

**52**

## Les déterminants de la gestion de l'emploi au delà des frontières de l'entreprise

Décembre 2008

Corinne Perraudin, Héloïse Petit, Nadine  
Thévenot, Antoine Rebérioux, Julie Valentin

Rapport de recherche



# Les déterminants de la gestion de l'emploi au delà des frontières de l'entreprise

CORINNE PERRAUDIN

*Centre d'études de l'emploi et Centre d'économie de la Sorbonne-Matisse  
(Université Paris I-CNRS, UMR 8174)*

HELOÏSE PETIT

*Centre d'études de l'emploi et Centre d'économie de la Sorbonne-Matisse  
(Université Paris I-CNRS, UMR 8174)*

NADINE THEVENOT

*Centre d'économie de la Sorbonne-Matisse (Université Paris I-CNRS, UMR 8174)*

ANTOINE REBERIOUX

*Economix (Université Paris X-CNRS, UMR 7166)*

JULIE VALENTIN

*Centre d'économie de la Sorbonne-Matisse (Université Paris I-CNRS, UMR 8174)*

décembre 2008

N° 52

ISSN 1776-2979  
ISBN 978-2-11-098165-3

## **Les déterminants de la gestion de l'emploi au delà des frontières de l'entreprise**

### **RESUMÉ**

L'hypothèse à l'origine de ce travail est que les transformations du tissu productif et des structures financières reconfigurent les modes d'exercice du pouvoir dans l'entreprise en accroissant notamment l'influence d'acteurs extérieurs à l'entreprise dans la définition de sa gestion de l'emploi. L'étude présentée ici s'appuie sur l'enquête *REONSE 2004-2005* pour estimer l'influence de trois types d'acteurs extérieurs, les actionnaires minoritaires, les donneurs d'ordre et les têtes de groupe, sur quatre dimensions de la gestion de l'emploi des établissements : la politique de mobilisation du travail (niveaux du recours aux CDD, à l'intérim et à la

sous-traitance), l'évolution des effectifs, la politique salariale et l'implication des salariés.

Les principaux résultats sont les suivants :

- La cotation en bourse dessine un profil de gestion où de relativement bonnes conditions d'emplois (concernant le niveau des rémunérations et la stabilité de l'emploi) sont octroyées à un noyau dur de salariés. Le volume de travail mobilisé est adapté par le biais de contrats commerciaux (intérim et sous-traitance). Parallèlement, l'utilisation intensive de formes individualisées et flexibles de rémunérations peut être lue comme un mode de contrôle et de motivation de la main-d'œuvre.

- La position de preneur d'ordre paraît également associée à un profil de gestion de l'emploi particulier. Si l'effectif salarié semble relativement stabilisé, les pratiques de gestion de l'emploi paraissent surtout guidées par une volonté de minimisation des coûts illustrée par la faiblesse des dépenses directes (salaire) mais également indirectes (pauvreté des politiques salariales, d'information ou de négociations).
- Contrairement à la cotation en bourse ou à la sous-traitance, le fait d'être une filiale ne paraît pas induire de particularités fortes dans la gestion de l'emploi.

**Mots clés** : gestion de l'emploi, groupe, actionnaire, sous-traitance.

*Ce travail est issu d'une convention de recherche pour l'exploitation secondaire de l'enquête REPONSE 2004-2005 signée entre le CES-Matisse et la Dares (sous-direction des salaires, du travail et des relations professionnelles du Ministère de l'emploi, du travail et de la cohésion sociale). À cette occasion, nous avons pu bénéficier des commentaires de Thomas Amossé, Loup Wolff et Serge Zilberman et nous les en remercions.*

*Une version synthétique de ce travail a été publiée sous forme d'article dans un ouvrage coordonné par T. Amossé, C. Bloch-London et L. Wolff et intitulé « Les relations sociales en entreprise.*

*Un portrait à partir des enquêtes Relations professionnelles et négociations d'entreprise » (La Découverte, 2008).*

# Sommaire

---

<b>Introduction.....</b>	<b>7</b>
<b>Partie 1 - Pourquoi remettre en cause l'autonomie des employeurs ? .....</b>	<b>9</b>
1. Une autonomie déclarée de plus en plus faible : une illustration À partir du point de vue des représentants de la direction.....	9
1.1 <i>L'autonomie des établissements en matière d'emploi et de salaires vis-à-vis de la direction générale de l'entreprise ou du groupe.....</i>	9
1.2 <i>Existence d'objectifs précis et quantifiés pour les établissements des entreprises multi-établissements et des groupes.....</i>	11
2. Les facteurs d'influence liés à la détention du capital social.....	14
2.1 <i>Quels liens sont attendus entre détention du capital social et gestion de l'emploi ? .....</i>	14
2.2 <i>Caractérisation empirique et dynamique de la structure financière des établissements .....</i>	21
2.3 <i>Quelle pertinence au vu des questions relatives à l'autonomie ? .....</i>	23
3. Les facteurs d'influence liés aux relations commerciales .....	25
3.1 <i>La sous-traitance comme une relation de dépendance : une revue de la littérature .....</i>	27
3.2 <i>Caractérisation empirique et dynamique du recours à la sous-traitance .....</i>	28
3.3 <i>Quelle pertinence au vu des questions relatives à l'autonomie ? .....</i>	30
Conclusion de la partie 1.....	31
<b>Partie 2 - Une estimation des facteurs d'influence extérieurs sur les pratiques de gestion de l'emploi .....</b>	<b>33</b>
1. L'autonomie des employeurs dans la gestion des formes de mobilisation du travail .....	33
1.1 <i>Les formes de mobilisation du travail .....</i>	34
1.2. <i>Quels en sont les déterminants ? .....</i>	36
2. L'autonomie des employeurs en matière d'évolution d'effectifs.....	43
2.1 <i>Comportements des entreprises en matière d'évolution d'effectifs.....</i>	43
2.2 <i>Quels en sont les déterminants ? .....</i>	45
3. L'autonomie des employeurs en matière de politique salariale .....	53
3.1 <i>Caractéristiques des politiques salariales .....</i>	53
3.2 <i>Quels en sont les déterminants ? .....</i>	58
4. L'autonomie des employeurs en matière d'implication des salariés.....	64
4.1 <i>Les politiques d'implication des salariés.....</i>	65
4.2 <i>Quels sont les déterminants de l'implication des salariés ? .....</i>	68
Conclusion de la partie 2.....	76
Bibliographie.....	78
<b>Annexe 1- Quelles correspondances entre les <i>EAE</i> et <i>REONSE</i> ? .....</b>	<b>83</b>
<b>Annexe 2 - Les effets des influences extérieures à l'établissement sur la situation des salariés .....</b>	<b>85</b>
<b>Annexe 3 - Comportement des entreprises en matière d'évolution des effectifs : ce que l'on observe à partir des DMMO.....</b>	<b>87</b>



# INTRODUCTION

---

Que ce soit en droit, en économie ou en sociologie, le modèle traditionnel de représentation de la relation d'emploi prend sens au sein de l'entreprise. Cette relation est analysée comme une relation de subordination entre deux parties, un employeur et un salarié. Les décisions en matière de gestion de la main-d'œuvre et les responsabilités y afférant sont supposées incomber à l'employeur direct, signataire du contrat de travail. L'hypothèse centrale à l'appui d'une telle démarche est que les employeurs constituent les seuls décideurs en matière de gestion de l'emploi. L'employeur est compris comme autonome dans ses décisions de gestion des ressources humaines. C'est cette hypothèse qu'il nous semble aujourd'hui nécessaire de réévaluer au vu des transformations profondes de l'organisation du tissu productif et des structures financières.

Dès les années 1950, les théories de la contingence ont mis en exergue l'influence du contexte productif sur la gestion de l'emploi. Elles ont notamment mis en avant la complémentarité existant entre les techniques de production ou la stratégie commerciale et l'organisation du travail (Woodward, 1965 ; Porter, 1982). Dans l'esprit de la notion marxiste d'« armée de réserve », certaines analyses en économie du travail ont également mis en évidence les liens existant entre la situation sur le marché du travail et les pratiques de gestion de l'emploi au sein de l'entreprise (Grimshaw et Rubery, 1998). À chaque fois, ces travaux soulignent l'influence d'éléments extérieurs à la relation d'emploi sur la relation employeur-salarié. Cependant, ils se contentent de *contextualiser* la décision de l'employeur sans pour autant introduire d'autres vecteurs de responsabilité. Les conditions d'emploi sont directement et uniquement imputables à l'employeur même si son action est mieux comprise par la prise en compte du contexte technique, commercial ou conjoncturel. Or, cette contextualisation nous semble aujourd'hui insuffisante pour une bonne compréhension des ressorts de responsabilité en jeu dans la relation salariale (Petit et Thévenot, 2006).

Les recompositions du tissu productif ont modifié les modes d'exercice du contrôle et du pouvoir dans et hors de l'entreprise. Elles ont mis au premier plan des acteurs extérieurs à l'entreprise qui semblent bien exercer une influence pérenne sur la relation d'emploi. De fait, les liens de filialisation, de sous-traitance, ou encore le financement par actions constituent autant de canaux d'influence « extérieurs » à l'entreprise qui pèsent, plus ou moins directement, sur la gestion du travail. Si ces canaux ne sont pas nouveaux, leur importance semble significative de la structure récente du tissu productif marquée par de profondes et fréquentes restructurations (Raveyre, 2005). Les têtes de groupe, les donneurs d'ordres ou les actionnaires minoritaires constituent alors des acteurs externes exerçant une influence directe ou indirecte sur le sort d'une main-d'œuvre vis-à-vis de laquelle ils ne s'engagent pas *via* une relation salariale.

La littérature actuelle sur la relation de travail, notamment en économie, traduit une très forte méconnaissance de ces liens. La Banque Mondiale, par exemple lorsqu'elle définit un profil d'« entreprise standardisée » afin de construire son indicateur de protection de l'emploi, considère que celle-ci doit être une entreprise locale « sans participation étrangère au capital » (Kirat, 2006). Sont alors exclues toutes les entreprises multinationales, filiales de groupes internationaux ou entreprises cotées en bourse alors qu'elles ont un poids non négligeable, voir majoritaire dans l'emploi des salariés.

L'objectif de notre étude est de mobiliser l'enquête *REONSE* dans le sens d'une meilleure compréhension de ces vecteurs d'influence extérieurs sur la gestion de l'emploi des établissements. Nous pourrons alors évaluer la pertinence de ces facteurs extérieurs et le poids de leur omission dans l'analyse de la relation d'emploi.

Notre analyse se déroulera deux temps. Nous développerons tout d'abord l'hypothèse d'une remise en cause nécessaire de la figure de l'employeur comme unique responsable face au salarié (partie I). L'estimation empirique de la pertinence et du poids de cette hypothèse passera ensuite par l'analyse de l'influence des facteurs externes à l'entreprise sur différents aspects de la gestion de l'emploi (partie II).



## Partie 1

# POURQUOI REMETTRE EN CAUSE L'AUTONOMIE DES EMPLOYEURS ?

---

Cette partie a pour objet d'exposer les raisons pour lesquelles l'hypothèse d'autonomie de l'employeur dans ses décisions de gestion du travail et de l'emploi nous semble en décalage avec la réalité. En nous appuyant sur l'enquête *REPONSE* tout d'abord, nous pouvons montrer que les représentants de la direction eux-mêmes ressentent leurs décisions comme contraintes, notamment en ce qui concerne leur politique d'emploi (I). Nous précisons ensuite les liens financiers (II) et commerciaux (II) qui ont *a priori* une incidence directe ou indirecte sur la gestion de l'emploi et les modalités attendues de ces vecteurs d'influence. Par liens financiers, nous entendons la nature du détenteur du capital social de l'entreprise. En termes de liens commerciaux, nous nous referons uniquement à la situation de sous-traitance. En effet, la prise en compte, plus générale, de la situation de client ne nous semble pas pertinente ici. De fait, le client peut avoir une influence sur l'organisation et la gestion de l'emploi dans l'entreprise (Havard *et alii*, 2006) mais, tant que ne s'installe pas de relation répétée de type sous-traitance, on ne peut le considérer comme un intervenant extérieur exerçant une influence *stabilisée* sur la relation d'emploi. Par définition, son intervention ne sera que ponctuelle et pourra changer d'un client à l'autre.

## 1. UNE AUTONOMIE DÉCLARÉE DE PLUS EN PLUS FAIBLE : UNE ILLUSTRATION À PARTIR DU POINT DE VUE DES REPRÉSENTANTS DE LA DIRECTION

L'enquête *REPONSE* a interrogé les représentants de la direction des établissements sur leur autonomie ressentie en matière de gestion de l'emploi en se focalisant sur les établissements appartenant à une entreprise multi-établissements ou à un groupe. Il leur est demandé, d'une part, quelle est leur autonomie de décision en matière d'emploi (embauches, licenciements) et de salaires (masse salariale globale), et d'autre part, si des objectifs précis et quantifiés ont été fixés pour l'établissement, et comment ils l'ont été (imposés par la direction générale de l'entreprise ou du groupe, négociés entre la direction générale de l'entreprise ou du groupe et leur établissement ou décidés par l'établissement). Dans les deux cas bien évidemment, les questions ne sont posées qu'aux représentants d'établissements ne constituant pas à eux seuls une entreprise et/ou appartenant à un groupe.

### 1.1 L'autonomie des établissements en matière d'emploi et de salaires vis-à-vis de la direction générale de l'entreprise ou du groupe

En 2004, moins de 40 % des établissements rattachés à une entreprise multi-établissement ou à un groupe considèrent avoir une autonomie totale dans leur gestion de l'emploi et environ 25 % se voient comme indépendants dans leur gestion de la masse salariale. Que ce soit en matière d'emploi ou de salaires, l'autonomie totale des établissements vis-à-vis de la direction générale de l'entreprise ou du groupe a baissé entre 1998 et 2004, et cela de manière plus sensible en matière d'emploi (graphiques 1a et 1b)<sup>1</sup>. Cette réduction de la part d'autonomie totale des employeurs au niveau de l'établissement ne s'est toutefois pas traduite par un accroissement de la catégorie d'autonomie nulle, mais plutôt par la multiplication des cas d'autonomie importante ou limitée. En

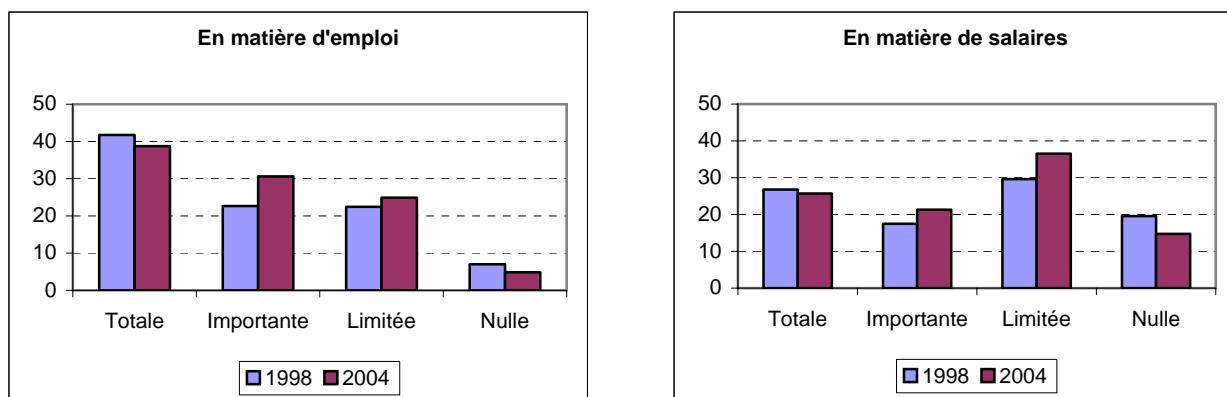
---

<sup>1</sup> Pour toutes les analyses comparant 1998 et 2004, les résultats sont inchangés que l'on considère la pondération de 2004 (basée sur l'enquête de 2004) ou la pondération de 2004 calée sur l'enquête de 1998 (pondération *poids\_etab04*).

matière de salaires notamment, 36 % des établissements déclarent avoir une autonomie limitée en 2004, alors que 26 % et 21 % déclarent que leur autonomie est respectivement totale et importante<sup>2</sup>.

Soulignons que ces questions ne concernent pas les entreprises mono-établissement qui n'appartiennent pas à un groupe, que l'on peut, *a priori*, considérer comme ayant une autonomie totale au sens de la question posée dans l'enquête. Entre 1998 et 2004, le nombre d'entreprises mono-établissement a augmenté (de 45 % à 49 %), mais le nombre d'établissements n'appartenant pas à un groupe a quant à lui diminué du fait de la diffusion des liens de filialisation, qui concernent 44 % des établissements en 2004 contre 41,5 % en 1998. Au total, la proportion d'établissements qui ne sont pas liés à un groupe ou à une entreprise multi-établissements n'a que faiblement augmenté, passant de 32 % à 35 %, compensant tout juste la baisse d'autonomie totale constatée sur les établissements concernés par la question<sup>3</sup>.

**Graphiques 1a et 1b**  
**Évolution de l'autonomie entre 1998 et 2004**



*Champ* : Etablissements rattachés à une entreprise multi-établissements et/ou à un groupe.

*Source* : Enquêtes REPONSE 1998 et 2004.

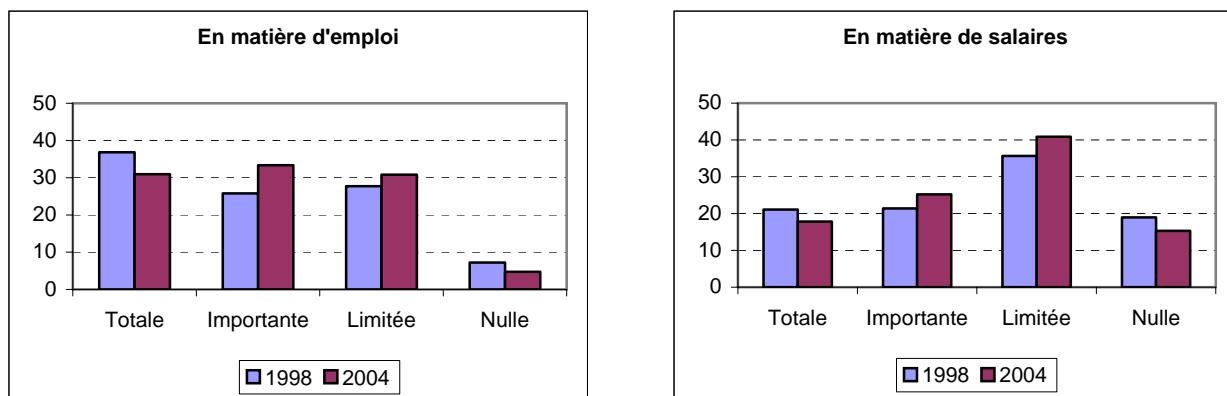
Étant donné la diffusion des liens de filialisation depuis une trentaine d'années, il est intéressant de restreindre l'analyse de l'autonomie aux seuls établissements appartenant à un groupe (en excluant donc les multi-établissements n'appartenant pas à un groupe). On constate alors que ces établissements déclarent avoir une autonomie totale nettement plus faible, à la fois en matière d'emploi et de salaires, et que la perte d'autonomie entre 1998 et 2004 est davantage prononcée que quand on considère aussi les établissements appartenant à une entreprise multi-établissements (graphiques 2a et 2b). Ainsi, plus de la moitié des établissements appartenant à un groupe considèrent avoir une autonomie en matière de salaires limitée ou nulle en 2004 (limitée pour 40 % et nulle pour 15 %), cette proportion étant de plus de 35 % en matière d'emploi (limitée pour 31 % et nulle pour 5 %). Il faut souligner ici que l'on inclut dans l'analyse les établissements constituant la tête du groupe, la distinction entre tête et filiale n'étant en effet pas disponible en 1998<sup>4</sup>.

<sup>2</sup> Il faut cependant noter qu'en 1998, ces questions n'ont pas été posées à certains établissements, alors qu'ils étaient concernés, à savoir 13 mono-établissements appartenant à un groupe et 129 établissements appartenant à une entreprise multi-établissements (ce qui correspond à 4 % des établissements). Ne pouvant rien dire quant à leur autonomie, nous les avons classés avec les « Ne sait pas », qui n'apparaissent pas dans le graphique. Ce problème n'existe pas en 2004.

<sup>3</sup> La proportion d'établissements qui a une autonomie totale passe de 60,5 % en 1998 à 60,1 % en 2004 en matière d'emploi et de 50,3 % en 1998 à 51,6 % en 2004 en matière de salaires (sur la base de tous les établissements).

<sup>4</sup> Pour 2004, l'autonomie totale n'est que de 14 % en matière de salaires et de 29 % en matière d'emploi, alors que l'autonomie limitée est de 43 % en matière de salaires et de 32 % en matière d'emploi quand on se restreint aux établissements appartenant à un groupe sans qu'ils ne soient la tête du groupe.

**Graphiques 2a et 2b**  
**Évolution de l'autonomie des établissements appartenant à un groupe entre 1998 et 2004**



*Champ : Etablissements rattachés à un groupe.*

*Source : Enquêtes REPONSE 1998 et 2004.*

Ces premiers résultats illustrent l'influence croissante des liens de filialisation sur la gestion de l'emploi des établissements des groupes. Cependant, ces questions se limitent à l'autonomie déclarée par les représentants de la direction dans une acceptation très générale : il n'est fait référence à aucune décision en matière de gestion de l'emploi ou des salaires en particulier. Une seconde série de questions nous donne une évaluation un peu plus précise de l'autonomie de gestion telle qu'elle est perçue par les employeurs : celles concernant la définition d'objectifs quantifiés et leur mode de fixation.

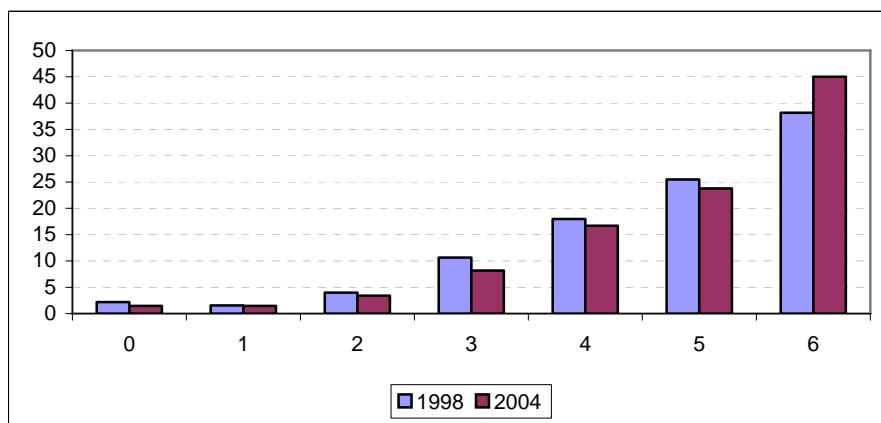
## 1.2 Existence d'objectifs précis et quantifiés pour les établissements des entreprises multi-établissements et des groupes

Les représentants de la direction ont été interrogés sur l'existence d'objectifs précis et quantifiés pour leur établissement en matière de rentabilité, de croissance et part de marché, de respect d'un budget, de coûts salariaux, de qualité et de sécurité. La répartition des établissements en fonction du nombre d'objectifs fixés indique deux choses :

- D'une part, la pratique de fixation d'objectifs de gestion est très répandue. La quasi-totalité des établissements ont au moins trois objectifs qui ont été fixés et près de 50 % des établissements en ont eu six,
- D'autre part, cette pratique est plus fréquente en 2004 qu'en 1998. La proportion d'établissements ayant fixé six objectifs a augmenté de plus de cinq points entre 1998 et 2004. Seulement 2 % d'établissements en 1998 et 1 % en 2004 n'ont pas eu du tout d'objectif fixé.

Quand des objectifs précis et quantifiés ont été fixés, les représentants de la direction ont du préciser si ces objectifs avaient été imposés par la direction générale de l'entreprise ou du groupe, ou s'ils avaient été négociés entre la direction générale de l'entreprise ou du groupe et l'établissement, ou s'ils avaient été décidés dans l'établissement. Afin d'étudier l'autonomie des établissements en matière de fixation de ces objectifs pour les thèmes en rapport avec la gestion de l'emploi des établissements, on s'intéresse plus particulièrement à l'existence et au mode de fixation des objectifs en matière de rentabilité, de coûts salariaux et de croissance et de part de marché.

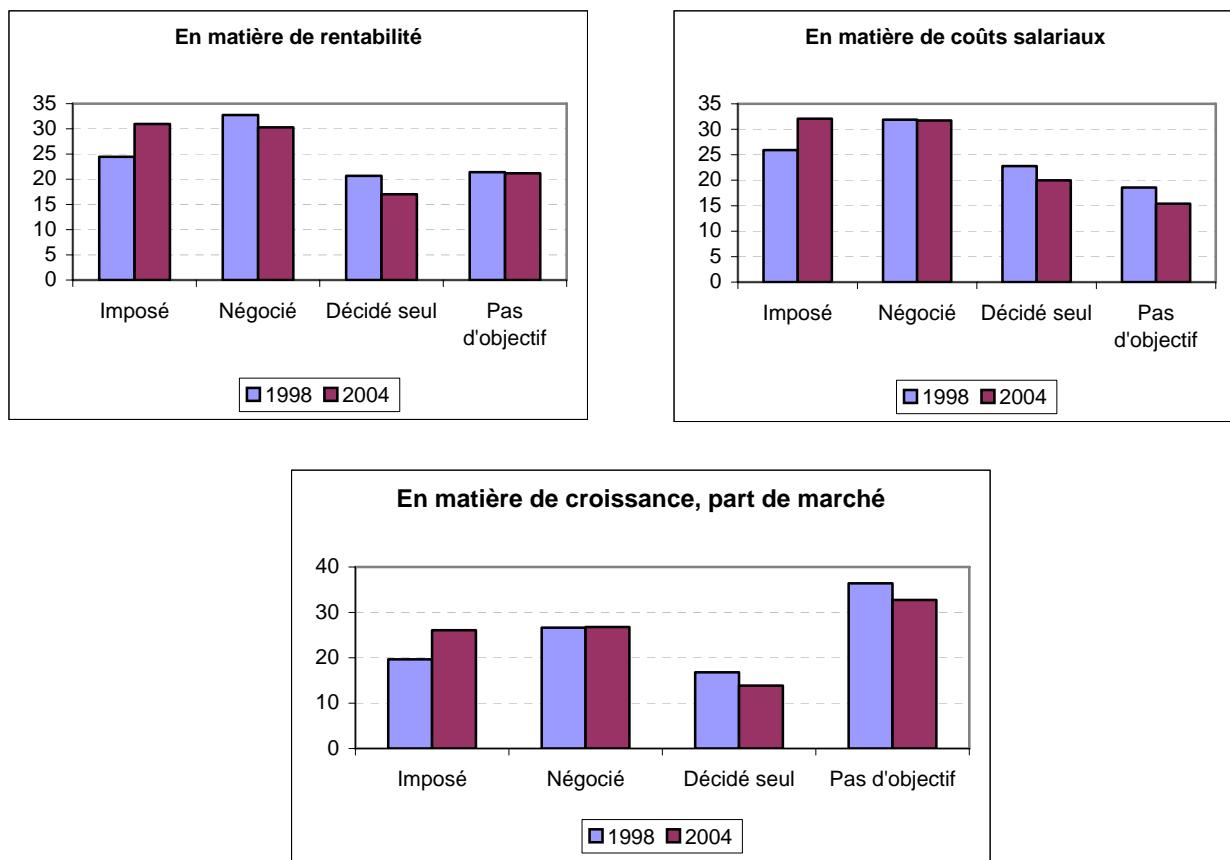
**Graphique 3**  
**Nombre d'objectifs fixés pour l'établissement**



*Champ* : Etablissements rattachés à une entreprise multi-établissements et/ou à un groupe.

*Source* : Enquêtes REPONSE 1998 et 2004.

**Graphique 4**  
**Existence et mode de fixation d'objectifs précis et quantifiés**



*Champ* : Etablissements rattachés à une entreprise multi-établissements et/ou à un groupe.

*Source* : Enquêtes REPONSE 1998 et 2004.

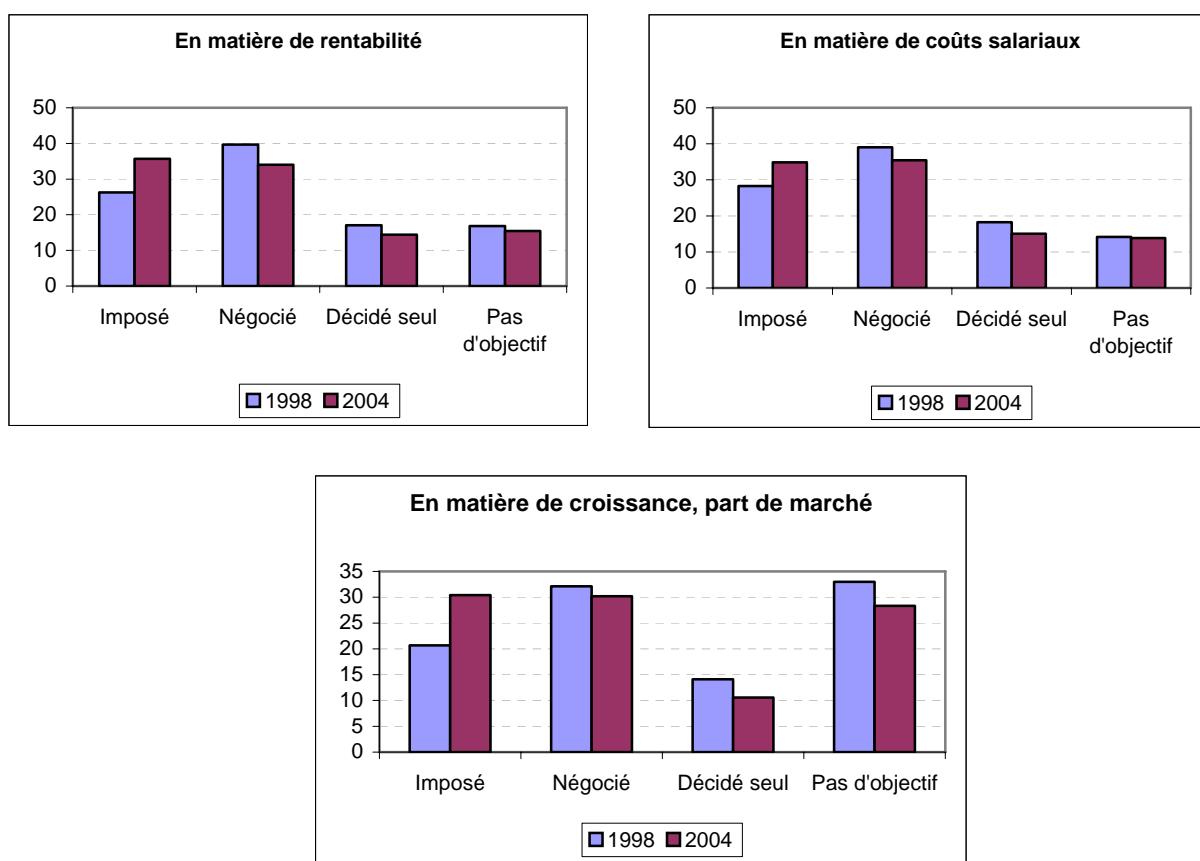
Le graphique 4 indique que, en 2004, environ 20 % seulement des établissements appartenant à des entreprises multi-établissements ou à un groupe n'ont pas d'objectif précis et quantifié en termes de rentabilité ou de coûts salariaux. En revanche, 30 % des établissements ont un objectif de rentabilité

qui a été imposé par la direction générale de l'entreprise ou du groupe. Une proportion similaire déclare que cet objectif a été négocié. Les proportions sont semblables en matière de coûts salariaux. Néanmoins, on constate qu'une plus forte proportion d'établissements n'a pas d'objectif de croissance ou de part de marché (environ 30 %).

Entre 1998 et 2004, la part des entreprises qui se sont vues imposer par la direction générale du groupe ou de l'entreprise un objectif précis et quantifié dans chacun de ces trois domaines a augmenté, alors que les proportions d'établissements qui ont pu négocier ou décider seuls de ces objectifs diminuent.

Si l'on restreint l'analyse au champ des établissements appartenant à un groupe, les résultats sont encore plus marqués, puisque la proportion d'établissements qui a eu des objectifs imposés par la direction du groupe augmente de cinq points par rapport au champ des multi-établissements et/ou des groupes (voir graphique 5).

**Graphique 5**  
**Existence et mode de fixation d'objectifs précis et quantifiés pour les établissements appartenant à un groupe**



*Champ : Etablissements rattachés à un groupe.*

*Source : Enquêtes REPONSE 1998 et 2004.*

Ces résultats indiquent qu'il existe une influence forte et marquée des directions générales des entreprises, et encore plus des groupes, sur les objectifs des établissements. Ils semblent bien constituer des facteurs d'influence importants sur la gestion de l'emploi des établissements. De la même manière que dans l'étude de l'autonomie déclarée, nous ne percevons ici que l'influence des liens de filialisation (sans distinction ici entre tête du groupe ou filiale, cette information n'étant pas disponible en 1998). Il s'agit maintenant d'identifier les autres facteurs d'influence externes qui sont susceptibles d'agir sur la gestion de la main-d'œuvre des établissements. Nous envisagerons succes-

sivement les deux voies de subordination envisagées au-delà des frontières de l'entreprise : financières et commerciales.

## 2. LES FACTEURS D'INFLUENCE LIÉS À LA DÉTENTION DU CAPITAL SOCIAL

### 2.1 Quels liens sont attendus entre détention du capital social et gestion de l'emploi ?

La structure du capital social constitue une première sphère d'influence extérieure à l'entreprise entendue comme collectif de production. Nous proposons dans cette première section de caractériser les liens attendus entre structure du capital social et gestion de l'emploi. Dans la section suivante, nous nous intéresserons aux évolutions de cette structure, telle qu'elle nous est donné à voir par l'enquête *REPONSE* 2004. La troisième section présentera une première analyse statistique des liens entre les liens financiers et l'autonomie en matière de gestion de l'emploi.

#### ***La répartition « qualitative » de la propriété sociale***

On s'intéresse là à l'identité des actionnaires. La question est donc la suivante : qui détient les parts sociales des sociétés françaises, cotées et non cotées ? Existe-t-il, de ce point de vue, un modèle spécifiquement français ? Le tableau suivant compare la détention des actions des sociétés cotées, en France et aux États-Unis, dans la seconde moitié des années 1990. Il indique le pourcentage d'actions que détient tel ou tel groupe d'agents économiques.

**Tableau 1**  
**Répartition de la propriété aux États-Unis et en France en 1998**  
**(en pourcentage du total des actions des sociétés cotées nationales)**

	USA	France
Ménages (particuliers, familles)	49%	23%
Investisseurs institutionnels <sup>5</sup> (entreprises financières)	47%	30%
Entreprises non financières	0%	19%
Non résidents	4%	25%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

*Source* : OCDE.

La différence est nette : aux États-Unis, les investisseurs institutionnels sont très présents, en particulier les fonds de pension et les fonds d'investissements, qui gèrent par délégation une part importante des actifs des caisses de retraite. Ce sont de gros acteurs (en termes d'actif et de passif), mais leurs portefeuilles sont très diversifiés, suivant en cela les recommandations de la théorie financière classique : ils détiennent très peu d'actions d'une entreprise donnée. On voit par ailleurs que les entreprises non financières sont totalement absentes. Les ménages détiennent directement la moitié des actions américaines. En France, les investisseurs institutionnels sont moins importants – no-

<sup>5</sup> Ce terme regroupe les fonds de pension, les fonds d'investissement (OPCVM en France), les compagnies d'assurance et les banques.

tamment du fait de la très faible importance des fonds de pension. La présence d'entreprises non financières est forte : contrairement à la détention type des investisseurs institutionnels, il s'agit bien souvent de blocs de contrôle, c'est-à-dire d'une part significative du capital social (par exemple 10 %, 20 % ou plus). On note enfin l'importance des non-résidents dans le capital des sociétés cotées françaises: ce sont, pour une très large part, des investisseurs institutionnels nord-américains et britanniques, qui diversifient leurs portefeuilles sur une base internationale<sup>6</sup>.

Si nous ne disposons pas de chiffre comparable pour la détention des parts des sociétés non cotées, on doit s'attendre, dans les deux pays, à trouver une part beaucoup plus importante des particuliers et des familles, au détriment des investisseurs institutionnels et des entreprises financières.

### ***La répartition « quantitative » de la propriété sociale***

On cherche à répondre ici à la question suivante : la propriété est-elle dispersée ou concentrée ? Dans le premier cas, une société aura des centaines ou des milliers d'actionnaires différents, disposant chacun d'une très faible part du capital social. Si le capital est concentré, cela signifie qu'il existe au contraire des blocs de contrôle. Il peut s'agir d'un actionnaire majoritaire (qui dispose de plus de 50 % du capital social). C'est généralement passé ce seuil que l'on considère que la société est une « filiale »<sup>7</sup>, insérée dans une structure de groupe. Mais il peut également s'agir de trois ou quatre actionnaires disposant ensemble de 30 % du capital ; le reste, dispersé, est appelé le « flottant ». La répartition quantitative est étroitement dépendante de deux éléments, la cotation en bourse et la répartition qualitative. Ainsi, il est clair que les parts d'une société à capital fermé (non cotée) ne peuvent être dispersées : elles seront réparties entre les mains des différents associés, en nombre limité. À l'inverse, la cotation – parce qu'elle induit la possibilité d'échanger les parts sociales sans le consentement des autres associées – favorise la dispersion du capital. Le degré de dispersion dépendra alors de l'identité des propriétaires. Ainsi, aux États-Unis, l'équi-répartition des titres entre investisseurs institutionnels et ménages induit une très grande dispersion de la propriété : les premiers diversifient, tandis que les seconds ne peuvent, par définition, posséder de larges blocs de contrôle. La structure de groupe est très rare pour les sociétés cotées. *A contrario*, en France, et plus largement en Europe continentale, la propriété est dans une large mesure concentrée.

L'étude La Porta et *alii* de 1998 illustre bien cette différence. Ils ont comparé dix sociétés cotées de taille moyenne (les dix plus petites ayant une capitalisation boursière d'au moins 500 millions de dollars) dans quatre pays : en France et en Allemagne, respectivement 100 % et 90 % de ces sociétés avaient au moins un actionnaire contrôlant plus de 10 % du capital social. Aux États-Unis, seules 10 % des sociétés étaient dans ce cas et 40 % aux Royaume-Uni.

Ces différents éléments peuvent être résumés de la manière suivante :

- le modèle anglo-saxon se caractérise par des marchés boursiers liquides, dominés par les investisseurs institutionnels. La dispersion de la propriété est élevée.
- Inversement, le modèle continental européen a pour propriétés essentielles des marchés financiers relativement étroits, la présence de larges blocs de contrôle, et des participations croisées entre firmes. À un extrême, les blocs de contrôle sont suffisamment importants pour induire l'existence d'une structure de groupe.

Cette typologie tend toutefois à être bousculée par la montée en puissance, dans le capital des sociétés d'Europe continentale, d'investisseurs institutionnels nationaux et anglo-saxons. L'enquête *REONSE* nous permettra d'étayer ce point.

---

<sup>6</sup> Notons que la distribution des actions en Grande-Bretagne se rapproche des Etats-Unis, avec un poids accentué des investisseurs institutionnels, au détriment des ménages. Le modèle allemand se rapproche bien davantage du modèle français.

<sup>7</sup> C'est par exemple le seuil utilisé dans les traitements de l'enquête sur les Liaisons Financières, LIFI (Chabanas, 2002).

Les détenteurs de bloc de contrôle, et plus encore les têtes de groupes dans un rapport de filialisation, sont en mesure d'imposer directement leurs exigences aux entreprises, par le biais des droits de vote adossés aux parts sociales. Il est donc naturel de s'interroger sur l'impact du lien de filialisation en matière de gestion de l'emploi, que l'entreprise soit ou non cotée. Si l'on s'intéresse aux seules sociétés cotées, les actionnaires minoritaires disposent également de différents moyens leur permettant de faire valoir leurs attentes aux directions. Ces moyens sont liés au fonctionnement même du marché boursier, qui induit une évaluation publique continue des entreprises. Ces attentes visent prioritairement à l'appréciation maximale du cours boursier qui reflète, *a priori*, les anticipations en matière de dividendes et de gains en capital. D'un point de vue opérationnel, ces attentes ont été explicitées aux dirigeants sous la forme d'une série de principes regroupés sous le terme de « gestion par la valeur (actionnariale) » (*Value-Based Management*). Ce type de gestion est plus particulièrement promu par les investisseurs institutionnels à la recherche d'une rentabilité maximale pour leurs bénéficiaires ultimes. Mais eu égard à la présence de plus en plus massive de ces investisseurs sur les marchés boursiers européens et nord-américains, il paraît difficile pour une société cotée d'ignorer aujourd'hui les principes de la valeur actionnariale, quelle que soit l'identité de ses premiers types d'actionnaires. L'influence de la cotation en bourse sur la gestion de l'emploi est donc une question ouverte – encore peu couverte par la littérature.

Nous proposons dans la suite de cette section de développer les hypothèses que l'on peut faire quant à l'influence de la filialisation, de la cotation et de la présence d'investisseurs institutionnels sur la mobilisation du travail et la gestion de l'emploi.

### **Marché boursier, valeur actionnariale et gestion de l'emploi : quelles hypothèses ?**

La cotation en bourse est aujourd'hui porteuse d'une double exigence (cf. Orléan, 1999 ; Aglietta et Rebérioux, 2004) : de rentabilité financière (i) et de transparence informationnelle (ii). L'effectivité de ces exigences – leur capacité à s'activer dans les entreprises, à contraindre les directions – tient en premier lieu au pouvoir conféré par la liquidité des parts sociales des sociétés cotées (Orléan, 1999). Cette liquidité est au fondement de la stratégie d'*exit* communément adoptée par les actionnaires minoritaires : par leurs ordres de vente (ou d'achat), les acteurs du marché contribuent à la hausse ou à la baisse des cours boursiers. En retour, ces mouvements des cours affectent le comportement des dirigeants – et donc *in fine* les stratégies d'entreprise – par la menace de prise de contrôle hostile et les *stock options*. Dans les deux cas, une dépréciation des cours aura des conséquences négatives pour les dirigeants, soit en termes de carrière (OPA/OPE) soit en termes de rémunération (*stock option*). Au côté de ces stratégies de type *exit*, des pratiques se rapportant à l'usage de la *voice* sont également employées, par les fonds de pension et les fonds d'investissements. Si ces fonds sont minoritaires dans le capital d'une société considérée, la taille de leurs actifs leur permet de mobiliser des ressources à une échelle bien plus vaste que les particuliers. Ces fonds, diversifiés, ont donc impulsé une forme d'« activisme actionnarial », visant à faire entendre leur voix aux directions d'entreprise. Cet activisme revêt une forme aussi bien informelle que formelle, lorsqu'il passe par l'exercice coordonné des droits de votes sur les résolutions lors des assemblées générales ordinaires ou extraordinaires.

#### *(i) La contrainte de rentabilité*

En compétition pour drainer l'épargne (salariale ou retraite) des ménages, les investisseurs institutionnels ont pour objectif prioritaire d'accroître au maximum la rentabilité financière de leurs investissements à risque constant (ou de maintenir la rentabilité à risque moindre). Cet objectif est reporté sur les entreprises et leur direction à travers les modèles de « gestion par la valeur » (*Value-Based Management*), apparus dans les années 1990 et utilisés aujourd'hui par un nombre significatif de sociétés cotées aux États-Unis comme en Europe (cf. par exemple, Cooper, Crowther, Davies et Davis, 2000 ; Hossfeld et Klee, 2003). Ces modèles reposent tous sur un même principe : *il y a création de valeur pour les actionnaires lorsque la rentabilité (économique ou financière) dégagée est supérieure à la rentabilité attendue*.

rieure à la rentabilité attendue par le marché (le coût du capital pour la firme). Un détour sur l'outil de « création de valeur (actionnariale) » le plus répandu, l'*Economic Value Added* (EVA), permet d'affiner cet argument. Voici deux expressions équivalentes de l'EVA :

$$\begin{aligned} \text{EVA} &= (ROE - k).FP \\ &= (ROA - Cmpc).K \end{aligned}$$

avec  $k$  le coût du capital (ou le rendement d'équilibre des fonds propres),  $FP$  la valeur comptable des fonds propres,  $K$  la valeur totale de l'actif ou du passif (fonds propres plus dettes),  $ROE$  la rentabilité financière (soit le rapport du résultat net au fonds propres),  $ROA$  la rentabilité économique (le résultat net rapporté au total du passif, fonds propres et dettes) et  $Cmpc$  le coût moyen pondéré du capital. Cette approche considère que la richesse réellement créée pour les actionnaires est constituée des excédents enregistrés par rapport à la rentabilité exigée *ex ante* par le marché boursier. Le rendement d'équilibre du marché ( $k$  ou  $Cmpc$ ) est ici perçu comme le rendement minimal, un *benchmark*, à partir duquel peut s'apprécier la véritable création de valeur (Batsch, 1999).

D'un point de vue opérationnel, les dirigeants sont invités à maximiser la valeur actionnariale à chaque exercice. Un usage « décentralisé » des indicateurs associés est normalement recommandé : l'entreprise est organisée en centres de profit, responsables d'une création locale de valeur actionnariale. Un coût du capital doit alors être calculé pour chaque centre ; dans la mesure du possible, l'opportunité d'une dépense (d'un investissement) est appréciée par rapport à ce *benchmark*. La conséquence la plus directe des stratégies de gestion par la valeur doit normalement être une diminution de la part des dépenses non directement « rentables ». La difficulté d'une implémentation décentralisée de la création de valeur conduit toutefois nombre d'entreprises à opter pour une approche « holiste » en la matière (Lordon, 2000).

Des classements sont régulièrement produits par la presse spécialisée ou des cabinets, évaluant les performances des sociétés cotées en matière de création de valeur actionnariale. L'approche par la valeur actionnariale aide donc à la fois les dirigeants à agir dans l'intérêt des actionnaires et les actionnaires à investir. En cela, elle explicite les exigences de rendement portées par la finance de marché. Si, d'un point de vue stratégique ou managériale, l'objectif de rentabilité maximale n'est en soi porteuse d'aucune spécificité, la financiarisation des entreprises a toutefois donné une dimension nouvelle à cette visée (Froud, Haslam, Johal et Williams, 2000a) : par le biais des indicateurs de création de valeur (*Economic Value Added*, *Market Value Added*, etc.), la comparabilité entre firmes sur leur capacité à créer de la valeur actionnariale à chaque exercice est accrue. *Bref, le processus de financiarisation accroît les exigences de rentabilité qui pèsent sur les sociétés cotées, à travers une gestion centrée sur la valeur actionnariale.*

Une analyse comptable permet d'apprécier les voies à dispositions des dirigeants pour dégager une EVA positive à chaque exercice (Froud et *alii*, 2000b). Il convient, de manière très classique, d'accroître sa rentabilité, financière ( $ROE$ ) ou économique ( $ROA$ ). Comme avec tout ratio, deux stratégies sont possibles. On peut tout d'abord réduire le dénominateur, c'est-à-dire les capitaux utilisés : le rachat d'actions, qui diminue les fonds propres, est un levier de plus en plus fréquemment utilisé par les sociétés cotées. L'autre stratégie pour accroître ou maintenir sa rentabilité consiste à jouer sur le numérateur, ici le résultat net. Dans ce dernier cas, deux voies sont possibles : accroître les flux de revenus ou le chiffre d'affaires (a) ou se concentrer sur les coûts d'exploitation (b).

(a) L'accroissement du chiffre d'affaires peut soit passer par une croissance « organique » (des innovations, une conquête des marchés, etc.) soit par une croissance externe, par le biais de fusions / acquisitions. On notera d'ailleurs qu'une évaluation boursière favorable, *a priori* associée à une EVA importante, facilitera la croissance externe sous forme d'offre publique d'échange (les actions de la cible sont achetées contre ses propres actions et non pas contre des liquidités).

(b) Concernant les coûts d'exploitation (en capital et travail), les possibilités de réduction sont – tout comme une stratégie de croissance « organique » – limitées, par la technologie en vigueur, l'intensité capitaliste du procès de production, la nature du marché, etc. On peut toutefois penser que la réduction de la part de la valeur ajoutée revenant au travail soit apparue, au cours des deux dernières décennies, comme un motif important de restructuration, de manière à répondre aux contraintes de rentabilité portées par la montée en puissance de la finance de marché (*cf.* par exemple Froud et *alii* [2000b], pour le cas britannique, O'Sullivan pour le cas des États-Unis dans les années 1980 et 1990 et Jackson, Höpner et Kurdelbusch [2005] pour l'Allemagne). On doit néanmoins noter qu'aucun lien empirique systématique n'a pu être mis en évidence entre appréciation du cours boursier et réduction de la main-d'œuvre (*cf.* Capelle-Blancard et Couderc [2006b], pour une méta-analyse des études d'évènements portant sur ce thème). On peut donc tout à la fois reconnaître l'existence de restructurations guidées par la rentabilité financière, même si les motifs sont bien entendu complexes à démêler, sans pour autant considérer que les acteurs de la finance valoriseraient sans mesure les réductions d'effectif, même celle visant de nature « proactive » plutôt que « réactive » (Capelle-Blancard et Couderc, 2006b).

Une autre manière, sinon d'augmenter, du moins de stabiliser son résultat est de jouer sur les coûts d'exploitation consiste en la variabilisation de ces coûts. De fait, la réduction du risque d'exploitation passe en priorité par une minimisation de l'élasticité du résultat d'exploitation au chiffre d'affaire, de sorte que les mouvements du marché pèsent le moins possible sur le résultat net. Or, la manière la plus simple de diminuer la volatilité du résultat est précisément d'accroître le degré de variabilité des coûts (Colasse, 2001 ; Froud et *alii*, 2000). Plus ce degré sera important, moins l'entreprise, dans sa capacité à faire du profit à court terme (à chaque exercice), sera affectée par un ralentissement de l'activité. Les charges en personnel constituent *a priori* la composante la plus directe de « variabilisation », *via* le recours à des contrats alternatifs au contrat de travail à durée indéterminée et à la flexibilisation des rémunérations.

Sur ce dernier point, on dispose d'une étude très détaillée pour le cas allemand, résumant un ensemble de travaux empiriques – dont un certain nombre de monographies – s'attachant à se saisir de l'influence de la montée en puissance d'une logique actionnariale sur la gestion de l'emploi (Jackson, Höpner et Kurdelbusch, 2005 ; *cf.* également Jackson, 2005). Cette étude met en évidence le recentrage opéré par les firmes cotées sur un « noyau dur » de salariés, les ajustements d'effectifs opérant en particulier par le biais de pré-retraites (et non par licenciements). Pour les salariés de ce noyau, les rémunérations ont eu tendance à s'apprécier. Un facteur explicatif de cette augmentation du salaire moyen réside dans l'intensification des pratiques de flexibilisation des rémunérations, à travers l'usage de primes collectives et individuelles liées au résultat.

Au total, nous formulons trois hypothèses sur les liens entre marché boursier et gestion de l'emploi, que nous soumettrons à une analyse économétrique dans la partie suivante :

- H1 : la cotation en bourse et/ou la présence significative dans le capital d'actionnaires promoteurs de la valeur actionnariale (d'investisseurs institutionnels) accroît l'usage de formes de mobilisation du travail alternatives au contrat de travail à durée indéterminée.
- H2 : la cotation en bourse et/ou la présence significative d'investisseurs institutionnels favorise les politiques de flexibilisation des rémunérations.
- H3 : la cotation en bourse et/ou la présence significative d'investisseurs institutionnels favorise une rémunération moyenne relativement « élevée ».

Sur le lien entre valeur actionnariale et évolution d'effectifs (à la baisse) les liens théoriques sont moins évidents. Cette question fera également l'objet d'une analyse économétrique.

## (ii) La contrainte de transparence

La seconde exigence portée par les acteurs de la finance de marché est celle d'une transparence et d'une standardisation de l'information se rapportant à la gestion. À distance des entreprises, les actionnaires « liquides » ont en effet besoin d'une information synthétique permettant de rationaliser les ordres d'achats et de ventes, assurant ainsi la pertinence des évaluations boursières. Les obligations de divulgation d'information s'appliquant aux sociétés cotées n'ont cessé de s'accroître depuis deux décennies, quelle que soit la juridiction observée, aux États-Unis, en Grande-Bretagne, en France, etc. (Cioffi et Cohen, 2000). La question de savoir si cette transparence profite également aux salariés et à leurs représentants est ouverte. Kostant (1999) étaye la thèse selon laquelle les exigences portées par les actionnaires minoritaires conduiraient à une intensification des flux d'information dans l'entreprise, dont bénéficierait l'ensemble des acteurs : « *The increased voice of [institutional investors] seems likely to make information more widely available among all corporate constituencies, thereby increasing the voice of other stakeholders* » (p. 219). L'amélioration de l'information accessible aux salariés permettrait à ces derniers de négocier leur contrat dans de meilleures conditions. En revanche, la possibilité que cette information soit utilisée pour influencer de manière plus raisonnée les orientations de gestion, à travers la négociation collective ou la cogestion, n'est pas envisagée : le modèle de la valeur actionnariale écarte par principe les salariés et leurs représentants des questions relevant de la gouvernance d'entreprise. En d'autres termes, la participation des salariés à la gestion ou aux processus décisionnels, sous quelle que forme que ce soit, entre en contradiction avec les exigences portées par les acteurs de la finance de marché. Revenant sur la question plus particulière de l'information, l'on peut – contrairement à la position défendue par Kostant (1999) – penser que les salariés ne bénéficient pas d'une meilleure information, celle-ci tendant à être de plus en plus captée par les actionnaires. Le renforcement de la *voice* des actionnaires se ferait alors au détriment de la *voice* des autres parties, à commencer par celle des salariés. L'épine dorsale de cet argument réside dans le rejet de l'assimilation de l'intérêt des actionnaires à celui de l'entreprise (comme organisation productive).

Deux hypothèses alternatives se dessinent donc quant à la question de l'information :

- H1 : La cotation et/ou la présence d'actionnaires partisans de la valeur actionnariale améliorent l'information dont disposent les salariés.
- H2 : La cotation et/ou la présence d'actionnaires partisans de la valeur actionnariale diminuent la qualité de cette information.

Sur la question d'une participation plus directe au processus décisionnel (activité de négociation, discussion avec les représentants du personnel des objectifs de gestion, etc.), la littérature ne permet pas de poser *a priori* des hypothèses. On peut toutefois penser qu'une gestion orientée vers la satisfaction des actionnaires est peu favorable à l'intégration du point de vue des salariés et de leurs représentants dans les processus décisionnels.

## **Structure de groupe et gestion de l'emploi : quelles hypothèses ?**

On parle de groupe dès lors qu'une entreprise en contrôle une autre. La notion de contrôle n'a pas de définition universelle (Chabanas, 2002) ; elle traduit la capacité d'une entreprise à définir les orientations stratégiques de la filiale. Cette capacité est liée au pourcentage de droits de vote dont elle dispose lors des assemblées générales. Or celui-ci, dans la très grande majorité des cas, peut être estimé *via* le taux de capital détenu (Delarre et Duhautois, 2004). C'est donc le critère de détenzione de plus de 50 % du capital qui est usuellement utilisé pour définir un lien de filiale/maison-mère. L'analyse des stratégies de gestion des groupes reste très souvent l'apanage de l'économie industrielle. Les travaux se focalisent alors sur les stratégies commerciales et industrielles du groupe sans les articuler à ses pratiques de gestion de l'emploi.

La question a toutefois déjà été abordée, à commencer par l'ouvrage de référence de Freyssinet (1982) sur les politiques d'emploi des grands groupes français. Lorsqu'il expose sa démarche l'auteur précise que, selon lui, les grands groupes industriels constituent un lieu privilégié pour l'analyse des transformations structurelles de l'emploi, mais c'est bien des transformations de l'emploi en général qu'il parle. Freyssinet précise d'ailleurs explicitement qu'il n'attend aucune spécificité de la part des groupes dans leur gestion de l'emploi. Lorsque, au terme de son analyse, il envisage la question de la spécificité de l'action des groupes relativement aux entreprises indépendantes c'est pour spécifier que la « différence semble de degré plus que de nature », que ce soit concernant les instruments de politique de gestion de l'emploi ou les modes de conception et mise en œuvre de ces politiques. Freyssinet s'attache donc, en 1982, à décrire la non spécificité de la gestion de l'emploi dans les groupes.

Peut-on en dire autant aujourd'hui ? Plusieurs éléments nous portent à croire que l'appartenance à un groupe peut avoir une influence particulière sur la gestion de l'emploi dans les filiales.

Premièrement, différents auteurs ont pu mettre en avant le rôle du groupe dans la gestion de la mobilité des salariés. Moreau (1994) a ainsi étudié les pratiques d'organisation des mobilités internationales internes aux groupes, leur diversification et leur intensification. Les travaux de Delarre et Duhautois (2004) soulignent par ailleurs le poids de ces mobilités intra-groupes pour les plus qualifiés dans les années 1990. Parmi les cadres quittant leur entreprise, plus de un sur dix connaissent, en fait, une mobilité intra-groupe. Sans que cela ne concerne tous les aspects de la gestion de l'emploi, la généralisation de telles pratiques est porteuse d'une forme d'institutionnalisation de la gestion de l'emploi directement au niveau du groupe. On peut associer une telle hypothèse aux travaux de Moss et *alii* (2000) sur la reinstitutionnalisation de marchés internes du travail au niveau supra-entreprise. Reste que, dans l'état actuel des connaissances, nous avons tout de même relativement peu d'indices d'une véritable institutionnalisation de la gestion de l'emploi au niveau du groupe. De fait, les travaux de Picart (2006) soulignent que la plus forte mobilité des salariés au sein des groupes est plutôt le signe de fréquents mouvements de restructurations que de parcours de mobilité individuels pouvant s'apparenter à des carrières. Plus qu'une gestion institutionnalisée de l'emploi au niveau du groupe, le poids de la mobilité des salariés serait la conséquence de mouvements groupés de salariés particulièrement nombreux, dus aux pratiques de fusions ou externalisations par exemple.

Deuxièmement, les travaux sur la structure financière des groupes ont des implications potentielles de premier ordre sur la gestion de l'emploi dans les filiales. Picart (2003, 2006) introduit la distinction, parmi les entreprises des groupes, entre « bases productives » (entreprises dont les revenus proviennent essentiellement de l'activité d'exploitation) et « pôle de contrôle » (entreprises dont l'essentiel des revenus sont des revenus financiers). Il montre alors, pour les années 1990, le fort accroissement des flux de dividendes perçus par les pôles de contrôle, notamment de la part des bases productives. Ces dernières sont alors soumises à de fortes contraintes de rentabilité, à l'image des sociétés cotées (*cf. supra*). Notons d'ailleurs que les têtes de groupe sont elles-mêmes souvent cotées, dans 32,2 % des cas contre 23,9 % en moyenne d'après l'enquête *REPONSE* 2004. Et lorsque ces maisons mère sont cotées, leur capital est largement détenu par des investisseurs institutionnels : les investisseurs financiers sont de loin la première catégorie d'actionnaire, dans 34,6 % des cas, contre 24,3 % en moyenne pour les établissements appartenant à des sociétés cotées (*cf. tableau 2 ci-dessous*). Les têtes de groupe sont donc elles mêmes souvent pénétrées par la logique financière propre au marché boursier. Les filiales peuvent alors constituer un levier pour répondre aux contraintes de rentabilité : les produits financiers tirés des filiales, sous la forme de dividendes, viendront accroître le résultat net des maisons mères. Ainsi, si il n'y pas eu de constitution de véritables marchés internes du travail dans les groupes, il semble bien que ces derniers constituent aujourd'hui des « marchés internes de capitaux ». Au sein des groupes, notamment pour les entreprises constituant des « bases productives », le fait d'être une filiale aurait alors le même type de conséquences que la cotation en bourse : de fortes contraintes de rentabilité. Les implications en

matière d'emploi devraient être logiquement proches, en particulier concernant la flexibilisation des rémunérations et des formes de mobilisation du travail.

Finalement, deux hypothèses complémentaires peuvent être formulées sur l'impact de la situation de filiale sur la gestion de l'emploi.

- H1 : Le fait d'être une filiale se traduit par de fréquentes restructurations et donc une plus forte variabilité des effectifs salariés.
- H2 : Le fait d'être une filiale, comme la cotation en bourse, favorise l'usage de formes de mobilisation du travail alternatives au CDI et de formes de rémunérations flexibles.

## 2.2 Caractérisation empirique et dynamique de la structure financière des établissements

L'idée d'une convergence du modèle continental-européen de détention du capital vers le modèle anglo-saxon est couramment mise en avant dans la littérature. Les signes les plus évidents de cette convergence sont l'accroissement de la capitalisation des marchés boursiers, en France et en Allemagne, ainsi que la pénétration de plus en plus importante de ces marchés par des investisseurs financiers britanniques et américains. Ainsi, Tirole (2006) estime que près d'un tiers du capital des sociétés cotées françaises étaient détenu en 2002, par des non-résidents. Pour les grosses capitalisations (les sociétés du CAC40), ces chiffres sont communément supérieurs à 40 %. Ces investisseurs sont porteurs, on l'a vu, de nouveaux modes de gestion, fondé sur la maximisation de la « valeur actionnariale ». Il convient toutefois de noter que cette logique est également celle qui anime les fonds d'investissements nationaux, en particulier les OPCVM : en concurrence pour drainer l'épargne des ménages, ces fonds cherchent à servir une rentabilité maximale à leurs bénéficiaires. En contrepartie, la recherche de plus-value par une rotation rapide des portefeuilles et l'adoption des critères de maximisation de la valeur actionnariale sont aujourd'hui la norme. De ce point de vue, il est douteux que la nationalité des fonds d'investissements et des fonds de pension soit discriminante quand à l'influence exercée sur les entreprises<sup>8</sup>. Ceci justifie que, au cours de nos traitements de l'enquête *REPONSE*, nous ayons regroupé les catégories « organismes financiers résidents » et « organismes financiers non-résidents » (*cf. infra*). Ce regroupement nous permet en outre d'éviter de mobiliser des catégories de trop faible taille, qui nuiraient à la qualité de l'analyse statistique.

L'utilisation des données issues de l'enquête *REPONSE* permet de préciser les évolutions en cours. La première évidence (**constat 1**) est celle d'une croissance des établissements appartenant à des sociétés cotées en bourse : en 1998, 21,9 % des établissements dépendaient d'une entreprise cotée, contre 23,9 % en 2004. La cotation est très liée à la taille, si bien que le pourcentage de salariés travaillant dans des entreprises évaluées en bourse est plus que proportionnel, et lui aussi en net augmentation depuis 1998 : 34,2 % de la main-d'œuvre était employée dans une société cotée en 1998, contre 37,6 % en 2004. C'est donc plus d'un tiers des salariés couverts par le champ de l'enquête qui est aujourd'hui directement concerné par l'évaluation boursière.

Les évolutions de la distribution *qualitative* de la propriété sont encore plus marquées. Il convient toutefois d'être prudent dans la comparaison, du fait de la présence d'un filtre à la question sur la répartition du capital social en 1998<sup>9</sup>. Cette question interroge sur la nature du premier type d'actionnaires. Le tableau 2 ci-dessous indique les réponses fournies, pour 1998 et 2004, en distinguant à chaque fois la population des établissements « cotés » et la population totale<sup>10</sup>. Les indivi-

<sup>8</sup> Pour une comparaison de la rotation de portefeuille des investisseurs financiers aux Etats-Unis et en France, qui souligne l'homogénéité plus que l'hétérogénéité des comportements, on se référera à l'étude de Dupuy et Pons (2005).

<sup>9</sup> En 1998, il était d'abord demandé aux représentants de la direction s'ils connaissaient la répartition du capital de leur entreprise. De ce fait, la part de non réponse à la question sur la répartition du capital était beaucoup plus forte en 1998 qu'en 2004.

<sup>10</sup> Notons que ce tableau se distingue bien du tableau 1, qui informait sur le pourcentage d'actions détenues par chacune des catégories d'agents économiques.

dus ignorant l'identité du premier type d'actionnaires ont été supprimés (*cf.* note de lecture du tableau).

**Tableau 2**  
**Identité du premier type d'actionnaire (répartition qualitative du capital social)**

	Population cotée		Population totale	
	1998	2004	1998	2004
Particuliers et familles	21,6	27,2	61,7	60,1
Investisseurs institutionnels	17,7	28,4	9	13,1
Entreprises françaises	39,1	22,9	17,1	12,9
Entreprises étrangères	17	16,9	5,4	6,5
Salariés, Etat, collectivités	4,6	4,6	6,9	7,4

*Lecture* : La catégorie « ne sait pas », ici supprimée, comprend, pour 1998, les personnes ayant répondu « non » ou « ne sait pas » à la question sur la connaissance de la répartition du capital et ceux ayant répondu « ne sait pas » ou « autre » à la question sur la répartition du capital (soit 36 % des établissements). Pour 2004, elle comprend les établissements ayant répondu « autres », « aucun » et « ne sait pas » à la question sur la répartition du capital (soit 19 % des établissements).

*Source* : Enquête REONSE 1998 et 2004.

La lecture du tableau mène aux deux constats suivants :

- **Constat 2** : en 2004, les investisseurs institutionnels (français et étrangers) sont la première catégorie d'actionnaires pour les sociétés cotées ; ils sont loin derrière les familles et particuliers pour les non cotées. L'identité des actionnaires est donc bien différente pour les sociétés cotées et non cotées : les investisseurs institutionnels investissent massivement dans les premières, peu dans les secondes.
- **Constat 3** : les investisseurs institutionnels ont très nettement accru leur présence dans les sociétés cotées entre 1998 et 2004 : en 1998, ils n'étaient qu'en troisième position alors qu'ils sont en première position en 2004<sup>11</sup>.

L'enquête REONSE offre également des informations sur la répartition quantitative de la propriété sociale. L'enquête interroge effectivement sur le fait de savoir si l'établissement appartient à une entreprise indépendante, ou s'il est intégré à une structure de groupe, comme filiale ou tête de groupe. La difficulté est qu'aucune définition du terme de filiale n'est proposée aux répondants. Pour certains, il peut s'agir d'un contrôle à 50 % (recouvrant par là le critère adopté dans une source comme LIFI). D'autres peuvent considérer être une filiale si un actionnaire détient par exemple 20 % du capital. Il convient donc d'interpréter le terme de filiale dans un sens extensif : il signifie

<sup>11</sup> On notera par ailleurs une baisse nette entre 1998 et 2004 des entreprises non financières comme premier type d'actionnaires des sociétés cotées. Il s'agit sans doute d'une évolution importante du modèle français de gouvernance, traditionnellement structuré autour de ce type de participation stratégique. Il est toutefois difficile, en l'état des connaissances, de rapprocher cette évolution des questions d'emploi – si bien que nous ne nous concentrerons pas particulièrement sur ce point. On observe par ailleurs, et toujours pour les sociétés cotées, une hausse des particuliers et des familles comme premier type d'actionnaires (21,6 % en 1998 contre 26,2 % en 2004), alors même que cette catégorie baisse dans la population totale. Nous avons ici regroupés ces deux types d'actionnaires, car il est douteux que les répondants les distinguent nettement. Nous avons par ailleurs pu constater que, dans le cas des sociétés cotées, les catégories « familles » et « particuliers » augmentaient dans des proportions très similaires.

que l'entreprise dispose d'au moins un actionnaire « de contrôle » ou « de référence », quel que soit le montant du capital détenu. En d'autres termes, il signifie que la propriété est, pour partie, concentrée. Ces précautions prises<sup>12</sup>, nous pouvons maintenant dresser un **quatrième constat** : en 1998, 51,1 % des établissements appartenaient à des entreprises indépendantes, contre 47,7 % en 2004. La part de salariés travaillant dans une entreprise indépendante est ainsi passée de 41,1 % en 1998 à 36,2 % en 2004. Le phénomène de groupe s'est donc renforcé dans le tissu productif français. 48,8 % des salariés couvert par l'enquête *REPONSE* travaillent en 2004 dans une filiale.

Le lien avec la cotation est très marqué, il s'agira là de notre **cinquième constat** : en 2004, 96 % des établissements « indépendant » sont non cotés. Inversement, 79 % des établissements appartenant à des sociétés cotées sont des filiales. Cela signifie, on le rappelle, que ces établissements ont au moins un « gros » actionnaire. **On peut donc affirmer que près de huit établissements cotés sur dix ont un actionnariat « concentré ».** On retrouve bien là un trait essentiel du modèle français de détention de capital. De ce point de vue, on peut même penser que la croissance des groupes marque une tendance à la concentration du capital social français – une tendance qui s'oppose à l'idée de convergence vers le système anglo-américain. D'un point de vue statistique, il convient de noter cette relation très étroite entre cotation et filiale. Pour chaque régression, les deux variables ont été introduites simultanément, puis testées l'une sans l'autre afin de tenir compte de ce lien. D'un point de vue plus théorique, nous avons souligné la manière dont la logique de rentabilité financière est portée aussi bien par la cotation que par la filialisation. Ces deux facteurs (cotation et filialisation), s'ils sont logiquement bien distincts, sont donc à la fois largement confondus dans les faits pour le cas français, et proches dans leurs conséquences attendues en matière d'emploi.

### 2.3 Quelle pertinence au vu des questions relatives à l'autonomie ?

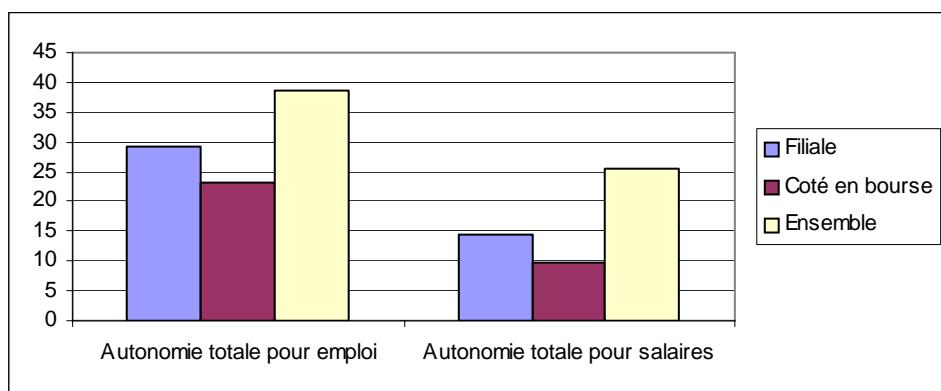
Afin d'avoir une première évaluation statistique de la pertinence des facteurs définis, nous avons croisé les variables d'influence externe avec celles caractérisant directement l'autonomie en matière d'emploi et d'évolution de la masse salariale des établissements (*cf. II.1*). Des tests du chi-deux ont été conduits avec les variables décrivant l'autonomie de décision en matière de salaire et d'emploi. L'hypothèse d'indépendance est rejetée avec un risque d'erreur inférieur à 1 % pour chacune des variables d'influence externe testées : bourse, filiale et capital. Par ailleurs, nous avons mené une série de tris croisés qui nous permettent une rapide caractérisation des liens entre autonomie et facteurs d'influence externe.

L'appréciation d'une autonomie totale en matière d'emploi et de salaire par les représentants de la direction est beaucoup moins courante qu'en moyenne parmi les établissements appartenant à des entreprises cotées ou parmi ceux constituant des filiales de groupes (graphique 6). Quant à la nature du premier actionnaire (tableau 3), les situations d'autonomie totale en matière de salaire comme d'emploi sont beaucoup plus rares lorsque la principale catégorie d'actionnaires est constituée d'entreprises françaises ou étrangères ou d'investisseurs institutionnels, le décalage étant particulièrement net pour les entreprises étrangères. En revanche, l'autonomie est forte quand le capital est détenu par la famille ou les particuliers.

---

<sup>12</sup> Les risques de malentendus sur la notion de filiale semblent toutefois réduits du fait qu'en France, la plupart des filiales sont détenues à 100% par leur maison mère (Picart, 2006).

**Graphique 6**  
**Autonomie totale en matière d'emploi et de salaires**



*Champ* : Etablissements rattachés à une entreprise multi-établissements et/ou à un groupe.

*Source* : Enquête REPONSE 1998 et 2004.

**Tableau 3**  
**Autonomie totale en matière d'emploi et de salaires selon la nature du principal actionnaire**

	Famille et particuliers	Investisseurs institutionnels	Entreprises françaises	Entreprises étrangères	Salariés, Etat	Autres	Ensemble
Autonomie totale pour emploi	50,9	30,8	29,4	25,3	38,7	32,1	38,8
Autonomie totale pour salaires	39,2	13,4	21,2	6,8	28,4	17,8	25,7

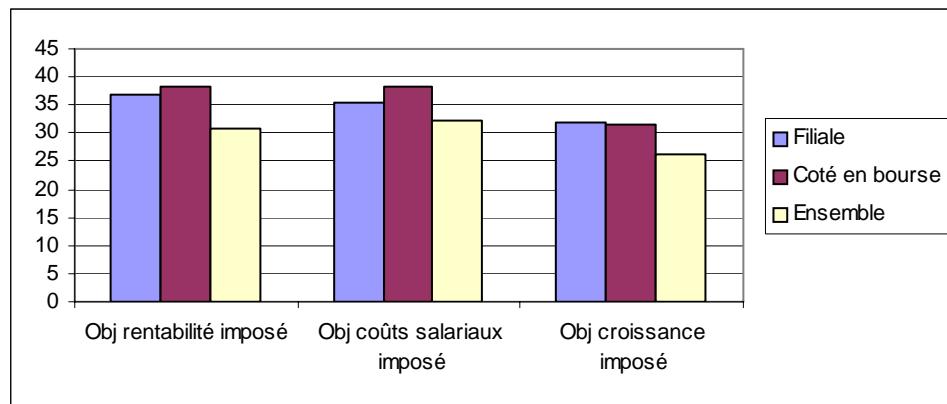
*Champ* : Etablissements rattachés à une entreprise multi-établissements et/ou à un groupe.

*Source* : Enquête REPONSE 1998 et 2004.

De même, nous avons étudié l'existence d'objectifs précis et quantifiés en matière de rentabilité, de coûts salariaux et de croissance/part de marché, imposés par la direction générale du groupe ou de l'entreprise selon les facteurs de dépendance liés à la détention de capital. Les résultats indiquent que les entreprises cotées en bourse ou les filiales de groupe ont beaucoup plus qu'en moyenne des objectifs précis et quantifiés qui leur sont imposés, notamment en matière de rentabilité et de coûts salariaux (graphique 7).

La nature du premier détenteur du capital a une influence distincte selon le type d'objectif imposé. Alors que les investisseurs institutionnels accroissent très nettement l'existence d'objectifs imposés en matière de rentabilité ou de croissance et part de marché, ils n'impliquent que sensiblement plus qu'en moyenne la présence d'objectifs imposés en matière de coûts salariaux. Les entreprises étrangères se distinguent quant à elles par davantage d'objectifs imposés en matière de coûts salariaux, ainsi qu'en matière de croissance et part de marché. On remarque que la détention de capital par l'État ou les salariés impliquent davantage d'objectifs imposés en termes de coûts salariaux (tableau 4).

**Graphique 7**  
**Existence d'objectifs précis et quantifiés, imposés par la direction générale du groupe ou de l'entreprise**



*Champ* : Etablissements rattachés à une entreprise multi-établissements et/ou à un groupe.

*Source* : Enquête REPONSE 1998 et 2004.

**Tableau 4**  
**Existence d'objectifs précis et quantifiés, imposés par la direction générale du groupe ou de l'entreprise selon la nature du principal actionnaire**

	Famille et particuliers	Investisseurs institutionnels	Entreprises françaises	Entreprises étrangères	Salariés, Etat	Autres	Ensemble
Objectif de rentabilité imposé	28,5	39,2	27,7	30,0	31,7	32,0	31,0
Objectif de coûts salariaux imposé	29,2	34,0	28,0	34,6	38,6	36,0	32,1
Objectif de croissance imposé	24,0	35,5	21,1	33,4	26,6	22,8	26,1

*Champ* : Etablissements rattachés à une entreprise multi-établissements et/ou à un groupe.

*Source* : Enquête REPONSE 1998 et 2004.

Ces tris croisés mettent en évidence le lien existant entre la structure financière de l'entreprise et l'autonomie de gestion en matière d'emploi et de salaire telle qu'évaluée par les employeurs. La financiarisation de l'économie, à travers le rôle croissant de la bourse et des investisseurs institutionnels, est ainsi liée à une autonomie ressentie comme particulièrement faible. Symétriquement, l'appartenance à un groupe semble restreindre l'autonomie de gestion des établissements. Les liens apparents entre autonomie de gestion et structure financière soutiennent l'hypothèse de vecteurs extérieurs ayant une influence directe sur la gestion de la main-d'œuvre.

### 3. LES FACTEURS D'INFLUENCE LIÉS AUX RELATIONS COMMERCIALES

L'importance des relations inter-entreprises a motivé la mise en place d'une enquête spécifique (*Enquête sur les relations inter-entreprises, ERIE*). Réalisée en 2003, cette enquête « vise à dresser un panorama des relations entre entreprises, dès lors qu'elles induisent un minimum de coopération entre les partenaires » (SESSI, 2004). Le questionnaire vise, d'une part, à mesurer l'importance de ces relations et, d'autre part, à mieux les caractériser selon leur fonction mais aussi selon la nature du partenaire, la localisation, les critères de sélection, et sa logique économique. Le

champ de l'enquête exclut « *les relations client-fournisseur usuelles (achats ou ventes de produits sur catalogue), les relations strictement financières et la mise à disposition de personnel par les agences d'intérim. En revanche, les relations de sous-traitance sont retenues* » (SESSI, 2004). Les résultats obtenus par le SESSI auprès de quelques 5 200 entreprises industrielles<sup>13</sup> montrent que la sous-traitance donnée ou reçue représente la moitié de l'ensemble des relations estimées les plus stratégiques par l'entreprise, très loin devant la mise en commun de moyens (12 %) et le contrat d'exclusivité (9 %). Par ailleurs, la nature de ces relations diffère selon qu'elles sont intra ou inter groupe.

En travaillant sur un champ plus étendu de l'industrie à partir des EAE, l'ampleur des relations de sous-traitance peut être encore plus nettement mise en évidence. En 2003, un peu plus du tiers (35,5 %) des entreprises industrielles de vingt salariés et plus sont preneurs d'ordres tandis que neuf sur dix sont donneurs d'ordres et leur taux de sous-traitance, en moyenne, a plus que doublé sur les vingt dernières années<sup>14</sup>.

Si les relations industrielles sont appréhendées, dans l'enquête *ERIE*, comme des partenariats fondés sur la coopération, l'asymétrie de position entre donneurs d'ordres et preneurs d'ordres transparaît néanmoins. On constate en effet que, pour près de 40 % des répondants<sup>15</sup>, les relations ne sont pas équilibrées. Ce sont plus fréquemment des PMI qui disent avoir « *un peu plus de mal à préserver cet équilibre, puisqu'elles estiment plus souvent que les grandes firmes que les conditions appliquées (prix, délais...) sont plutôt celles du partenaire (23 % contre 19 %). Ces rapports déséquilibrés sont d'ailleurs plus nombreux lorsque la sous-traitance est le mode privilégié d'organisation de la production* ». À la lecture des premiers travaux issus du traitement de l'enquête, on observe que la nature hiérarchisée des relations inter-entreprises se pose avant tout dans le cadre des relations de sous-traitance.

Mais cette enquête ne cherche pas à saisir les implications de ces nouvelles configurations industrielles sur la gestion de l'emploi. Dans un article récent, Grimshaw et Rubery (2005) montrent que la relation d'emploi ne peut plus être analysée indépendamment des réseaux de relations contractuelles qui lient les entreprises, mais aussi que les reconfigurations industrielles ne sont pas indépendantes des modes de gestion de l'emploi que les entreprises cherchent à mettre en œuvre. Opposant les approches institutionnalistes qui ne savent rendre compte de ces mutations industrielles qu'à partir des gains d'efficience qu'elles sont censées procurer, et les analyses marxistes qui, focalisées sur l'argument du contrôle de la force de travail, n'ont pas su percevoir les capacités de résistance des salariés rendues possible par l'intégration et la concentration de plus en plus poussée, ils déclinent une série d'enjeux et de conséquences de l'apparente fragmentation du capital produits par la désintégration et l'externalisation. Sans distinguer les relations de sous-traitance des autres relations commerciales, ils mettent l'accent sur l'importance de l'hétérogénéité des organisations au sein de ces nouvelles structures industrielles qui rendent les analyses en termes de rapport de force et de report potentiel des risques d'une organisation à l'autre particulièrement fécondes pour l'analyse de la gestion de l'emploi. Les relations de sous-traitance peuvent ici être traitées comme une opportunité d'exploitation d'une situation où les preneurs d'ordres, mais aussi les partenaires ou fournisseurs les moins puissants, versent des salaires plus faibles, et sont en particulier soumis à la réduction de leurs profits à travers la compression des prix des prestations qu'on leur commande.

Après avoir fait apparaître comment les relations de sous-traitance peuvent mettre en jeu des relations de dépendance propres à affecter la gestion de l'emploi et des salaires, nous présentons quel-

---

<sup>13</sup> (hors secteur agroalimentaire) de 20 personnes et plus, ou de cinq millions d'euros et plus de chiffre d'affaires.

<sup>14</sup> Voir graphique 10 *infra*. Pour une description statistique du phénomène à partir d'une base de données construite sur les *Enquêtes Annuelles d'Entreprises* sur la période 1984-2003 et comprenant les entreprises industrielles de 20 salariés et plus, cf. Perraudin, Thévenot et Valentin (2006).

<sup>15</sup> Le taux de réponse étant de 80 %.

ques caractéristiques de son évolution et les traitements de l'enquête qui mettent à l'épreuve l'hypothèse d'autonomie des établissements.

### 3.1 La sous-traitance comme une relation de dépendance : une revue de la littérature

Les entreprises liées par des contrats commerciaux de sous-traitance sont juridiquement indépendantes. Cependant, la prestation de sous-traitance est une prestation de travail faite pour le compte du donneur d'ordres. Il en découle une asymétrie de position propre à créer une relation de dépendance. Les pratiques de plus en plus développées d'évaluation des sous-traitants de la part des donneurs d'ordres (audits, objectifs de productivité, de formation, de qualité, allant jusqu'à la mise en place d'objectifs de réduction d'effectifs<sup>16</sup>) sont la face la plus visible de la perte d'autonomie des sous-traitants dans l'exercice de leur pouvoir de décision et de gestion de leur main-d'œuvre, tout au moins dès lors qu'ils entendent maintenir leur contrat de sous-traitance. La situation peut être encore davantage asymétrique quant à l'exercice du pouvoir et du contrôle lorsque le sous-traitant constitue une filiale du donneur d'ordres. Et cela peut même aller plus loin lorsque le contrat de sous-traitance contient une clause d'exclusivité qui interdit au sous-traitant de développer une clientèle propre. Pour le cas de la filière automobile, Gorgeu et Mathieu (2005b) montrent comment les constructeurs exercent, en particulier à travers la certification automobile, une pression qui, « *intériorisée par l'ensemble des directeurs de sites et des responsables de gestion des ressources humaines (...) explique en grande partie leurs modes de gestion de l'emploi et de la main-d'œuvre.* » (p. 5). Même si cette filière s'est totalement réorganisée dans les années 1980 de sorte que les relations de dépendance économique entre les constructeurs et les usines d'équipement automobile ne relèvent plus de la sous-traitance telle qu'elle se définit dans le plan comptable, les logiques de filiales complexes<sup>17</sup> qui se jouent relèvent fréquemment, dans les faits, d'une relation donneurs d'ordres / preneurs d'ordres plutôt que d'un partenariat industriel véritable (Gorgeu et Mathieu, 2005a).

Lorsqu'on s'intéresse à la situation de l'industrie française, on peut observer les conséquences de cet état de dépendance sur la rentabilité des entreprises preneurs d'ordres. Tinel, Perraudin, Thévenot et Valentin (2006) montrent que la moyenne des taux de profit se différencie ainsi nettement selon l'état de subordination formelle des entreprises. En 2003, les preneurs d'ordres enregistraient, en moyenne individuelle, un taux de profit de 18,2 % alors que celui des non-preneurs d'ordres était de 44,8 %. L'estimation de la probabilité d'être preneur d'ordres fait apparaître que la faiblesse du taux de profit a un lien propre avec le fait d'être preneur d'ordres, indépendamment de la taille de ces entreprises. Cette profitabilité dégradée des preneurs d'ordres se traduit aussi en termes de conditions d'emploi et de travail de leurs salariés, qui bénéficient de salaires en moyenne moins élevés et qui subissent eux-mêmes un éclatement de leur collectif, les preneurs d'ordres recourant davantage à la sous-traitance et à l'intérim. Par ailleurs, les éléments participant à la dégradation des conditions d'appartenance à un collectif protecteur se cumulent dans les entreprises preneurs d'ordres : être d'une taille inférieure à 50 salariés, voire à 100 salariés, augmente aussi la probabilité d'être preneur d'ordres.

Avec la généralisation des pratiques de sous-traitance à laquelle nous assistons en France depuis une vingtaine d'années, le nombre de salariés extériorisés par les donneurs d'ordres *via* un contrat de sous-traitance va grandissant. Il serait au moins de 10 % des travailleurs de l'industrie en France (Thévenot et Valentin, 2005). Ces salariés peuvent dépendre d'une convention collective moins protectrice et moins avantageuse que celle s'appliquant aux donneurs d'ordres<sup>18</sup>. Les conséquences

<sup>16</sup> Voir à ce sujet l'ouvrage de Beaujolin R. (1999).

<sup>17</sup> En outre, les groupes auxquels elles appartiennent sont contrôlés le plus souvent par des groupes étrangers, au-delà de l'Europe.

<sup>18</sup> Voir notamment les exemples donnés par Le Goff (2004) d'entreprises sous-traitant pour transférer une partie de leur activité dans des branches professionnelles caractérisées par des conventions collectives moins protectrices. Sur les inégalités entre conventions collectives et l'émettement des branches professionnelles, voir Jobert (2000).

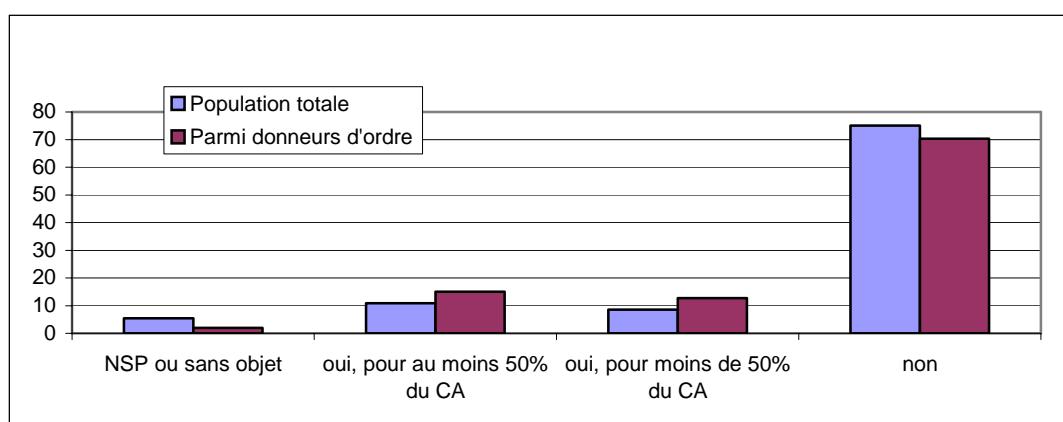
portent également sur des conditions d'emploi et de travail moins favorables que celles dont bénéficient les travailleurs employés dans des entreprises non preneurs d'ordres, en termes de salaires et d'éclatement de la relation de travail. Enfin, ils ne bénéficient pas d'un contrat de travail avec l'employeur qui dirige réellement leur travail et qui se trouve responsable, en fait, de leur emploi.

*In fine*, il est probable que les relations de dépendances inter-entreprises se traduisent dans la gestion de l'emploi. On peut faire l'hypothèse que les pressions exercées par les donneurs d'ordres sur les marges des preneurs d'ordres se répercutent dans une stratégie de minimisation des dépenses liées au travail qu'elles soient directes (sa rémunération) ou indirecte (sa gestion).

### 3.2 Caractérisation empirique et dynamique du recours à la sous-traitance

La caractérisation de la position commerciale des établissements se fait directement à partir d'une question déclarative sur le fait d'être sous-traitant ou non (graphique 8). Près d'un établissement sur cinq (19 %) déclare être preneur d'ordres. Parmi ceux-là, plus de la moitié sont sous-traitants pour au moins 50 % de leur chiffre d'affaires (soit 11 % du total, graphique 8). Ces sous-traitants sont souvent également donneurs d'ordres (graphique 10) confirmant par-là la fréquence du schéma de sous-traitance en cascade.

**Graphique 8**  
**Part de sous-traitants**



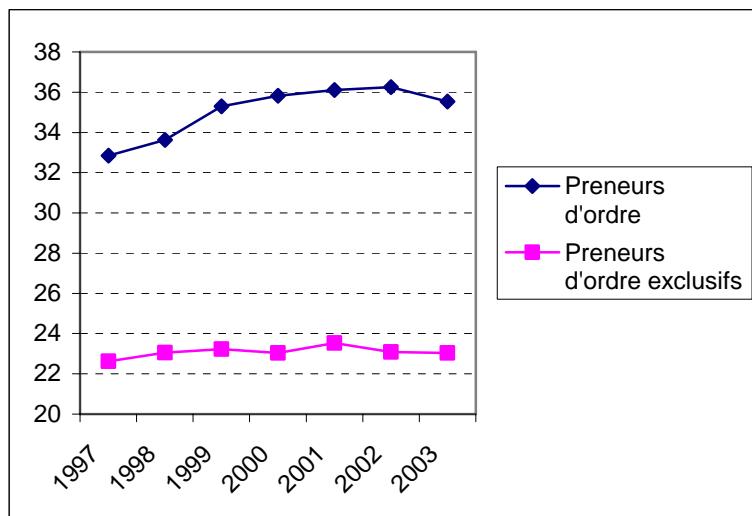
Source : Enquête REONSE 2004.

La variable correspondante n'existant pas dans l'enquête REONSE de 1998, nous ne pouvons effectuer d'analyse de l'évolution de ce phénomène. Par ailleurs, à notre connaissance, il n'existe pas d'évaluation chiffrée de la part des sous-traitants pour l'ensemble des secteurs. Aucune enquête ne semble à même d'apporter cette quantification, puisque si les EAE comportent des questions sur les montants de sous-traitance reçue et commandée permettant d'identifier donneurs d'ordres et preneurs d'ordres, celles-ci ne sont pas renseignées pour le commerce et les services, du moins jusqu'en 2003.

On peut néanmoins obtenir quelques indications en se limitant à l'analyse de la part des preneurs d'ordres dans l'industrie depuis 1997, première année où les EAE comprennent une question relative à la sous-traitance reçue qui permet de dénombrer les preneurs d'ordres et d'évaluer ceux qui le sont de manière exclusive<sup>19</sup>.

<sup>19</sup> On appelle preneurs d'ordre exclusifs, les entreprises dont la sous-traitance reçue correspond à plus de 90 % de leur chiffre d'affaires.

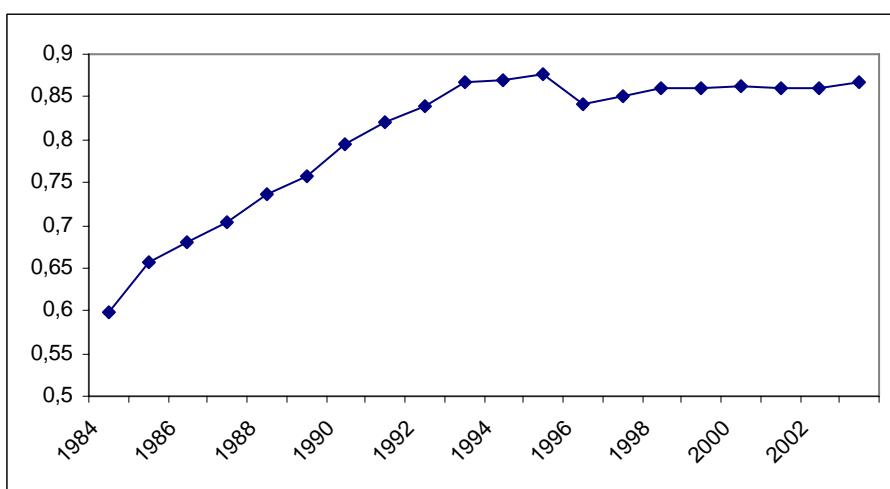
**Graphique 9**  
**Évolution de la part des entreprises preneurs d'ordres et preneurs d'ordres exclusifs entre 1997 et 2003**



Sources : EAE, calculs des auteurs.

Champ : Industrie, hors secteurs de l'énergie et de l'automobile.

**Graphique 10**  
**Fréquence du recours à la sous-traitance dans l'industrie 1984-2003**



Auteurs : Perraudin, Thévenot et Valentin (2006).

Source : EAE, industrie (secteurs des biens de consommation, d'équipements et intermédiaires).

Le graphique 9 présente l'évolution de la part des entreprises preneurs d'ordres et celles qui le sont de manière exclusive dans l'ensemble des entreprises industrielles (hors énergie et automobile) de 20 salariés et plus entre 1997 et 2003.

On constate, d'une part, une faible augmentation de la part des preneurs d'ordres ainsi qu'une relative stabilité de la part des preneurs d'ordres exclusifs et, d'autre part, que les preneurs d'ordres exclusifs représentent plus des deux tiers de l'ensemble des preneurs d'ordres (environ 68 %).

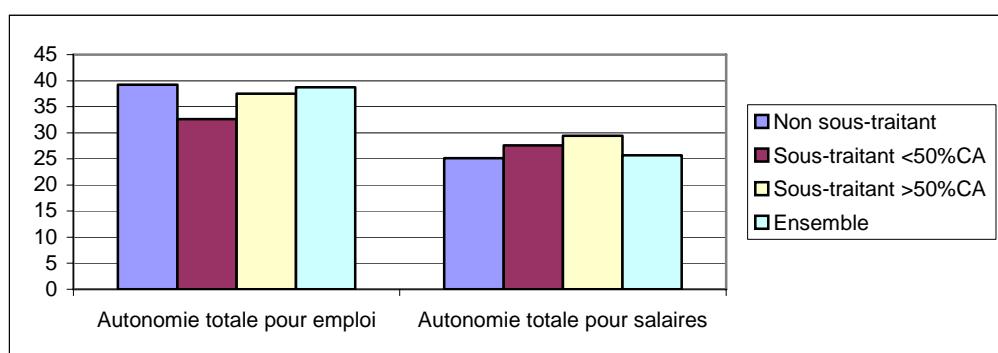
De même, pour se donner quelques éléments quant à la dynamique du recours à la sous-traitance, nous nous appuyons sur les travaux de Perraudin, Thévenot et Valentin (2006) réalisés sur le même champ. L'évolution de la part des entreprises qui sous-traitent fait apparaître la diffusion croissante

de la proportion de donneurs d'ordres dans l'industrie entre 1984 et 1995 et une relative stabilité depuis (autour de 85 % d'entreprises donneurs d'ordres) (graphique 10).

### 3.3 Quelle pertinence au vu des questions relatives à l'autonomie ?

De la même manière que dans le cas de l'étude des facteurs d'influence liés à la détention de capital, nous observons que la position de sous-traitant conduit à une proportion moindre d'établissements ayant une autonomie totale en matière d'emploi relativement à la direction générale de l'entreprise ou du groupe (graphique 11). Ceci est d'autant plus vrai que le preneur d'ordre réalise une part importante de son chiffre d'affaires pour la sous-traitance reçue. En revanche, on constate que la proportion d'établissements ayant une autonomie totale en matière de salaires est plus forte quand l'établissement est preneur d'ordre.

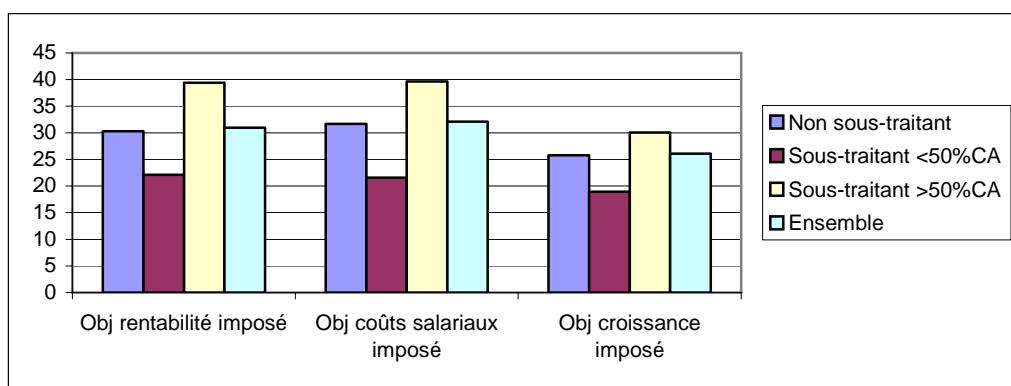
**Graphique 11**  
**Autonomie totale en matière d'emploi et de salaires selon la position de sous-traitant**



*Champ* : Etablissements rattachés à une entreprise multi-établissements et/ou à un groupe.

*Source* : Enquête REONSE 2004.

**Graphique 12**  
**Existence d'objectifs précis et quantifiés, imposés par la direction générale du groupe ou de l'entreprise selon la position de sous-traitant**



*Champ* : Etablissements rattachés à une entreprise multi-établissements et/ou à un groupe.

*Source* : Enquête REONSE 2004.

Rappelons toutefois que les questions sur l'autonomie de gestion n'ont été posées qu'aux établissements appartenant à un groupe ou ne constituant pas à eux seuls une entreprise. Ce filtre a conduit à

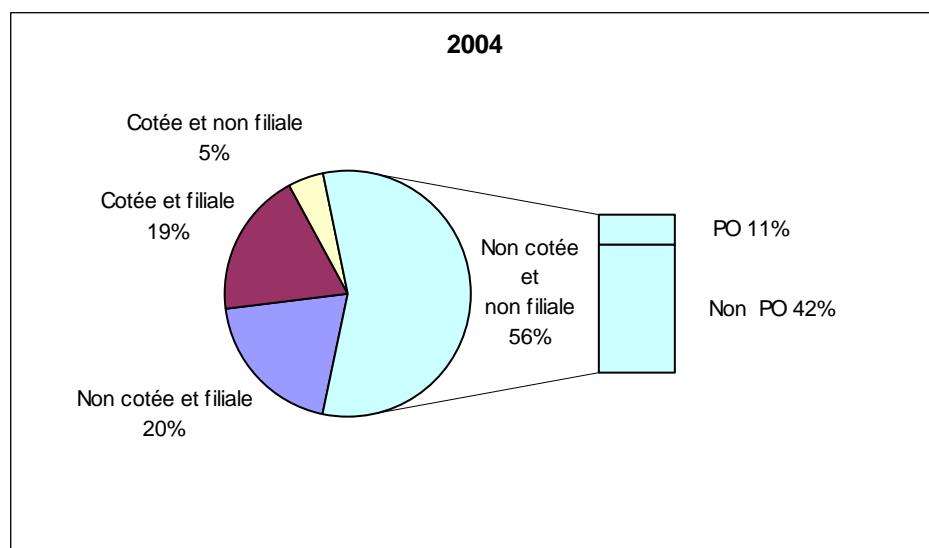
exclure une large part des établissements preneur d'ordres, rendant l'analyse de leur situation délicate<sup>20</sup>.

Parallèlement, on constate que les preneurs d'ordres, quand ils le sont pour plus de 50 % de leur chiffre d'affaires, se voient beaucoup plus souvent qu'en moyenne imposer des objectifs précis et quantifiés par la direction générale de l'entreprise ou du groupe, en matière de coûts salariaux et de rentabilité, mais aussi de croissance et de part de marché. Ce n'est pas le cas des preneurs d'ordres quand ils le sont pour moins de 50 % de leur chiffre d'affaires (graphique 12).

## CONCLUSION DE LA PARTIE 1

Finalement, nous avons pu identifier une série d'acteurs externes à l'établissement, qu'ils soient liés à la détention de capital ou aux relations commerciales inter-entreprises, qui semblent réduire l'autonomie déclarée en matière de gestion de l'emploi des établissements. Statistiquement, on constate que ces facteurs affectent une large proportion d'établissements, puisque 58 % des établissements de l'enquête *REPONSE* de 2004-2005 sont soumis à au moins un facteur d'influence externe identifié : cotation en bourse, filiale d'un groupe, preneurs d'ordres ou détention du capital par des investisseurs institutionnels, des entreprises étrangères ou nationales (graphique 13).

**Graphique 13**  
**Proportion d'établissements concernés par une influence externe**



Source : Enquête *REPONSE* 2004.

Cela correspond à 69 % de salariés. Ainsi, seulement 42 % des établissements de vingt salariés et plus ne sont concernés par aucun facteur d'influence externe identifié dans cette étude, ce qui représente 31 % des salariés.

La variété des facteurs d'influence externes mis en avant dans cette partie nous conduit ainsi à vouloir aller au-delà de la prise en compte classique de la maison mère ou de la tête de groupe. De fait, dans l'enquête *REPONSE*, comme fréquemment dans la littérature, les questions relatives à l'autonomie des établissements ne sont envisagées que pour les établissements appartenant à des entreprises multi-établissements ou à des groupes. Nous étudierons au contraire l'influence de

<sup>20</sup> La part de sous-traitants est fortement sur-représentée parmi les établissements filtrés : ils sont 42 % parmi les établissements n'appartenant pas à un groupe ou constituant à eux seuls une entreprise contre 19 % dans l'échantillon total.

l'ensemble des facteurs d'influence externe, au-delà de la maison mère. Nous ne nous référerons plus alors à l'autonomie ressentie par les représentants de la direction des établissements, mais nous engageons une étude approfondie des pratiques qu'ils mettent effectivement en œuvre dans leurs établissements en matière de gestion de l'emploi.

## Partie 2

# UNE ESTIMATION DES FACTEURS D'INFLUENCE EXTÉRIEURE SUR LES PRATIQUES DE GESTION DE L'EMPLOI

---

Au delà de l'analyse, *a priori*, des vecteurs d'influence extérieure potentielle, nous pouvons maintenant nous tourner vers l'estimation empirique de leur impact à partir de l'enquête *REPONSE* 2004-2005. Il n'est évidemment pas question ici d'avoir une représentation complète des pratiques de gestion du travail et de l'emploi. Nous avons alors choisi d'isoler quatre facettes de la politique de gestion de l'emploi qui nous ont paru particulièrement intéressantes. Deux premiers aspects portent sur les décisions concernant le volume de travail mobilisé. Nous étudions tout d'abord les formes de mobilisation du travail parallèles au CDI (I), puis la variabilité des effectifs directement employés par l'établissement (II). Les deux derniers points sont consacrés aux pratiques salariales des établissements (III) et enfin à leur politique en matière de participation des salariés (IV).

### 1. L'AUTONOMIE DES EMPLOYEURS DANS LA GESTION DES FORMES DE MOBILISATION DU TRAVAIL

Pour mieux spécifier l'éclatement de la relation de travail, il semble important de substituer au concept d'emploi (qui fait exclusivement référence au travail salarié), celui de « volume de travail commandé » (Morin, 1999). La compréhension des pratiques de gestion de la main-d'œuvre des entreprises au regard des différentes catégories juridiques à leur disposition suppose en effet de dépasser le cadre de référence du seul contrat de travail salarié pour envisager les autres formes de prestations de travail mobilisées.

Deux modalités de mobilisation du travail peuvent être distinguées selon que le lien juridique est maintenu entre l'employeur et le salarié dans le cadre d'un contrat de travail salarié, ou que l'entreprise sollicite une autre entreprise dans le cadre d'un contrat commercial pour faire réaliser une prestation de travail déterminée.

Ces relations contractuelles sont donc tantôt assujetties à la législation du travail (CDD, CDI) tantôt au droit commercial (les missions d'intérim, les contrats de sous-traitance d'exécution, le travail indépendant,...). L'enquête *REPONSE* permet d'analyser trois formes de mobilisation du travail alternatives au CDI : le CDD (question 0.2) comme forme de mobilisation du travail régie par un contrat de travail d'une part, l'intérim (question 0.3) et le recours à la sous-traitance (question 4.5) comme formes de mobilisation du travail encadrées par le seul droit commercial d'autre part.

Par contraste avec les travaux existants sur les relations d'emploi, nous intégrons la sous-traitance, qui n'est généralement pas analysée, en France, comme une forme de mobilisation du travail, sinon par les juristes. Après avoir justifié le choix de considérer la sous-traitance comme une forme de mobilisation du travail, nous apportons quelques éclairages sur l'évolution de son usage par référence aux enquêtes *REPONSE* 1998 et 2004 et étudions l'incidence des relations financières et industrielles sur l'autonomie des établissements dans leurs pratiques de recours aux différentes formes de mobilisation du travail à partir de l'estimation des déterminants du recours aux CDD, à l'intérim et à la sous-traitance.

## 1.1 Les formes de mobilisation du travail

### **Pourquoi faire un parallèle entre CDD, intérim et sous-traitance ?**

S'il est d'usage de prendre en compte les contrats courts lorsque l'on cherche à caractériser la gestion de la main-d'œuvre, le recours à la sous-traitance n'entre généralement pas dans cette catégorie. Pourtant, le recours à la sous-traitance est bien une alternative au contrat de travail dans la mesure où il permet à l'entreprise de faire travailler une main-d'œuvre sans être soumise aux règles du droit du travail qui encadrent toute relation de travail salariée.

L'idée d'un arbitrage possible entre main-d'œuvre interne (salariés) et externe (sous-traitance et intérim) est au cœur d'une importante littérature anglo-saxonne essentiellement centrée sur les pratiques américaines. Trois axes se dégagent.

- Le premier adopte une perspective sectorielle et tente de quantifier l'évolution du recours aux contrats externes (englobant intérim et sous-traitance d'activités auprès de prestataires de service) par les entreprises du secteur industriel. Estevao et Lach (1999) et Segal et Sullivan (1995) montrent ainsi que ne pas prendre en compte les effectifs mobilisés *via* une contractualisation externe de services conduit à une surévaluation de la productivité et à une sous-évaluation de la part de l'emploi dans le secteur industriel<sup>21</sup>.
- Le deuxième axe s'intéresse à la situation des salariés. La sous-traitance est ici traitée au sein d'un ensemble plus vaste encore, regroupant tous les « arrangements contractuels flexibles » qui englobent dans une entité commune appelée *contingent work* le temps partiel, le CDD, l'intérim, la sous-traitance de prestations de service et les travailleurs « *on call* »<sup>22</sup>. Il s'agit alors de faire apparaître les différences significatives en termes de conditions d'emploi des travailleurs de cette catégorie par rapport à ceux ayant un contrat de travail dit standard. Sont, entre autres, mises en évidence une moindre stabilité de l'emploi (Houseman et Polivka, 2000) et de plus faibles rémunérations (Erickcek, Houseman et Kalleberg, 2003 ; Segal et Sullivan, 1995). Ces travaux révèlent en outre une forte hétérogénéité de la situation des salariés en fonction de leurs caractéristiques mais aussi des circonstances du recours (remplacement temporaire ou permanent et nature de l'activité).
- Le troisième axe, enfin, est centré sur les pratiques des entreprises et a pour objet l'explication du recours à ces formes de mobilisation de la main-d'œuvre. Houseman (2001a, 2001b) met en avant, à partir d'une enquête menée auprès de 550 employeurs, les économies réalisées, non pas tant sur le coût direct de la main-d'œuvre, mais sur la couverture sociale à la charge des entreprises. De même Erickcek, Houseman et Kalleberg (2003) montrent, à travers des études de cas sur trois secteurs différents, que le recours à la sous-traitance de service a été un moyen lors de la récession des années 1990 de modérer les salaires des travailleurs employés directement. Dans le même esprit, Abraham et Taylor (1996) réalisent une confrontation économétrique sur données d'établissements de trois motifs de recours : les économies de coût de main-d'œuvre, l'ajustement de l'emploi aux fluctuations de l'activité et la logique de spécialisation. Ils montrent que les trois logiques sont à l'œuvre, et que leur importance diffère en particulier selon le service externalisé.

Toutes ces contributions ont pour point commun de poser d'emblée l'externalisation d'activités de service comme une alternative au contrat de travail. L'idée de la sous-traitance comme alternative aux CDI est posée depuis longtemps par les juristes (Magaud, 1975) et demeure un objet central pour les travailleurs (Supiot, 1999 ; Morin, 2001) en tant que source potentielle de contournement du contrat de travail. Mais, en France, les analyses économiques tant théoriques qu'empiriques de la sous-traitance n'adoptent pas cette perspective (Altersohn, 1997 ; Quennec, 1987, les 4-pages du SESSI). Lorsque les relations inter-entreprises (filiales et/ou sous-traitance) sont étudiées sous

<sup>21</sup> Voir aussi, pour la France, les travaux de Gonzalez (2002).

<sup>22</sup> Cette catégorie est une spécificité américaine désignant des salariés qui peuvent être appelés par une entreprise selon ses besoins.

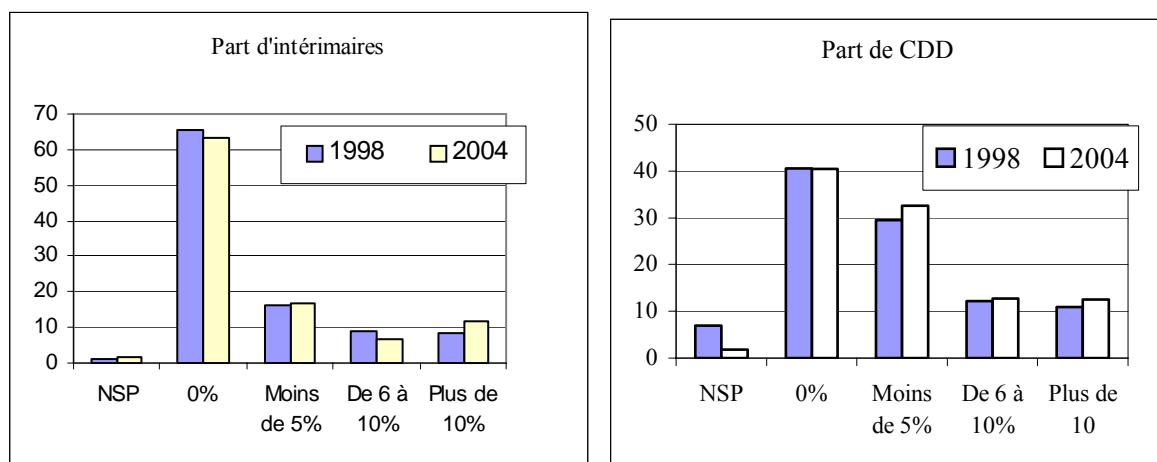
l'angle de leurs conséquences en termes de rapports de subordination, l'approche retenue est socio-logique ou liée à la gestion (Gorgeu et Mathieu, 2005a ; Beaujolin, 1999 ; Coutrot, 2002 ; Linhart, 2003). Cette perspective a aussi récemment émergé dans le débat public comme en témoigne en particulier le rapport du Conseil économique et social (2005), et au niveau international, le rapport du BIT (2006), dont l'enjeu est bien celui de la protection des travailleurs « extériorisés ».

### **État des lieux et dynamique du recours aux différentes formes de mobilisation du travail**

Lorsqu'on compare le recours aux CDD tel qu'il apparaît dans l'enquête *REPONSE* de 1998 à celui issu de l'enquête de 2004, on constate une augmentation de la part des établissements détenant des CDD (graphique 1a). Cependant, les résultats ne sont pas parfaitement comparables puisque le taux de non réponse a nettement chuté entre ces deux dates. Si l'on s'en tient à l'analyse des établissements ayant répondu, le constat reste celui d'une hausse. Si le non recours apparaît stable pour les CDD<sup>23</sup>, le recours à l'intérim est le fait d'un plus grand nombre d'établissements en 2004 qu'en 1998, résultat plus assuré puisque cette fois le taux de non réponse est très stable entre les deux années (graphique 1b). Dans les deux cas, on observe un accroissement de la part des établissements qui ont les taux de recours les plus intenses (supérieur à 10 %). De manière attendue, la part des établissements n'ayant aucun intérimaire est beaucoup plus forte que celle des établissements sans CDD (62,6 % contre 40,5 % en 2004)<sup>24</sup>. Lorsqu'ils en ont cependant, c'est souvent dans des proportions beaucoup plus importantes que les CDD. Ainsi près de 60 % des établissements ont des CDD mais, la plupart du temps, leur proportion n'excède pas 5 % de l'ensemble des salariés.

**Graphiques 1a et 1b**

**Répartition des établissements selon la part des salariés en CDD et la part d'intérimaires en 1998 et 2004**



Source : Enquêtes *REPONSE* 1998 et 2004.

En matière de CDD, ce n'est pas tant le fait de recourir ou non qui caractérise le mode d'usage du CDD par les entreprises mais bien plus son intensité. C'est ce que montre Sauze (2006) à partir d'une analyse de l'évolution des comportements de recours aux CDD d'entreprises de cinquante salariés et plus sur la période 1985-2000. Il observe, en particulier, que la part des entreprises qui n'ont pas eu recours aux CDD ne serait-ce qu'un an, est extrêmement faible : elle est d'environ 0,05 % pour les entreprises présentes sur l'ensemble de la période. En outre, la population des entreprises ayant un recours nul aux CDD (de l'ordre de 25 % dans son échantillon) est largement re-

<sup>23</sup> Ce qui est compatible avec le résultat précédent du fait de la réduction du taux de non réponse.

<sup>24</sup> Rappelons que la proportion de salariés en CDD et celle en intérim est fort différente : 2,2 % d'intérimaires en 2005 à comparer avec les 7,8 % de CDD hors contrats aidés, *Enquête Emploi*.

nouvelée d'année en année. C'est pourquoi nous pensons qu'il n'est pas possible de traiter le non recours comme une caractéristique de leur politique de gestion de l'emploi. Opposer les entreprises selon qu'elles ont recours ou non ne paraît pas pertinent dans le cadre de l'analyse de l'influence de variables structurelles, financières et commerciales, sur la politique de l'emploi, le non recours étant en général transitoire. De ce fait, nous avons opté pour une discrétisation du recours aux CDD entre recours inférieur à 5 % et recours supérieur ou égal à 5 %. C'est le même découpage que nous avons adopté pour le recours à l'intérim au vu de la répartition de l'intensité du recours à l'intérim et par souci d'homogénéisation de la méthodologie. Nous rejoignons par là les choix de Coutrot (2000) dans son analyse des facteurs de recours aux contrats temporaires.

S'il n'est pas possible, du fait de l'absence de question en 1998, d'évaluer l'évolution du recours à la sous-traitance, on peut toutefois noter que pour l'enquête *REPONSE* 2004-2005 plus de la moitié (54,3 %) des établissements déclarent avoir recours à la sous-traitance<sup>25</sup>. Malheureusement, il nous est impossible ici d'avoir une estimation de l'intensité de ce recours.

## 1.2 Quels en sont les déterminants ?

L'objectif central du travail d'estimation réalisé concerne la mise en évidence de dimensions ayant une incidence sur l'autonomie des établissements en cherchant les liens entre le recours à ces formes de mobilisation du travail et les variables centrales de notre analyse : preneurs d'ordre, filiale, bourse et capital.

Une première série de tris croisés souligne les liens apparents entre variables d'influence extérieure et l'utilisation de CDD. Le tableau 1 permet d'évaluer les spécificités de la distribution du recours aux CDD selon ces variables. On voit alors que la cotation en bourse, comme le fait d'avoir un capital détenu par des investisseurs institutionnels ou des entreprises étrangères, est plutôt lié à la faible utilisation de CDD alors que le rôle de sous-traitant est plutôt lié à une forte utilisation de CDD. Parallèlement, la situation de filiale n'a pas de lien clair avec la part de CDD.

Du point de vue de l'intérim, l'usage le plus intense est aussi le fait des preneurs d'ordres, par contraste avec le recours aux CDD. La cotation en bourse va de paire avec un recours à la fois plus fréquent et plus intense, comme en témoigne le graphique suivant. Du point de vue de la propriété du capital, on observe une différence entre d'un côté, les établissements détenus majoritairement par les investisseurs institutionnels et les entreprises étrangères, où le non recours est moindre, et les autres possibilités. Tandis que les recours les plus intenses sont plus fréquemment (environ à 16 %) le fait des établissements détenus principalement par des entreprises étrangères ou françaises (tableau 2).

**Tableau 1**  
**Taux de recours aux CDD selon les caractéristiques financières et commerciales des établissements**

	Bourse	Filiale	Investisseurs institutionnels	Entreprises étrangères	Salariés, Etat	PO <50% CA	PO >50% CA	Ensemble
0%	43,6	40,6	41,0	39,0	48,5	47,4	36,4	40,5
Moins de 5%	38,1	37,2	39,3	44,4	30,6	31,2	34,0	32,6
Plus de 5%	17,0	20,4	17,2	14,8	20,7	21,0	26,6	25,2

Source : Enquêtes *Réponse* 1998 et 2004, calculs des auteurs.

<sup>25</sup> Des éléments d'appréciation de la dynamique du recours à la sous-traitance sont proposés dans la section 3 de la première partie. Ils s'appuient sur des travaux réalisés à partir des EAE.

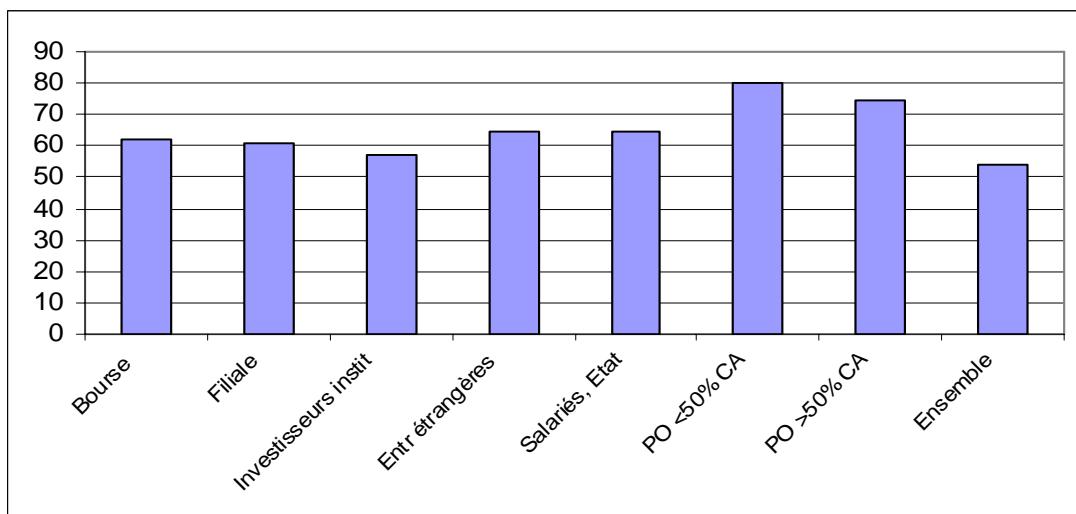
**Tableau 2**  
**Taux de recours à l'intérim selon les caractéristiques financières et commerciales des établissements**

	Bourse	Filiale	Investisseurs institutionnels	Entreprises étrangères	Salariés, Etat	PO <50% CA	PO >50% CA	Ensemble
0%	54,5	42,6	58,8	54,8	63,5	54,9	49,2	63,3
Moins de 5%	21,9	9,0	20,8	16,6	23,6	13,1	22,3	16,9
Plus de 5%	23,4	9,9	19,2	26,0	11,1	29,6	27,1	18,2

Source : Enquêtes REPONSE 1998 et 2004, calculs des auteurs.

Enfin, du point de vue de la sous-traitance, la part des établissements qui y recourent est plus élevée pour ceux qui sont cotés en bourse ou qui sont en position de filiale, mais cette différence est bien plus significative pour les preneurs d'ordres. En matière de détention du capital, ce sont les établissements détenus principalement par des entreprises étrangères qui ont le plus fréquemment recours. Le graphique 2 synthétise ces liens.

**Graphique 2**  
**Taux de recours à sous-traitance selon les caractéristiques financières et commerciales des établissements**



Source : Enquêtes REPONSE 1998 et 2004, calculs des auteurs.

L'utilisation de l'économétrie permet de moduler ces conclusions en étudiant les liens entre ces variables toutes choses égales par ailleurs. Nous estimons une régression logistique expliquant le fait d'avoir un taux de recours aux CDD supérieur à 5 %<sup>26</sup>, un taux de recours à l'intérim supérieur à 5 % et un taux de sous-traitance non nul (tableau 3).

Pour mener à bien ce travail, il nous faut sérier l'ensemble des déterminants du recours à ces formes de mobilisation du travail, au-delà de ceux qui rendent compte des réseaux de dépendance et qui influent sur la gestion de l'emploi des établissements. Outre les habituelles variables de contrôle que sont la taille (en termes d'effectif de l'établissement et de chiffre d'affaires de l'entreprise), le secteur, et l'ancienneté de l'établissement, quatre dimensions sont prises en compte

<sup>26</sup> Dans la mesure où les mêmes variables sont testées, nous retrouvons les causalités mises en avant par Thomas Coutrot dans son analyse des facteurs de recours aux contrats temporaires à l'aide de l'enquête REPONSE de 1998 (Coutrot, 2000).

- ◆ La stratégie économique : on cherche à savoir si le recours aux formes de travail temporaires s'articule à une stratégie tournée plutôt vers le long-terme (innovation, qualité) ou sur la réduction des coûts (prix), tandis qu'en matière de sous-traitance, c'est l'opposition entre sous-traitance de capacité et sous-traitance de spécialité que l'on prétend approcher à partir des indicatrices de stratégie.
- ◆ La situation économique : il s'agit ici d'évaluer le rôle de la position concurrentielle à partir de la part de marché, mais aussi de l'état de santé économique à partir de la croissance du chiffre d'affaires.
- ◆ L'incertitude propre à l'activité économique : les questions sur les difficultés de prévisions de l'activité et sur sa variabilité inhabituelle sont utilisées ici pour étudier la pertinence de l'idée usuelle de capacité d'ajustement aux fluctuations de l'activité que ces formes de mobilisation du travail sont censées procurer.
- ◆ Les caractéristiques de la main-d'œuvre : la répartition par âge, par sexe et par PCS de la main-d'œuvre est une manière d'approcher les logiques de *core* et *periphery* (Atkinson, 1984)<sup>27</sup>. Il s'agit en particulier de s'interroger sur un possible usage de ces formes de mobilisation comme mode de désengagement vis-à-vis de la main-d'œuvre la moins qualifiée permettant soit de maintenir des politiques de fidélisation sur un segment restreint et qualifié de la main-d'œuvre, soit d'accroître la pression qui s'exerce sur ce noyau dur par la mise en compétition permanente aux potentialités de la main-d'œuvre externe, selon les arguments développés pour rendre compte du développement de l'externalisation par Capelli (1995) dans le contexte américain ou Ackroyd et Procter (1998) au Royaume-Uni.

Si les indicateurs retenus ici servent, en premier lieu, à ce que l'on n'impute pas aux conditions de dépendance économique et financière, ce qui relève des logiques mises en avant pour fonder ces recours, l'analyse de leurs coefficients permet d'apporter quelques éclairages sur deux questions connexes à celle qui nous préoccupe :

- ◆ Quelles sont les logiques explicatives du recours à ces formes de mobilisation ?
- ◆ Comment les entreprises combinent-elles ces différentes alternatives aux CDI ?

Le tableau 3 synthétise les résultats obtenus.

Nous déclinons ici l'analyse des coefficients selon les trois dimensions présentées ci-dessus : influence des liaisons financières et industrielles sur la gestion de l'emploi, logiques explicatives du recours aux formes de mobilisation alternatives aux CDI, complémentarité et substituabilité entre ces formes.

#### ***Influence des liaisons financières et industrielles sur la gestion de l'emploi***

- Le fait d'être preneur d'ordres, même pour une partie faible de son activité, a des conséquences sur le fait de mobiliser du travail par la médiation d'un contrat commercial qu'il s'agisse de l'intérim ou de la sous-traitance. Si la valeur des coefficients autant que leur significativité est plus élevée pour la sous-traitance, on observe avant tout ici une opposition entre contrat de travail (CDD) et contrat commercial.
- Le coefficient associé à la variable *filiale* est non significatif pour les trois régressions. Le fait de dépendre d'une tête de groupe ne semble donc pas avoir d'incidence sur la manière de mobiliser la main-d'œuvre.
- Le fait d'être côté en bourse agit de manière spécifique sur chaque forme de mobilisation : sans effet apparent sur le recours à la sous-traitance, il réduit la probabilité d'un recours intense aux CDD mais accroît celle de l'intérim. Ce résultat semble étayer la thèse du rôle des ratios de productivité scrutés par les investisseurs qui poussent à la compression des effectifs.

<sup>27</sup> Il n'est pas possible ici d'introduire le coût salarial moyen dans la mesure où pour les CDD, le coût salarial moyen est déterminé par la part des CDD dont les salaires sont, toutes choses égales par ailleurs, d'environ 30 % inférieurs à ceux des CDI (Stancanelli, 2006).

- Le lien statistique entre formes de mobilisation du travail et nature des premiers détenteurs du capital est aussi fortement hétérogène. Tout d'abord, seul importe le fait que les premiers détenteurs soient *les investisseurs institutionnels* ou que ce soit *les salariés et l'État*. Le fait que les zinzins soient les premiers détenteurs de capital accroît la probabilité du recours à la sous-traitance, ce qui renforce l'hypothèse formulée pour l'interprétation de la variable *bourse*. Tandis que le fait que le capital soit principalement détenu par les salariés ou l'État réduit la probabilité d'un recours intense à l'intérim.

Finalement, les relations financières et industrielles entre entreprises influent sur les formes de mobilisation de la main-d'œuvre mais de manière différenciée, sauf en matière de filiale. L'intensité du recours aux CDD n'est liée qu'à la cotation en bourse et cette dépendance a pour effet de la réduire. La probabilité d'avoir un recours intense à l'intérim est influencée positivement à la fois par les relations de subordination à un donneur d'ordres et par la cotation en bourse et négativement par le fait que les salariés ou l'État soient détenteurs principaux du capital. À cette étape, on constate que les influences externes à l'entreprise agissent de manière quasi polaire sur ces deux formes de mobilisation du travail. Enfin, les déterminants de la probabilité de recourir à la sous-traitance sont très proches de ceux de l'intérim, témoignant peut-être ici de l'importance du fondement juridique commun de ces deux formes, où l'employeur de fait n'est pas l'employeur de droit.

Bien que l'enjeu central de l'approche proposée ici concerne la manière dont les relations financières et industrielles influent sur les modes de gestion de la main-d'œuvre, il nous a semblé pertinent de changer notre regard pour saisir si l'on peut percevoir un effet des liens externes à l'entreprise sur le ressenti des salariés du point de vue de leurs conditions de travail. Les salariés des établissements appartenant à une filiale ou à une entreprise cotée en bourse, aussi bien que la nature du premier détenteur du capital, ne se démarquent pas particulièrement du point de vue des différentes dimensions prises en compte : que ce soit du point de vue de la gêne pour s'impliquer, qui peut être imputable d'après le questionnaire aux conditions de travail, aux délais trop serrés ou encore au manque d'autonomie, ou du point de vue de l'obligation de se dépêcher. En revanche, les salariés d'un établissement preneur d'ordres pour plus de 50 % de son chiffre d'affaires, signalent plus fréquemment que la moyenne chacune de ces difficultés. La spécificité de leurs conditions de travail apparaît particulièrement, en ce sens que la part des salariés qui citent l'existence de ces contraintes ou manquements est toujours d'au moins cinq points supérieure à la part de ceux qui les citent dans l'ensemble de l'échantillon<sup>28</sup>.

#### **Logiques explicatives du recours aux formes de mobilisation alternatives aux CDI**

- Si les coefficients associés aux stratégies économiques fondées sur la qualité, l'originalité ou la renommée ne sont pas significatifs, les autres options ont un lien propre avec chaque forme de mobilisation du travail : les stratégies centrées sur l'innovation réduisent la probabilité d'avoir un recours intense aux CDD mais accroissent celle du recours à la sous-traitance. Cela semble illustrer les pratiques de restructurations sur des activités innovantes, conduisant à externaliser les activités les moins qualifiées et conserver un noyau dur qualifié pour lequel l'engagement à long terme de l'employeur est requis. Le signe des coefficients associés à la variable *part des cadres et professions intermédiaires*, négatif pour le recours aux CDD et positif pour la sous-traitance, semble étayer cette hypothèse. La stratégie prioritaire de baisse des prix, quant à elle, n'exerce un effet positif que pour le recours à l'intérim.

- Du point de vue des indicateurs de la position économique de l'établissement, peu d'éléments semblent exercer une influence. On notera toutefois que le fait d'avoir une position concurrentielle forte (plus de 50 % de part de marché) réduit seulement la probabilité de recourir à la sous-traitance,

---

<sup>28</sup> Voir annexe 2, pour les éléments quantitatifs ayant fondé ce constat.

tandis que la probabilité d'un recours intense aux CDD est liée aux variations (ici prévisibles) de l'activité qui n'ont d'effet sur le recours à l'intérim qu'en période de décroissance.

- L'hypothèse commune du recours à ces formes de mobilisation du travail comme mode d'ajustement face à une activité incertaine et imprévisible n'est pas corroborée sauf, et avec un niveau de significativité faible, pour les CDD où les variations inhabituelles de l'activité influent positivement sur la probabilité d'en avoir un recours plus intense.

- Du point de vue des caractéristiques par âge, sexe et PCS des salariés, les résultats sont très contrastés. Pour le dire vite, ce sont les entreprises qui ont la part des cadres et professions intermédiaires la plus élevée qui recourent le plus à la sous-traitance et le moins au travail temporaire. C'est un point d'appui aux hypothèses formulées par Atkinson (1984) et reprises pour l'étude des déterminants du *contingent work* par Gramm et Schnell (2001). Du point de vue de la répartition par âge, on observe qu'une part plus élevée de salariés de moins de 40 ans accroît la probabilité d'un recours intense aux contrats temporaires, ce qui fait sens si l'on pense qu'une part accrue de salariés de moins de 40 ans et plus témoigne d'une faible volonté de fidélisation des salariés.

Finalement, concernant le recours aux CDD, les logiques en jeu sont celles d'une mobilisation de la main-d'œuvre tournée vers le court terme comme en témoigne l'absence de lien aux stratégies économiques de long terme, le lien avec la part des cadres et professions intermédiaires ainsi qu'avec celle des moins de 40 ans. Son usage est, parmi les trois formes, celui qui apparaît le plus articulé à l'évolution de l'activité de l'établissement mais l'estimation ne confirme que très partiellement qu'il est d'autant plus nécessaire que l'activité est fluctuante, ou difficile à prévoir. Si on regarde ce que les résultats nous apprennent quant à l'usage de l'intérim, le résultat le plus patent est son lien avec le choix d'une stratégie économique tournée vers la réduction des prix, sa faible dépendance à la situation économique de l'établissement, que ce soit en termes de position concurrentielle, de sa croissance ou des variations imprévisibles d'activité. Seule la chute de l'activité apparaît réduire la probabilité d'un recours intense. Enfin, le lien à la structure de la main-d'œuvre est très proche de celui observé pour le recours aux CDD<sup>29</sup>.

Enfin, les quelques éléments repérés ici font apparaître la présence d'une sous-traitance plutôt dans sa version « spécialité » avec pour effet une réduction du *core* aux niveaux hiérarchiques les plus élevés.

### **Articulation des modes de mobilisation de la main-d'œuvre**

Dans la perspective de mettre en évidence les éventuelles complémentarités d'usage de ces pratiques, il s'agit d'étudier, pour chacune des formes de mobilisation, les liens avec les deux autres formes.

Le constat le plus clair réside dans l'absence de lien entre le recours intense aux CDD et les autres pratiques. En revanche, on constate une certaine complémentarité entre recours intense à l'intérim et à la sous-traitance. On retrouve l'opposition entre contrat de travail et contrat commercial de mobilisation de la main-d'œuvre mais le fait que les deux pratiques de médiation marchande se renforcent donne le sentiment que les établissements se distinguent dans la manière d'opposer main-d'œuvre interne et externe. L'analyse des coefficients associés aux secteurs permet de mieux caractériser cette opposition : pour tous les secteurs, sauf l'industrie agroalimentaire, lorsque les coefficients sont significatifs pour les trois formes, leurs signes sont opposés entre recours intense aux CDD d'une part et recours aux deux autres formes de mobilisation d'autre part.

L'effet sectoriel paraît fort : ce sont ici les secteurs des services qui apparaissent comme fortement utilisateurs de CDD et l'industrie pour l'intérim et la sous-traitance. Les caractéristiques de l'établissement ont en revanche un effet moins marqué : l'âge n'a pas d'influence et seuls les petits établissements se démarquent par leur faible recours aux différentes formes.

---

<sup>29</sup> La seule différence concerne la modalité intermédiaire du découpage de l'indicateur de la part des cadres et professions intermédiaires : avoir une part comprise entre 30 et 50 % réduit la probabilité d'avoir un recours intense aux CDD et est sans effet sur celui de l'intérim.

**Tableau 3**  
**De quoi dépend le recours aux contrats temporaires ?**

	Plus de 5% de CDD	Plus de 5% d'intérimaires	Recours à la sous-traitance
Constante	-0,39	-3,35***	-1,76***
<b>Secteur</b>			
Ind. Agroalim.	-0,05	1,90***	-0,47*
Ind. des biens de conso.	-0,53**	1,28***	0,81***
Ind. biens équipements-auto	-1,09***	1,71***	1,44***
Ind. biens interm.-énergie	-1,34***	1,56***	1,33***
Construction	-0,79***	2,63***	1,98***
Commerce	ref	ref	ref
Transport	-0,30	0,62**	1,50***
Activités financières et immobilières	-0,30	-0,47	0,15
Services aux entreprises	-0,26	0,02	0,33**
Services aux particuliers	0,13	-0,15	0,24
Educ., santé, social, admin.	0,60**	-0,42	0,84***
<b>Taille de l'établissement</b>			
Moins de 50	ref	ref	ref
De 50 à 100 salariés	0,01	0,24	0,18
De 100 à 200 salariés	0,28*	0,35*	0,16
De 200 à 500 salariés	0,38**	0,38*	0,51***
Plus de 500 salariés	0,65***	0,25	0,73***
<b>Age de l'étab.</b>			
Moins de 10 ans	-0,12	0,15	-0,25
10 à 50 ans	ref	ref	ref
Plus de 50 ans	-0,24	-0,06	-0,05
<b>Tranche de CA</b>			
Moins de 5	ref	ref	ref
5 à 10	0,02	-0,24	0,71***
10 à 100	-0,14	-0,14	0,68***
Plus de 100	-0,14	0,08	0,70***
<b>Stratégie</b>			
Prix	-0,25	0,43**	-0,08
Innovation	-0,51**	0,21	0,44**
Qualité	-0,10	0,12	0,05
Originalité, renommée, diversité	ref	ref	ref
Sans objet	-0,35	-0,28	0,17
<b>Part de marché</b>			
Moins de 50%	ref	ref	ref
Plus de 50%	-0,11	-0,01	-0,31**
Sans objet	-0,14	0,06	0,09
<b>Evolution de l'activité</b>			
Croissance	0,25**	0,14	-0,09
Stabilité	ref	ref	ref
Décroissance	-0,49***	-0,40**	0,08
<b>Difficulté de prévision de l'activité</b>	0,07	0,10	0,03
<b>Variation inhabituelle de l'activité</b>	0,20*	0,11	0,05
<b>Part de femmes</b>			
Moins de 15%	-0,37*	0,04	0,27*
De 15 à 60%	ref	ref	ref
Plus de 60%	0,71***	-0,20	-0,20

**Part de salariés de moins de 40 ans**

Moins de 40%	-0,54***	-0,43***	-0,09
De 40 à 70%	ref	ref	ref
Plus de 70%	0,35***	0,13	-0,17

**Part de cadres et professions intermédiaires**

Moins de 15%	ref	ref	ref
De 15 à 30%	-0,40***	0,46***	0,30**
De 30 à 50%	-0,74***	0,28	0,47***
Plus de 50%	-0,88***	-0,39**	0,39***

**Part de CDD**

0%	-	ref	ref
Moins de 5%	-	-0,03	0,04
Plus de 5%	-	0,13	0,15

**Part d'intérimaires**

0%	ref	-	ref
Moins de 5%	-0,06	-	0,46***
Plus de 5%	0,12	-	0,70***

**Donneur d'ordre**

0,13	0,56***	-
------	---------	---

**Preneur d'ordre**

Absence	ref	ref	ref
Moins de 50% du CA	-0,08	0,36*	0,98***
Plus de 50% du CA	0,11	0,30*	0,57***

**Filière**

-0,05	0,10	0,12
-------	------	------

**Bourse**

-0,26**	0,37***	0,17
---------	---------	------

**Capital**

Famille et particuliers	ref	ref	ref
Investisseurs institutionnels	-0,26	0,13	0,30*
Entreprises françaises	0,01	-0,03	0,11
Entreprises étrangères	-0,13	0,14	-0,02
Salariés, Etat	-0,31	-0,97***	0,32*
Autres	-0,11	0,06	-0,05

Nombre d'observations	2623	2623	2623
-----------------------	------	------	------

Pourcentage de paires concordantes	76,8%	81,7 %	78,9 %
------------------------------------	-------	--------	--------

*Lecture :* Les étoiles correspondent aux seuils de significativité : \*\*\* pour 1 %, \*\* pour 5 % et \* pour 10 %.

Une première série de conclusions peuvent être tirées de ces estimations :

- Les liens financiers et industriels de l'établissement ont une influence sur sa gestion de l'emploi.
- Le modèle de *corporate governance* anglo-saxon, associé à la cotation en bourse et à la détention du capital par des investisseurs institutionnels, paraît intégrer une faible utilisation des CDD mais plutôt une forte utilisation de l'intérim.
- La position de sous-traitant n'influence pas la probabilité de recours aux CDD mais favorise celle de recours à l'intérim.
- La position de filiale quant à elle ne semble pas être caractéristique d'une gestion particulière des contrats de travail.

De façon annexe, il est intéressant de souligner que les logiques de recours aux CDD et à l'intérim semblent bien différentes. En effet, les variables significatives ne sont pas forcément les mêmes d'une régression à l'autre et, lorsque c'est le cas, elles n'ont pas forcément le même type d'influence. De plus, dans les deux cas, le recours à une forme de contrat n'influence pas la probabilité de recours à la seconde forme.

## 2. L'AUTONOMIE DES EMPLOYEURS EN MATIÈRE D'ÉVOLUTION D'EFFECTIFS

Les travaux de Mallet (1989) ont mis en évidence la subjectivité présente dans la définition de la notion de sureffectif. Plus généralement, il paraît évident que les employeurs ont une certaine marge de manœuvre dans leurs décisions de variation d'effectifs au-delà des impératifs dictés par l'évolution de l'activité. C'est alors l'influence des éléments extérieurs à l'entreprise sur ses décisions de variations d'effectifs que nous tentons d'évaluer dans cette partie.

### 2.1 Comportements des entreprises en matière d'évolution d'effectifs

Parmi les questions sur la situation générale de l'entreprise, le questionnaire adressé aux représentants de la direction en comporte une sur l'évolution des effectifs de l'entreprise/établissement. Il est alors précisé si les effectifs globaux et les effectifs de chaque catégorie de salariés ont diminué, augmenté ou sont restés stables au cours des trois années précédant l'enquête.

Concernant les effectifs globaux, 40 % des établissements n'ont pas connu de variation du nombre de salariés. Dans les cas où les effectifs ont varié, cela s'est essentiellement traduit par des augmentations : 43,4 % ont vu leurs effectifs augmenter contre 16,3 % qui ont connu des baisses.

Le questionnaire permet de préciser l'analyse des évolutions d'effectifs par PCS (tableau 4). La question est en effet déclinée pour les cadres, commerciaux, techniciens, employés et ouvriers.

**Tableau 4**  
**Évolution des effectifs par CSP en 2004**

	Cadres	Techniciens	Employés	Ouvriers
En hausse	30.6 %	30.5 %	30 %	31.7 %
Stable	60.2 %	61 %	57.4 %	48.8 %
En baisse	9.2 %	8.5 %	12.6 %	19.45 %

*Champ* : Pour chacune des catégories de salariés, l'échantillon est réduit aux établissements ayant effectivement ce type de salariés.

*Source* : Enquête REONSE 2004.

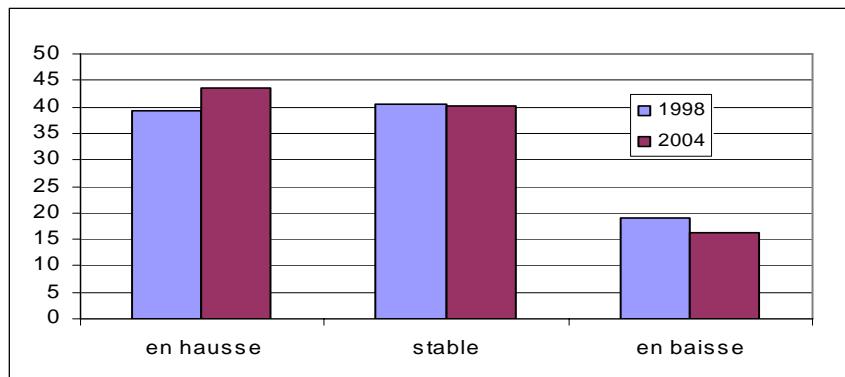
Près de la moitié des établissements n'ayant pas de commerciaux (49 %), nous nous permettons de laisser de côté cette catégorie lors de notre analyse. D'autres catégories sont particulièrement fréquemment sans objet, notamment les techniciens et les ouvriers, mais jamais dans une telle mesure<sup>30</sup>. L'analyse comparée des évolutions d'effectifs par PCS démontre une grande similarité dans les comportements de hausse d'effectifs, qui concernent à chaque fois un peu moins d'un tiers des établissements. En revanche, les situations de baisse d'effectifs sont plus fréquentes pour les employés et surtout les ouvriers. Sur la période 2001-2004, les effectifs les moins qualifiés sont donc plus souvent en baisse, relativement aux plus qualifiés.

Grâce au précédent volet de l'enquête, il nous est possible de comparer ces dynamiques d'effectifs entre les périodes 1995-1998 et 2001-2004 (graphique 3). On constate alors que, si la part d'établissements

<sup>30</sup> Les cadres sont absents dans 6 % des établissements, les employés dans 2,5 % alors que les techniciens sont absents de 17,1 % d'entre eux et les ouvriers de 34,3 %.

sements avec des effectifs stables a peu varié, les mouvements sont plus fréquemment à la hausse qu'à la baisse pour la période récente.

**Graphique 3**  
Évolution des effectifs globaux en 1995-1998 et 2001-2004

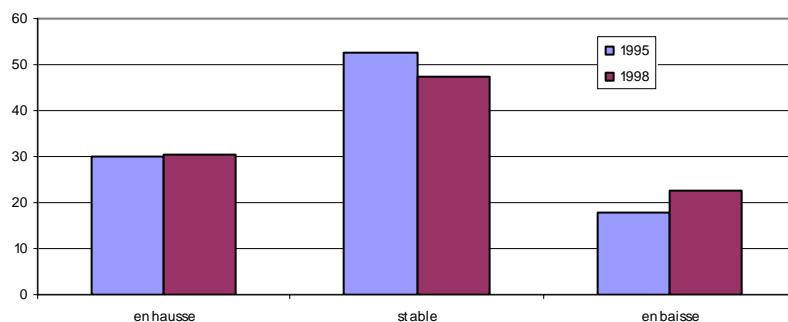


Source : Enquêtes *REPONSE* 1998, 2004.

Ce résultat peut paraître contradictoire avec les statistiques françaises d'évolution de l'emploi salarié sur les périodes en cause. En effet, la période 1995-1998 a été une période de croissance du PIB et de l'emploi salarié beaucoup plus importante que la période 2001-2004. Une explication possible tient à l'ampleur des changements en cause : si les hausses d'effectifs sont plus fréquentes, elles peuvent concerner un plus petit nombre de salariés.

Afin de préciser l'analyse, nous avons confronté les données de l'enquête *REPONSE* avec celles issues des DMMO (voir annexe 3). Si l'on considère comme stables les effectifs n'ayant pas varié de plus de 5 %, les données des DMMO mettent en évidence une légère hausse de la part d'établissements ayant eu des effectifs en hausse entre 1995-1998 et 2001-2004, une baisse de la part d'établissements à effectifs stables et une augmentation de la part d'établissements avec des effectifs en baisse (graphique 4). Ici, en cohérence avec la conjoncture économique, les baisses d'effectifs apparaissent donc plus fréquentes au début des années 2000 qu'au milieu des années 1990.

**Graphique 4**  
Évolution des effectifs globaux en 1995-1998 et 2001-2004 selon les DMMO



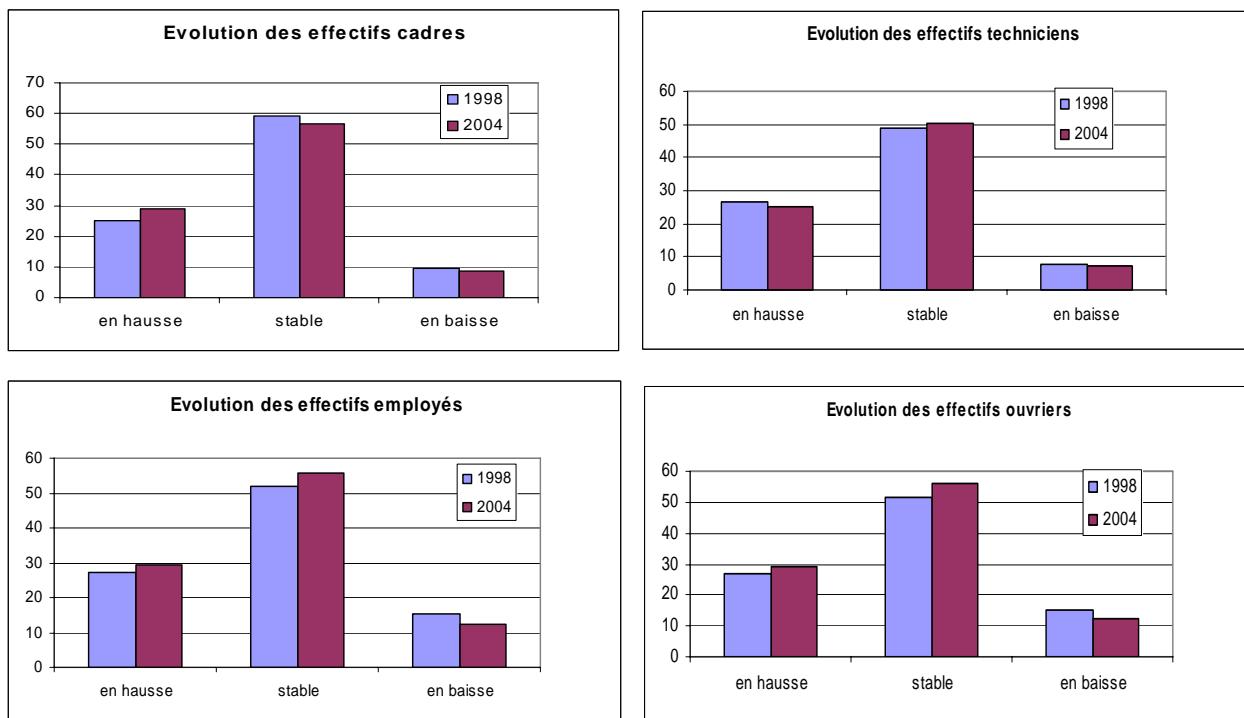
Source : Déclarations Mensuelles des Mouvements de Main-d'œuvre, 1995-1998, 2001-2004.

L'analyse des DMMO semble donc indiquer qu'au-delà d'un éventuel changement dans l'ampleur des variations d'effectifs, la question contenue dans l'enquête *REPONSE* révèle peut-être un biais dans l'évaluation des variations d'effectifs relativement aux déclarations administratives faites via les DMMO. Reste que les DMMO et l'enquête *REPONSE* ne concernent pas exactement le même

champ d'analyse ce qui peut expliquer pour partie les différences de résultats. Par ailleurs, soulignons que chaque source offre un éclairage, un regard particulier sur une même réalité. Ainsi, si les informations contenues dans *REPONSE* ne sont pas identiques à celles issues des déclarations administratives, cela ne signifie pas pour autant qu'elles soient « fausses ». Elles traduisent le point de vue du représentant de la direction sur les évolutions d'effectifs. Le caractère subjectif de cette information est cohérent avec le reste des variables étudiées dans ce rapport.

Si l'on compare la dynamique des effectifs par PCS entre les deux volets de l'enquête (graphiques 5a, b, c et d), on constate que, symétriquement à la situation d'ensemble, les hausses sont plus fréquentes et les baisses moins courantes pour les cadres, les employés et les ouvriers. La dynamique est restée stable sur les deux périodes pour les techniciens. Il est également notable que la part d'effectif stable a cru pour les moins qualifiés, ouvriers et employés.

**Graphiques 5 a, b, c et d**  
**Évolution des effectifs cadres, techniciens, ouvriers et employés en 1995-1998 et 2001-2004**



Source : Enquêtes *REPONSE* 1998, 2004.

Au total, en 2004, plus de la moitié des établissements ont connu des variations d'effectifs au cours des trois années précédents l'enquête. Ces variations se font beaucoup plus souvent à la hausse qu'à la baisse pour toutes les catégories de salariés, bien que l'on puisse noter, en niveau, une tendance plus forte à la baisse parmi les PCS les moins qualifiées.

## 2.2 Quels en sont les déterminants ?

### **Variations des effectifs globaux**

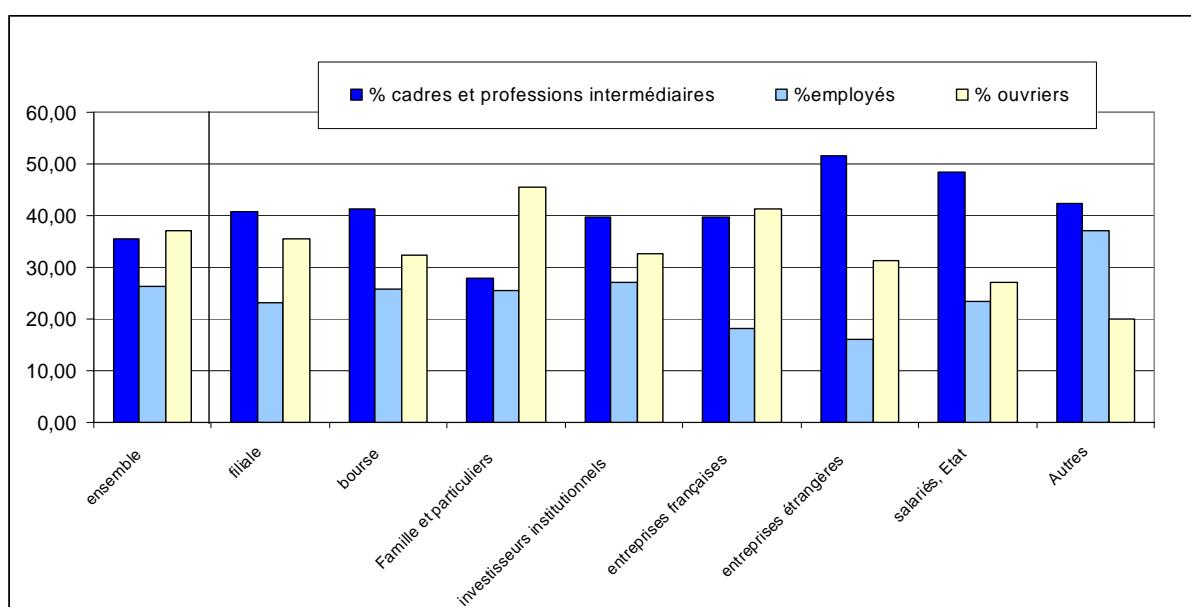
En première analyse, nous étudions les déterminants de l'évolution de l'effectif total. Une régression logistique polytomique nous permet de comparer les établissements ayant connu des hausses ou des baisses d'effectif relativement aux stables (tableau 5). On vérifie alors que les variations d'effectif sont très liées aux situations de croissance ou décroissance de l'activité. Mais ce ne sont pas les seuls déterminants en cause. Certaines caractéristiques de l'établissement sont associées à

plus de mouvements que ce soit à la hausse ou la baisse. Ainsi les établissements de grande taille connaissent plus souvent des mouvements ainsi que ceux ayant connu une variation inhabituelle de leur activité. Symétriquement, certaines caractéristiques sont associées à une plus grande stabilité des effectifs. C'est le cas des établissements du secteur de la santé, éducation et social ou de ceux qui ont une large part de salariés jeunes ou qualifiés.

Ces estimations nous permettent, par ailleurs, d'étudier l'influence d'une plus ou moins grande stabilité de la demande sur les variations d'effectifs. Dans l'optique des travaux de l'OCDE décrivant la France comme un pays où les rigidités législatives sont importantes, la forte variabilité de la demande ne devrait pas, ou peu, se traduire par une variabilité accrue des effectifs. De fait, on constate que plus la demande est considérée comme difficile à prévoir, plus les hausses d'effectifs sont rares. Mais cet argument semble toutefois invalidé par le fait que les variations d'effectifs à la baisse, elles, sont plus fréquentes. On ne constate donc pas d'inertie particulière dans les variations d'effectifs.

D'un point de vue général, les variables d'influence extérieure influencent relativement peu la variation des effectifs globaux. Notons toutefois que le fait d'être coté en bourse est lié à de moins fréquentes hausses des effectifs avec une significativité de 10,1 %. On peut ici faire l'hypothèse d'une certaine réticence des entreprises cotées à voir varier leurs effectifs salariés. Comme nous avons pu le souligner lors de l'analyse des formes de mobilisation du travail, ces entreprises sont en revanche particulièrement utilisatrices de contrats d'intérim ou de sous-traitance. En associant les deux résultats, on peut avancer l'hypothèse de protection d'un noyau dur de salariés, l'entreprise se tournant vers l'utilisation de contrats commerciaux lorsqu'il lui paraît nécessaire de faire varier la quantité de travail mobilisée. Une telle stratégie paraît cohérente avec le biais vers des qualifications élevées qui existe dans ces entreprises cotées en bourse (voir graphique 6). Elle s'appuierait sur un effectif stabilisé, très qualifié, capable d'absorber une part des fluctuations nécessaires dans la quantité de travail mobilisé.

**Graphique 6**  
**Répartition des effectifs par qualification selon la structure du capital**



Source : Données pondérées issues de l'enquête REPONSE 2004-2005.

**Tableau 5**  
**De quoi dépend la variation de l'effectif global ?**

	Variation de l'effectif global	
	Hausse / stable	Baisse / stable
Constante	-1,21***	-2,29***
<b>Secteur</b>		
Ind. agroalim.	0,50*	0,64*
Ind. des biens de conso.	0,08	0,47
Ind. biens équipements-auto	0,26	0,42
Ind. biens interm.-énergie	0,14	0,97***
Construction	0,60**	0,10
Commerce	Ref	Ref
Transport	0,06	-0,54
Activités financières et immobilières	0,50*	0,27
Services aux entreprises	0,18	0,36
Services aux particuliers	-0,35	-0,79**
Educ., santé, social, admin.	0,53**	-0,69*
<b>Taille de l'établissement</b>		
Moins de 50	Ref	Ref
De 50 à 100 salariés	0,21	0,17
De 100 à 200 salariés	0,41***	0,87***
De 200 à 500 salariés	0,20	1,01***
Plus de 500 salariés	0,45**	1,23***
<b>Age de l'établ.</b>		
Moins de 10 ans	0,15	-0,01
10 à 50 ans	Ref	Ref
Plus de 50 ans	0,08	0,38***
<b>Tranche de CA</b>		
Moins de 5	Ref	Ref
5 à 10	0,49**	-0,11
10 à 100	0,40**	-0,19
Plus de 100	0,44**	0,11
<b>Stratégie</b>		
Prix	-0,39**	0,00
Innovation	0,00	-0,12
Qualité	-0,16	-0,41**
Originalité, renommée, diversité	Ref	Ref
Sans objet	-0,46	-0,27
<b>Part de marché</b>		
Moins de 50%	0,11	-0,21
Plus de 50%	Ref	Ref
Sans objet	-0,18	-0,20
<b>Evolution de l'activité</b>		
Croissance	1,69***	-0,02
Stabilité	Ref	Ref
Décroissance	0,02	1,92***
<b>Difficulté de prévision de l'activité</b>		
Variation inhabituelle de l'activité	-0,24**	0,32**
<b>Part de femmes</b>		
Moins de 15%	-0,07	0,01
De 15 à 60%	Ref	Ref
Plus de 60%	0,18	0,21

<b>Part de salariés de moins de 40 ans</b>		
Moins de 40%	-0,72***	0,29**
De 40 à 70%	Ref	Ref
Plus de 70%	0,50***	-0,02
<b>Part de cadres et professions intermédiaires</b>		
Moins de 15%	Ref	Ref
De 15 à 30%	-0,38**	0,18
De 30 à 50%	-0,15	0,17
Plus de 50%	-0,28*	0,38**
<b>Preneur d'ordre</b>		
Absence	Ref	Ref
Moins de 50% du CA	-0,05	0,34
Plus de 50% du CA	0,17	-0,10
<b>Filiale</b>		
	0,01	0,14
<b>Bourse</b>		
	-0,22	-0,11
<b>Capital</b>		
Famille et particuliers	Ref	Ref
Investisseurs institutionnels	-0,02	0,22
Entreprises françaises	0,10	-0,22
Entreprises étrangères	-0,31	0,12
Salariés, Etat	-0,03	0,45**
Autres	0,20	-0,08
Nombre d'observations	2766	2766

### **Variations des effectifs par PCS**

Nous pouvons développer l'analyse en distinguant différentes catégories de PCS. Nous estimons alors les déterminants des variations d'effectifs de cadres, techniciens, ouvriers et employés (tableaux 6 et 7). Pour toutes les catégories de personnel, on retrouve le fait que la croissance de l'activité est liée à des hausses d'effectif et *vice versa*. L'évolution de l'activité est donc un facteur primordial dans les décisions de variations d'effectifs mais de nombreux autres éléments entrent en cause. Quelle que soit la qualification, on constate encore une fois que les mouvements sont plus fréquents dans les établissements de grande taille. Alors que le secteur a relativement rarement une influence significative sur les variations d'effectifs globaux, il existe un fort effet sectoriel sur les variations d'effectif par PCS. De façon générale, on retrouve le fait que les secteurs de l'industrie sont liés à de forts mouvements d'ouvriers alors que les mouvements d'employés sont plutôt le fait des secteurs des services.

Nous nous concentrons ici sur l'analyse de l'influence de la structure du capital ou de la situation de preneur d'ordres sur les variations d'effectifs selon les PCS.

On remarque tout d'abord que l'on retrouve un lien négatif entre la cotation en bourse et la hausse des effectifs cadres ou employés qui est cette fois-ci significatif au seuil de 5 %. Par ailleurs, la cotation est associée à de moins fréquentes baisses d'effectifs ouvriers. On retrouve bien l'idée de préservation d'un noyau de salariés des fluctuations de l'activité.

Ainsi, les effectifs salariés ne semblent pas constituer une variable d'ajustement privilégiée dans les entreprises cotées. Le fait que la cotation en bourse ne soit pas significativement liée à des réductions d'effectifs fréquentes tend à remettre en cause l'hypothèse d'existence de « licenciements boursiers » *i.e.* de licenciements mis en œuvre uniquement dans l'objectif d'amélioration des perspectives de rendements financiers et donc du cours boursier.

**Tableau 6**  
**De quoi dépend la variation d'effectifs cadres et techniciens ?**

	Evolution des effectifs cadres		Evolution des effectifs techniciens		
	Hausse /stable	Baisse /stable	Hausse /stable	Baisse /stable	Non pertinent /stable
Constante	-2,44***	-3,4***	-1,82***	-3,96***	0,02
<b>Secteur</b>					
Ind. agroalim.	0,31	0,53	0,45*	-0,06	-0,77
Ind. des biens de conso.	0,60**	0,07	0,48*	0,24	0,40
Ind. biens équipements-auto	1,03***	0,48	0,50**	0,28	-1,58**
Ind. biens interm.-énergie	0,51***	0,70***	0,13	0,57**	-1,54***
Construction	0,78***	0,25	0,63**	-0,09	-1,31**
Commerce	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref
Transport	-0,12	-0,20	0,05	-0,73	0,12
Activités financières et immobilières	0,67***	0,11	0,55**	0,53	0,95***
Services aux entreprises	0,41**	0,54**	0,20	0,78	-0,05
Services aux particuliers	-0,32	-1,15**	0,17	-1,02*	0,20
Educ., santé, social, admin.	0,24	-1,62***	0,64**	-0,13	1,02***
<b>Taille de l'établissement</b>					
Moins de 50	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref
Moins de 100 salariés	0,14	0,10	0,30*	0,03	-0,62***
De 100 à 200 salariés	0,66***	0,52**	0,50***	0,53**	-0,85***
De 200 à 500 salariés	0,58***	0,71***	0,37**	0,54**	-1,07***
Plus de 500 salariés	1,08***	1,02***	0,62***	1,07***	-1,14***
<b>Age de l'étab.</b>					
Moins de 10 ans	-0,05	-0,20	0,01	-0,48*	-0,34
10 à 50 ans	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref
Plus de 50 ans	-0,02	0,01	0,13	0,32**	0,02
<b>Tranche de CA</b>					
Moins de 5	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref
5 à 10	0,55***	-0,30	0,28	-0,75*	-0,30
10 à 100	0,32	-0,31	0,31	-0,23	-0,65**
Plus de 100	0,39*	-0,26	0,07	0,03	-0,81***
<b>Stratégie</b>					
Prix	-0,34*	0,02	-0,27	0,81***	-0,30
Innovation	0,29	-0,03	0,18	0,38	-0,12
Qualité	-0,17	-0,27	0,05	0,24	-0,11
Originalité, renommée, diversité	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref
Sans objet	0,24	-0,09	-0,38	0,03	0,12
<b>Part de marché</b>					
Moins de 50%	-0,18	-0,08	-0,17	-0,24	0,06
Plus de 50%	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref
Sans objet	-0,26**	-0,03	-0,26**	0,04	0,49***
<b>Evolution de l'activité</b>					
Croissance	0,94***	-0,05	1,03***	-0,01	0,34**
Stabilité	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref
Décroissance	-0,32*	1,17***	-0,32	1,44***	0,50**
<b>Difficulté de prévision de l'act.</b>					
-0,13	0,19	-0,16	0,21	-0,22	
<b>Variation inhabituelle de l'activité</b>					
0,05	0,28**	0,19*	0,10	-0,21	
<b>Part de femmes</b>					
Moins de 15%	-0,32**	-0,41**	-0,04	-0,19	-0,09
De 15 à 60%	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref
Plus de 60%	0,04	-0,14	0,15	-0,62***	-0,15

<b>Part de salariés de moins de 40 ans</b>					
Moins de 40%	-0,27**	0,48***	-0,49***	0,53**	0,01
De 40 à 70%	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref
Plus de 70%	0,75***	0,45**	0,46***	0,01	0,55***
<b>Part de cadres et professions intermédiaires</b>					
Moins de 15%	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref
De 15 à 30%	0,13	0,72***	-0,28*	0,56**	-0,77***
De 30 à 50%	0,73***	0,81***	0,00	0,60**	-0,63*
Plus de 50%	0,92***	1,36***	-0,07	1,08***	-0,03
<b>Preneur d'ordre</b>					
Absence	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref
Moins de 50% du CA	0,22	0,23	-0,18	0,26	-0,60*
Plus de 50% du CA	0,25	-0,08	0,05	-0,33	-0,13
<b>Filiale</b>	0,06	0,02	-0,12	0,16	-0,35*
<b>Bourse</b>	-0,26**	0,03	0,11	0,03	0,11
<b>Capital</b>					
Famille et particuliers	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref
Investisseurs institutionnels	0,14	0,49**	-0,08	0,59***	-0,40
Entreprises françaises	0,32**	0,22	0,20	0,30	-0,63*
Entreprises étrangères	0,24	0,81***	0,04	0,28	0,10
Salariés, Etat	0,26	0,50**	0,24	0,92***	-0,17
Autres	0,13	0,05	0,06	0,12	-0,52**
Nbre d'observations	2695	2695	2769	2769	2769

**Tableau 7**  
**De quoi dépend la variation d'effectifs employés et ouvriers ?**

	Evolution des effectifs employés		Evolution des effectifs ouvriers		
	Hausse /stable	Baisse /stable	Hausse /stable	Baisse /stable	Non pertinent /stable
Constante	-1,06***	-2,37***	-2,33***	-3,07***	-0,63*
<b>Secteur</b>					
Ind. agroalim.	-0,92***	-1,11***	0,98***	1,55***	-2,03***
Ind. des biens de conso.	-0,39	-0,49*	0,80***	1,41***	-1,41***
Ind. biens équipements-auto	-0,28	-0,43*	1,14***	1,51***	-1,15***
Ind. biens interm.-énergie	-0,60***	-0,08	0,96***	1,77***	-1,93***
Construction	-0,27	-1,64***	1,51***	1,40***	-1,44***
Commerce	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref
Transport	0,01	-0,96***	0,78***	0,54	-1,33***
Activités financières et immobilières	0,06	0,22	0,46	0,73	1,53***
Services aux entreprises	-0,12	-0,38*	0,94***	0,66**	0,81***
Services aux particuliers	0,09	-0,58	-1,03*	0,27	0,31
Educ., santé, social, admin.	0,41	-1,48***	0,00	-1,37**	-0,36
<b>Taille de l'établissement</b>					
Moins de 50	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref
Moins de 100 salariés	0,53***	0,77***	0,36*	0,38	0,07
De 100 à 200 salariés	0,56***	1,25***	0,58***	0,96***	-0,17
De 200 à 500 salariés	0,09	1,24***	0,41*	0,96***	-0,20
Plus de 500 salariés	0,36*	1,95***	0,66***	1,37***	-0,15
<b>Age de l'étab.</b>					
Moins de 10 ans	0,09	-0,01	-0,12	-0,37	0,40**

10 à 50 ans	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref
Plus de 50 ans	0,10	0,40***	-0,07	0,13	-0,43**
<b>Tranche de CA</b>					
Moins de 5	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref
5 à 10	0,07	-0,50*	0,25	-0,21	-0,02
10 à 100	-0,21	-0,51**	0,24	-0,13	0,02
Plus de 100	-0,13	-0,21	0,09	0,11	0,34
<b>Stratégie</b>					
Prix	0,01	0,12	0,24	0,33	-0,58**
Innovation	0,08	-0,20	0,19	0,20	-0,49*
Qualité	0,08	-0,15	0,31	0,15	-0,36*
Originalité, renommée, diversité	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref
Sans objet	-0,37	0,05	0,25	0,02	-0,59
<b>Part de marché</b>					
Moins de 50%	0,17	-0,18	0,16	-0,15	-0,06
Plus de 50%	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref
Sans objet	0,02	-0,09	-0,22	-0,25	0,02
<b>Evolution de l'activité</b>					
Croissance	1,38***	-0,14	1,52***	-0,07	0,52***
Stabilité	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref
Décroissance	-0,59**	1,10***	-0,26	1,32***	0,47**
<b>Difficulté de prévision de l'act.</b>					
-0,31***	0,14	-0,02	0,18	0,07	
<b>Variation inhabituelle de l'activité</b>					
Part de femmes	0,22*	0,16	0,37***	0,21	0,20
Moins de 15%	-0,40**	-0,14	-0,12	-0,07	-0,77***
De 15 à 60%	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref
Plus de 60%	0,40***	0,26	-0,14	-0,20	0,34**
<b>Part de salariés de moins de 40 ans</b>					
Moins de 40%	-0,57***	0,45***	-0,43***	0,48***	-0,23
De 40 à 70%	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref
Plus de 70%	0,53***	-0,11	0,35*	-0,15	1,18***
<b>Part de cadres et professions intermédiaires</b>					
Moins de 15%	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref
De 15 à 30%	-0,35**	0,36*	-0,37**	0,38*	-0,20
De 30 à 50%	-0,44***	0,40*	-0,51***	0,20	-0,25
Plus de 50%	-0,55	1,03***	-1,14***	0,40*	1,22***
<b>Preneur d'ordre</b>					
Absence	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref
Moins de 50% du CA	-0,19	0,37*	0,11	0,63***	-0,21
Plus de 50% du CA	0,00	-0,04	0,33	0,25	-0,02
<b>Filiale</b>	0,12	0,30**	0,06	-0,09	-0,14
<b>Bourse</b>	-0,29**	-0,07	-0,14	-0,31*	0,18
<b>Capital</b>					
Famille et particuliers	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref
Investisseurs institutionnels	-0,23	0,09	0,03	0,34	0,07
Entreprises françaises	-0,28	-0,35*	-0,09	0,31	-0,23
Entreprises étrangères	-0,70***	0,00	-0,12	0,22	0,51*
Salariés, Etat	-0,30	0,26	-0,33	0,30	0,11
Autres	-0,23	-0,13	0,23	0,13	-0,13
Nbre d'observations	2565	2565	2614	2614	2614

Cette relative stabilité des effectifs salariés dans les entreprises cotées est cohérente avec les études d'évènements montrant que les vagues de licenciements collectifs ne se traduisent pas par un accroissement des cours boursiers (Capelle-Blancard et Couderc, 2006a et b ; Boyer, 2002). L'annonce de licenciements aurait même un effet négatif sur le cours boursier. De façon plus précise, ces études montrent que le contexte de décision joue un rôle primordial. Ainsi, selon Capelle-Blancard et Couderc (2006b), le fait que les licenciements prennent place dans une démarche « proactive », *i.e.* uniquement dans le but d'améliorer la rentabilité, a une influence positive sur le cours boursier. Statistiquement, cela se traduit par une nette atténuation de l'effet négatif de l'annonce de licenciements. Les entreprises qui réussissent à justifier leur démarche auprès des investisseurs financiers comme étant offensive sont beaucoup moins sanctionnées. On comprend alors leur effort pour afficher de bons résultats économiques et financiers simultanément à l'annonce de plans sociaux (Capelle-Blancard et Couderc, 2006b) comme un effort pour démontrer aux investisseurs que leur démarche est « proactive » et non pas « réactive ».

Finalement, si les plans de licenciements prenant place dans les entreprises cotées ne semblent pas pouvoir être liés, dans leur ensemble, à des améliorations du cours boursiers, le fait d'annoncer conjointement de bons résultats et des baisses d'effectifs apparaît en revanche comme un signal directement adressé aux investisseurs financiers. C'est dans ce contexte que l'on peut comprendre la référence prégnante au travail comme variable d'ajustement relativement aux variables de rentabilité économique et financière dans le discours des agents (Beaujolin, 1998). Dès lors, la notion de « licenciements boursiers » fait sens pour décrire l'association affichée entre licenciements et bons résultats sans pour autant se traduire, statistiquement, par une tendance généralisée à des baisses d'effectifs de la part des entreprises cotées.

Parallèlement, la nature du premier détenteur de capital influence essentiellement les variations d'effectifs les plus qualifiés : cadres et techniciens. Globalement, la présence de détenteurs autres que familles ou particuliers a tendance à accroître la probabilité de variation d'effectif des plus qualifiés. Plus particulièrement, la détention du capital par des investisseurs institutionnels accroît la probabilité de baisse des effectifs cadres et techniciens.

Il est notable que, cette fois-ci, le fait d'être une filiale influence significativement cet aspect de la gestion de l'emploi. L'appartenance à un groupe est liée à de plus fréquentes baisses des effectifs employés. Ce résultat est cohérent avec les précédents travaux sur la gestion de l'emploi dans les groupes qui mettaient en avant la fréquence des mouvements de fusions et acquisitions. À partir de l'enquête *REPONSE* elle-même, nous pouvons d'ailleurs constater que les changements de propriétaire ou de direction sont particulièrement fréquents dans les filiales : elles sont 44 % à avoir changé de direction et 17 % à avoir changé de propriétaire contre, respectivement, 33 % et 12 % dans l'échantillon global. On peut alors supposer que la fréquence des baisses d'effectifs employés est la conséquence des politiques de rationalisation des effectifs consécutives aux fusions.

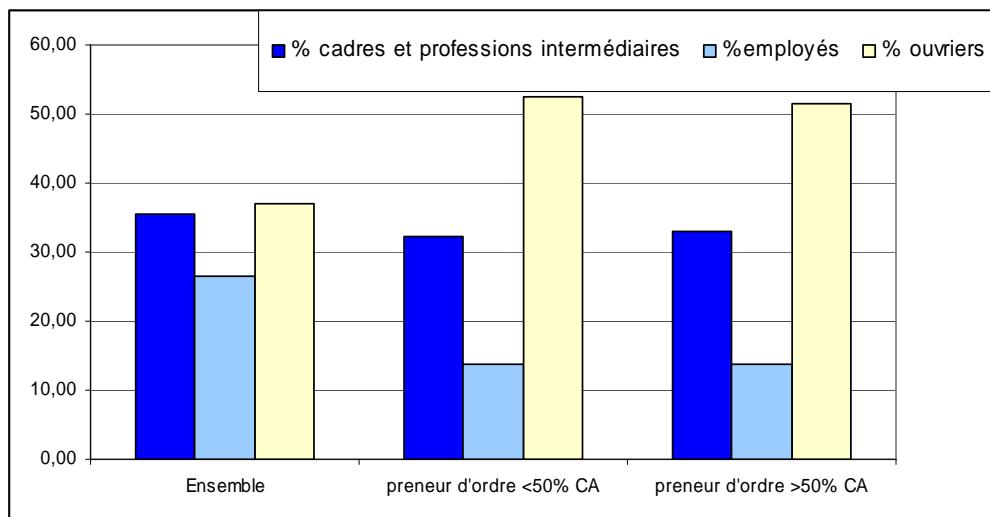
Alors qu'il n'influençait pas la variation des effectifs globaux, le fait d'être preneur d'ordres est significativement lié à la variation des effectifs les moins qualifiés : ouvriers et employés. Être preneur d'ordres pour moins de 50 % du chiffre d'affaires accroît la probabilité de baisse de ces effectifs. Ces entreprises étaient par ailleurs déjà caractérisées par la faible part de cadres et professions intermédiaires et la très forte part d'ouvriers (graphique 7). Notons toutefois que le fait d'être très dépendant (être preneur d'ordres pour plus de 50 % du chiffre d'affaires) n'apparaît jamais comme significatif.

Finalement, un certain nombre de conclusions peuvent être tirées de ces estimations quant à l'autonomie des établissements en matière de gestion des effectifs.

- La cotation en bourse semble associée à une pratique de stabilisation d'un effectif très qualifié. Pour la période 2001-2004, nos estimations ne font pas apparaître de lien entre baisse des effectifs et cotation en bourse, minimisant par là l'hypothèse de pratique de « licenciements boursiers ».

- Le fait d'être preneur d'ordres, caractéristique d'effectifs particulièrement peu qualifiés et surtout ouvriers, n'a pas une influence très marquée sur les variations d'effectifs. Cela accroît toutefois la probabilité de baisse des effectifs les moins qualifiés, employés et ouvriers.
- La situation de filiale est associée à de plus fréquentes baisses des effectifs employés. Ce résultat peut être interprété comme la conséquence de restructurations particulièrement fréquentes parmi les filiales.

**Graphique 7**  
**Répartition des effectifs par qualification selon la position de preneur d'ordres**



Source : Données pondérées issues de l'enquête REPONSE 2004-2005.

### 3. L'AUTONOMIE DES EMPLOYEURS EN MATIÈRE DE POLITIQUE SALARIALE

Cette partie de l'étude doit nous permettre d'évaluer l'influence des facteurs extérieurs sur les pratiques de rémunération des entreprises. Avant cela, nous dressons le portrait des politiques salariales mises en œuvre au niveau des établissements.

#### 3.1 Caractéristiques des politiques salariales

L'enquête REPONSE nous fournit des informations sur la présence ou non d'augmentations salariales et les modalités de rémunération. Pour le troisième volet de l'enquête, cette information peut être complétée par des données sur les niveaux des salaires horaires (nets) moyens dans l'établissement issus des DADS (décembre 2003). Nous mobilisons ces deux types de sources.

##### ***Augmentation et individualisation***

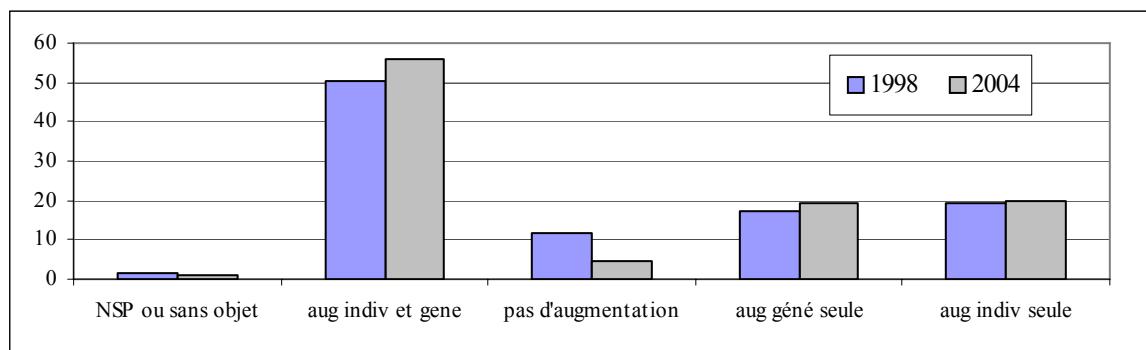
Nous avons construit une variable synthétique (à partir des questions 6.6a et b) illustrant la présence et les modalités d'augmentation des salaires pour les cadres d'une part (graphique 8a), et les non cadres d'autre part (graphique 8b).

Pour l'ensemble des salariés, on constate une hausse de la fréquence des augmentations de salaires, même si, en 2004 comme en 1998, les cadres sont toujours plus fréquemment non augmentés. En effet, dans 12 % des établissements, les représentants de la direction déclarent ne pas avoir donné d'augmentation de salaire à leur personnel cadres, alors que cette proportion est de moins de 5 %

pour le personnel non cadres en 2004, ces deux proportions étant respectivement de 25 % et 11 % en 1998.

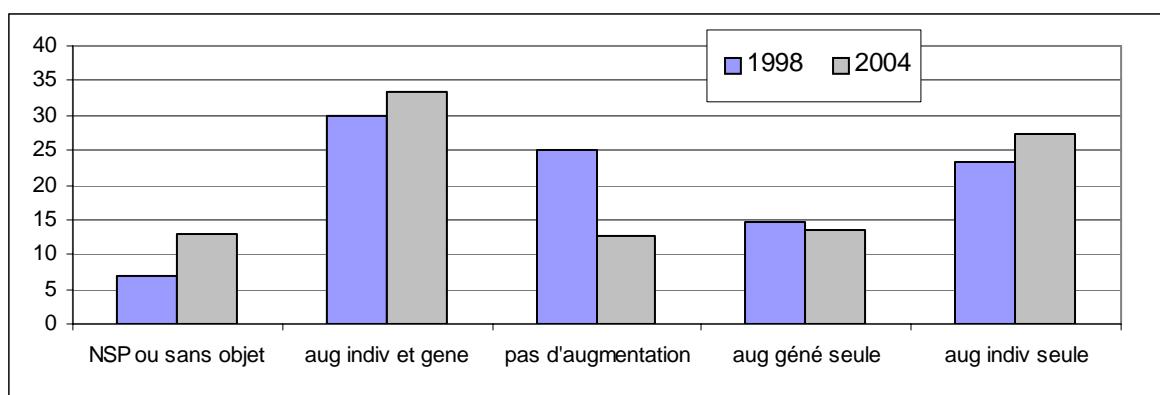
Les pratiques d'augmentations uniquement individualisées sont toujours caractéristiques de la population des cadres. Plus de 25 % des établissements déclarent que son personnel cadre a bénéficié d'augmentations individuelles seules, cette proportion n'étant que de 20 % pour les non cadres. De plus, la tendance à des hausses de salaire strictement individualisées se confirme pour le personnel cadres, alors qu'elle semble se stabiliser chez les non cadres (les catégories d'augmentations mixtes et générales sont en croissance mais pas celle d'augmentation individuelle seule).

**Graphiques 8a**  
**Évolution des salaires des non cadres en 1998 et 2004**



Source : Enquêtes REPONSE 1998 et 2004.

**Graphiques 8b**  
**Évolution des salaires des cadres en 1998 et 2004**



Source : Enquêtes REPONSE 1998 et 2004.

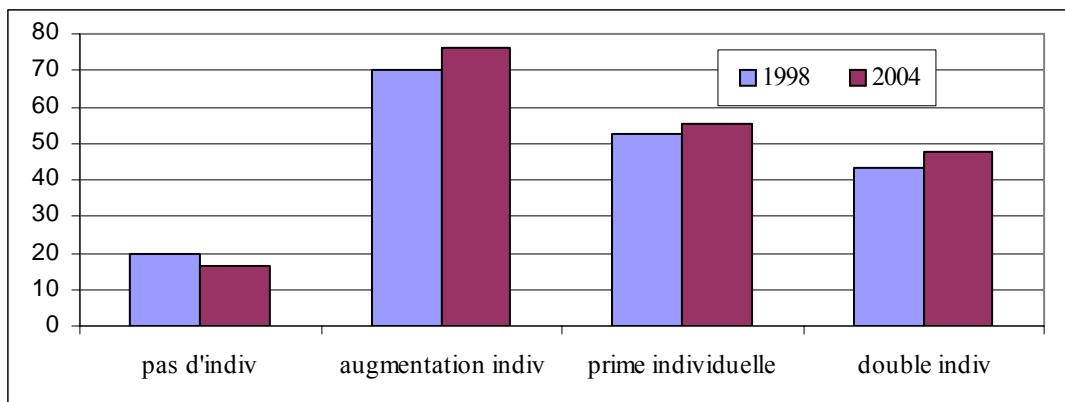
Ainsi, en termes de politique d'augmentation des salaires, l'individualisation paraît toujours être caractéristique des cadres. Le diagnostic peut être précisé par l'analyse des pratiques d'individualisation dans leur ensemble *i.e.* individualisation des hausses de salaires et primes individuelles. Pour ce faire, nous avons construit une autre variable synthétique précisant les pratiques d'individualisation (toujours à partir des questions 6.6 a et b, graphiques 9a et 9b).

On constate ici encore que les pratiques d'individualisation se sont particulièrement développées pour les cadres, notamment sous la forme de primes liées à la performance individuelle. Alors que les primes étaient (légèrement) plus répandues pour les non cadres que pour les cadres en 1998, cette forme de rémunération a connu une très forte diffusion parmi la population des cadres, à tel point que la distribution de primes est aujourd'hui caractéristique des plus qualifiés. En 2004, plus

de 60 % des établissements distribuent des primes individuelles à leur personnel cadre, alors que 55 % en distribuent aux non cadres.

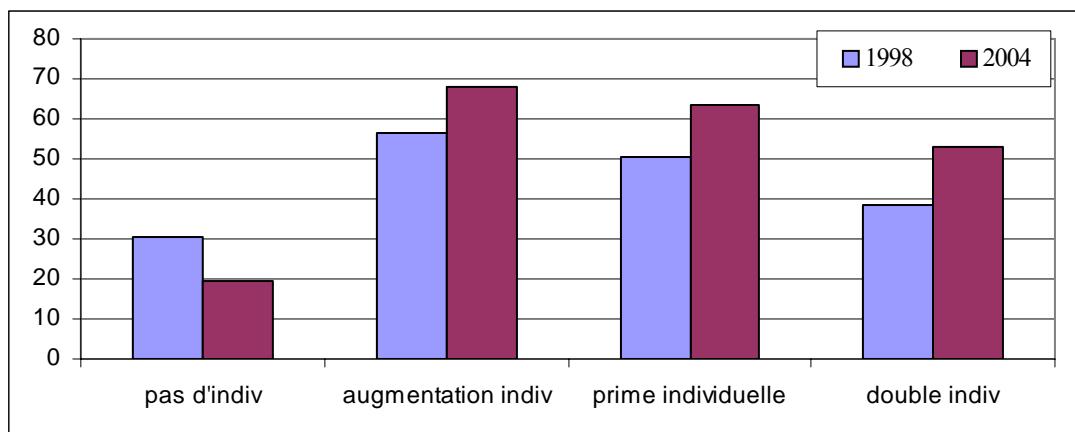
Notons toutefois que, même si la progression est moins forte que pour les cadres, l'individualisation a continué de se diffuser parmi les non cadres, surtout sous la forme d'augmentation individualisée.

**Graphiques 9a**  
**Individualisation des salaires des non cadres en 1998 et 2004**



Source : Enquêtes REPONSE 1998 et 2004.

**Graphiques 9b**  
**Individualisation des salaires des cadres en 1998 et 2004**



Source : Enquêtes REPONSE 1998 et 2004.

Finalement, que ce soit pour les cadres ou les non cadres, il apparaît que l'utilisation d'au moins une forme d'individualisation est une pratique très largement diffusée au sein des établissements français. Elle concerne 80 % des établissements pour les cadres et 83 % pour les non cadres. Dans ce contexte, c'est l'utilisation concomitante d'augmentations individuelles et de primes individuelles qui peut être considérée comme caractéristique d'une pratique d'individualisation intensive. Elle concerne 53 % des établissements pour les cadres et 48 % pour les non cadres<sup>31</sup>. C'est donc ce type de comportement que nous cherchons à expliquer.

<sup>31</sup> Soit 1 303 établissements pour les non cadres et 1 684 pour les cadres (en non pondéré).

### Flexibilisation des rémunérations

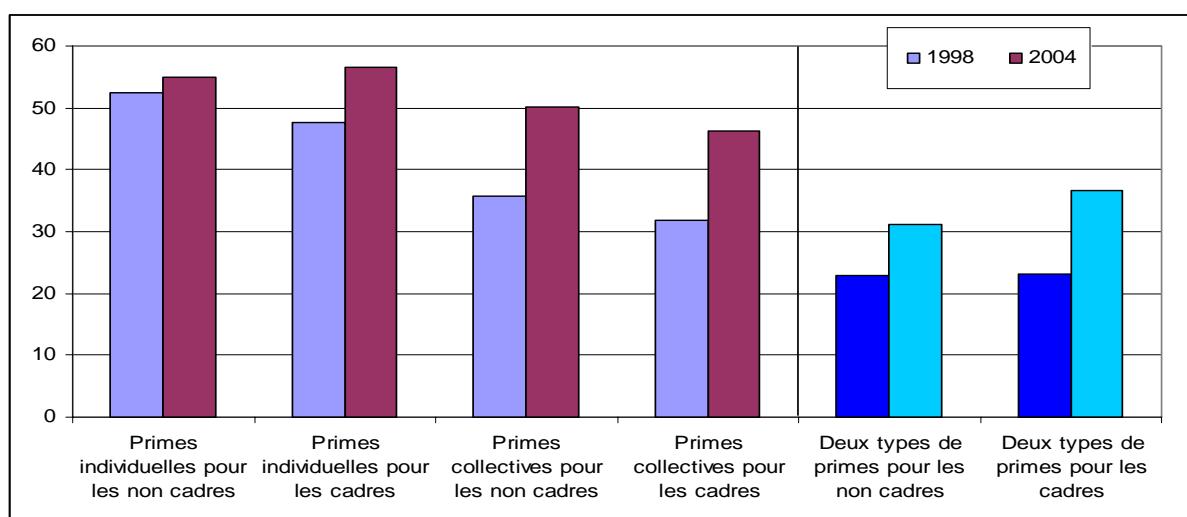
Au-delà des pratiques d'individualisation, les pratiques salariales récentes des établissements français sont caractérisées par l'utilisation de formes flexibles de rémunération. Nous associons ici les questions sur l'attribution de primes collectives et individuelles afin d'illustrer la diffusion des formes de rémunération réversibles.

Traditionnellement, les systèmes de primes individuelles sont particulièrement développés pour les salariés ouvriers. De fait, on constate que dès 1998, les primes individuelles pour les non cadres sont très courantes, concernant plus de 50 % des établissements (graphique 10). Elles ont continué à progresser entre 1998 et 2004. Reste que, comme on l'a vu, la diffusion de ce type de primes parmi les cadres a été particulièrement forte sur cette période de sorte que les primes individuelles sont aujourd'hui plus fréquentes parmi les cadres que parmi les non cadres.

Parallèlement, l'octroi de primes liées à la performance collective a connu une hausse spectaculaire entre 1998 et 2004, quelle que soit la catégorie de salariés concernés : hausse de plus de 14 points dans les deux cas.

Ces différentes évolutions se traduisent par une très nette progression de l'utilisation combinée de ces deux formes de rémunération pour les non cadres, et encore plus pour les cadres. En 2004, 31 % des établissements rémunèrent leurs non cadres *via* des primes liées aux performances collectives *et* individuelles, et 37 % des établissements ont de telles pratiques pour leurs cadres.

**Graphiques 10**  
**Flexibilisation des salaires des cadres et non cadres en 1998 et 2004**



Source : Enquêtes REPONSE 1998 et 2004.

Finalement, l'utilisation de formes réversibles de rémunération est une pratique nettement majoritaire parmi les établissements français de vingt salariés et plus. Les établissements combinant primes individuelles et collectives peuvent alors être considérés comme représentatifs de pratiques de rémunération flexibles. Ce sont donc ces profils que nous chercherons à expliquer<sup>32</sup>.

<sup>32</sup> Ils concernent 1 019 établissements pour les non cadres et 1 398 pour les cadres (en non pondéré).

### Niveau de rémunération

Un autre moyen de décrire la politique salariale consiste à étudier le montant des salaires versés. À ce titre, les DADS fournissent une information précieuse sur les salaires horaires nets distribués<sup>33</sup>. Deux types d'indicateurs ont été utilisés : des indicateurs du niveau moyen des salaires distribués dans l'établissement et d'autres illustrant la dispersion des salaires dans l'établissement.

**Graphiques 11**  
Niveaux des salaires selon le type de pratique salariale



Source : Enquêtes REONSE 2004.

Les salaires moyens et médians au sein d'un établissement sont utilisés comme indicateur du niveau des rémunérations. Ils ont été croisés avec les variables précédentes afin d'étudier le lien entre niveau de salaire et modalité de la politique salariale. Que ce soit pour les cadres ou les non cadres, les pratiques d'individualisation ou de flexibilisation sont associés à des salaires moyens élevés (graphique 11). Ce constat reste valide si on étudie les salaires médians dans l'établissement plutôt que le salaire moyen.

Ces conclusions peuvent être précisées par l'analyse des inégalités de salaires au sein de l'établissement. Nous avons mobilisé deux types de mesure des inégalités : le rapport interdécile (RI) et l'écart-type de la distribution de salaires dans l'établissement. Les résultats étant similaires, nous ne présentons que l'analyse portant sur le rapport inter-décile (graphique 12). Le niveau d'inégalité salariale paraît très lié aux pratiques salariales en cours dans l'établissement. Que ce soit pour les cadres ou les non cadres, l'individualisation des rémunérations ou l'utilisation de formes flexibles de rémunération sont associées à des niveaux d'inégalités relativement élevés.

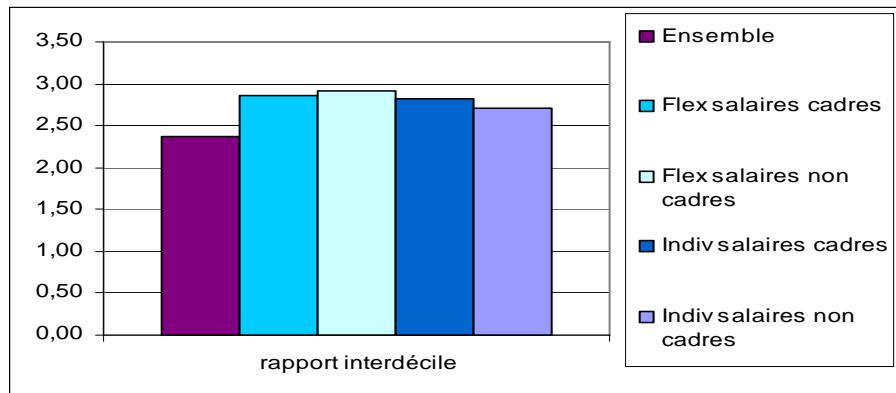
Finalement, si l'on ne veut retenir que deux conclusions de ces profils de politiques salariales, on peut souligner que :

- l'individualisation et la flexibilisation des rémunérations sont des pratiques qui se développent dans les établissements français de plus de vingt salariés
- et qu'elles sont plutôt associées à des niveaux de salaires élevés, mais aussi à des situations d'inégalités salariales fortes.

Afin d'évaluer l'autonomie des établissements dans la définition de ces politiques salariales, nous en estimons les déterminants.

<sup>33</sup> Les variables salariales issues des DADS n'ont été appareillées à REONSE que pour 2004. L'analyse des niveaux de rémunération ne pourra donc se faire que sur le dernier volet de l'enquête REONSE.

**Graphiques 12**  
**Inégalités de salaire selon le type de pratique salariale**



Source : Enquêtes REPONSE 2004.

### 3.2 Quels en sont les déterminants ?

Concernant les niveaux de salaires tout d'abord, nous avons conduit parallèlement des estimations des facteurs déterminants des niveaux de salaires versés (avec le salaire moyen dans l'établissement) d'une part, et des inégalités au sein des établissements (avec le rapport inter-décile dans l'établissement) d'autre part (tableau 8). En termes de pratiques salariales ensuite, nous avons estimé les déterminants d'une forte individualisation des rémunérations, et enfin d'une intense flexibilisation des salaires (tableaux 9 et 10).

#### **Déterminants des niveaux de rémunération : salaires moyens et rapport inter-décile**

Les résultats de la régression du salaire moyen et du rapport inter-décile dans l'établissement donnent un rôle important au secteur. Globalement, le secteur du commerce est le lieu de salaires moyens plus faibles et plus dispersés. Parallèlement, les secteurs des services aux particuliers et aux entreprises se démarquent par des niveaux de salaires moyens plutôt bas mais également des niveaux d'inégalité relativement faibles (relativement au commerce). La taille de l'établissement est également déterminante, puisque le salaire moyen est relativement moins élevé dans les établissements de petite taille mais les inégalités de salaires y sont plus marquées. Un chiffre d'affaires élevé conduit à des niveaux de salaires plus élevés mais également de plus grandes disparités salariales. Enfin, les établissements qui ont plus de 50 ans offrent des salaires moyens plus élevés et ont des niveaux d'inégalités plus importants. La position commerciale de l'établissement joue un rôle moindre. On note toutefois que le positionnement sur une stratégie de concurrence par les prix est associé à des niveaux de salaires significativement plus faibles mais moins dispersés qu'ailleurs.

Les caractéristiques globales de la main-d'œuvre employée ont un rôle non négligeable. L'augmentation de la présence d'ouvriers diminue le salaire moyen alors que le salaire augmente avec le nombre de cadres ou de techniciens. Symétriquement, une part plus importante de cadres ou techniciens est liée à des inégalités plus fortes. De plus, le salaire moyen mais aussi les inégalités augmentent avec le nombre de salariés de moins de 40 ans. Enfin, la proportion de femmes dans l'établissement est associée à des salaires moyens plus faibles.

Parallèlement, les facteurs externes à l'établissement, qu'ils soient financiers ou industriels, ont également une influence non négligeable sur les niveaux de salaires. On constate que le fait d'être coté en bourse est lié à des niveaux de salaires moyens relativement élevés. Parallèlement, si le premier actionnaire est une institution (investisseurs institutionnels, entreprises françaises et entreprises étrangères) plutôt que des particuliers, les salaires moyens tendent à être plus élevés.

**Tableau 8**  
**De quoi dépendent les niveaux de salaires ?**

	Log (salaire moyen)	Log (rapport interdécile)
<b>Constante</b>	2,25***	0,48***
<b>Secteur</b>		
Ind. agroalim.	0,13***	0,00
Ind. des biens de conso.	0,11***	-0,01
Ind. biens équipements-auto	0,05***	-0,04*
Ind. biens interm.-énergie	0,12***	-0,02
Construction	0,04**	-0,01
Commerce	ref	ref
Transport	0,09***	-0,10***
Activités financières et immobilières	0,08***	0,05*
Services aux entreprises	0,00	-0,08***
Services aux particuliers	-0,05***	-0,12***
Educ., santé, social, admin.	0,05**	0,06**
<b>Taille de l'établissement</b>		
Moins de 50	ref	ref
De 50 à 100 salariés	-0,02*	-0,03*
De 100 à 200 salariés	-0,02	-0,04***
De 200 à 500 salariés	0,00	-0,07***
Plus de 500 salariés	0,05***	-0,05***
<b>Age de l'étab.</b>		
Moins de 10 ans	0,00	0,00
10 à 50 ans	ref	ref
Plus de 50 ans	0,03***	0,03***
<b>Tranche de CA</b>		
Moins de 5	ref	ref
5 à 10	0,03**	0,04**
10 à 100	0,06***	0,09***
Plus de 100	0,06***	0,03
<b>Stratégie</b>		
Prix	-0,02*	-0,05***
Innovation	0,00	-0,01
Qualité	0,00	-0,03*
Originalité, renommée, diversité	ref	ref
Sans objet	0,03	-0,03
<b>Part de marché</b>		
Moins de 50%	ref	ref
Plus de 50%	0,01	-0,03*
Sans objet	0,00	0,00
<b>Evolution de l'activité</b>		
Croissance	-0,02*	0,00
Stabilité	ref	ref
Décroissance	-0,01	0,01
<b>Difficulté de prévision de l'activité</b>	0,01	-0,02
<b>Part de femmes</b>	-0,18***	-0,03
<b>Part de salariés de - de 40 ans</b>	0,00***	0,00***
<b>Part d'ouvriers</b>	-0,10***	0,01
<b>Part de cadres</b>	1,07***	0,82***
<b>Part de techniciens</b>	0,38***	0,39***

<b>Part de CDD</b>	0,00	-0,04
<b>Preneur d'ordre</b>		
Absence	ref	ref
Moins de 50% du CA	0,00	0,04**
Plus de 50% du CA	-0,05***	0,00
<b>Filiale</b>	0,01	0,00
<b>Bourse</b>	0,02*	-0,02
<b>Capital</b>		
Famille et particuliers	ref	ref
Investisseurs institutionnels	0,03**	0,01
Entreprises françaises	0,03**	0,03*
Entreprises étrangères	0,05***	0,08***
Salariés, Etat	0,03*	0,01
Autres	0,02	0,04**
Nombre d'observations	2744	2744
R2	0.691	0.378

L'influence de l'identité du premier actionnaire sur les inégalités de salaires est moins nette, mais on voit tout de même que lorsque c'est une entreprise, française mais surtout étrangère, les inégalités sont souvent plus importantes. En revanche, être une filiale ne semble pas avoir d'effet sur les salaires versés.

En ce qui concerne les facteurs commerciaux, on constate que le fait d'être preneur d'ordres conduit à des niveaux de salaires moyens dans l'établissement significativement plus faibles, et à des niveaux d'inégalités élevés (bien qu'il y ait des nuances selon que l'établissement soit fortement preneur d'ordres ou plus faiblement).

En guise de conclusion, nous pouvons souligner que des liens financiers et industriels ont une influence sur la politique salariale des établissements. Le modèle de *corporate governance* anglo-saxon, associé à la cotation en bourse et à la détention du capital par des investisseurs institutionnels, paraît associé à des niveaux de salaires moyens relativement élevés. Les impératifs de rentabilité ne semblent donc pas se traduire par une contraction de la masse salariale. La position de filiale quant à elle n'est pas caractéristique d'une gestion particulière en termes de salaire.

Parallèlement, le fait d'être preneur d'ordres est plutôt associé à des salaires relativement faibles et dispersés. On peut interpréter ce résultat comme le fruit d'une politique restrictive en termes de coût du travail.

### **Déterminants des formes de rémunération : individualisation et flexibilisation**

Nous estimons successivement les déterminants de la diffusion des pratiques d'individualisation et de flexibilisation des rémunérations à chaque fois pour les cadres et les non cadres. Concernant l'individualisation, nous étudions les pratiques intensives, associant individualisation des hausses de salaires et des primes liées à la performance individuelle. Pour la flexibilisation, c'est aussi l'utilisation intensive de formes de rémunération réversibles qui est mise en exergue, *i.e.* des politiques associant primes collectives et individuelles.

L'attribution de ces différentes formes de rémunération est toujours plus importante lorsque l'activité est en croissance, mais nos estimations mettent en évidence de nombreux autres facteurs d'influence, à commencer par les caractéristiques structurelles des établissements. Les secteurs de l'industrie font relativement peu d'individualisation des salaires pour les non cadres et ils sont globalement moins utilisateurs de pratiques flexibles de rémunération relativement au commerce. Au sein des services, les pratiques d'individualisation et de flexibilisation sont particulièrement rares dans les secteurs des services aux particuliers et de l'éducation-santé-social. La construction, le commerce, les services aux entreprises et les activités financières et immobilières sont finalement caractéristiques de ces modes de rémunération (du moins pour l'individualisation du personnel cadres et non cadres et

la flexibilisation du personnel non cadres). L'individualisation et la flexibilisation des rémunérations sont associées aux établissements de grandes tailles et aux entreprises ayant un chiffre d'affaires important, alors que l'âge de l'établissement n'a pas d'influence significative (à part pour l'individualisation des non cadres, qui est plus répandue dans les établissements récents).

**Tableau 9**  
**De quoi dépend l'individualisation des cadres et des non cadres ?**

	Individualisation des non cadres	Individualisation des cadres
Constante	-0,46*	-0,89***
<b>Secteur</b>		
Ind. agroalim.	-0,58**	-0,30
Ind. des biens de conso.	-0,25	-0,30
Ind. biens équipements-auto	-0,87***	-0,61***
Ind. biens interm.-énergie	-0,41**	-0,11
Construction	0,52**	0,48*
Commerce	ref	ref
Transport	-0,52**	-0,09
Activités financières et immobilières	0,50**	-0,18
Services aux entreprises	0,04	0,16
Services aux particuliers	-0,42*	-0,57**
Educ., santé, social, admin.	-2,37***	-2,19***
<b>Taille de l'établissement</b>		
Moins de 50	ref	ref
De 50 à 100 salariés	0,07	0,29*
De 100 à 200 salariés	-0,05	0,52***
De 200 à 500 salariés	-0,21	0,64***
Plus de 500 salariés	-0,01	0,91***
<b>Age de l'étab.</b>		
Moins de 10 ans	0,29**	0,20
10 à 50 ans	ref	ref
Plus de 50 ans	0,04	-0,01
<b>Tranche de CA</b>		
Moins de 5	ref	ref
5 à 10	0,25	0,13
10 à 100	0,40**	0,57***
Plus de 100	0,21	0,77***
<b>Stratégie</b>		
Prix	0,01	0,08
Innovation	0,04	0,05
Qualité	0,13	0,03
Originalité, renommée, diversité	ref	ref
Sans objet	0,00	-0,55*
<b>Part de marché</b>		
Moins de 50%	ref	ref
Plus de 50%	-0,29**	-0,32**
Sans objet	0,02	-0,06
<b>Evolution de l'activité</b>		
Croissance	0,26***	0,24**
Stabilité	ref	ref
Décroissance	0,11	-0,15
<b>Difficulté de prévision de l'activité</b>	-0,25***	-0,10
<b>Variation inhabituelle de l'activité</b>	0,04	0,04
<b>Part de femmes</b>		
Moins de 15%	0,05	-0,29**

De 15 à 60%	ref	ref
Plus de 60%	-0,15	-0,11
<b>Part de salariés de moins de 40 ans</b>		
Moins de 40%	-0,26**	-0,15
De 40 à 70%	ref	ref
Plus de 70%	0,16	0,29**
<b>Part de cadres et professions intermédiaires</b>		
Moins de 15%	ref	ref
De 15 à 30%	0,30**	0,33**
De 30 à 50%	0,67***	0,67***
Plus de 50%	0,59***	0,98***
<b>Preneur d'ordre</b>		
Absence	ref	ref
Moins de 50% du CA	0,34**	0,08
Plus de 50% du CA	0,00	-0,36**
<b>Filiale</b>	-0,08	0,34***
<b>Bourse</b>	0,13	0,22*
<b>Capital</b>		
Famille et particuliers	ref	ref
Investisseurs institutionnels	0,11	0,39**
Entreprises françaises	0,08	0,59***
Entreprises étrangères	0,01	0,24
Salariés, Etat	-0,39**	-0,02
Autres	-0,20	-0,08
Nombre d'observations	2755	2570
% de paires concordantes	70.5 %	77.7 %

*Lecture* : Les étoiles correspondent aux seuils de significativité : \*\*\* pour 1%, \*\* pour 5% et \* pour 10%.

**Tableau 10**  
**De quoi dépend la flexibilisation des salaires des cadres et des non cadres ?**

	Flexibilisation des salaires des non cadres	Flexibilisation des salaires des cadres
Constante	-1,35***	-0,50*
<b>Secteur</b>		
Ind. agroalim.	-0,69***	-0,36
Ind. des biens de conso.	-0,41*	-0,83***
Ind. biens équipements-auto	-1,14***	-1,11***
Ind. biens interm.-énergie	-0,64***	-0,46***
Construction	0,01	-0,61**
Commerce	ref	Ref
Transport	-0,47**	-0,87***
Activités financières et immobilières	0,13	-0,90***
Services aux entreprises	-0,12	-0,43**
Services aux particuliers	-0,53**	-1,04***
Educ., santé, social, admin.	-2,18***	-2,67***
<b>Taille de l'établissement</b>		
Moins de 50	ref	ref
De 50 à 100 salariés	0,48***	0,44***
De 100 à 200 salariés	0,35**	0,32**
De 200 à 500 salariés	0,41**	0,84***
Plus de 500 salariés	0,55***	0,83***
<b>Age de l'étab.</b>		
Moins de 10 ans	0,23	0,04

10 à 50 ans	ref	ref
Plus de 50 ans	0,05	0,10
<b>Tranche de CA</b>		
Moins de 5	ref	ref
5 à 10	0,30	0,16
10 à 100	0,54***	0,51***
Plus de 100	0,77***	0,93***
<b>Stratégie</b>		
Prix	0,12	-0,06
Innovation	0,12	0,01
Qualité	0,21	0,11
Originalité, renommée, diversité	ref	ref
Sans objet	-0,08	-0,63*
<b>Part de marché</b>		
Moins de 50%	ref	ref
Plus de 50%	-0,20	-0,32**
Sans objet	0,01	-0,23**
<b>Evolution de l'activité</b>		
Croissance	0,30***	0,43***
Stabilité	ref	ref
Décroissance	-0,03	-0,24*
<b>Difficulté de prévision de l'activité</b>		
<b>Variation inhabituelle de l'activité</b>		
<b>Part de femmes</b>		
Moins de 15%	0,04	-0,18
De 15 à 60%	ref	ref
Plus de 60%	-0,10	-0,13
<b>Part de salariés de moins de 40 ans</b>		
Moins de 40%	-0,33***	-0,31**
De 40 à 70%	ref	ref
Plus de 70%	0,28**	0,15
<b>Part de cadres et professions intermédiaires</b>		
Moins de 15%	ref	ref
De 15 à 30%	0,13	0,03
De 30 à 50%	0,38***	0,26*
Plus de 50%	0,19	0,28*
<b>Preneur d'ordre</b>		
Absence	ref	ref
Moins de 50% du CA	0,01	-0,22
Plus de 50% du CA	-0,23	-0,48***
<b>Filiale</b>		
<b>Bourse</b>		
<b>Capital</b>		
Famille et particuliers	ref	ref
Investisseurs institutionnels	0,05	0,15
Entreprises françaises	0,03	0,31*
Entreprises étrangères	0,03	-0,01
Salariés, Etat	-0,15	0,30*
Autres	-0,13	0,17
Nombre d'observations		
2755		
% de paires concordantes		
70.4 %		
77.2 %		

*Lecture* : Les étoiles correspondent aux seuils de significativité : \*\*\* pour 1%, \*\* pour 5% et \* pour 10%.

Les formes de rémunération sont également liées aux caractéristiques de la main-d'œuvre présente dans l'établissement. La forte présence de salariés de moins de 40 ans est associée à une large utilisation de l'individualisation et de la flexibilisation des rémunérations. C'est également le cas pour la part de salariés qualifiés, cadres et professions intermédiaires, même si l'effet est moins marqué sur la flexibilisation. La part de femmes en revanche a peu d'influence.

Contrairement aux niveaux de rémunération, leur forme n'est pas significativement liée à la stratégie d'offre de l'entreprise. En revanche, le contexte de demande dans lequel se trouve l'entreprise semble avoir une influence primordiale. Le fait d'être dominant sur son marché ou de ne pas être concerné par la notion de part de marché décroît la probabilité d'utilisation des pratiques de flexibilisation ou d'individualisation. Les pratiques d'individualisation et de flexibilisation sont donc associées à des situations où l'entreprise est en position de relative faiblesse sur son marché. Ces formes de rémunération apparaissent alors comme des moyens de report d'une partie de l'incertitude de la demande vers les salariés. Cependant, elles apparaissent justement comme plus rarement mises en œuvre lorsque la demande est difficile à prévoir (seule l'individualisation des cadres n'est pas significativement liée à la difficulté de prévoir l'activité).

Globalement, les variables représentant les liens extérieurs de l'établissement, financiers ou industriels, ont un poids important sur le choix des formes de rémunération. La probabilité de flexibilisation ou d'individualisation des salaires des cadres est plus faible dans les établissements preneurs d'ordres pour plus de 50 % de leur chiffre d'affaires. Parallèlement, pour les établissements preneurs d'ordres dans une moindre mesure, l'individualisation des non cadres est plus fréquente. Au total, la position de preneur d'ordres paraît moins influencer la forme que le niveau des rémunérations.

La cotation en bourse quant à elle accroît les probabilités de flexibilisation des rémunérations de l'ensemble des salariés et la probabilité d'individualisation des cadres. La détention du capital par des investisseurs institutionnels ou des entreprises françaises est associée à une forte individualisation des salaires des cadres. En dernier lieu, avoir une maison mère accroît la probabilité d'individualisation et de flexibilisation des rémunérations des cadres.

Finalement, les acteurs extérieurs à l'entreprise, mais qui lui sont liés aux niveaux financier et commercial, ont une influence non négligeable sur les niveaux et les formes de rémunération mis en place :

- Le fait d'être massivement preneur d'ordres induit de fortes probabilités d'avoir des salaires relativement faibles et d'utiliser des formes stables et collectives de rémunération.
- Avoir un capital coté en bourse, et dans une moindre mesure être une filiale, se traduit par des niveaux de salaires relativement élevés en moyenne mais également une forte utilisation des pratiques d'individualisation et de flexibilisation des rémunérations. L'utilisation intensive de modes de flexibilisation des rémunérations étaye l'hypothèse que ces établissements sont particulièrement soucieux de variabiliser leur coût du travail. Parallèlement, la forte utilisation des pratiques d'individualisation des rémunérations peut être considérée comme la conséquence d'un effort pour ajuster au mieux la masse salariale à la productivité. C'est aussi un mode de motivation des salariés s'appuyant sur un suivi individualisé et régulier des efforts de chacun.

#### **4. L'AUTONOMIE DES EMPLOYEURS EN MATIÈRE D'IMPLICATION DES SALARIÉS**

Les pratiques managériales en matière d'information, de consultation et de négociation avec les salariés et/ou leurs représentants constituent le dernier axe de notre recherche. Ces pratiques marquent la reconnaissance du salarié comme élément constituant de l'entreprise, au-delà de son offre de service (force de travail). On peut par ailleurs supposer qu'elles sont une source d'efficacité dynamique : parce qu'elles favorisent l'engagement des salariés dans l'entreprise et sa gestion, elles sont à même d'accroître la productivité du travail.

## 4.1 Les politiques d'implication des salariés

En France, ces pratiques – que nous regroupons sous le terme d'« implication » – sont légalement fondées : les salariés disposent, au niveau de l'entreprise ou de l'établissement, de droits à l'information, à la consultation et à la négociation collective.

L'information/consultation passe par les élus du personnel, plus particulièrement par le comité d'entreprise. Les pouvoirs de ce comité, obligatoire pour les entreprises de cinquante salariés et plus, sont assez étendus au regard des standards internationaux. L'article L.431 du Code du travail oblige l'employeur à fournir au comité d'entreprise les informations que ce dernier souhaite obtenir sur la marche générale de l'entreprise. Cette information joue d'ailleurs un rôle important dans le contrôle *ex post* du juge sur la validité des licenciements économiques. Un autre droit important est la possibilité pour le comité d'entreprise de faire appel à un expert comptable, de manière à disposer d'une contre-expertise sur les informations transmises par l'employeur. Ce droit conteste ainsi le « *monopole de l'employeur à l'expertise légitime* » (Grumbach, 1995). C'est une particularité française. Sur certains aspects, les droits à l'information détenus par le comité d'entreprise sont même supérieurs à ceux dont disposent les actionnaires. Ainsi, les dirigeants doivent informer les représentants du personnel lorsque la vente d'une participation stratégique est envisagée – mais non les actionnaires (cf. Cozian, Viandier et Deboissy, 2005). Concernant l'Union européenne, une série de directives a progressivement renforcé ces droits des représentants des salariés au niveau national<sup>34</sup> et trans-national<sup>35</sup>.

Par définition, l'information et la consultation ne suffisent pas en elles-mêmes à garantir l'intégration du point de vue des salariés dans la gestion de l'entreprise et les prises de décision. Dans nombre de pays d'Europe (en Allemagne, en Autriche, en Suède, au Danemark, en Hongrie, etc.), les salariés disposent également de droits à la cogestion. On entend par là que les représentants du personnel disposent d'un droit de veto sur certains sujets et/ou de sièges aux organes sociétaires (conseil d'administration ou de surveillance) – avec des droits semblables aux représentants des actionnaires.

En France, ces droits à la cogestion n'existent pas – ce qui ne signifie pas que les salariés ne disposent d'aucun moyen de faire valoir leurs intérêts. En effet, la Constitution prévoit, dans l'alinéa 8 de son préambule, que « *tout travailleur participe par l'intermédiaire de ses délégués à la détermination collective de ses conditions de travail ainsi qu'à la gestion des entreprises* ». Le droit des salariés à la négociation collective découle de ce principe de participation qui impose au législateur d'organiser la négociation collective. C'est ce qu'il a fait à travers une série de lois. La loi du 13 juillet 1971 officialise ainsi le niveau de l'entreprise comme espace de négociation, aux côtés des niveaux interprofessionnels et de la branche. La loi du 13 novembre 1982 introduit quant à elle, sous certaines conditions, la négociation obligatoire d'entreprise. Depuis les années 1980, on assiste à une montée en puissance de l'entreprise comme espace de négociation. Les thèmes sujets à discussion ou négociation vont bien au-delà des questions de salaires et de l'organisation du temps de travail, qui revêtent seules un caractère obligatoire.

Au-delà de ces droits, la nature et l'étendue des pratiques en matière d'information, de consultation et de négociation restent difficilement caractérisables. Le bilan de la négociation collective, publié chaque année par les services du ministère, fournit un certain nombre d'indications sur l'activité de négociation collective. La négociation est ainsi plus intense dans les grandes entreprises, disposant d'un système de relations professionnelles bien formalisé. Au niveau sectoriel, des différences ap-

<sup>34</sup> Voir les directives 77/187 et 98/59 sur l'information-consultation en cas, respectivement, de transferts d'établissement et de licenciements collectifs et la directive 2002/14 sur l'information/consultation qui concerne l'ensemble des entreprises de plus de 50 salariés ou des établissements de plus de 20 salariés.

<sup>35</sup> Voir la directive 94/41 sur les comités d'entreprise européens et la directive 2001/86 sur l'implication des salariés dans la société de droit européen.

paraissent avec notamment les activités de services aux entreprises et aux particuliers, pour lesquelles la présence de négociations est moins répandue. Mais il est difficile d'établir plus finement des profils d'entreprise. Concernant l'information / consultation, les pratiques sont encore bien plus difficilement identifiables. L'enquête *REPONSE* 2004 fournit, de ce point de vue, un matériel très précieux, tant au niveau de l'information/consultation, que de la négociation.

Dans notre problématique, l'enquête *REPONSE* permet précisément de s'interroger sur l'influence des acteurs extérieurs à l'entreprise sur l'implication des salariés. On rappelle ici les hypothèses que nous avons pu faire dans la première partie de ce rapport :

- La *cotation en bourse* est aujourd'hui soumise à des normes de divulgation de l'information importante, à destination des actionnaires. La première hypothèse que nous avons formulée est que l'on peut alors s'attendre à ce que les flux d'information soient relativement plus denses dans les sociétés cotées, les salariés en bénéficiant « par ricochet » (Kostant, 1999). Alternativement, on peut supposer que les flux d'information se détournent des salariés, pour se concentrer vers les marchés de capitaux. Concernant une intégration plus avancée du point de vue des salariés, par le biais de la négociation, il est difficile de se prononcer. La doctrine de la souveraineté actionnariale, portée par les actionnaires minoritaires, est néanmoins peu favorable à une implication « avancée » des salariés dans les processus décisionnels.
- La *sous-traitance* doit jouer défavorablement sur l'implication des salariés : les contraintes que font peser les donneurs d'ordres sont logiquement peu favorables à l'intégration du point de vue des salariés dans la gestion.
- Concernant la *structure de groupe*, nous n'avons pas formulé d'hypothèses *a priori*.

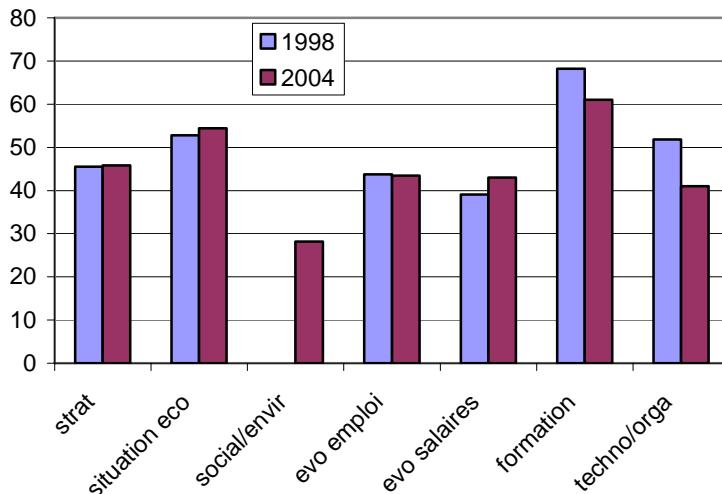
Nous avons choisi de nous intéresser d'abord à la question de l'information/consultation (en privilégiant la première dimension), puis à la question de la négociation.

Concernant l'information, l'enquête *REPONSE* permet d'apprécier le point de vue aussi bien de la direction que des représentants des salariés, à travers ses deux volets. Dans le volet « représentant de la direction », la question suivante (3.2) est posée – qui l'était déjà en 1998 : « *Sur les thèmes suivants, l'information est-elle diffusée à l'ensemble des salariés de l'établissement régulièrement, occasionnellement ou jamais ?* ». Sept thèmes sont énoncés : la stratégie de l'entreprise, la situation économique, l'impact social et environnemental de l'activité de l'entreprise, les perspectives d'évolution de l'emploi, l'évolution des salaires, les possibilités de formation et, enfin, les perspectives de changement technologiques ou organisationnels. En 1998, les thèmes étaient les mêmes, à l'exception de l'impact social et environnemental. Le graphique 13 permet d'apprécier l'évolution de la régularité de l'information diffusée entre 1998 et 2004. On constate une dynamique contrastée selon les thèmes : alors même que la diffusion de l'information s'est accrue concernant la stratégie, la situation économique et les salaires, on note une baisse très sensible de la régularité de l'information relevant de la formation et des changements organisationnels et technologiques. L'impact environnemental et social de l'activité se distingue par la faiblesse des informations qui sont fournies, marquant par là la relative nouveauté de cette thématique dans les entreprises.

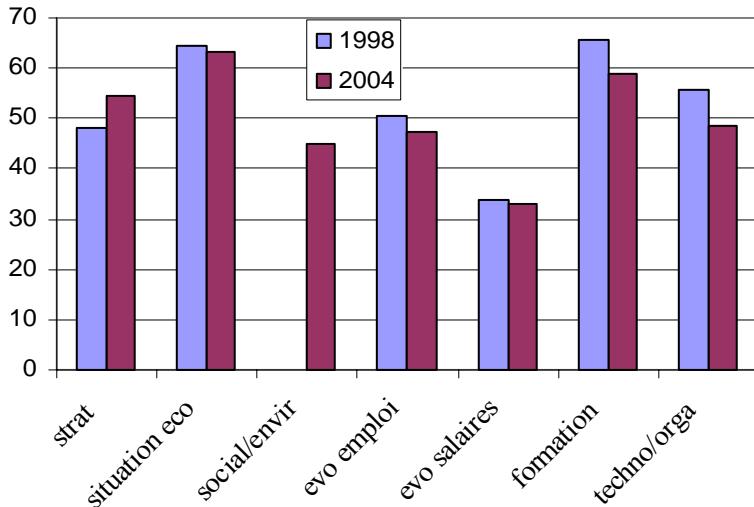
Le volet « représentant du personnel » intègre une question très proche, là encore existante en 1998. La question B.1. est formulée comme suit : « *pour chacun des thèmes que je vais vous citer, l'information fournie par la Direction aux représentants du personnel au cours de l'année 2004 vous semble-t-elle satisfaisante, insatisfaisante ou inexistante ?* ». La liste qui suit est strictement identique à celle du questionnaire « représentant de la direction ». Le graphique 14 indique le pourcentage de représentants du personnel s'estimant satisfait sur chacun des sujets, pour les années 1998 et 2004. La qualité de l'information se dégrade pour l'ensemble des sujets, à l'exception des questions de stratégie. Concernant la formation et les changements technologiques ou organisationnels, la dégradation est particulièrement nette, recouvrant l'appréciation de la direction. Nous retiendrons donc que les représentants du personnel ont une vision plus sombre que les représentants de la

direction des dynamiques à l'œuvre depuis la fin des années 1990, même si leurs points de vue se rejoignent sur les questions de formation et de changements organisationnels.

**Graphique 13**  
**Pourcentage de représentants de la direction**  
**estimant fournir régulièrement de l'information aux salariés**



**Graphique 14**  
**Pourcentage de représentants du personnel**  
**estimant satisfaisante l'information qui leur est fournie par la direction**



Concernant l'activité de négociation, nous avons choisi d'écartier la question des négociations salariales, les pratiques salariales ayant fait l'objet d'une étude approfondie dans les parties précédentes du rapport. L'enquête *REPONSE* rend clairement compte d'une intensification de la négociation dans les entreprises (*cf.* Amossé, 2006). Les discussions, ayant ou non abouties à un accord, sur les conditions de travail, l'épargne salariale, la formation professionnelle, ont très nettement augmenté. De 2002 à 2004, des négociations ou discussions autres que salariales ont eu lieu dans 87 % des établissements couverts par le champ de l'enquête. Plus de la moitié des établissements (51 %) ont connu, sur les années 2002-2004 des négociations sur au moins cinq thèmes différents. Pour un cinquième des établissements (20,2 %), ce sont huit thèmes ou plus qui ont été débattus avec les salariés et/ou leurs représentants.

Pour autant, l'implication des salariés dans les processus décisionnels ne saurait être exagérée. Le questionnaire « représentant de la direction » interroge ainsi longuement sur les conditions de la dernière négociation ou discussion (achevée en 2004, au moment de l'enquête). Après quatorze questions successives, il est demandé au représentant de la direction si, en l'absence de cette négociation, la nature de la décision finale aurait été modifiée (Q.7.25). Pour 58,45 % des répondants, la réponse est négative : la décision finale aurait été strictement la même sans négociation. 35 % estiment en revanche que la négociation a changé le cours des choses, soit que la décision aurait été très ou assez différente sans négociation, soit qu'aucune décision n'aurait été prise en l'absence de discussion.

De la même manière, seuls 12,1 % des établissements disposant de représentants du personnel et ayant fixés des objectifs précis et quantifiés en 2004 (en matière de rentabilité, de croissance, de respect d'un budget, de coûts salariaux, de qualité, de sécurité) admettent avoir débattu de ces objectifs avec des représentants du personnel.

Dans la section suivante, nous cherchons à mettre en lumière les facteurs qui favorisent une bonne diffusion et qualité de l'information, qui s'accompagnent d'une forte activité de négociation et qui poussent les directions à débattre des objectifs avec les représentants des salariés.

## 4.2 Quels sont les déterminants de l'implication des salariés ?

### *L'information diffusée aux salariés*

Deux séries de régressions logistiques ont été effectuées, cherchant à saisir de l'impact de différents facteurs sur la qualité de l'information diffusée aux salariés ou à leurs représentants :

- La première série s'appuie sur le questionnaire « représentant de la direction » : on cherche à expliquer la probabilité que l'information sur tel ou tel sujet soit régulière plutôt qu'occasionnelle ou inexistante. Sept régressions sont présentées, correspondant à chacun des thèmes exposés ci-dessus (*cf. graphique 13.*) .
- La seconde série utilise le questionnaire « représentant du personnel » : on s'intéresse alors à la probabilité que l'information soit estimée satisfaisante par les représentants des salariés, plutôt qu'insatisfaisante ou inexistante. Là encore, sept régressions ont été effectuées, correspondant à chacun des sept thèmes.

Les mêmes variables explicatives ont été introduites dans les deux séries de régressions. Il s'agit pour l'essentiel des variables utilisées jusqu'ici dans le rapport. Toutes les variables renseignant sur les caractéristiques des établissements sont issues du questionnaire « employeur ». Les régressions s'intéressant aux réponses des représentants du personnel incorporent également certaines variables renvoyant à l'identité des répondants : fonction du représentant (délégué syndical ou élu du personnel), appartenance à une organisation syndicale et sexe. Les établissements pour lesquels les directeurs ou les représentants ignorent la fréquence ou la qualité de l'information (réponse « ne sait pas ») ont été éliminés de l'échantillon. Les résultats sont présentés dans les deux tableaux ci-dessous : le tableau 11 pour les réponses des directeurs, le tableau 12 pour les réponses des représentants du personnel. La taille de l'échantillon, ainsi que le pourcentage de paires concordantes sont systématiquement indiqués.

**Tableau 11**  
**Régressions logistiques sur l'information diffusée aux salariés (questionnaire employeur)**

	Strat.	Situation éco.	Social/ Envir.	Evolution emploi	Evolution salaire	Formation	Chang. Tech/org.
Constante	-0,80***	-0,45*	-1,48***	-1,16***	-0,74***	-0,33	-0,55**
<b>Secteur</b>							
Ind. Agroalim.	-0,12	-0,51**	0,14	-0,08	-0,20	-0,79***	0,00
Ind. Des biens de conso.	-0,30	-0,16	0,11	-0,19	-0,18	-0,36*	-0,34*
Ind. Biens équipements-auto	0,13	0,11	-0,04	0,20	0,15	-0,29	-0,16
Ind. Biens interm.-énergie	-0,10	0,01	0,20	-0,23	0,00	-0,45***	-0,33**
Construction	-0,80***	-0,11	-0,06	-0,14	-0,19	-0,10	-0,64***
Commerce	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref
Transport	-0,41*	-0,65***	0,04	-0,37*	0,06	-0,16	-0,17
Activités financières et im-mob.	0,47**	-0,41*	-0,13	0,04	0,28	0,41	0,26
Services aux entreprises	-0,39**	-0,57***	-0,31*	-0,12	-0,24	-0,27*	-0,17
Services aux particuliers	-0,45**	-0,53**	-0,33	-0,04	-0,06	0,11	-0,20
Educ., santé, social, admin.	-0,23	-0,26	-0,08	0,40*	0,10	0,97***	0,38*
<b>Taille de l'établissement</b>							
Moins de 50	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref
De 50 à 100 salariés	0,11	0,20	0,13	0,26*	0,14	0,29**	-0,02
De 100 à 200 salariés	-0,02	0,24*	0,01	0,04	0,04	0,30*	-0,11
De 200 à 500 salariés	-0,02	0,30*	-0,05	0,07	0,12	0,08	-0,01
Plus de 500 salariés	0,04	0,34**	0,04	0,11	0,12	0,15	-0,18
<b>Age de l'étab.</b>							
Moins de 10 ans	-0,19	-0,16	-0,05	0,12	-0,04	-0,09	-0,15
10 à 50 ans	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref
Plus de 50 ans	-0,13	-0,03	0,02	0,11	-0,06	-0,08	-0,01
<b>Tranche de CA</b>							
Moins de 5	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref
5 à 10	-0,27	0,07	-0,22	-0,13	-0,02	-0,08	-0,06
10 à 100	-0,23	0,22	-0,15	-0,09	0,05	0,02	-0,24
Plus de 100	0,15	0,36**	0,12	0,12	0,27	0,43**	-0,04
<b>Stratégie</b>							
Prix	0,05	-0,14	0,17	0,14	0,15	0,11	0,05
Innovation	0,75***	0,20	0,40**	0,45***	0,09	0,45**	0,61***
Qualité	0,07	-0,05	0,22	0,23*	0,12	0,25*	0,17
Originalité, renommée, diver-sité	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref
Sans objet	-0,18	-0,16	0,23	0,08	0,49*	0,23	-0,43
<b>Part de marché</b>							
Moins de 50%	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref
Plus de 50%	-0,01	-0,16	0,02	-0,26**	0,00	0,02	-0,08
Sans objet	-0,02	-0,06	0,01	-0,12	-0,11	0,02	-0,18*
<b>Evolution de l'activité</b>							
Croissance	0,07	0,12	0,07	0,22**	0,02	0,04	0,13
Stabilité	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref
Décroissance	-0,18	0,07	-0,08	0,05	-0,03	-0,10	0,10
<b>Part de femmes</b>							
Moins de 15%	0,02	-0,23*	0,12	0,10	0,18	-0,03	-0,08
De 15 à 60%	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref
Plus de 60%	0,08	-0,05	0,13	-0,05	0,04	-0,14	0,01
<b>Part de salariés de moins de</b>							

<b>40 ans</b>							
Moins de 40%	-0,17	-0,10	-0,11	-0,22**	0,17*	-0,09	-0,20*
De 40 à 70%	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref
Plus de 70%	0,51***	0,20*	0,00	0,37***	0,02	0,08	0,11
<b>Part de cadres et professions intermédiaires</b>							
Moins de 15%	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref
De 15 à 30%	0,46***	0,45***	0,13	0,34***	-0,07	0,17	0,37***
De 30 à 50%	0,54***	0,36***	0,27*	0,24**	-0,14	0,35**	0,29**
Plus de 50%	0,66***	0,46***	0,32**	0,12	-0,16	0,49***	0,24*
<b>Présence d'élus du personnel</b>							
	0,31**	0,38***	0,32*	0,27*	0,29*	0,39***	0,13
<b>Présence de délégués syndicaux</b>							
	0,11	0,18	0,02	0,31***	0,19*	0,02	0,06
<b>Preneur d'ordres</b>							
Absence	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref
Moins de 50% du CA	-0,13	-0,07	-0,03	-0,18	-0,19	-0,06	-0,35**
Plus de 50% du CA	-0,27*	-0,08	-0,24*	-0,21	-0,38***	-0,38***	-0,17
<b>Filiale</b>							
	0,26***	0,04	0,05	0,13	0,07	0,04	0,15
<b>Bourse</b>							
	0,18*	0,36***	0,37***	0,13	0,02	0,16	0,13
<b>Capital</b>							
Famille et particuliers	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref
Investisseurs institutionnels	-0,09	0,09	-0,03	0,31**	-0,07	0,06	0,10
Entreprises françaises	-0,17	-0,08	-0,29*	-0,03	-0,06	0,00	-0,29**
Entreprises étrangères	-0,16	-0,08	-0,30*	0,06	0,35**	-0,10	0,01
<b>Salariés, Etat</b>							
	0,57***	0,01	0,24	0,16	0,10	0,34*	0,21
<b>Autres</b>							
	0,24***	0,02	0,02	-0,02	0,19	0,10	-0,07
Nombre d'observations	2795	2800	2696	2796	2796	2801	2787
% de paires concordantes	68,4%	67,2%	61,4%	63,5%	60,5%	66,4%	61,5%

(i) Si l'on s'intéresse à la première série de régressions (tableau 11, représentant de la direction), certains facteurs « structurels » ressortent plus particulièrement. Au niveau sectoriel, le tertiaire, avec notamment les activités de services aux entreprises et aux particuliers, est associé à une mauvaise qualité de l'information, ainsi que le secteur des transports. À l'inverse, le secteur de l'éducation et de la santé influence positivement l'information. Concernant la position commerciale de l'établissement, une stratégie fondée sur l'innovation est logiquement corrélée à une bonne information. Les établissements comportant une part élevée de salariés « jeunes » (plus de 70 % de salariés de moins de 40 ans) et, plus encore, une part importante de cadres ou de professions intermédiaires se démarquent également par une bonne diffusion de l'information. Enfin, cette dernière est améliorée par la présence d'élus du personnel et, dans une moindre mesure, par la présence de délégués syndicaux.

Concernant les facteurs d'influence « externes », les commentaires suivants s'imposent :

- Le fait d'être preneur d'ordres tend, toutes choses égales par ailleurs, à dégrader la qualité de l'information : être preneur d'ordres pour plus de 50 % du chiffre d'affaires diminue significativement la fréquence de l'information sur la stratégie, l'impact environnemental et social, l'évolution des salaires et la formation. Être faiblement donneur d'ordres influence négativement la diffusion de l'information sur les changements organisationnels ou technologiques.
- À l'inverse, la cotation en bourse accroît de manière très nette la qualité de l'information sur trois thèmes : la stratégie, la situation économique et l'impact environnemental et social de l'activité. On notera que ces thématiques sont les plus directement concernées par les obligations de divulgation d'information associées à la cotation. On peut donc penser que la pression des marchés boursiers, pour une transparence accrue des entreprises, se traduit favorablement pour les salariés,

corroborent notre hypothèse. Concernant l'évolution de l'emploi et les changements organisationnels et technologiques, on notera que la cotation joue favorablement si l'on exclut des régressions la variable « filiale » (dans les deux cas, le coefficient associé à bourse est de 0,17, significatif à 10 %). On retrouve ici la corrélation statistique très forte entre cotation et filiale, qui peut masquer les effets de chacune de ces deux variables isolément.

- Enfin, il est à noter que ni le fait d'être une filiale, ni l'identité des actionnaires n'a d'influence systématique sur la qualité de l'information telle qu'estimée par les représentants de la direction.

**Tableau 12**  
**Régressions logistiques sur l'information diffusée aux représentants du personnel**  
**(questionnaire représentant du personnel)**

	Strat.	Situation éco.	Social/Envir.	Evolution emploi	Evolution salaire	Formation	Chang. Tech/org.
Constante	0,89***	1,14***	0,20	0,73**	-0,56	0,49	0,10
<b>Questionnaire RP : identité du RP</b>							
Délégué syndical	-0,13	-0,29**	-0,27*	0,05	-0,05	-0,26**	-0,05
Délégué du personnel	-0,08	-0,06	-0,04	0,00	-0,17	-0,26**	0,00
Femme	-0,33***	-0,20	-0,20	-0,31**	-0,43***	-0,25*	-0,24*
<b>Organisation syndicale</b>							
Non syndiqué	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref
CFDT	-0,62***	-0,28	-0,39**	-0,51***	-0,29	-0,29	-0,75***
CGC	-0,28	-0,16	0,58*	-0,40	-0,07	0,45	-0,60**
CFTC	-0,20	0,18	0,32	0,11	0,32	0,22	-0,17
CGT	-1,41***	-0,79***	-0,66***	-1,09***	-0,85***	-0,72***	-1,18***
FO	-0,52**	-0,23	-0,16	-0,36*	-0,36*	-0,30	-0,68***
SUD	-1,83***	-2,08***	-1,74***	-1,19**	-1,05*	-0,86*	-2,35***
UNSA	-1,14**	-0,80*	-0,17	-0,12	-0,57	0,26	-0,69
Autre	0,23	0,76	0,54	-0,52	-0,32	-0,59	-0,48
<b>Questionnaire RD</b>							
<b>Secteur</b>							
Ind. agroalim.	0,03	-0,30	0,01	-0,26	0,16	-0,33	0,34
Ind. des biens de conso.	-0,11	-0,15	0,08	0,03	0,62**	-0,09	0,31
Ind. biens équipements-auto	-0,06	-0,17	-0,07	-0,20	0,18	-0,17	-0,13
Ind. biens interm.-énergie	-0,30	-0,39*	0,11	-0,36*	0,32	-0,04	-0,03
Construction	0,09	0,46	-0,17	0,26	0,05	0,91***	-0,23
Commerce	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref
Transport	-0,10	-0,02	0,17	0,24	0,65**	0,21	0,21
Activités financières et immob.	-0,25	0,17	-0,31	-0,37	0,06	0,49*	-0,24
Services aux entreprises	-0,28	-0,52**	-0,54**	-0,45**	-0,01	-0,01	-0,33
Services aux particuliers	-0,40	-0,28	-0,56	-0,62*	0,40	-0,33	-0,45
Educ., santé, social, admin.	-0,38	-0,61**	-0,19	-0,02	0,53*	0,49*	-0,53*
<b>Taille de l'établissement</b>							
Moins de 50	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref
De 50 à 100 salariés	0,01	0,37*	0,00	0,03	0,17	0,29	0,15
De 100 à 200 salariés	-0,16	0,27	-0,10	-0,07	0,04	0,26	0,03
De 200 à 500 salariés	-0,28	0,16	-0,08	0,04	0,14	0,19	0,05
Plus de 500 salariés	-0,30	0,12	-0,12	-0,25	0,25	0,32	-0,10
<b>Age de l'étab.</b>							
Moins de 10 ans	-0,33*	0,12	-0,41**	0,17	0,29	-0,02	-0,06

10 à 50 ans	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref
Plus de 50 ans	0,29**	0,24**	0,18	0,19	0,10	0,07	0,29**
<b>Tranche de CA</b>							
Moins de 5	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref
5 à 10	-0,20	-0,15	-0,42*	-0,21	0,24	0,00	-0,13
10 à 100	-0,14	0,08	0,01	-0,28	0,05	0,06	-0,08
Plus de 100	-0,19	0,06	-0,02	-0,41*	0,29	0,13	0,03
<b>Stratégie</b>							
Prix	-0,05	-0,09	0,08	-0,24	-0,14	0,16	0,04
Innovation	0,06	-0,12	-0,05	-0,25	-0,46**	0,02	-0,07
Qualité	-0,05	-0,22	-0,01	-0,23	-0,27	0,08	0,06
Originalité renommée	Ref	Ref	Ref		Ref	Ref	Ref
diversité				Ref			
Sans objet	-0,23	-0,42	-0,12	-0,09	-0,23	0,66*	-0,31
<b>Part de marché</b>							
Moins de 50%	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref
Plus de 50%	0,17	-0,11	0,01	0,04	-0,32*	-0,09	-0,04
Sans objet	0,05	-0,09	-0,06	0,00	-0,01	0,06	0,08
<b>Evolution de l'activité</b>							
Croissance	0,17	0,07	0,39***	0,24**	0,06	0,11	0,31***
Stabilité	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref
Décroissance	-0,38**	-0,56***	-0,22	-0,31*	-0,59***	-0,33**	-0,18
<b>Part de femmes</b>							
Moins de 15%	0,07	-0,13	0,02	0,03	0,21	-0,31**	0,07
De 15 à 60%	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref
Plus de 60%	0,38**	0,10	0,24	0,39***	0,31**	-0,13	0,31**
<b>% salariés moins de 40 ans</b>							
Moins de 40%	-0,15	-0,14	-0,07	-0,34***	-0,19	0,06	-0,15
De 40 à 70%	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref
Plus de 70%	0,22	-0,04	0,11	0,03	-0,10	-0,17	0,07
<b>% cadres, prof intermédiaires</b>							
Moins de 15%	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref
De 15 à 30%	-0,12	0,03	0,02	-0,07	0,11	0,23	0,37**
De 30 à 50%	0,35*	0,37**	0,22	-0,01	0,01	0,05	0,44***
Plus de 50%	0,25	0,43**	0,04	-0,10	0,09	0,19	0,34**
<b>Preneur d'ordres</b>							
Absence	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref
Moins de 50% du CA	-0,02	0,04	0,13	0,24	0,00	-0,06	0,04
Plus de 50% du CA	-0,12	-0,01	-0,01	0,18	0,04	-0,01	-0,06
<b>Filiale</b>	0,07	-0,04	0,15	0,10	0,07	0,20*	-0,10
<b>Bourse</b>	0,35***	0,27**	0,19	0,23*	0,15	-0,02	0,22*
<b>Capital</b>							
Famille et particuliers	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref
Investisseurs institutionnels	-0,09	-0,26	-0,17	-0,26	-0,38**	-0,14	-0,03
Entreprises françaises	-0,25	-0,06	-0,13	-0,16	0,07	-0,30*	-0,45**
Entreprises étrangères	-0,38*	-0,29	-0,37*	-0,52**	-0,26	-0,31	-0,21
Salariés, Etat	-0,08	-0,33*	-0,05	0,04	0,11	-0,22	0,06
Autres	-0,19	0,00	0,02	-0,09	-0,03	0,27	0,17
Nombre d'observations	1889	1888	1782	1873	1873	1884	1837
% de paires concordantes	69,9%	67,9%	65,4%	68,1%	64,6%	66,2%	66,8%

(ii) Les régressions portant sur la qualité de l'information du point de vue des représentants du personnel permettent d'apprécier l'influence de l'identité des répondants, sur une dimension somme toute subjective. Le fait d'être un délégué syndical ou une femme impacte ainsi négativement sur le jugement porté. Mais l'appartenance à une organisation syndicale est encore plus marquante : être membre de la CGT ou de SUD, et dans une moindre mesure de la CFDT ou de FO, conduit à porter un jugement relativement critique à l'égard de l'information diffusée par la direction, par rapport au fait d'être non syndiqué. La dimension sectorielle joue encore, mais moins nettement que précédemment : on retrouve un impact négatif, quoique atténué, de l'appartenance au tertiaire (services aux entreprises). L'âge de l'établissement joue en revanche assez nettement : plus l'établissement est ancien, et plus les représentants auront tendance à trouver satisfaisante l'information qui leur est diffusée. On note que la conjoncture économique joue cette fois de manière très significative : lorsque l'établissement connaît une activité décroissante, plutôt que stable, il est plus probable que les représentants jugent très défavorablement l'information qui leur est communiquée. Comme pour les régressions précédentes, une part élevée de cadres ou de professions intermédiaires est positivement corrélée à la présence d'information de qualité.

Concernant les facteurs d'influence extérieurs, on constate des points communs mais également des différences importantes par rapport aux réponses fournies par la direction :

- Le principal point commun est le rôle favorable de la cotation en bourse sur la qualité de l'information. La cotation accroît cette qualité pour les thèmes de la stratégie et de la situation économique – à l'image de la première série de régressions. Le thème des changements organisationnels et technologiques est également positivement influencé par la présence sur les marchés boursiers. Notons enfin que la cotation joue favorablement sur l'information relevant de l'impact environnemental et social de l'activité, lorsque la variable filiale est exclue de la régression (coefficient de 0,23, significatif à 10 %).
- La principale divergence entre les deux séries de régressions tient à l'absence de l'effet d'être sous-traitant sur le jugement porté par les représentants du personnel à l'égard de l'information qui leur est fournie par la direction.
- La structure qualitative du capital social joue davantage dans le cas présent : on remarque en particulier que les entreprises non financières françaises et étrangères sont associées, quoique faiblement, à une dégradation de la qualité de l'information. De nouveau, le fait d'être une filiale n'a pas d'impact particulier sur l'information, ni dans un sens, ni dans un autre.

### ***La négociation***

La thématique de la négociation est analysée à travers trois régressions distinctes, renvoyant à notre discussion précédente. Les variables sont toutes issues du questionnaire « représentant de la direction ».

(1) La première régression mesure l'impact de différentes variables sur le fait d'appartenir à la population des établissements ayant une activité soutenue de négociations (autre que salariales), c'est-à-dire ayant ouvert des discussions sur au moins huit sujets pour la période 2002-2004 (soit 20,2 % des établissements du champ de l'enquête).

(2) La deuxième régression explique la probabilité que la décision finale eut été la même en l'absence de négociation, concernant la dernière discussion ayant eu lieu dans l'établissement. On rappelle que 58,4 % des représentants de la direction faisant part d'une négociation sur cette période reconnaissent que la discussion n'a en rien modifié la décision finale.

(3) La troisième régression cherche enfin à mesurer l'influence de différents facteurs sur le fait d'avoir débattu avec les représentants du personnel lors de la fixation d'objectifs (de croissance, de rentabilité, de sécurité, de qualité, etc.) précis et quantifiés. Ceci renvoie à 12,1 % des établissements concernés (ayant une représentation du personnel et ayant établi un ou des objectifs).

**Tableau 13**  
**Régressions logistiques sur la négociation avec les salariés et/ou leurs représentants**

	(1) Négociation (8 thèmes ou +)	(2) Décision aurait été la même	(3) Négociation des objectifs
Constante	-1,63***	0,48*	-2,60***
<b>Secteur</b>			
Ind. agroalim.	-0,50**	-0,26	-1,11**
Ind. des biens de conso.	-0,19	-0,35	-0,28
Ind. biens équipements-auto	-0,33	-0,31	-0,01
Ind. biens interm.-énergie	-0,40**	-0,50***	-0,21
Construction	-0,30	0,24	-0,32
Commerce	Ref	Ref	Ref
Transport	-0,45*	-0,72***	-0,10
Activités financières et immobilières	-0,13	-0,11	0,13
Services aux entreprises	-0,45**	-0,25	-0,01
Services aux particuliers	-0,36	0,07	0,47
Educ., santé, social, admin.	-0,48*	0,15	0,62*
<b>Taille de l'établissement</b>			
Moins de 50	Ref	Ref	Ref
De 50 à 100 salariés	-0,29	0,10	-0,32
De 100 à 200 salariés	-0,44**	0,00	-0,08
De 200 à 500 salariés	-0,31*	-0,08	-0,28
Plus de 500 salariés	-0,21	-0,26	0,20
<b>Age de l'étab.</b>			
Moins de 10 ans	0,16	-0,15	-0,33
10 à 50 ans	Ref	Ref	Ref
Plus de 50 ans	0,03	0,17	0,06
<b>Tranche de CA</b>			
Moins de 5	Ref	Ref	Ref
5 à 10	-0,69***	0,30	-0,39
10 à 100	-0,08	0,18	-0,37
Plus de 100	0,79***	-0,03	-0,54**
<b>Stratégie</b>			
Prix	0,15	0,00	-0,03
Innovation	0,20	-0,33*	-0,13
Qualité	0,17	-0,11	-0,25
Originalité, renommée, diversité	Ref	Ref	Ref
Sans objet	0,01	0,16	-0,33
<b>Part de marché</b>			
Moins de 50%	Ref	Ref	-0,01
Plus de 50%	-0,28**	0,06	Ref
Sans objet	-0,21*	0,02	0,15
<b>Evolution de l'activité</b>			
Croissance	0,01	-0,03	0,07
Stabilité	Ref	Ref	Ref
Décroissance	-0,05	-0,03	-0,07
<b>Part de femmes</b>			
Moins de 15%	-0,08	0,16	0,44**
De 15 à 60%	Ref	Ref	Ref
Plus de 60%	0,12	0,08	-0,15
<b>Part de salariés de moins de 40 ans</b>			
Moins de 40%	-0,18	-0,04	0,23
De 40 à 70%	Ref	Ref	Ref

Plus de 70%	0,24*	0,12	0,01
<b>Part de cadres et professions intermédiaires</b>			
Moins de 15%	Ref	Ref	Ref
De 15 à 30%	-0,10	0,06	-0,12
De 30 à 50%	-0,19	0,00	0,14
Plus de 50%	-0,16	-0,18	-0,10
<b>Présence d'élus du personnel</b>	0,25	0,00	0,75*
<b>Présence de délégués syndicaux</b>	0,76***	-0,25**	0,29
<b>Preneur d'ordres</b>			
Absence	Ref	Ref	Ref
Moins de 50% du CA	0,18	0,37**	-0,08
Plus de 50% du CA	-0,19	0,19	-0,50**
<b>Filiale</b>	0,09	-0,01	
<b>Bourse</b>	0,08	0,10	-0,26*
<b>Capital</b>			
Famille et particuliers	Ref	Ref	Ref
Investisseurs institutionnels	0,12	-0,02	0,03
Entreprises françaises	0,15	-0,41***	0,16
Entreprises étrangères	0,05	0,02	0,22
Salariés, Etat	0,73***	-0,11	0,12
Autres	-0,07	-0,20	0,16
<b>Objectif prioritaire (pour (3))</b>			
Rentabilité			-0,32
Croissance			-0,23
Respect d'un budget			Ref
Coût du travail			1,07***
Qualité			0,80***
Sécurité			0,93***
Nombre d'observations	2794	2326	2507
% de paires concordantes	71,9%	63,8%	72,2%

Les mêmes variables explicatives ont été introduites dans les trois régressions. Notons toutefois que la troisième estimation incorpore la nature des objectifs fixés : il est clair qu'un objectif de qualité ou de sécurité est davantage susceptible d'être débattu avec les représentants du personnel qu'un objectif de rentabilité. Les établissements pour lesquels les représentants de la direction répondent « ne sait pas » à la variable expliquée ont été éliminés de l'échantillon. Les résultats sont présentés dans le tableau 13.

Au niveau sectoriel, seule l'industrie agro-alimentaire se distingue clairement, et négativement : l'activité de négociation y est peu soutenue et les objectifs peu débattus avec les représentants du personnel. Toute chose égale par ailleurs, les effets de taille ne ressortent pas clairement. On note que la présence de délégués syndicaux favorisent la négociation extra-salariale et donne du poids à la discussion (la probabilité que la décision eut été la même sans négociation est négativement affectée). En matière de négociation des objectifs, on remarque que la nature de ceux-ci affecte bien leur propension à être négociés : ainsi, les objectifs de coût du travail, de sécurité et de qualité sont davantage débattus, relativement au respect d'un budget (utilisé comme référence dans la régression).

Concernant les acteurs externes à l'entreprise, on note une fois encore le faible impact de l'identité du principal type d'actionnaire et de la position de filiale. Le fait d'être sous-traitant, en revanche, joue de manière négative : il est associé, dans sa version faible, à une diminution du poids de la négociation (la probabilité que la décision eut été la même sans discussion augmente) et à une moindre négociation des objectifs. Enfin, on ne retrouve pas l'effet positif de la cotation en bourse sur l'information : la cotation n'influence pas l'intensité ni le poids des négociations extra-salariales

(régressions 1 et 2) et diminue la probabilité d'avoir négocié les objectifs (lorsque la variable filiale est omise, seulement).

Nous conclurons cette partie en rappelant ce qui nous apparaît comme ses deux résultats principaux :

- La position de sous-traitant joue négativement sur les politiques d'information et de négociation avec les salariés.
- La cotation en bourse accroît la diffusion de l'information aux salariés, mais n'induit pas une implication plus poussée de ces derniers aux processus décisionnels.

## CONCLUSION DE LA PARTIE 2

Les différents travaux empiriques conduits dans ce rapport nous permettent finalement d'avancer plusieurs hypothèses sur les marges d'autonomie des employeurs en matière de gestion de l'emploi.

Tout d'abord, il apparaît nettement que les liens de l'entreprise avec l'extérieur, tant d'un point de vue financier qu'industriel, ont une influence significative sur sa gestion de l'emploi, que ce soit en termes des formes de mobilisation du travail, des variations d'effectifs salariés, des politiques salariales ou encore des pratiques de participation. La prise en compte des facteurs extérieurs à l'entreprise dans la gestion de l'emploi est donc pertinente.

Les conclusions qu'apporte ce travail sur l'influence des différents facteurs industriels et financiers sur la gestion de l'emploi sont les suivantes :

- La cotation en bourse, parfois associée à la nature du premier actionnaire, dessine un profil de gestion de l'emploi particulier qui semble, par certains côtés, l'héritier des marchés internes tels qu'ils ont pu exister dans les années 1970<sup>36</sup>. L'emploi dans les entreprises cotées est en effet caractérisé par sa stabilité et des niveaux de salaires relativement élevés. Par ailleurs, comme dans le cas des marchés internes des années 1970, ces entreprises se distinguent par des formes de mobilisation du travail multiples (Piore, 1978). Leurs pratiques en la matière dessinent un profil tout à fait particulier qui combine des contrats d'intérim et le recours à la sous-traitance. Il peut paraître symptomatique que les CDD, seuls contrats salariés parmi les formes de mobilisation du travail alternatives aux CDI, ne sont pas particulièrement utilisés dans ces entreprises. Cela peut être interprété comme un moyen supplémentaire d'isoler la main-d'œuvre interne de toutes variations d'effectifs. La cotation en bourse et le fait d'avoir un capital détenu par des investisseurs institutionnels ont également un effet non négligeable sur le choix des formes de rémunération. Les entreprises en cause sont en effet caractéristiques d'une utilisation intensive des politiques d'individualisation et de flexibilisation des salaires. On peut y voir des modes de contrôle et de motivation de la main-d'œuvre constituant le noyau dur qui permettent de compenser la stabilité de l'emploi et les bons niveaux de rémunérations. On peut aussi y voir la conséquence d'une tendance à la variabilisation du coût du travail que l'on avait pu décrire comme un effet attendu de la cotation. La flexibilité de la masse salariale serait ainsi plutôt obtenue *via* la variabilité des salaires plutôt que la flexibilité des effectifs. Parallèlement, la cotation en bourse est un facteur d'amélioration de la qualité de l'information diffusée aux salariés sans que cela ne se traduise par une tendance à un dialogue social plus intense ou une fréquente prise en compte de l'avis des salariés. La meilleure information diffusée peut alors être analysée comme un effet secondaire de la demande de transparence des actionnaires plutôt qu'une véritable volonté d'amélioration du dialogue social.

---

<sup>36</sup> On peut d'ailleurs rapprocher ce profil de celui de « marché interne rénové » décrit lors de la construction d'une typologie des modes de gestion du travail et de l'emploi à partir du dernier volet de l'enquête REPONSE (Lemière *et alii.*, 2001).

- La position de preneur d'ordres paraît également associée à un profil de gestion de l'emploi tout à fait particulier. En matière de politiques de mobilisation du travail, les preneurs d'ordres favorisent le recours à l'intérim mais également, et surtout, à la sous-traitance. C'est alors la forme d'une cascade de sous-traitance qui s'impose. Il apparaît que ces entreprises ont des salaires moyens relativement faibles tout en étant caractéristiques d'inégalités salariales marquées. Par ailleurs, ces établissements sont relativement peu utilisateurs des pratiques de rémunération individualisée ou flexible et ils sont caractérisés par la faiblesse de leurs pratiques d'information/consultation des salariés. Finalement, leur gestion de l'emploi caractérisée par des salaires relativement bas, un emploi instable et des pratiques de gestion de l'emploi peu formalisées peut être rapprochée de la figure idéal-typique des marchés secondaires (Doeringer et Piore, 1971).
- Contrairement à la cotation en bourse ou à la sous-traitance, le fait d'être une filiale ne paraît pas induire de particularités fortes dans la gestion de l'emploi. En effet, on a pu voir dans la première partie qu'une partie des conséquences attendues en matière d'emploi du fait d'être une filiale sont identiques à ceux de la cotation en bourse. On peut alors faire l'hypothèse qu'une partie des effets interprétés comme la conséquence de la cotation en bourse, lorsqu'une entreprise appartient à un groupe, sont en fait également la traduction de sa position de filiale. Il est d'ailleurs notable qu'à plusieurs reprises, l'effet des deux variables apparaît directement comme un effet croisé (dans le cas de l'analyse des facteurs de recours à la sous-traitance ou des pratiques de diffusion de l'information par exemple).

On note toutefois qu'être une filiale accroît la probabilité d'individualiser et de flexibiliser la rémunération des cadres. Ce qui, comme pour la cotation en Bourse, va dans le sens d'une variabilisation des coûts. Par ailleurs, nous avons pu noter que la position de filiale entraîne une diminution plus fréquente des effectifs employés, ce qui nous semble devoir être associé aux mouvements de restructurations caractéristiques de ce type d'entreprises.

Finalement, des facteurs extérieurs à l'entreprise, financier et industriel, ont une influence significative sur ses pratiques de gestion de l'emploi. En cela, l'autonomie de l'employeur est plus faible que ce qui est habituellement considéré. Après avoir évalué différents vecteurs d'influence possible, nous pouvons en conclure que la cotation en bourse et le fait d'être sous-traitant ont un rôle primordial, alors que le fait d'appartenir à un groupe ne semble pas avoir d'influence propre. Notons toutefois que la méthode adoptée ici nous permet uniquement de mettre en évidence des effets uniformes de ces facteurs extérieurs. Dès lors, il se peut que la position de filiale en tant que catégorie générale ne soit pas porteuse de caractéristiques spécifiques en matière de gestion de l'emploi mais plutôt d'une proximité avec les pratiques de la maison mère.

## BIBLIOGRAPHIE

- ABRAHAM K., TAYLOR, S., 1996, « Firms' Use of Outside Contractors: Theory and Evidence », *Journal of Labor Economics*, vol. 14, n°3, pp. 394-424.
- ACKROYD S., PROCTER S. , 1998, « British manufacturing organisation and workplace industrial relations: some attributes of the new flexible firm" *British Journal of Industrial relations*, vol 36, n°2, pp.163-83.
- AGLIETTA M., REBERIOUX A., 2004, *Dérives du capitalisme financier*, Albin Michel.
- AMOSSE T., 2006, « Le dialogue social en entreprise », *Premières Informations-Premières Synthèses*, Dares, n° 39.1.
- ALTERSOHN C., 1997, *De la sous-traitance au partenariat industriel*, L'Harmattan.
- ATKINSON J., 1984, « Manpower strategies for flexible organisations », *Personnel management*, Vol. 16 (8), p. 26.
- BATSCHE L., 1999, *Finance et stratégie*, Paris, Economica.
- BEAUJOLIN R., 1998, « Les engrenages de la décision de réduction des effectifs », *Travail et Emploi*, n°75.
- BEAUJOLIN R., 1999, *Les vertiges de l'emploi, L'entreprise face aux réductions d'effectifs*, Grasset.
- BOYER P., 2002, « Corporate governance et emploi: les attentes des marchés financiers », *Gérer et comprendre*, n° 69, pp.29-36.
- BUREAU INTERNATIONAL DU TRAVAIL, 2006, « La relation de travail », *Rapport V(1)*, Conférence internationale du Travail, 95<sup>e</sup> session, 2006.
- CAPPELLE-BLANCARD G., COUDERC N., 2006a, « Licenciements boursiers chez Michelin et Danone : beaucoup de bruit pour rien ? », *Revue Française d'Economie*, n°2, vol. XXI.
- CAPPELLE-BLANCARD G., COUDERC N., 2006b, "How do shareholders respond to downsizing ? A meta-analysis", Document de travail, Université Paris I.
- CAPELLI P., 1995, « Rethinking employment », *British Journal of Industrial relations*, vol 33, n°4, pp.563-602.
- CHABANAS N., 2002, « Les entreprises françaises des groupes vues à travers les enquêtes « liaisons financières » de 1980 à 1999 », *Document de travail de l'Insee*, E2002-04.
- CIOFFI J., COHEN S., 2000, « The State, Law and Corporate Governance : the Advantage of Forwardness », in Cohen, S. et Gavin, B. (eds.), *Corporate Governance and Globalization. Long Range Planning Issues*, Cheltenham and Northampton, Edward Elgar, pp. 307-349.
- COLASSE B., 2001, *L'analyse financière de l'entreprise*, Paris, La découverte, coll. Repères.
- CONSEIL ECONOMIQUE ET SOCIAL, 2005, « Conséquences sur l'emploi et le travail des stratégies d'externalisation d'activités », *Rapport du Conseil économique et social*, présenté par F. Edouard, 170 p.
- COOPER, S. CROWTHER D., DAVIES M., DAVIS E., 2000. The Adoption of Value-Based Management in Large UK Companies: A Case for Diffusion Theory, *23<sup>rd</sup> annual Congress of the European Accounting Association*, Munich, March 29-31
- COUTROT T., 2000 « Les facteurs de recours aux contrats temporaires », *Premières Informations-Premières Synthèses*, n°25.3, DARES.
- COUTROT T. 2002, *Critique de l'organisation du travail*, Repères, La Découverte, Paris.
- COZIAN M., VIANDIER A., DEBOISSY F., 2005, *Droit des sociétés*, 18<sup>e</sup> ed. Paris, Litec.
- DEAKIN S., HOBBS S.J., KONZELMANN, WILKINSON F., 2006, "Anglo-american corporate governance and the employment relationship: a case to answer?", SER, Vol 4, number 1.
- DELARRE S., DUHAUTOIS R., 2004, « La mobilité intra-groupe : un double cloisonnement local », *Economie et Statistique*, n° 369-370, pp 173-190.
- DIDRY D., BROUTE R., 2006, « L'employeur en question, les enjeux de la subordination pour les rapports de travail dans une société capitaliste », pp47-70, in PETIT et THEVENOT.
- DUPUY C., PONS O., 2005, *Shareholder Investment Horizons, Portfolio Turn-over and the Models of Capitalism : Turn, Turn, Turn ?*, papier présenté à l'Ecole thématique "Analyse des changements institutionnels", La Rochelle, 14-17 septembre.

ERICKCEK G., HOUSEMAN S., KALLEBERG A., 2003, « The effect of temporary services and contracting out on low skilled workers : Evidence from auto-suppliers, hospitals and Public schools », in *Low wages America: How employers are reshaping opportunity in the workplace*, Appelbaum, E. Bernhardt, A. Murnane, R. editors, NY, Russel Sage Foundations.

ESTEVAO ET LACH, 1999, « Measuring labor outsourcing in US manufacturing », *NBER* n°7427.

FROUD, J., HASLAM, C., JOHAL, S., WILLIAMS, K., 2000a, 'Shareholder value and financialization: consultancy promises, management moves', *Economy and Society*, 29(1): 80-110.

FROUD, J., HASLAM, C., JOHAL, S., WILLIAMS, K., 2000b, "Restructuring for shareholder value and its implications for labour" *Cambridge Journal of Economics*, 24(6): 771-98.

FREYSSINET J., 1982, Politiques d'emploi des grands groupes français, Presses Universitaire de Grenoble, 235p.

GONZALEZ, L., 2002 « L'incidence du recours à l'intérim sur la mesure de la productivité industrielle des branches industrielles », *Economie et Statistique*, n°357-358.

GORGEU A., ATHIEU R., 2005a, « Les restructurations industrielles : une fatalité du marché ? Le cas de la filière automobile en France », *Revue de l'Ires*, N° 47 (numéro spécial *Restructurations, nouveaux enjeux*), p. 37-58.

GORGEU A., MATHIEU R., 2005b, « L'action contrainte des directions d'usine. Analyse de la gestion de l'emploi dans la filière automobile », *Economies et Sociétés, Série Socio-Economie du travail*, vol 39, pp. 1503-1530.

GRAMM C. L., SCHNELL J. F., 2001, « The use of flexible staffing arrangements in core production jobs », *Industrial and labor relations review*, Vol. 54, No 2, jan, pp. 245-258,

GRIMSHAW D., RUBERY J., 1998, « Integrating the Internal and External Labour Markets », *Cambridge Journal of Economics*, vol. 22, pp. 199-220.

GRIMSHAW D., RUBERY J., 2005, « Inter-capital relations and the network organisation: redefining the work and employment nexus » *Cambridge Journal of Economics*, Vol 29, pp.1027-1051.

GRUMBACH T., 1995, « Citoyenneté, Entreprise et Contrat Social », *Droit ouvrier*, juin, pp. 235-257.

HAVARD C., RORIVE B., SOBCZAK A., 2006, « Client, employeur et salarié : cartographie d'une triangulation complexe », *Socio-Economie du travail, Economies et Sociétés*, n°27.

HIRSCHMAN A., 1970, *Exit, Voice and Loyalty : Responses to decline in Firms, Organizations, and States*, Harvard University Press.

HOSSFELD C., KLEE L. 2003. Performance Reporting on EVA by French and German Companies, *2<sup>nd</sup> workshop on Performance and Management Control*, Nice, September.

HOUSEMAN S., 2001a, « Why employers use flexible staffing arrangements: evidence from an establishment survey », *Industrial and Labor Relations Review*, n°1, volume 55.

HOUSEMAN S., 2001b, « The benefit implications of recent trends in flexible staffing arrangements », *Pension and Research Council working papers*, September..

HOUSEMAN S., POLIVKA A., 2000, « The Implications of Flexible Staffing Arrangements for Job Stability », in D. Neumark , *On the Job : Is Long Term Employment a Thing of the Past?*, Russel Sage Foundations.

JACKSON, G. 2005, « Stakeholders under pressure: corporate governance and labour management in Germany and Japan », *Corporate Governance*, 13(3), 419-428.

JACKSON G., HOEPNER M., KURDELBUSH A., 2005, « Corporate governance and employees in Germany: Changing linkages, complementarities, and tensions », in Gospel, H., Pendleton, A. (eds.), *Corporate Governance and labour management: an international comparison*, Oxford, Oxford University Press, 84-121.

JEAMMAUD A., 2001, « L'avenir sauvegardé de la qualification de contrat de travail. A propos de l'arrêt Labbâne », *Droit Social*, n°3, mars, pp. 227-238.

JOBERT A., 2000, *Les espaces de la négociation collective, branches et territoires*, Octares Editions.

KIRAT T., 2006, « Les indicateurs de protection de l'emploi : la mesure du droit du travail en question ? », *Document de travail*.

KOSTANT P., 1999, « Exit, Voice and Loyalty in the Course of Corporate Governance and Counsel's Changing Role », *Journal of Socio-Economics*, vol. 28, pp. 203-246.

LA PORTA R., LOPEZ-DE-SILANES F., SHLEIFER A., 1999, « Corporate Ownership Around the World », *The Journal of Finance*, vol. 54, pp. 471-517.

LE GOFF J., 2004, *Du silence à la parole : une histoire du droit du travail en France de 1830 à nos jours*, Presses Universitaires de Rennes.

LEMIERE S., PERRAUDIN C., 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, sous la direction de B. GAZIER.

LEMIERE S., PERRAUDIN C., PETIT H., 2006, « Les pratiques de gestion du travail et de l'emploi en France et leurs conséquences sur les salariés », *Document de travail CEE*, 2006.

LINHARDT D., 2003, *Perte d'emploi, perte de soi*, Eres éditeur.

LORDON, F., 2000, « La création de valeur comme rhétorique et comme pratique. Généalogie et sociologie de la valeur actionnariale », *L'Année de la régulation*, vol. 4, pp. 117-167.

LYON-CAEN A., 1996, « Les clauses de transfert de risques sur le salarié », *Revue Juridique d'Ile de France*, janv-juin, n°39-40, Dalloz, pp. 151-161.

MAGAUD, 1975, « L'éclatement juridique de la relation de travail », *Droit Social*, n° 12, p.525.

MALLET L., 1989, « La détermination du sureffectif dans l'entreprise : démarche gestionnaire et construction sociale », *Travail et emploi*, n°40, pp 22-32.

MARTIN J., STANCANELLI, 2006, Travail temporaire : dissiper quelques mythes, *L'observateur de l'OCDE*.

MOREAU M-A, 1994, « La mobilité des salariés dans les groupes de dimension communautaire », *Travail et Emploi*, n° 60, pp 44-54.

MORIN M-L. (DIR), 1999, « Prestation de travail et activité de service », *Cahier Travail et Emploi*, La Documentation Française.

MORIN M.-L., 2001, « Les frontières de l'entreprise et la responsabilité de l'emploi », *Droit social*, n°5, mai 2001, pp. 478-486.

MOSS P., SALZMAN H., TILLY C., 2000, “Limits to market-mediated employment: from deconstruction to reconstruction of internal labor markets”, pp 95-121, in CARRÉ F. FERBER M., GOLDEN L. and HERZENBERG S., *Nonstandard Work. The nature and challenges of changing employments arrangements*, Industrial Relations Research Association Series.

ORLEAN A., 1999, *Le pouvoir de la finance*, Paris : Odile Jacob.

O'SULLIVAN M., 2000, *Contests for Corporate Control. Corporate Governance and Economic Performance in the United States and Germany*, Oxford, Oxford University Press.

PETIT H., THEVENOT N. (COORD.), 2006, *Les nouvelles frontières du travail subordonné. Approche pluridisciplinaire*, La Découverte.

PERRAUDIN C., THEVENOT N., VALENTIN J., 2006, « Sous-traiter ou embaucher ? Une analyse empirique des comportements de substitution des entreprises de l'industrie en France ces 20 dernières années ? », *Document de travail CEE*.

PICART C., 2003, « Internationalisation et endettement des grands groupes français à la fin des années 1990 », *Economie et Statistique*, n° 363-364-365, pp 207-231.

PICART C., 2006, « La place des groupes dans le tissu productif : d'une croissance extensive à une croissance intensive », pp 148-173, in Petit H. et Thévenot N., *Les nouvelles frontières du travail subordonné*, La Découverte.

POLIVKA A., 1996, « Contingent and Alternative Work Arrangements, Defined », *Monthly Labor Review*, n°10, Vol. 119.

PORTER M., 1982, *Choix stratégiques et concurrence*, Economica, 426p.

QUELENNEC M. 1987, « La sous-traitance industrielle gagne du terrain », *Economie et Statistique*, n°199-200, mai-juin, pp.27-42.

RAMAUX C., 1994, « Comment s'organise le recours aux CDD et à l'intérim ? », *Travail et Emploi*, n° 58, pp.55-76.

RAVEYRE M. (COORD.), 2005, *Restructurations, nouveaux enjeux*, Numéro spécial de la *Revue de l'IRES*, n°47.

SEGAL L.M., SULLIVAN D.G., 1995, « The temporary labor force », *Economic Perspectives*, vol 19, n°2.

SESSI, 2005, « Les partenariats des groupes industriels - très fréquents, en interne comme en externe », 4 pages, juillet.

SESSI, 2004, « Les relations interentreprises - Nombreuses et d'abord hexagonales », 4 pages, novembre.

SUPIOT A. 1999, *Au-delà de l'emploi, Transformations du travail et devenir du droit du travail en Europe*, Flammarion.

- THEVENOT N., VALENTIN J. 2005, « La sous-traitance comme alternative au contrat de travail : Une évaluation empirique pour la France, 1984-2000 », *Economie appliquée*, n° 3, p51-79.
- TINEL B., PERRAUDIN C., THEVENOT N., VALENTIN J., 2006, « La sous-traitance comme moyen de subordination réelle de la force de travail », à paraître *Actuel Marx*.
- TIROLE, J., 2006, *The Theory of Corporate Finance*, Princeton University Press.
- VALENTIN J. (DIR), 2006, « Relations de travail et dynamiques des arbitrages des firmes vis-à-vis des dispositifs juridiques : quelles substitutions ? Le recours aux CDD et à la sous-traitance en France 1984-2000 », *Rapport du Matisse – CES pour le Ministère de l'emploi et de la solidarité – DARES, Mission Animation de la recherche*, avril.
- WOODWARD J., 1965, *Industrial Organization : Theory and Practice*, Oxford University Press, 281p.



## Annexe 1

### QUELLES CORRESPONDANCES ENTRE LES *EAE* ET *REPONSE* ?

---

Nous avions envisagé d'utiliser les informations disponibles dans les *EAE* pour pouvoir enrichir l'analyse, soit par confrontation des données quantitatives associées aux éléments qualitatifs figurant dans *REPONSE*, soit pour bénéficier d'informations non disponibles.

La première difficulté que nous avons rencontrée tenait à la différence quant au niveau enquêté : l'essentiel des renseignements des *EAE* sont établis au niveau entreprise et non au niveau établissement. Néanmoins, par sommation des établissements, il nous a été possible d'aboutir à un appariement des deux sources.

L'autre difficulté provenait du fait que nous ne disposons pas des *EAE* pour l'année 2004 mais pour l'année 2003.

À la suite de l'appariement, on observe que 533 entreprises (18,19 %) présentes dans l'enquête réponse 2004 ne le sont pas dans les *EAE* de 2003. Pour 368 d'entre elles, cela provient de la différence de champ car l'administration, les secteurs « éducation santé social » et les activités financières n'entrent pas dans le champ des *EAE*.

Pour les 165 entreprises qui ne figurent pas dans les *EAE* pour d'autres raisons que cette différence de champ, on pourrait penser que cela s'explique par leur absence en 2003, soit parce que l'entreprise n'était pas encore créée, soit parce que l'effectif de l'entreprise était à cette date insuffisant pour entrer dans le champ requis pour les *EAE* (20 salariés et plus). Cependant, si on regarde la variable *âge de l'établissement*, on constate que seules neuf entreprises relèvent de la modalité « moins de 5 ans » dont six proviennent du secteur des services. Du point de vue des seuils d'effectifs, on constate que sur les 165 entreprises manquantes, 75 ont, en 2004, un effectif inférieur à 50 salariés (90 entreprises si on élève le seuil à 100 salariés). Comme l'enquête *REPONSE* porte sur des établissements de 20 salariés et plus, cette hypothèse est plus probable pour les entreprises n'ayant qu'un seul établissement, ce qui est le cas pour les trois quarts de ces 75 entreprises.

Lorsqu'on étudie la répartition sectorielle de ces 165 entreprises, on constate que plus des trois quarts appartiennent au secteur des services, et, pour être plus précis, au secteur des services aux entreprises (52,12 %). On peut ici s'interroger sur la possibilité que certaines entreprises considérées dans les *EAE* comme relevant des services financiers (donc hors champ), aient été classées « services aux entreprises » pour *REPONSE*. Sur les entreprises qui sont présentes dans les deux bases, on trouve deux entreprises classées *services financiers* pour *REPONSE* et *services aux entreprises* pour les *EAE*. Ceci peut d'ailleurs être le produit de l'agrégation des établissements en entreprise qui rend complexe l'attribution du secteur. Cependant, l'essentiel des entreprises sont mono-établissement.

De fait, les dissonances en termes de secteur sont le fait de 4 % de l'échantillon des 2 397 entreprises qui figurent dans les deux enquêtes.

Ce manque de cohérence s'est trouvé plus patent lorsqu'on a cherché à se saisir d'une question de notre thématique : la sous-traitance.

Par construction des *EAE*, menées –et exploitées en général- par secteur, de nombreuses questions sont spécifiques. En particulier, dans les secteurs des services et du commerce, qui représente près de la moitié des entreprises dans l'enquête *REPONSE*, les questions concernant la sous-traitance, qu'elle soit reçue ou commandée, ne sont pas renseignées.

Si l'on se restreint aux autres secteurs, ce qui recouvre 1 370 entreprises, on observe encore d'importantes différences, aussi bien du point de vue des donneurs d'ordres que des preneurs d'ordres.

Du point de vue des preneurs d'ordres, on constate, en première approche, qu'il n'y a de différence « que » pour 31 % de l'échantillon. Mais, pour le reste, les modalités ne correspondent quasiment que pour des entreprises non preneurs d'ordres. Or, on trouve tout de même 11 % d'entreprises classées comme n'étant pas preneurs d'ordres selon *REPONSE* et qui le sont pour les *EAE*, et 16 % pour lesquelles c'est l'inverse qui se produit. Évidemment, il n'est pas impossible que cela soit en partie imputable au changement de situation des entreprises entre 2003 et 2004. De même, le statut de donneur d'ordres diverge entre les deux sources pour près d'un quart des entreprises.

Trois explications peuvent être envisagées pour ces divergences

- la différence sur les années : s'il est possible qu'une partie des entreprises aient modifié leurs comportements en matière de sous-traitance entre 2003 et 2004, les exploitations longitudinales réalisées sur les *EAE* de 1984 à 2003 prouvent que les comportements de sous-traitance sont plutôt structurels et en particulier, la part des entreprises qui cessent d'être preneur d'ordres d'une année sur l'autre est très faible ;
- le passage du niveau établissement au niveau entreprise : l'agrégation des établissements par entreprise joue certainement un rôle important comme l'ont montré par exemple les travaux de Sauze (2006) opérant une telle agrégation pour les *DMMO*, en vue de l'appariement avec les *EAE* ;
- la différence quant au statut du répondant à l'enquête : selon la position de l'interlocuteur, et surtout de sa fonction (direction, ressources humaines, services financiers...) comme en témoigne certains traitements de la question *FONCTION2*, *AFONX*, mais aussi selon l'ancienneté dans l'établissement qui influence sa connaissance du fonctionnement et des caractéristiques de l'établissement.

Ainsi, l'appariement de l'enquête *REPONSE* suppose un travail préalable conséquent pour être à même de comprendre les sources de divergences.

## Annexe 2

### LES EFFETS DES INFLUENCES EXTÉRIEURES À L'ÉTABLISSEMENT SUR LA SITUATION DES SALARIÉS

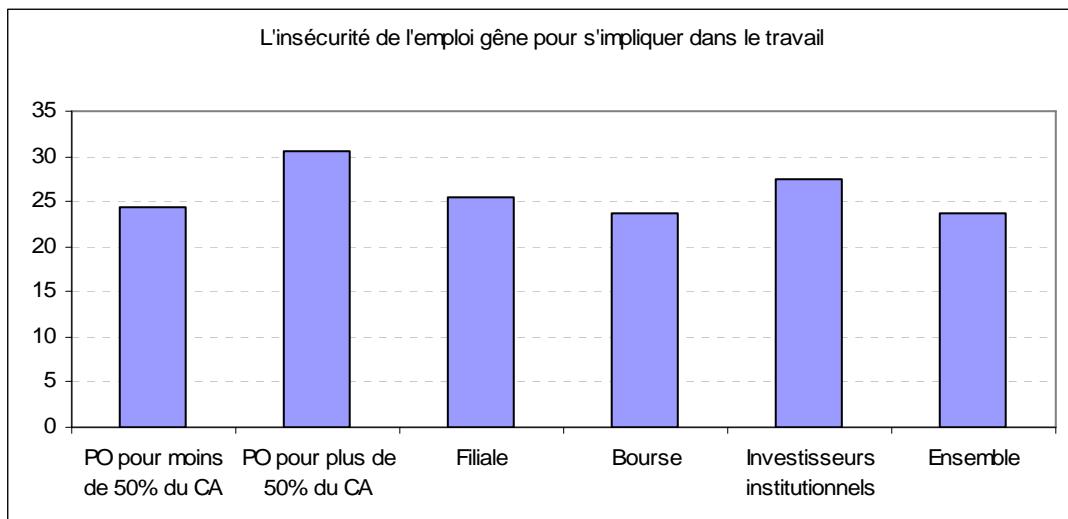
Nous avons exploité quelques questions de la base « salariés » de l'enquête *REPONSE* de 2004-2005 en vue d'évaluer si les facteurs d'influence externe pesaient sur les conditions de travail d'une manière dont les salariés pouvaient rendre compte.

Les graphiques A2.1 à A2.4 indiquent, pour chacun des éléments portant sur les caractéristiques de leurs situations de travail pouvant résulter d'injonctions externes à l'établissement, la part des salariés appartenant à un établissement subissant les influences extérieures au centre de notre analyse, qui ont répondu positivement à la question.

La première dimension que nous explorons concerne la gêne pour s'impliquer que l'on étudie à partir de la question (GCOND, Q13) en termes d'insécurité de l'emploi (graphique 1) et de conditions de travail (graphique 2), qui est en trois modalités (oui/non/ne sait pas).

Dans les deux cas, on observe une spécificité des réponses des salariés des établissements preneurs d'ordres exclusifs pour plus de 50 % de leur chiffre d'affaires qui répondent par l'affirmative de manière plus fréquente. Par ailleurs, les réponses affirmatives des répondants appartenant à des établissements qui subissent les autres types d'influence extérieure sont plutôt moins fréquentes lorsqu'il s'agit des conditions de travail que de l'insécurité de l'emploi, où d'ailleurs les établissements appartenant à des entreprises dont le capital est principalement détenu par les investisseurs institutionnels rendent compte plus souvent d'une insécurité de l'emploi les gênant pour s'impliquer dans leur travail.

**Graphique A2.1**  
**Part des salariés appartenant à un établissement étant...**  
a) preneur d'ordres pour moins de 50% de son CA,  
b) plus de 50% de son CA, c) filiale,  
d) côté en bourse,  
e) dont le capital est principalement détenu par les investisseurs institutionnels  
ayant répondu « oui » sur le fait que l'insécurité de l'emploi les gêne pour s'impliquer

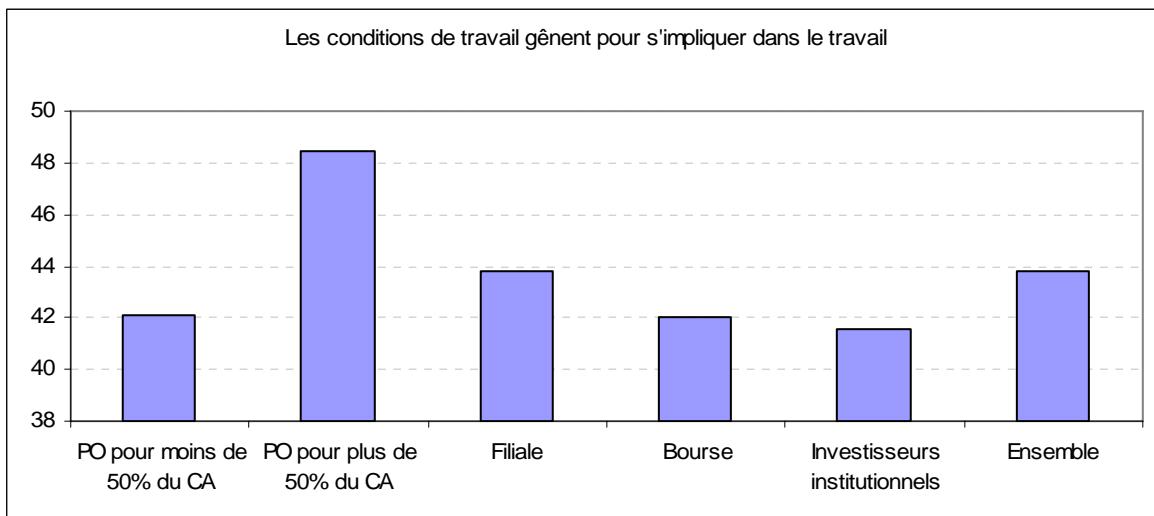


**Graphique A2.2**

**Part des salariés appartenant à un établissement étant...**

- a) preneur d'ordres pour moins de 50% de son CA,
- b) plus de 50% de son CA, c) filiale, d) côté en bourse,

e) dont le capital est principalement détenu par les investisseurs institutionnels ayant répondu « oui » sur le fait que leurs conditions de travail les gênent pour s'impliquer



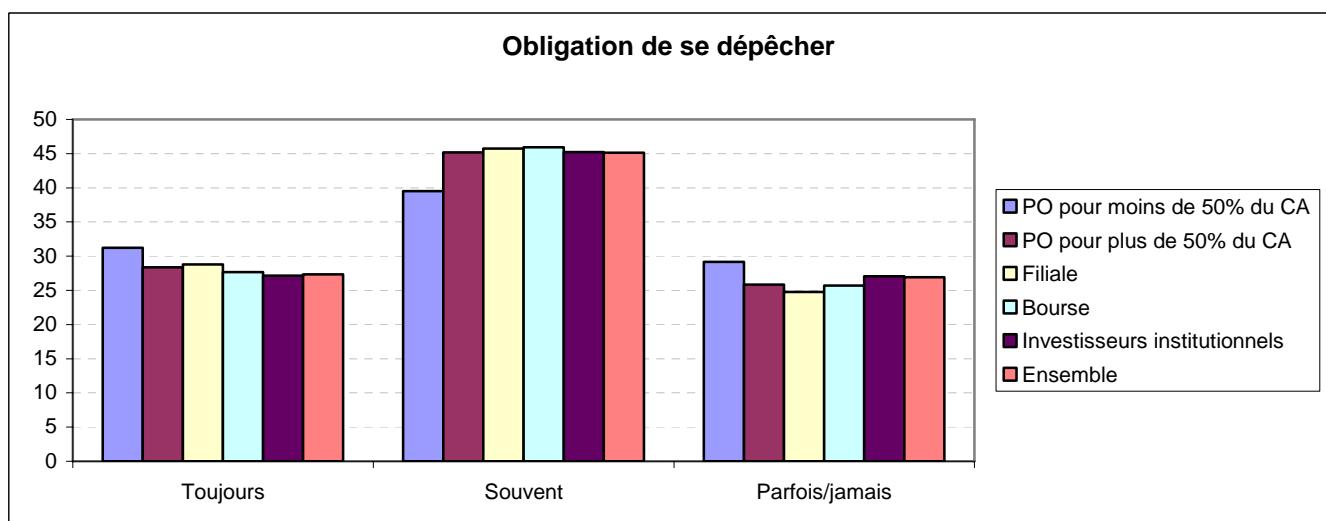
L'autre dimension qui semble pertinente concerne les délais d'exécution et la pression sur le rythme de travail, que nous appréhendons ici, d'une part, à partir de l'aspect relatif aux délais (délais trop serrés) sur la gêne pour s'impliquer et, d'autre part, l'obligation de se dépêcher (Q8 basée sur quatre modalités : toujours/souvent/parfois ou jamais/ne sait pas).

**Graphique A2.3**

**Part des salariés appartenant à un établissement étant...**

- a) preneur d'ordres pour moins de 50% de son CA,
- b) plus de 50% de son CA, c) filiale, d) côté en bourse,

e) dont le capital est principalement détenu par les investisseurs institutionnels ayant répondu « oui » en fonction de la fréquence de leur obligation de se dépêcher

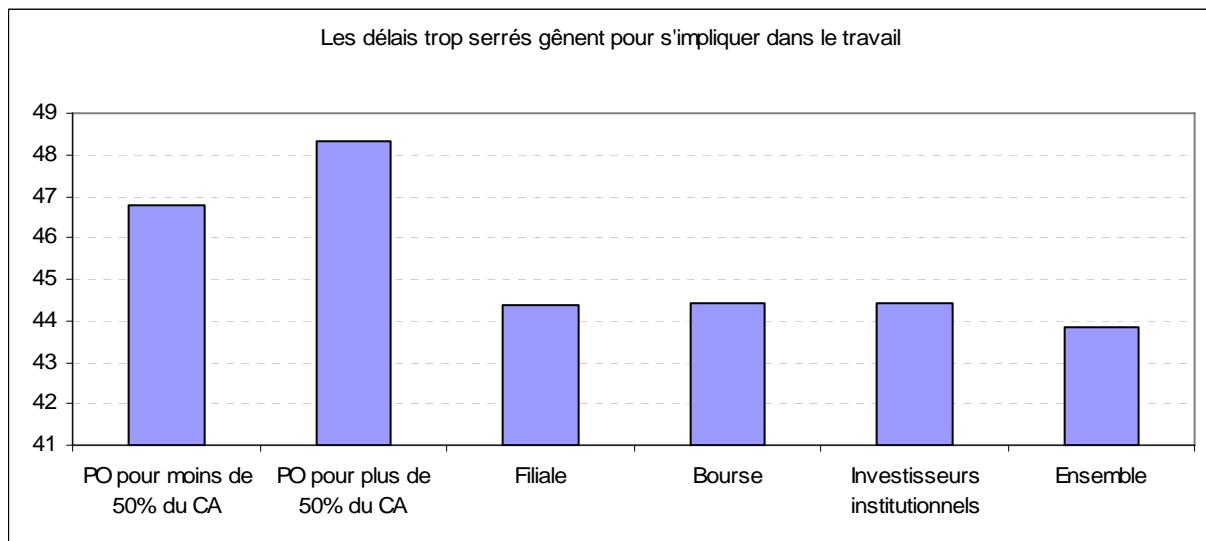


**Graphique A2.4**

**Part des salariés appartenant à un établissement étant...**

- a) preneur d'ordres pour moins de 50% de son CA,
- b) plus de 50% de son CA, c) filiale, d) côté en bourse,

e) dont le capital est principalement détenu par les investisseurs institutionnels ayant répondu « oui » sur le fait que des délais trop serrés gênent pour s'impliquer



À nouveau, ce sont les preneurs d'ordres qui se distinguent.

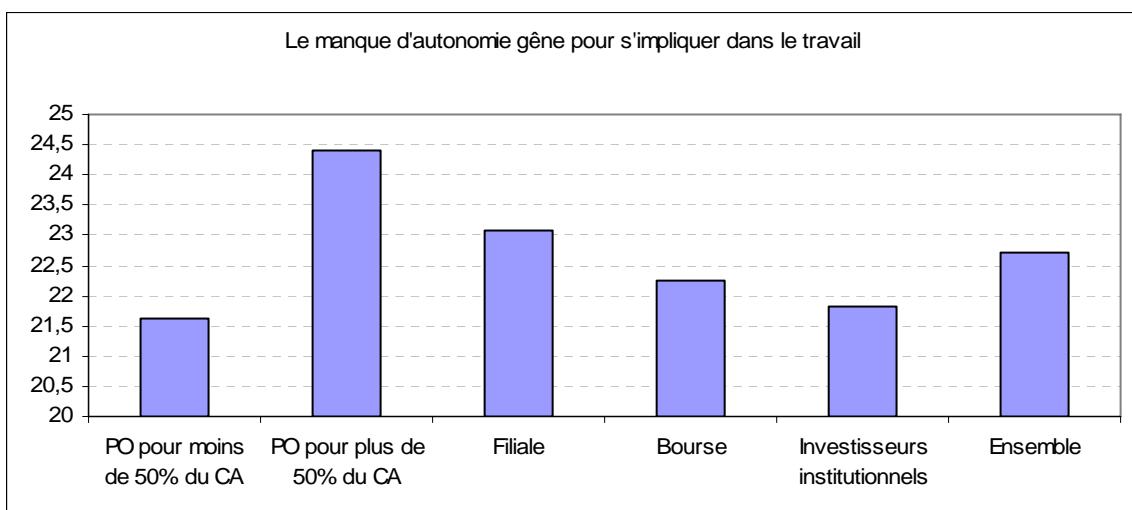
Enfin, nous avons exploré des questions liées à l'autonomie des salariés. Il s'agit de l'aspect « manque d'autonomie » de la question 13 sur la gêne pour s'impliquer, et de la question 9 relative à la définition des tâches à accomplir, basée sur deux modalités (tâches précises/ objectifs globaux).

**Graphique A2.5**

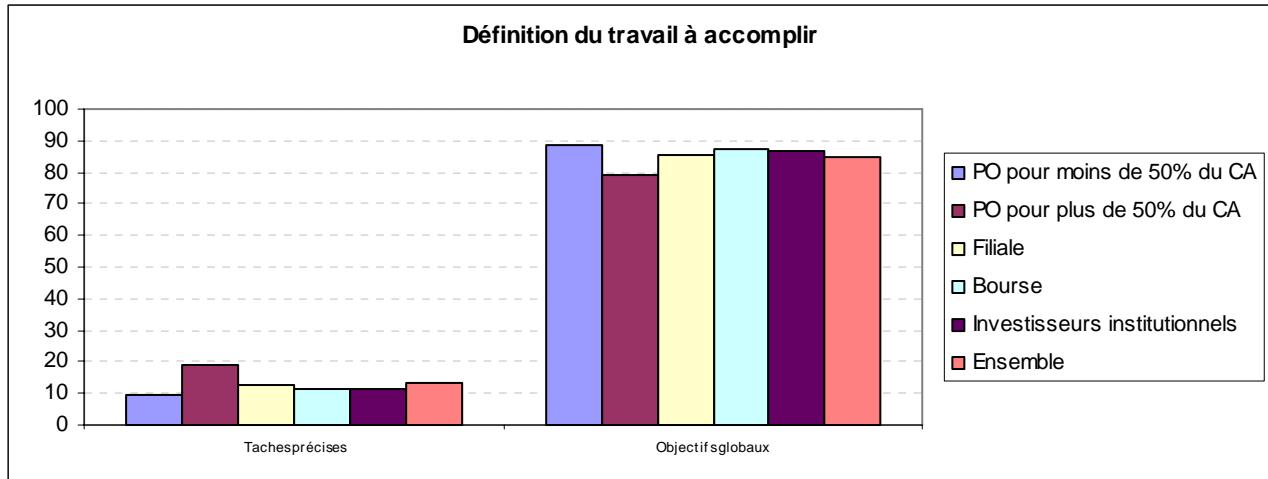
**Part des salariés appartenant à un établissement étant...**

- a) preneur d'ordres pour moins de 50 % de son CA,
- b) plus de 50% de son CA, c) filiale, d) côté en bourse

e) dont le capital est principalement détenu par les investisseurs institutionnels ayant répondu « oui » sur le fait que le manque d'autonomie gêne pour s'impliquer



**Graphique A2.6**  
**Part des salariés appartenant à un établissement étant...**  
**a) preneur d'ordres pour moins de 50 % de son CA,**  
**b) plus de 50% de son CA, c) filiale, d) côté en bourse,**  
**e) dont le capital est principalement détenu par les investisseurs institutionnels**  
**selon les deux modalités de la définition du travail à accomplir**



Si le fait d'être une filiale semble avoir une légère incidence sur le manque d'autonomie comme facteur de gêne pour s'impliquer, c'est toujours la relation aux donneurs d'ordres qui semble avoir l'effet le plus visible sur la perception de l'autonomie dans l'exécution et la définition des tâches.

## Annexe 3

### COMPORTEMENT DES ENTREPRISES EN MATIÈRE D'ÉVOLUTION DES EFFECTIFS : CE QUE L'ON OBSERVE À PARTIR DES DMMO

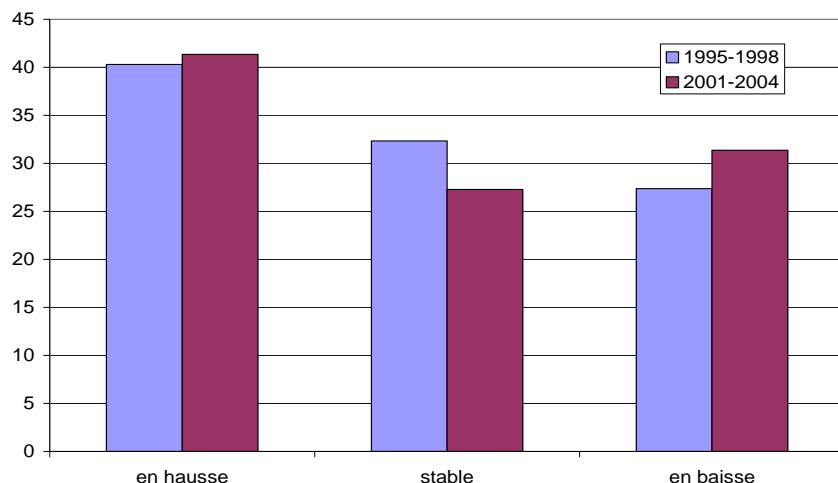
Damien Sauze

Les DMMO, sur le champ des établissements privés ou semi-publics de 50 salariés ou plus, permettent d'apporter un éclairage plus « objectif » des variations de l'emploi au cours des trois années précédant les enquêtes *REPONSE* de 1998 et de 2004.

Outre la différence de champ, le problème posé par la confrontation des DMMO à la question posée dans l'enquête *REPONSE* sur l'évolution des effectifs au cours des trois années précédentes réside dans la définition des termes « en hausse », « stable » et « en baisse ». Si l'on retient une définition stricte, la stabilité se limitant au cas où l'effectif est le même à l'unité près trois ans auparavant, alors seule une minorité d'établissement (5 à 10 %) sont classés dans la catégorie stable.

Si on classe comme stables des établissements subissant une variation de l'emploi comprise dans une fourchette définie en pourcentage de l'emploi initial on obtient les résultats suivants selon le seuil de pourcentage retenu (5, 8 ou 10 %)<sup>37</sup>.

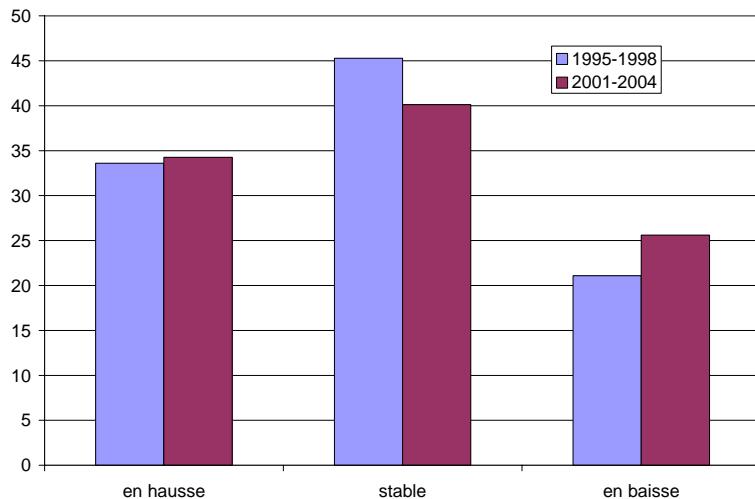
**Pour 5 % :**



Source : DMMO, nos calculs.

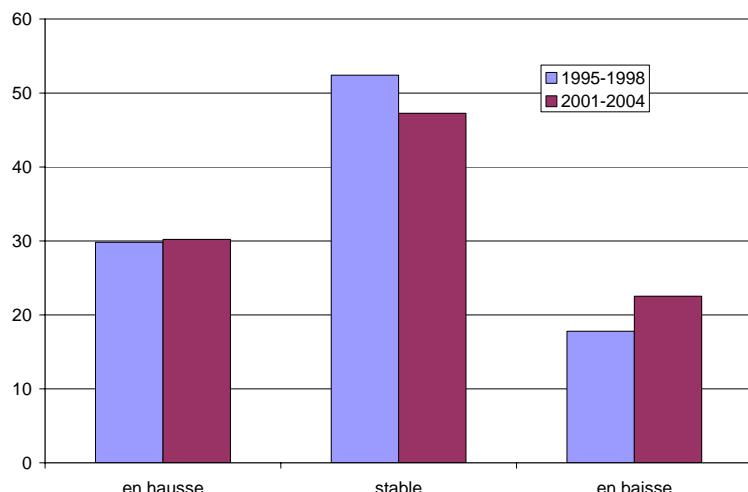
<sup>37</sup> Au seuil de 8%, on retrouve la même proportion d'établissements dont l'emploi est stable entre 2001 et 2004 que dans l'enquête *REPONSE*, mais la répartition entre hausse et baisse des autres établissements est très différente. Cela signifie qu'en cherchant à s'approcher de la définition sous-jacente à l'enquête *REPONSE* de l'un des termes : stable en l'occurrence, on ne parvient pas à une définition identique des deux autres termes entre *REPONSE* et les DMMO. La différence de distribution entre hausse et baisse se retrouve même lorsqu'on se rapproche au plus près de la définition de « stables » sous-jacente à *REPONSE*. Par ailleurs, la baisse de la part des établissements « stables » reste plus prononcée dans les DMMO que dans *REPONSE*. La définition de « stable » en 1998 serait donc différente de celle de 2004. Au final, tout cela montre l'impossibilité de trouver, à partir de l'observation du stock d'emplois dans les DMMO, la définition du sens de variation de l'emploi sous-jacente à l'enquête *REPONSE*.

**Pour 8% :**



Source : DMMO, nos calculs.

**Pour 10% :**



Source : DMMO, nos calculs.

Quel que soit le seuil retenu, on obtient une augmentation de la part des établissements dont l'emploi est en hausse sur les trois dernières années quand on passe de 1995 à 1998. Mais cette hausse apparaît plus faible que celle obtenue dans l'enquête *REPONSE*. En revanche la baisse de la part des établissements dont l'emploi est stable est plus prononcée. Et surtout, on note une augmentation de la part des établissements dont l'emploi est en baisse, alors que c'est une baisse qui est observée dans l'enquête *REPONSE*.

Ainsi, le paradoxe soulevé par la confrontation des résultats de la question sur l'évolution de l'effectif dans l'enquête *REPONSE* à l'évolution de l'emploi salarié privé sur les périodes considérées n'apparaît pas lorsqu'on étudie les éléments quantitatifs de ces variations d'effectifs, sur le champ des DMMO.

DERNIERS NUMEROS PARUS :  
(Téléchargeables à partir du site <http://www.cee-recherche.fr>)

- N° 51** *Activités, expérience et santé à l'épreuve des évolutions du travail : recherches dans quatre secteurs professionnels. Actes du séminaire Ages et Travail (mai 2007)*  
CREAPT-CEE  
**novembre 2008**
- N° 50** *Les Adultes relais, six ans après le lancement du dispositif (2000-2005)*  
CECILE BARON, BAPTISTE BROSSARD, PATRICK NIVOLLE, NICOLAS SCHMIDT  
**octobre 2008**
- N° 49** *Entre grèves et conflits : les luttes quotidiennes au travail*  
SOPHIE BEROUD, JEAN-MICHEL DENIS, GUILLAUME DESAGE, BAPTISTE GIRAUD, JEROME PELISSE  
**juin 2008**
- N° 48** *À propos du « travail soutenable ». Les apports du séminaire interdisciplinaire « Emploi soutenable, carrières individuelles et protection sociale »*  
MICHEL GOLLAC, SANDRINE GUYOT, SERGE VOLKOFF  
**juin 2008**
- N° 47** *Aléas de carrière, inégalités et retraite*  
NAJAT EL MEKKAOUI DE FREITAS, CINDY DUC, KARINE BRIARD, BERANGERE LEGENDRE, SABINE MAGE  
**juin 2008**
- N° 46** *Les politiques des entreprises en matière de certification et l'utilisation de la validation des acquis de l'expérience*  
MARIE-CHRISTINE BUREAU, SOLVEIG GRIMAUT, YVES LOCHARD, MARIE-CHRISTINE COMBES, NATHALIE QUINTERO, CAROLE TUCHSZIRER  
**mai 2008**
- N° 45** *A Taxonomy of European Labour Markets Using Quality Indicators*  
LUCIE DAVOINE, CHRISTINE ERHEL, MATHILDE GUERGOAT-LARIVIERE  
**mai 2008**
- N° 44** *Le faux consensus sur l'emploi des seniors*  
GUILLAUME HUYEZ-LEVRAT  
**mai 2008**
- N° 43** *Définition des zones témoin pour l'expérimentation du revenu de Solidarité active (rSa)*  
ANTOINE GOUJARD, YANNICK L'HORTY  
**avril 2008**
- N° 42** *Contrat nouvelles embauches (CNE). Enquête monographique auprès de salariés recrutés en mai-juin 2006 en CNE, CDD ou CDI de droit commun*  
BERNARD GOMEL ET DOMINIQUE MEDA, AVEC RAPHAËL DALMASSO ET NICOLAS SCHMIDT  
**mars 2008**
- N° 41** *Les prestations et services d'accompagnement des demandeurs d'emploi Comparaisons internationales Suède, Pays-Bas, Royaume-Uni*  
NICOLAS GRIVEL, NATHALIE GEORGES, DOMINIQUE MEDA  
**décembre 2007**