b>           | 11.5                        | 21.4                          | <b>1.9</b>            | <b>5.5</b>           | 16.1           |
| <b>Intérim et CDD</b>                 | 0%                     | 17.5   | 9.2                    | <b>29.2</b>                 | <b>29.4</b>                   | <b>8.0</b>            | 11.8                 | 29.5           |
|                                       | 1-15%                  | 64.0   | <b>73.5</b>            | 62.2                        | <b>53.1</b>                   | 59.0                  | <b>80.3</b>          | 55.3           |
|                                       | + de 15%               | 18.5   | 17.3                   | <b>8.6</b>                  | 17.6                          | <b>33.0</b>           | <b>7.9</b>           | 15.2           |
| <b>Travail en équipes</b>             | Peu                    | 36.4   | 31.6                   | <b>52.5</b>                 | <b>61.8</b>                   | <b>23.7</b>           | <b>17.9</b>          | 43.4           |
|                                       | Moyen                  | 48.6   | 55.1                   | 43.7                        | <b>30.9</b>                   | <b>63.8</b>           | <b>35.3</b>          | 43.8           |
|                                       | Beaucoup               | 15.1   | 13.3                   | <b>3.8</b>                  | 7.3                           | 12.5                  | <b>46.8</b>          | 12.8           |
| <b>Racc.niv. hiérar.</b>              | Oui                    | 38.0   | <b>21.4</b>            | 29.0                        | <b>24.4</b>                   | <b>47.6</b>           | <b>52.6</b>          | 30.8           |
|                                       | Non                    | 62.0   | <b>78.6</b>            | <b>71.0</b>                 | <b>75.6</b>                   | <b>52.4</b>           | <b>47.4</b>          | 69.2           |
| <b>Définition travail à accomplir</b> | Tâches précises        | 66.1   | 64.3                   | 71.4                        | <b>75.2</b>                   | 63.8                  | <b>56.1</b>          | 66.8           |
|                                       | Objectifs globaux      | 33.9   | 35.7                   | 28.6                        | <b>24.8</b>                   | 36.2                  | <b>43.9</b>          | 33.2           |
| <b>Mobilité Inter Poste</b>           | Très mobiles*          | 25.8   | <b>16.3</b>            | 26.5                        | 29.0                          | 26.9                  | 25.0                 | 29.4           |
|                                       | Pas majorité**         | 34.5   | <b>24.0</b>            | 32.8                        | 34.4                          | 37.6                  | 36.8                 | 29.8           |
|                                       | Non mobiles            | 39.7   | <b>59.7</b>            | 40.7                        | 36.6                          | 35.4                  | 38.2                 | 40.8           |
| <b>Dépenses de formation</b>          | < 1.5%                 | 12.0   | <b>1.0</b>             | <b>0.6</b>                  | <b>100.0</b>                  | <b>0.6</b>            | <b>0.8</b>           | 19.5           |
|                                       | 1.5-2%                 | 25.4   | <b>10.7</b>            | <b>62.4</b>                 | <b>0</b>                      | <b>9.2</b>            | <b>16.6</b>          | 30.5           |
|                                       | 2.1-4%                 | 41.4   | <b>67.9</b>            | <b>27.1</b>                 | <b>0</b>                      | <b>57.7</b>           | <b>49.2</b>          | 33.6           |
|                                       | + de 4%                | 21.2   | 20.4                   | <b>9.9</b>                  | <b>0</b>                      | <b>32.5</b>           | <b>33.4</b>          | 16.4           |
| <b>Augmente salaires</b>              | Augm.indiv.            | 13.0   | <b>0</b>               | <b>1.6</b>                  | 8.8                           | <b>1.7</b>            | <b>66.1</b>          | 11.4           |
|                                       | Augm.générale ou mixte | 69.3   | 72.4                   | 68.4                        | 62.6                          | <b>89.8</b>           | <b>32.4</b>          | 61.1           |
|                                       | Pas d'augm.            | 17.7   | <b>27.6</b>            | <b>30.0</b>                 | <b>28.6</b>                   | <b>8.5</b>            | <b>1.6</b>           | 27.5           |
| <b>Accords intéress.</b>              | Oui                    | 48.0   | <b>29.6</b>            | 40.2                        | <b>29.0</b>                   | <b>59.5</b>           | <b>61.1</b>          | 37.6           |
|                                       | Non                    | 52.0   | <b>70.4</b>            | 59.8                        | <b>71.0</b>                   | <b>40.5</b>           | <b>38.9</b>          | 62.4           |
| <b>Négocie salaires</b>               | Oui                    | 69.3   | <b>48.0</b>            | <b>57.4</b>                 | <b>51.5</b>                   | <b>84.5</b>           | <b>83.2</b>          | 55.2           |
|                                       | Non                    | 30.7   | <b>52.0</b>            | <b>42.6</b>                 | <b>48.5</b>                   | <b>15.5</b>           | <b>16.8</b>          | 44.8           |
| <b>Négocie autres thèmes</b>          | Plus de 2              | 45.5   | 37.2                   | <b>35.7</b>                 | <b>32.4</b>                   | <b>54.5</b>           | <b>58.4</b>          | 40.2           |
|                                       | Une seule**            | 31.3   | 39.8                   | 28.3                        | 25.2                          | 35.3                  | 28.4                 | 29.6           |
|                                       | 0                      | 23.2   | 23.0                   | <b>36.0</b>                 | <b>42.4</b>                   | <b>10.2</b>           | <b>13.2</b>          | 30.2           |
| <b>Effectifs</b>                      |                        | 2297   | 196<br>7,6%            | 686<br>28,9%                | 262<br>11%                    | 773<br>33,6%          | 380<br>18,9%         | 81 883         |

Note : l'hypothèse d'indépendance entre chaque modalité (prise séparément) et le numéro de la classe est rejetée à un seuil inférieur à .001 % pour toutes les modalités, sauf celles indiquées par \* où le seuil est de 5 % et par \*\* où le seuil est 1%.

ANNEXE 3 - Arbre de classification



## BIBLIOGRAPHIE

- Cottrell, M. (1998), *Nouvelles techniques neuronales en analyse des données : applications à la classification, à la recherche de typologie et à la prévision*, Prépublication du SAMOS n°91, téléchargeable sur <http://samos.univ-paris1.fr>
- Coutrot T., Malan A., Zouary P. (2003), « La « boîte noire » des relations sociales dans l'entreprise : apports et limites d'un questionnement direct », *Travail et Emploi*, n° 93, Janvier.
- Doeringer P. et Piore M. (1971), *International Labor Market and Manpower Analysis*, New-York, Sharp.
- Kohonen, T. (1984, 1993), *Self-organization and Associative Memory*, 3ed, Springer.
- Kohonen, T. (1995), *Self-Organizing Maps*, Springer Series in Information Sciences, Vol 30, Springer.
- Lemière S., Perraudin C. et Petit H. (2001), *Régimes d'emploi et de rémunération des établissements français en 1998, Construction d'une typologie à partir de l'enquête REPONSE*, rapport dans le cadre de la convention d'étude sur l'Enquête REPONSE, pour le compte de la Direction de l'Animation et de la Recherche, des Etudes et des Statistiques (DARES) du Ministère de l'emploi et de la solidarité, 51p, novembre
- Lemière S., Perraudin C. et Petit H. (2003), "Work and Employment Policies in French Establishments in 1998: A Kohonen Algorithm-Based Analysis" à paraître dans *Connectionist Approaches in Economics and Management Sciences*, Lesage C., Cottrell M. (Eds), Kluwer.
- Lemière S (2001), *La discrimination salariale entre hommes et femmes : une analyse à partir des modes de détermination des rémunérations par les entreprises*, Thèse de doctorat Sciences Economiques, Université Paris I, décembre.
- Letrémy P. (2000), « Notice d'installation et d'utilisation de programmes SAS-IML basés sur l'algorithme de Kohonen et dédiés à l'analyse des données », Prépublication du SAMOS, n°131, téléchargeable sur <http://samos.univ-paris1.fr>
- Cottrell M. et Letrémy P. (2003), « Algorithme de Kohonen : classification et analyse exploratoire des données », Prépublication du SAMOS, n°173, téléchargeable sur <http://samos.univ-paris1.fr>

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

Piore M. J. (1978), « Dualism in the Labor Market, A response to uncertainty and flux, The case of France », *Revue Economique*, n°1, janvier, pp26-37.

*Travail et Emploi*, n° 66, Mars 1996.

*Travail et Emploi*, n° 93, Janvier 2003.

Vivier B. (2003), « La place du travail », Rapport du Conseil Economique et Social, juillet, document provisoire, 129p.