

# Les déterminants de la mise en œuvre d'un mode de gestion de l'emploi

Héloïse Petit\*

---

La diversité des modes de gestion de l'emploi, résumée par la dualité entre *marché primaire* et *marché secondaire*, a été mise en évidence pour le marché du travail français à l'image de ce qui avait été fait auparavant pour les États-Unis. Une typologie des modes de gestion de l'emploi différenciant *quatre* profils d'établissements a été établie auparavant à partir de l'enquête *Réponse* de la Dares portant sur les établissements de 20 salariés et plus en 1998.

Sur cette base, on cherche à évaluer les éléments influençant la mise en œuvre par les établissements d'un mode de gestion plutôt qu'un autre. Les facteurs d'influence envisagés sont regroupés en quatre catégories. Ils concernent alternativement le contexte structurel (secteur d'activité, caractéristiques de l'établissement, etc.), l'équipement productif, la stratégie d'offre sur le marché des produits et enfin, la structure de propriété des entreprises.

D'après les estimations réalisées, les facteurs structurels, de stratégie commerciale, d'équipement productif ainsi que les facteurs financiers ont tous des formes d'influence variées mais réelles. Les facteurs en cause dans la définition d'une politique de gestion de l'emploi sont multiples et complémentaires. Par exemple, une politique de gestion de l'emploi très active mettant en avant les qualifications individuelles est plutôt le fait d'établissements du secteur des services marchands utilisant des systèmes assistés par ordinateurs. Parallèlement, les établissements de petite taille faisant face à une demande instable ont des politiques de gestion de l'emploi plutôt guidées par la minimisation des coûts.

---

\* Héloïse Petit appartient au Matisse (CNRS et Université Paris I Panthéon-Sorbonne).  
Les noms et dates entre parenthèses renvoient à la bibliographie en fin d'article.

La pluralité des modes de gestion de l'emploi coexistant sur le marché du travail a été mise en exergue par les théories de la segmentation dès les années 1970. Dans leur ouvrage fondateur, Doeringer et Piore (1971) ont introduit une représentation duale de cette diversité des modes de gestion aux États-Unis (cf. encadré 1). Le « *marché primaire* » caractériserait des entreprises distribuant des salaires relativement élevés, offrant des garanties de carrières pour les salariés et des conditions de travail favorables. Symétriquement, le « *marché secondaire* » regrouperait les entreprises aux caractéristiques inverses.

Dès la fin des années 1970, cette grille de lecture a été appliquée au marché du travail français (Piore, 1978). Plus récemment, une analyse typologique des modes de gestion de l'emploi en 1998 a permis de confirmer la pertinence d'une telle approche (Lemière, Perraudin et Petit, 2001). Le présent article se propose d'étudier les facteurs explicatifs de la différenciation des modes de gestion de l'emploi. On analysera les déterminants en jeu dans la définition d'un mode de gestion de l'emploi particulier.

L'analyse typologique préalable concerne les établissements français de 20 salariés et plus en 1998 (Lemière, Perraudin et Petit, 2001). Les variables mobilisées pour construire les profils d'établissement sont tirées de l'enquête *Réponse*. Elles caractérisent les pratiques de gestion de la main-d'œuvre et d'organisation du travail. Les facteurs d'appartenance à chaque profil de gestion sont ensuite évalués à partir de variables issues de la même enquête *Réponse*. Quatre types

de facteurs ont été retenus : le contexte structurel (secteur, taille, etc.), la stratégie commerciale, les équipements productifs et enfin la structure de propriété de l'établissement.

### Quatre profils de modes de gestion de l'emploi et de la main-d'œuvre

La typologie des modes de gestion de l'emploi mobilisée (Lemière, Perraudin et Petit, 2001) a été réalisée à partir de l'enquête *Réponse* (cf. encadré 2 pour une présentation de l'enquête et de la méthodologie). Elle concerne les établissements français de 20 salariés ou plus. Les variables actives de l'analyse peuvent être regroupées autour de deux pôles :

- La *gestion de la main-d'œuvre*, caractérisée par la part de contrat à temps partiel, la part de contrat à durée limitée (CDD ou intérimaires), les dépenses de formation, un indicateur de comportement en termes d'augmentation salariale (décrivant l'éventualité et la forme individualisée ou non des augmentations salariales), l'éventuelle signature d'un accord d'intéressement, la négociation sur les salaires et enfin, la négociation sur d'autres thèmes.
- La *politique d'organisation du travail*, repérée par le mode de prescription du travail, la mobilité interpostes des salariés, l'éventuel raccourcissement de la ligne hiérarchique et enfin la diffusion du travail en équipe.

L'analyse de ces onze variables a permis de mettre en évidence deux niveaux de classifica-

#### Encadré 1

#### LES NOTIONS DE MARCHÉS PRIMAIRE ET SECONDAIRE CHEZ DOERINGER ET PIORE (1971)

L'ouvrage de Doeringer et Piore (paru en 1971) est construit autour du concept de « *marché interne du travail* ». Celui-ci caractérise « *une unité administrative, telle qu'une usine, au sein de laquelle l'évaluation et la rémunération du travail sont gouvernés par un ensemble de règles et procédures administratives* ». Les auteurs considèrent que ce mode de gestion est favorable aux salariés que ce soit en termes de formation, de rémunération ou de stabilité de l'emploi par exemple.

La majeure partie de l'ouvrage est consacrée à l'analyse des pratiques de gestion propres à ces marchés internes mais Doeringer et Piore proposent également une représentation d'ensemble du marché du travail. Les notions de marchés « *primaire* » et « *secondaire* » sont alors introduites. Elles dessinent une structure duale du marché du travail. Le secteur, ou marché,

« *primaire* » est constitué des marchés internes et des salariés ayant les caractéristiques appropriées pour entrer dans un marché interne (mais étant actuellement en situation d'attente). Parallèlement, le secteur, ou marché, « *secondaire* » comprend les entreprises ayant un mode de gestion moins structuré et les salariés correspondants (1).

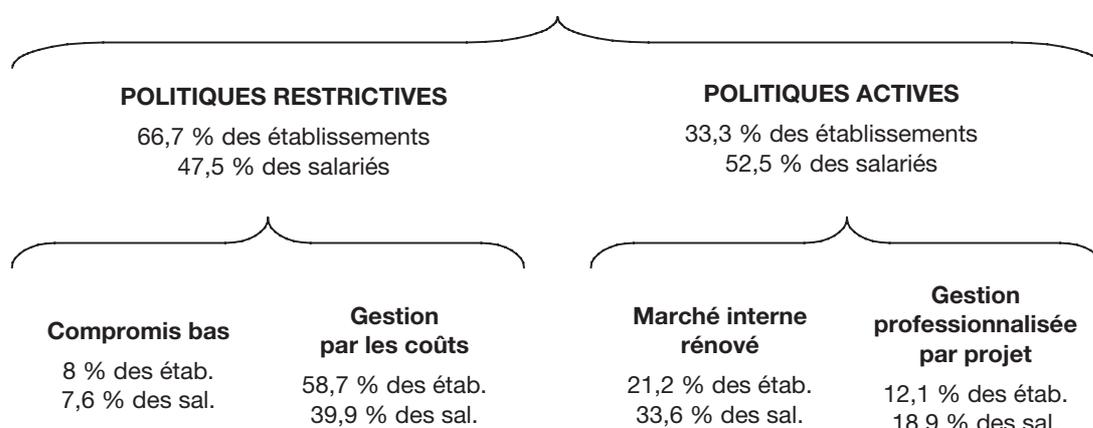
1. La notion de *marché secondaire* doit être distinguée de celle de « *marché externe* ». Le concept de *marché externe*, faisant face à la notion de *marché interne*, représente le reste du marché du travail. Il est défini symétriquement à un *marché interne* et ne peut constituer le fondement d'une représentation globale de la structure du marché du travail. Par ailleurs, alors que la notion de *marché externe* est assimilée de celle de *marché concurrentiel* par Doeringer et Piore, celle de *marché secondaire* ne l'est pas.

tion complémentaires : une division duale (entre politiques actives et restrictives) et, en aval, une division quadruple des établissements (1) (cf. schéma 1). Parmi les quatre classes identifiées, deux traduisent des politiques de gestion faiblement actives, contrairement aux deux dernières regroupant des pratiques plus volontaristes. En première analyse, cette dualité peut être rapprochée de celle établie par Doeringer et Piore (1971) entre marchés secondaire et primaire (2). Le premier type de politique rassemble près de la moitié de l'effectif des salariés et

plus des deux tiers des établissements de 20 salariés ou plus en 1998.

1. La typologie d'origine (Lemière, Perraudin et Petit, 2001) repose sur une subdivision en cinq modes de gestion. Pour plus de lisibilité, notamment lors de l'analyse multivariée qui suit, on a toutefois choisi de travailler ici sur une classification quadruple. Pour cela, deux formes de gestion très proches (« gestion par les coûts » et « gestion stricte par les coûts ») sont regroupées dans la catégorie « gestion par les coûts ».  
2. Voir Petit (2002) pour une réflexion sur la portée de ce rapprochement entre le mode de segmentation actuellement en cours et celui décrit par Doeringer et Piore au début des années 1970. D'une période à l'autre, le mode de segmentation est considéré comme constant dans son principe mais variable dans sa forme.

Schéma 1  
Structure de la typologie des politiques de gestion de l'emploi\*



\* Les dénominations des classes sont le fruit d'une analyse approfondie des caractéristiques de la typologie (Lemière, Perraudin et Petit, 2001). Elles peuvent alors paraître abruptes ici. Elles seront partiellement étayées par la présentation des profils de gestion en cause. Source : enquête Réponse 1998 ; calculs de Lemière, Perraudin et Petit (2001).

## Encadré 2

### ENQUÊTE RÉPONSE ET MÉTHODOLOGIE DE LA CLASSIFICATION

#### Enquête

L'enquête *Réponse* (RElations PrOfessionnelles et NégociationS d'Entreprise) menée par la Dares est fondée sur un échantillon de 3 022 établissements français de 20 salariés et plus, hors agriculture et administration. Un questionnaire a été adressé à un représentant de la direction ainsi qu'à un représentant du personnel et à quelques salariés.

Seule la base de données constituée par les questionnaires « employeurs » a été utilisée. De fait, la typologie retenue a pour objectif de caractériser les politiques de gestion de l'emploi mises en place *par les employeurs*. Cette base comprend alors 2 978 établissements et fournit des informations sur 962 variables tirées de l'enquête ou issues d'un appariement avec les DMMO (Déclarations mensuelles de mouvements de la main-d'œuvre) et Diane (Disque pour l'analyse économique).

#### Méthode

L'opération de classification combine une étape

d'analyse exploratoire, fondée sur l'algorithme de Kohonen (Cottrel, 1997), à une étape de classification (grâce à une méthode de classification ascendante hiérarchique classique).

L'algorithme neuronal de Kohonen permet l'analyse exploratoire des données d'une façon particulièrement adaptée à l'analyse typologique. L'algorithme regroupe les observations en classes au sein d'un ensemble quadrillé, en respectant la topologie de l'espace des observations. Le résultat de l'analyse exploratoire peut alors être présenté sous la forme d'une grille où des observations voisines dans l'espace des variables appartiennent à la même case ou à des cases voisines. Cette méthode permet des représentations graphiques très parlantes où les proximités entre modalités sont directement apparentes.

La mise en place d'une analyse typologique consiste alors en une opération de regroupement des cases de la grille en un petit nombre de classes.

Étant associés au marché primaire, les modes de gestion « actifs » peuvent paraître favorables aux salariés. La correspondance entre modes de gestion « actifs » et « bénéfiques » aux travailleurs doit cependant être relativisée pour deux raisons. D'une part, le fait d'avoir une politique active n'est *a priori* favorable aux salariés que pour certains aspects des modes de gestion. L'activisme est une caractéristique positive concernant l'existence de négociations ou les dépenses de formation notamment, mais, parallèlement, une politique active dans son utilisation de formes contractuelles variées ou de raccourcissement de la ligne hiérarchique, par exemple, n'est pas nécessairement avantageuse pour les salariés. En effet, le recours aux contrats à durée limitée peut être bénéfique au salarié (dans le cas où ce contrat constitue un marche-pied vers l'emploi stable) mais il peut également le placer durablement dans une situation instable pouvant conduire à la précarité. Symétriquement, l'accroissement de l'autonomie dans le travail ne se fait pas forcément dans des conditions favorables aux salariés (Coutrot, 1995). D'autre part, la notion d'activisme se fonde sur une vision globale de l'établissement. Elle recoupe des disparités internes éventuellement fortes. Les opportunités offertes par ces modes de gestion (que manifestent l'importance relative des dépenses de formation ou la pratique de modes d'organisation innovants, par exemple) ne pourront pas être saisies de la même façon par l'ensemble des salariés. Finalement, ces nuances dans l'association entre politiques « actives » et « bénéfiques » aux salariés permettent de souligner la forme spécifique prise par la catégorie de marché primaire à l'heure actuelle (Petit, 2002).

Au-delà de la partition duale entre politiques actives et restrictives, quatre profils de gestion ont été définis (le tableau 1 en présente les principales caractéristiques au vu des variables actives de la typologie). On les décrira successivement.

Dans leur ensemble, les établissements à *politique active* sont caractérisés par une politique salariale très volontariste (comprenant de nombreuses augmentations, souvent individualisées, et des accords d'intéressement), de nombreuses négociations, des dépenses de formation élevées et une forte utilisation du travail en équipe. En aval, l'organisation du travail, la forme des augmentations salariales et la part d'emplois à durée limitée différencient les deux classes constituant ce groupe.

Environ un cinquième (21 %) des établissements a une gestion de type « *marché interne rénové* » (soit 33,6 % des salariés). En matière de *gestion de l'emploi*, les opportunités ouvertes aux salariés du fait du fort engagement des employeurs dans les actions de formation, d'augmentations salariales ou de négociations rapprochent ce profil de celui de marché interne (MI) tel que décrit par Doeringer et Piore (1971). L'association entre ces caractéristiques et l'utilisation importante de formes d'emploi à durée limitée constitue une particularité des politiques de MI développées en France : des emplois de formes secondaires y sont présents au sein d'entreprises au mode de gestion de type primaire. Cette caractéristique a été soulignée dès la fin des années 1970 (Piore, 1978). Sur ces différents points, le mode de gestion de l'emploi décrit semble ainsi proche de celui désigné dans les années 1970 par la notion de MI. Le mode d'organisation du travail semble quant à lui avoir changé de forme depuis les années 1970. Ce que traduit le terme de « rénové » dans l'appellation de cette classe (3). Le travail en équipe est relativement souvent utilisé et, surtout, les lignes hiérarchiques se réduisent, en opposition avec les formes d'organisation fordistes typiques des MI anciens. Ces innovations n'ont pas pour corollaire une prescription du travail par objectifs globaux ou une polyvalence des salariés plus intense qu'à l'ordinaire.

Le second groupe d'établissements est particulièrement actif dans sa gestion du travail et de l'emploi. Les établissements concernés ont des dépenses de formation très élevées, négocient beaucoup, signent de nombreux accords d'intéressement et surtout, pratiquent une individualisation massive des salaires (4). Parallèlement, les contrats de travail à durée limitée ou à temps partiels sont relativement peu courants. Les formes de travail en équipe sont largement utilisées et la sphère de responsabilité du salarié est élargie (du fait de la fréquente prescription du travail par objectifs globaux). Au total, l'importance donnée à la formation, à l'indépendance et à la qualification des salariés justifient le qualificatif de « *gestion professionnalisée par projet* ». Ce profil concerne 12,1 % des établissements (soit 18,9 % des salariés).

Les établissements à *politique restrictive* sont caractérisés par leur faible activité, que ce soit en

3. Le caractère abouti de cette rénovation reste toutefois sujet à caution.

4. Qu'ils soient cadres ou non cadres, plus de 97 % des salariés de cette classe ont eu une augmentation individualisée de leur salaire, parfois combinée à une augmentation générale.

termes de politique salariale, de négociations ou d'innovations organisationnelles. En effet, il y a plus souvent absence d'augmentation salariale et les politiques d'individualisation ou d'intéressement sont peu développées. Les négociations sont plus rares et les innovations organisationnelles sont, au mieux, moyennement utilisées.

Un premier profil de gestion se caractérise par un recours élevé aux formes d'emploi à durée limitée mais aussi, et surtout, aux contrats à temps partiel. La gestion de ces établissements est particulièrement peu active en matière de salaires : les augmentations salariales sont rares

et il n'y a pas d'individualisation des rémunérations ou d'accord d'intéressement. De plus, les négociations sont particulièrement peu nombreuses en matière de salaire. Parallèlement, les dépenses de formation ne sont pas négligeables. L'organisation du travail est peu innovante, même si quelques formes de travail en équipe existent. Finalement, ce mode de gestion est globalement marqué par la forte part de temps partiels, l'atonie de la politique salariale mais aussi l'existence d'une politique de formation conséquente. L'investissement demandé aux salariés, comme celui fourni par l'employeur, existe mais semble minimum. Ce type de com-

Tableau 1  
Synthèse des caractéristiques de classes selon les variables actives

		Global (en %)	Politiques restrictives		Politiques actives	
			Compromis bas	Gestion par les coûts	Marchés internes renovés	Gestion professionnalisée par projet
Part de contrats à temps partiel	0 %	22,6	--	++	-	
	1 à 5 %	39,0	--	+	+	+
	6 à 20 %	22,4	--	-	+	
	Plus de 20 %	16,0	++		-	-
Part de contrats à durée déterminée (CDD ou intérim)	0 %	17,5		+	-	
	De 0 à 15 %	64,0	+			+
	Plus de 15 %	18,5			+	-
Dépenses de formation en pourcentage de la masse salariale	Moins de 1,5 %	12,0	-	+	-	-
	1,5 à 2 %	25,4	-	++	-	
	2,1 à 4 %	41,4	++	--	+	
	Plus de 4 %	21,2		-	+	+
Politique d'augmentation salariale	Augm. individualisée uniquement	13,0	-	-	-	++
	Augmentation générale ou mixte	69,3			++	--
	Pas d'augmentation (1)	17,7	+	+		-
Accord d'intéressement	Oui	48,0	-	-	+	+
Négociation sur les salaires	Oui	69,3	--	-	+	+
Négociations en dehors des salaires (2)	Plus de 2 thèmes	45,5		-		+
	Un seul	31,3		+	-	-
	Aucun	23,2				
Présence et utilisation du travail en équipes (3)	Peu	36,4		+	-	-
	Moyen	48,6			+	-
	Beaucoup	15,1		-		++
Suppression de niveaux hiérarchiques	Oui	38,0	-	-	+	+
Modes de prescription du travail	Tâches précises	66,1				-
	Objectifs globaux	33,9				+
Mobilité inter-postes des salariés	Non mobiles	39,7	++	-		
	Pas majorité	34,5	-			
	Très mobiles	25,8	-	+		
Effectifs	% établissements	100,0	8,0	58,7	21,2	12,1
	% de salariés	100,0	7,6	39,9	33,6	18,9

1. Cette catégorie concerne les situations où au moins une des catégories de salariés (cadres ou non-cadres) n'a pas été augmentée.
2. La question concerne les trois dernières années (alors que celle sur les salaires concerne l'année 1998) et les thèmes proposés sont l'emploi, les changements technologiques, les innovations organisationnelles et le temps de travail.
3. Les questions ayant servi à construire cet indicateur portent sur l'existence et la diffusion des pratiques suivantes : groupes de qualité, de résolution de problème, réunions régulières d'atelier, de bureau ou de service, équipes autonomes de production, groupes de travail pluridisciplinaire, groupes de projet.

Lecture : les modalités sont caractérisées par des signes positifs ou négatifs dès lors que leur pourcentage dans la classe a plus de dix points d'écart relativement à la valeur dans l'échantillon global. Un double signe représente un écart de plus de vingt points.  
Source : enquête Réponse 1998 ; calculs de Lemièrre, Perraudin et Petit (2001).

portement, qualifié de « *compromis bas* » (5), concerne 8 % des établissements (et 7,6 % des salariés).

Le second profil de politique restrictive se caractérise par une très faible activité en matière d'augmentations salariales, d'accords d'intéressement, de négociation ou de formation des salariés. Les dépenses engagées par les employeurs sont également minimales en matière d'organisation du travail. Les dispositifs innovants sont rares. Parallèlement, relativement peu de salariés sont employés à temps partiel ou, dans une moindre mesure, en contrat à durée limitée. La caractéristique principale de ces établissements est donc le *très* faible engagement des employeurs dans la gestion de l'emploi. Ce type de comportement s'apparente finalement à un objectif de minimisation des coûts de gestion du travail et de l'emploi. On peut alors le qualifier de « *gestion par les coûts* ». Il concerne près de 60 % des établissements (et près de 40 % des salariés).

### L'analyse de quatre types de facteurs d'émergence d'un mode de gestion

Par le biais d'un modèle *logit* polytomique (6), on peut étudier les facteurs de mise en œuvre de chacun des modes de gestion précédemment définis. La probabilité d'appartenir à une classe plutôt qu'à une autre est expliquée par un ensemble de variables tirées de l'enquête *Réponse*, ensemble disjoint de celui ayant fondé

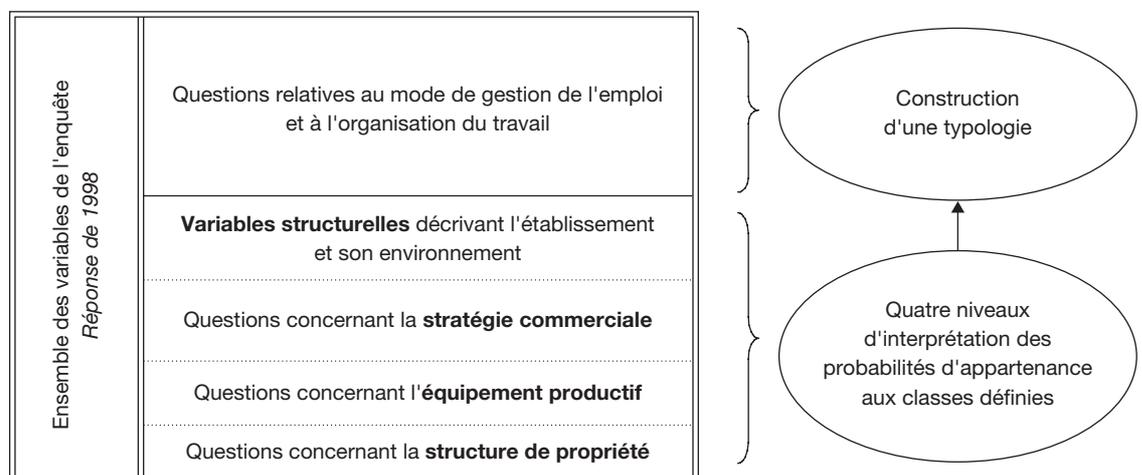
la typologie (la démarche globale est illustrée par le schéma 2). Cette analyse permettra de mettre en évidence les cohérences globales, subies ou choisies, dans lesquelles s'inscrivent les différentes pratiques de gestion du travail et de l'emploi.

Quatre types de facteurs explicatifs sont envisagés : le contexte structurel, la stratégie commerciale, l'équipement productif et la structure de propriété (cf. encadré 3 pour une présentation des variables et annexe 2 pour les statistiques descriptives associées). Les variables structurelles concernent l'établissement (taille, statut juridique, structure) mais également le marché sur lequel il offre ses produits (secteur, taille, prévisibilité). La stratégie commerciale de l'établissement est décrite dans l'enquête par une question où le représentant employeur qualifie les caractéristiques principales de l'offre de produits ou services, ainsi que par une question sur l'éventualité de mise en vente d'un nouveau produit ou service au cours des trois années précédant l'enquête. L'équipement productif est décrit en fonction de l'utilisation de trois types de technologies : les robots ou machines-outils à commande numérique, l'informatique individuelle et enfin les systèmes assistés par ordinateurs (SAO). En dernier lieu, la structure de propriété de l'entreprise est illustrée par deux variables, l'une portant sur une éventuelle cota-

5. La caractérisation du « *compromis* » comme étant « *bas* » ne traduit pas un jugement de valeur mais le faible engagement demandé à chacune des parties.

6. Le principe du modèle *logit* polytomique et les hypothèses nécessaires à son utilisation sont examinés dans l'annexe 1.

Schéma 2  
Logique d'exploitation de l'enquête *Réponse* 1998 pour l'analyse des modes de gestion en cours et de leurs déterminants



tion en Bourse, l'autre sur la répartition du capital social de l'entreprise.

Le modèle *logit* polytomique permet d'estimer les facteurs d'appartenance à une classe plutôt qu'à une autre. Aucun des modes de gestion n'apparaissant comme un référent naturel auquel on pourrait comparer tous les autres, on présentera l'ensemble des comparaisons deux à deux des quatre modes de gestion définis, soit six estimations.

Se fondant sur les résultats de l'estimation économétrique, le tableau 2 donne un aperçu synthétique du poids de chacun des types de facteurs dans les différentes comparaisons envisagées (les résultats détaillés de l'analyse économétrique sont représentés dans le tableau 3). La suite de l'article s'attache à préciser le rôle de chacun des types de variable explicative.

### **L'influence déterminante du contexte structurel**

Le contexte structurel est le facteur d'influence *a priori* le plus manifeste. Les caractéristiques

structurelles de l'entreprise et de son environnement constituent le contexte dans lequel s'inscrit l'action de l'employeur en matière de gestion de l'emploi. Reste à savoir comment, et dans quelle mesure, ces facteurs influencent le choix d'un mode de gestion.

L'analyse des statistiques descriptives soutient l'hypothèse d'un rôle déterminant du contexte structurel comme facteur discriminant les modes de gestion (cf. annexe 2). S'il existe des similitudes parmi les profils actifs (entre gestion professionnalisée par projet et MI rénové) et restrictifs (entre gestion par les coûts et de type compromis bas), les modes de gestion semblent en effet assez bien différenciés en fonction de la taille des établissements concernés ou des caractéristiques des marchés sur lesquels ils offrent leurs produits, par exemple. Le critère du secteur d'activité est encore plus discriminant. Il distingue les quatre modes de gestion sans laisser apparaître de dualité globale.

L'analyse économétrique confirme le caractère exceptionnel du secteur d'activité, et en accentue la portée. De fait, la question du secteur

#### Encadré 3

### **VARIABLES EXPLICATIVES DES MODES DE GESTION DE L'EMPLOI**

Treize variables explicatives sont utilisées lors de la régression logistique. Alors que de nombreuses autres variables ont été testées, on n'a retenu que celles considérées comme suffisamment significatives, c'est-à-dire comprenant plus d'une modalité significative, pour les variables ayant plus de deux modalités. Ces changements de variables ont permis de confirmer la robustesse des effets mis en avant dans le modèle présenté.

#### **Contexte structurel**

- Secteur d'activité (code NAF) de l'établissement pour son activité principale.
- Nombre total de salariés dans l'établissement.
- Forme juridique de l'entreprise.
- Taille du marché pour l'activité principale de l'établissement.
- Structure de l'entreprise : existence éventuelle, en France, d'un ou plusieurs autres établissements appartenant à la même entreprise.
- Possibilité de prévision de l'évolution de l'activité d'une année sur l'autre.

#### **Stratégie commerciale**

- Introduction d'un nouveau produit ou service au cours des années 1996, 1997 ou 1998.

- Par rapport au client, proposition qualifiant le mieux l'offre de produits ou services : « offre à un coût inférieur aux concurrents », « offre originale en direction d'une large clientèle », « offre spécialisée pour une clientèle spécifique », « aucune » et « ne sait pas ». La catégorisation proposée est inspirée du travail de Porter (1982).

#### **Équipement productif**

- Utilisation d'informatique individuelle : part de salariés utilisant de l'informatique individuelle (micro, terminal, etc.) ou concernés par l'utilisation d'un réseau interne ou d'Internet.
- Utilisation de robot/machine-outil à commande numérique, centre d'usinage.
- Utilisation de systèmes assistés par ordinateur (PAO, CAO, DAO, FAO, etc.).

#### **Structure de propriété**

- Cotation en Bourse de la tête du groupe ou de l'entreprise.
- Répartition du capital social de l'entreprise. S'il connaît cette répartition, le représentant employeur indique le type du premier actionnaire (famille, particulier, etc.).

d'activité est la *seule* différenciant *chacun* des modes de gestion. Ainsi, *parmi l'ensemble des variables structurelles, le secteur d'activité est l'unique variable différenciant de façon significative les deux types de politiques actives, gestion professionnalisée par projet et MI rénové* (cf. 5<sup>e</sup> colonne du tableau 3). Les coefficients attribués aux variables concernant le nombre de salariés, la forme juridique, la taille de marché, la structure de l'entreprise ou la variabilité de la demande ne sont jamais significatifs. Parmi les politiques de type secondaire en revanche (compromis bas *versus* gestion par les coûts), quasiment tous ces coefficients sont significatifs – seule la structure de l'entreprise (mono ou multi-établissements) n'a pas d'influence. Étant le seul critère contextuel influent, le secteur d'activité prend un rôle central dans le face-à-face entre politiques actives. On peut alors faire l'hypothèse de la prépondérance d'une *logique de métier* dans la distinction entre MI rénové et gestion professionnalisée par projet (7).

L'estimation du modèle souligne que la politique de gestion par les coûts est plutôt le fait d'établissements du commerce-transport par comparaison avec les établissements suivant des politiques actives, et plutôt le fait d'établissements de l'industrie lors d'une comparaison avec les établissements correspondant au second profil peu actif, celui de compromis bas. La politique de compromis bas, quant à elle, est moins souvent le fait d'établissements industriels. Elle correspond plutôt aux secteurs de services non marchands ou commerce-transport. Parmi les politiques plus actives enfin, la politique de MI rénové relève plutôt du secteur

des services non marchands, et les politiques de gestion professionnalisée par projet correspondent, de façon plus marquée, au secteur des services marchands.

La taille des établissements n'est discriminante que pour la politique de gestion par les coûts. Ce mode de gestion est plus souvent le fait d'établissements de moins de 50 salariés. Ayant peu de moyen de faire évoluer les salariés en interne, les employeurs ne sont pas incités à investir dans la gestion de l'emploi.

La forme juridique de l'entreprise a un rôle significatif pour les politiques de compromis bas uniquement. Toutes choses égales par ailleurs, ce mode de gestion est plus souvent le fait d'établissements de type « associations ou mutuelles ». Le faible engagement de ces établissements dans la politique d'organisation du travail peut alors être lié au *caractère secondaire du critère de compétitivité commerciale*. Ce profil de gestion est par ailleurs le seul à se distinguer en fonction de la taille du marché. Il est plutôt lié à un marché de faible ampleur (local ou régional) ce qui contribue éventuellement à relativiser le poids de la concurrence sur le marché des produits.

Les politiques peu actives sont par ailleurs plus souvent le fait d'entreprises mono-établissement. On peut alors lier l'activisme des modes

7. Le niveau d'agrégation de la variable décrivant le secteur d'activité rend l'expression « logique de métier » quelque peu abusive. Elle sera toutefois étayée par le rôle du type de technologie utilisée.

Tableau 2  
**Tableau synthétique de l'influence des quatre types de variables dans la mise en place d'un mode de gestion**

	Compromis bas		Gestion par les coûts		Marché interne rénové		Gestion professionnalisée par projet
Compromis bas	/		-		-		-
Gestion par les coûts	Contexte	Équipement	/		-		-
	Stratégie	Propriété					
Marché interne rénové	Contexte	Équipement	Contexte	Équipement	/		-
	Stratégie	Propriété	Stratégie	Propriété			
Gestion professionnalisée par projet	Contexte	Équipement	Contexte	Équipement	Contexte	Équipement	/
	Stratégie	Propriété	Stratégie	Propriété	Stratégie	Propriété	

Lecture : les cases ombragées de façon foncée signalent les types de variables n'ayant pas un rôle significatif pour la comparaison en cause. Les cases plus claires traduisent une significativité très faible des variables sous-jacentes. Les catégories non ombragées, enfin, représentent les types de variables significativement discriminants.  
Source : enquête Réponse 1998, synthèse de calculs de l'auteur.

Tableau 3  
Estimation du modèle logistique polytomique

	Compromis bas/ gestion par les coûts	MI rénové/ gestion par les coûts	Gestion prof. par projet/ gestion par les coûts	Compromis bas/ MI rénové	Gestion prof. par projet/ MI rénové	Compromis bas /gestion prof. par projet
Constante	- 1,58 ***	0,28 **	- 1,8 ***	- 1,87 ***	- 1,08 ***	- 0,79 ***
<b>Secteur d'activité</b>						
Services non marchands	1,06 ***	0,49 **	n.s.	0,57 *	- 0,55 *	1,13 ***
Commerce-transports	0,35 *	- 0,49 ***	- 0,48 ***	0,85 ***	n.s.	0,83 ***
Services marchands	0,67 ***	n.s.	0,33 **	0,73 ***	0,39 **	n.s.
Industrie	Réf.	Réf.	Réf.	Réf.	Réf.	Réf.
<b>Nombre de salariés</b>						
Entre 20 et 49	- 0,96 ***	- 1,15 ***	- 0,96 ***	n.s.	n.s.	n.s.
Entre 50 et 199	Réf.	Réf.	Réf.	Réf.	Réf.	Réf.
Entre 200 et 499	n.s.	0,36 ***	0,31 **	n.s.	n.s.	n.s.
Plus de 500	1,03 ***	1,01 ***	1,02 ***	n.s.	n.s.	n.s.
<b>Forme juridique</b>						
Ne sait pas ou catégories mineures	n.s.	n.s.	n.s.	- 0,50 **	n.s.	- 0,46 **
Associations et mutuelles	0,62 **	n.s.	n.s.	0,62 **	n.s.	0,76 **
SA	Réf.	Réf.	Réf.	Réf.	Réf.	Réf.
<b>Taille de marché</b>						
Local ou régional	0,48 ***	- 0,17 **	n.s.	0,65 ***	n.s.	0,50 ***
National	Réf.	Réf.	Réf.	Réf.	Réf.	Réf.
Européen ou mondial	n.s.	n.s.	n.s.	- 0,40 *	n.s.	n.s.
<b>Structure de l'entreprise</b>						
Mono-établissement	n.s.	- 0,24 ***	- 0,33 ***	n.s.	n.s.	0,23 **
Multi-établissements	Réf.	Réf.	Réf.	Réf.	Réf.	Réf.
<b>Possibilité de prévision de la demande</b>						
Difficile	- 0,20 **	- 0,12 **	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
Facile	Réf.	Réf.	Réf.	Réf.	Réf.	Réf.
<b>Nouveau produit</b>						
Oui	n.s.	0,17 ***	0,19 ***	n.s.	n.s.	n.s.
Non	Réf.	Réf.	Réf.	Réf.	Réf.	Réf.
<b>Caractérisation de l'offre</b>						
Aucune	- 0,54 **	n.s.	- 0,40 *	- 0,54 **	- 0,39 *	n.s.
Coût inférieur	0,39 **	n.s.	n.s.	0,57 ***	n.s.	0,60 ***
Originalité/large clientèle	n.s.	n.s.	0,30 **	n.s.	n.s.	n.s.
Spécialisée/clientèle spécifique	Réf.	Réf.	Réf.	Réf.	Réf.	Réf.
<b>Utilise informatique individuelle</b>						
Non utilisé ou par moins de 5 % des salariés	n.s.	- 0,43 ***	- 0,73 ***	0,32 **	- 0,30 ***	0,62 ***
Concerné entre 5 et 49 % des salariés	Réf.	Réf.	Réf.	Réf.	Réf.	Réf.
Utilisé par 50 % ou plus des salariés	n.s.	0,37 ***	0,70 ***	- 0,23	0,33 ***	- 0,56 ***
<b>Utilise robots, machine-outil ou centre d'usinage</b>						
Oui	n.s.	n.s.	- 0,20 **	n.s.	- 0,14 *	n.s.
Non	Réf.	Réf.	Réf.	Réf.	Réf.	Réf.
<b>Utilise systèmes assistés par ordinateur</b>						
Oui	n.s.	0,19 ***	0,34 ***	- 0,25 **	0,15 *	- 0,39 ***
Non	Réf.	Réf.	Réf.	Réf.	Réf.	Réf.
<b>Coté en Bourse</b>						
Oui	n.s.	0,16 **	0,27 ***	n.s.	n.s.	n.s.
Non	Réf.	Réf.	Réf.	Réf.	Réf.	Réf.
<b>Premier détenteur du capital</b>						
Non posée ou ne sait pas	n.s.	n.s.	n.s.	0,39 **	n.s.	0,43 **
Famille	n.s.	- 0,23 **	n.s.	0,38 *	n.s.	n.s.
Particuliers, salariés, autres	Réf.	Réf.	Réf.	Réf.	Réf.	Réf.
Organismes	n.s.	0,24 **	0,22 *	- 0,44 *	n.s.	- 0,42 *

Lecture : les étoiles correspondent aux seuils de significativité de test de  $\chi^2$ : \*\*\* pour 1 %, \*\* pour 5 % et \* pour 10 % ; n.s. signifie que le coefficient est non significatif.

La variable expliquée, soit le type de politique de gestion de l'emploi, a quatre modalités. Afin d'envisager les comparaisons, deux à deux de chacune de ses modalités six régressions sont reportées. Les résultats de trois modèles polytomiques, chacun plaçant un mode de gestion spécifique en référence, sont donc présentés. Ils correspondent respectivement aux trois premières colonnes, aux deux suivantes et à la dernière colonne du tableau. Si chaque modèle comprend trois régressions (une modalité est successivement comparée aux trois autres), seules celles apportant une information supplémentaire sont reportées ici. Par exemple, les résultats de la régression opposant le fait d'avoir une gestion par les coûts plutôt que de type MI (marché interne) rénové n'est pas reproduite car elle est le strict symétrique de la régression opposant le fait d'avoir une gestion de MI rénové plutôt que par les coûts (2<sup>e</sup> colonne).

Chaque régression compare les probabilités de mise en œuvre d'un mode de gestion relativement à un autre. Par exemple, être coté en Bourse accroît, toutes choses égales par ailleurs, la probabilité d'avoir une gestion de type MI rénové plutôt que par les coûts (2<sup>e</sup> colonne). Cela n'a, en revanche, pas d'influence significative sur la probabilité d'avoir une gestion de type compromis bas plutôt que par les coûts. Ainsi, les coefficients estimés ne doivent pas être interprétés relativement à la modalité de la variable explicative située en référence. Les coefficients attribués à ces modalités de référence peuvent d'ailleurs être calculés comme l'inverse de la somme des coefficients des autres modalités.

Source : enquête Réponse 1998, calculs de l'auteur.

de gestion aux recommandations ou attentes d'une maison mère. L'existence d'une entité extérieure à qui l'établissement doit rendre des comptes l'inciterait à mettre en œuvre des outils de gestion plus nombreux.

L'analyse économétrique permet de préciser le lien entre capacité de prévision de la demande de produits et politique de gestion de l'emploi. D'un point de vue théorique, ce critère est considéré comme essentiel par Piore (1980). Selon lui, la variabilité de la demande induit le choix d'une technologie de production et par là, d'un mode de gestion de l'emploi primaire ou secondaire. La stabilité de la demande serait la clef d'un investissement conséquent dans des technologies sophistiquées. Or, cet investissement aurait pour contrepartie le besoin d'une main-d'œuvre qualifiée, dont les qualifications sont adaptées à l'entreprise. Ce type de qualification peut alors être obtenu par la stabilisation des salariés. En conséquence, les salariés des établissements faisant face à une demande stable seraient fidélisés à travers des politiques de type primaire. Parallèlement, les établissements faisant face à une demande instable mettraient plutôt en œuvre des politiques de gestion de l'emploi de type secondaire.

L'analyse économétrique permet ici d'affiner et de préciser certaines conclusions apparentes au vu de l'analyse descriptive (cf. annexe 2). Alors que la statistique descriptive fait uniquement ressortir une sur-représentation de situations où la demande est facilement prévisible pour les établissements ayant une politique de compromis bas, l'analyse économétrique, prenant en compte l'influence croisée des autres variables, relativise largement ce résultat. La bonne prévisibilité de la demande est un facteur de mise en œuvre de la politique de compromis bas *uniquement* lorsqu'elle est comparée à la gestion par les coûts. L'estimation réalisée fait ressortir en revanche, qu'il est plus probable de mener une politique de gestion par les coûts (plutôt que de compromis bas ou MI rénové) lorsque la demande est difficilement prévisible.

Si plus des deux tiers des établissements (68,7 %) considèrent la demande à laquelle ils font face comme difficilement prévisible, ces difficultés de prévisions constituent un facteur de mise en œuvre d'une politique de gestion par les coûts. Bien que la faible prévisibilité de la demande soit aujourd'hui chose courante, l'estimation corrobore pour partie l'analyse de Piore (1980). L'adéquation des résultats obtenus aux

conclusions de Piore est nuancée par les situations que représentent les politiques de compromis bas (gestion de type secondaire s'appuyant sur une demande plutôt prévisible) et de gestion professionnalisée par projet (pour laquelle le critère de capacité de prévision n'est pas significatif quelle que soit la comparaison faite).

Finalement, les caractéristiques structurelles de l'entreprise ou de son marché ont un rôle dans la définition du mode de gestion de l'emploi d'un établissement. Ces caractéristiques n'ont toutefois pas toujours le même poids. Au sein des politiques de gestion active, seul le critère du secteur d'activité est significatif, donnant corps à l'hypothèse de prépondérance d'une logique de métier. Les politiques restrictives sont plus largement le fruit de contextes spécifiques contraignants. De nombreux éléments structurels sont en effet déterminants pour analyser l'appartenance à un de ces profils.

### **Un rôle de la stratégie commerciale plus difficile à mettre en valeur**

Le deuxième type de variable envisagé comme explicatif de l'appartenance à un mode de gestion plutôt qu'à un autre est la stratégie d'offre de biens ou services de l'entreprise. Porter (1982) fonde ce type d'hypothèse en décrivant le mode de gestion de l'emploi d'une entreprise comme le complémentaire de sa stratégie commerciale. Il définit trois stratégies de base face à la concurrence : la « *domination globale au niveau des coûts* », la « *différenciation* » qui vise à offrir quelque chose qui soit « *ressenti comme unique* » mais adressé à « *l'ensemble du secteur* », et enfin la « *concentration* » de l'activité sur une offre spécifique destinée à une demande spécifique. Or, selon Porter, la mise en œuvre réussie d'une de ces trois stratégies « *implique des ressources et des compétences différentes* » mais « *[exige] également divers modes d'organisation* » (Porter, 1982).

Le choix d'une stratégie commerciale est ainsi censé influencer de façon conséquente la politique de gestion du travail et de l'emploi. Porter s'inscrit dans la tradition américaine des thèses déterministes (Woodward, 1965) où l'organisation des ressources humaines est considérée comme la *conséquence* d'autres choix stratégiques de l'entreprise. Le questionnaire de l'enquête *Réponse*, comprenant une question justement construite à partir de la catégorisation de Porter (1982), permet d'étudier l'influence effective des choix en termes de stratégie

commerciale sur le type de gestion de l'emploi mis en œuvre. La formulation du questionnaire fait correspondre une offre caractérisée par son *coût inférieur* à la stratégie de « *domination globale au niveau des coûts* », une offre caractérisée par son *originalité, destinée à une large clientèle* à la stratégie de « *différenciation* » et enfin une offre caractérisée par sa *spécialisation adressée à une clientèle spécifique* à la stratégie de « *concentration* » (8).

La statistique descriptive (cf. graphique I et annexe 2) ne fait pas ressortir de discrimination directement observable entre les types de gestion de la main-d'œuvre selon le type de stratégie commerciale. Elle souligne la prédominance de la stratégie de « *concentration* ». L'estimation économétrique permet des conclusions plus précises.

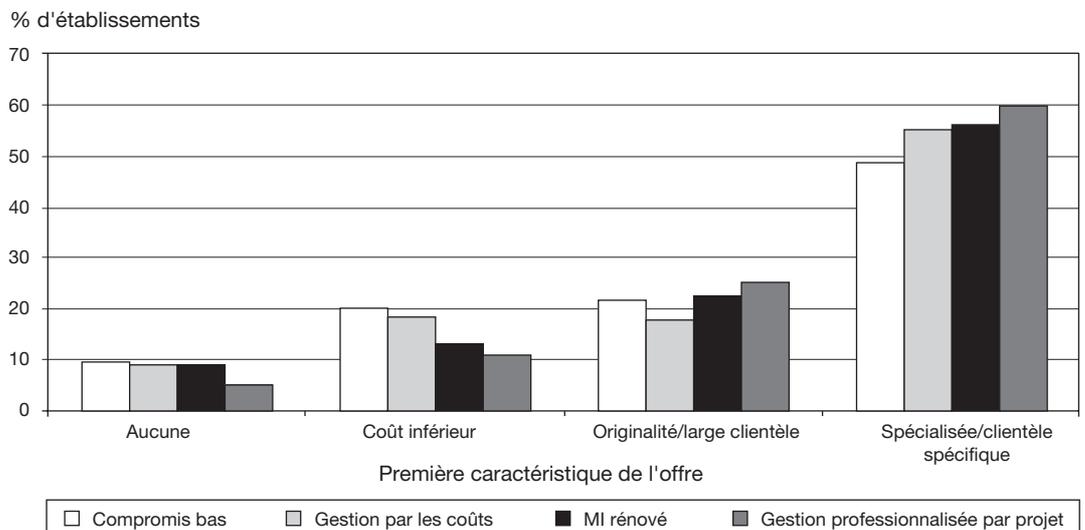
Au niveau global, *le rôle de la stratégie commerciale comme facteur d'influence sur le mode de gestion de l'emploi est confirmé par l'estimation économétrique*. Les coefficients associés aux modalités de la variable caractérisant l'offre sont en effet fréquemment significatifs. La thèse de Porter ne semble cependant que *partiellement* étayée. D'une part, les influences respectives des deux types de stratégies les plus courantes, « *concentration* » et « *différenciation* », ne sont pas clairement distinguées. D'autre part, la modalité « aucune », ajoutée comme réponse possible au côté des trois formes de stratégies proposées par Porter, a un rôle non négligeable.

Plus précisément, aucune des modalités de caractérisation de l'offre ne permet de distinguer significativement les politiques de MI rénové et de gestion par les coûts. Par ailleurs, si on les compare aux autres modes de gestion, on voit que ces deux types de gestion de l'emploi sont associés au fait de n'avoir « aucune » caractéristique d'offre. En revanche, le fait d'avoir une offre caractérisée par la faiblesse des coûts accentue la probabilité d'avoir une politique de compromis bas. Quant à la politique de gestion professionnalisée par projet, elle se caractérise de façon ponctuelle (c'est-à-dire dans une seule des trois régressions où elle entre en jeu), par une stratégie de « *différenciation* », mais elle est surtout liée à la mise en œuvre d'une stratégie de « *concentration* » (ce lien est apparent dans les trois régressions où la politique de gestion professionnalisée par projet entre en jeu).

Ces résultats doivent être mis en parallèle avec les statistiques descriptives associées. Plus des deux tiers des établissements sont caractérisés par des stratégies de différenciation ou concentration, quel que soit le mode de gestion concerné. Dès lors, les résultats soulignant l'inexistence de caractéristiques d'offre ne concernent qu'une petite partie de la population (moins de 10 % des établissements). L'association entre politiques de MI rénové et de gestion par les

8. La formulation exacte du questionnaire est reprise dans l'encadré 3.

Graphique I  
Répartition des classes selon la caractérisation de leur offre de biens ou services



Source : enquête Réponse 1998, calculs de l'auteur.

coûts en termes de stratégie d'offre que suggère l'économétrie doit donc être relativisée au vu du petit nombre d'établissements concernés. Si n'avoir aucune caractéristique d'offre est bien un facteur de mise en œuvre d'une politique de type gestion par les coûts ou MI rénové, cette caractéristique ne peut être placée au premier plan dans l'analyse des déterminants de la mise en œuvre de ces modes de gestion.

Une autre variable permet de comprendre l'éventuelle cohérence entre l'offre de l'entreprise et sa gestion de l'emploi : celle traduisant le fait d'avoir introduit un nouveau produit ou service dans la gamme de production au cours des trois années précédant l'enquête. Avoir une offre innovante rend moins probable la mise en œuvre d'une gestion par les coûts. Cette variable n'est, en revanche, pas discriminante pour le reste des comparaisons estimées.

*Le caractère déterminant de la stratégie d'offre, associant mode de gestion de l'emploi et stratégie commerciale, n'est finalement que partiellement confirmé par les résultats de l'estimation. Il est étayé dans son principe, mais il ne ressort de l'analyse réalisée aucune association directe entre stratégie commerciale et mode de gestion. Ce décalage semble pouvoir être imputé, du moins partiellement, à la typologie des types de stratégie commerciale utilisée. L'ouvrage de Porter se fonde sur les années 1970, c'est-à-dire sur la fin de la période fordiste. Aujourd'hui, la baisse d'ampleur des stratégies de production de*

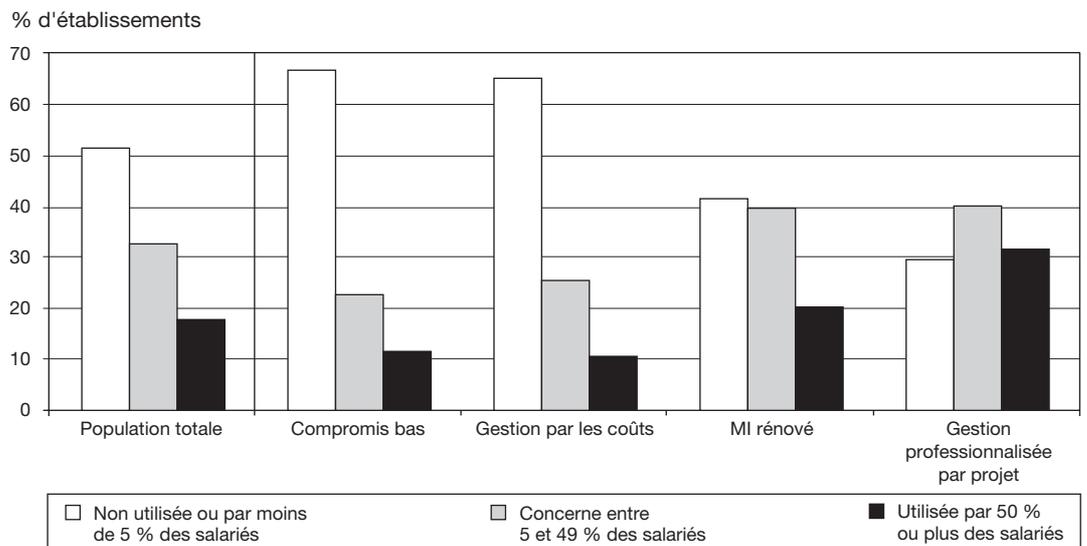
masse nécessite de préciser les profils alternatifs mis en place. Notamment, la notion de « spécialisation » est sans doute trop réductrice pour appréhender les formes actuelles de variété des stratégies commerciales.

### La relative pertinence de l'hypothèse d'un déterminisme technologique

Avant de mettre l'accent sur la variabilité de la demande comme facteur déterminant du mode de gestion de l'emploi (en 1980), Piore (1975) insistait sur le rôle des choix technologiques. Le choix d'une méthode de production aurait une influence primordiale sur le comportement des employeurs envers leurs salariés, ce qui s'apparente à un déterminisme technologique (Woodward, 1965). Le modèle, soulignant les liens entre équipement technologique et politique de gestion de la main-d'œuvre, permet d'évaluer ce type d'hypothèse.

La statistique descriptive (cf. graphiques II et III et annexe 2) met en valeur un parallèle entre investissements technologiques (robots/machine-outil à commande numérique, SAO ou informatique individuelle) et activisme de la politique de gestion de l'emploi. Elle met également en évidence la plus forte proportion d'établissements utilisant des robots, machine-outil à commande numérique (MOCN) et SAO pour les établissements ayant un type gestion par les coûts parmi ceux à politique restrictive. Elle ne

Graphique II  
Répartition des classes selon l'utilisation d'informatique individuelle



Source : enquête Réponse 1998, calculs de l'auteur.

permet pas, en revanche, de clairement distinguer les politiques actives entre elles (sauf à dire que les établissements ayant une politique de gestion professionnalisée par projet utilisent plus d'informatique individuelle). L'analyse économétrique permet de préciser et d'affirmer ces conclusions. Certaines, étant le fruit d'effets croisés, seront modifiées.

L'estimation du modèle économétrique confirme, toutes choses égales par ailleurs, que l'équipement technologique est plus lourd pour les établissements ayant une politique de gestion de l'emploi particulièrement active. La probabilité d'appartenance aux deux modes de gestion actifs est en effet accrue lorsque l'équipement technologique est relativement important, que ce soit en matière d'informatique individuelle ou de systèmes assistés par ordinateurs (SAO). La situation est plus ambiguë dans le cas de robots, car ce type d'équipement est caractéristique des politiques de MI rénové, mais également de gestion par les coûts (lors de comparaisons avec la politique de gestion professionnalisée par projet).

Par ailleurs, alors que la statistique descriptive faisait apparaître une différence dans les technologies utilisées parmi les établissements à politique peu active, l'estimation du modèle montre que, parmi les trois variables décrivant l'équipement productif des entreprises, aucune n'a d'influence significative sur la probabilité rela-

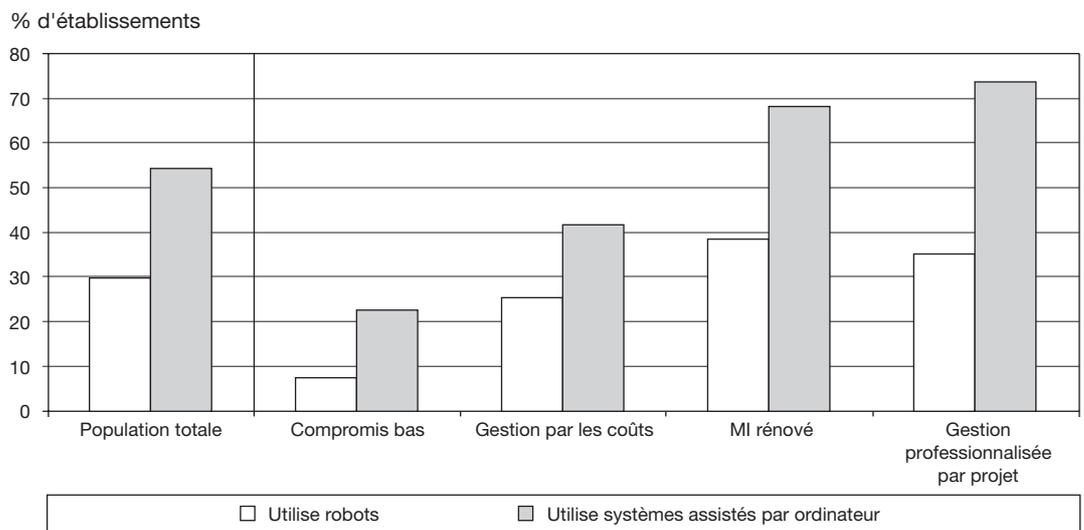
tive de mettre en œuvre l'une ou l'autre de ces deux politiques. La technologie de production ne constitue pas un critère distinctif significatif au sein des politiques restrictives.

Parmi les établissements à politique active, en revanche, les différents types d'équipements ont des influences distinctes. L'utilisation d'informatique individuelle, comme celle de SAO, augmente la probabilité de mettre en œuvre une politique de gestion professionnalisée par projet, alors que l'utilisation de robots, MOCN ou centre d'usinage traduit plutôt une politique de MI rénové.

Ces conclusions peuvent être rapprochées de l'hypothèse avancée précédemment à propos des alternatives entre politiques actives. En effet, l'influence de la technique de production utilisée étaye l'idée de prépondérance d'une logique de métier dans l'alternative entre modes de gestion primaires. Le choix d'un type d'activité aurait une influence beaucoup moins forte parmi les entreprises peu actives en matière de gestion de l'emploi.

Finalement, les estimations montrent la pertinence de l'hypothèse de déterminisme technologique dans la mesure où le mode de gestion de l'emploi est effectivement lié au type d'équipement productif ; mais elles soulignent également ses limites, car ce type de variable n'est pas toujours significatif et de nombreuses autres

**Graphique III**  
**Répartition des classes selon l'utilisation de robots ou machine-outil à commande numérique et de systèmes assistés par ordinateur**



Source : enquête Réponse 1998, calculs de l'auteur.

variables interviennent également comme facteurs explicatifs du choix d'un mode de gestion de l'emploi.

### Le marché financier a-t-il un rôle premier ?

L'influence de la sphère financière sur le mode de gestion de l'emploi est aujourd'hui un thème récurrent. Aglietta (1997) défend notamment l'hypothèse de l'instauration d'un mode de régulation patrimonial du capitalisme où le marché financier prendrait un rôle premier. Le rapport salarial serait surdéterminé par le rapport financier (Hoang-Ngoc, 2002). L'organisation des relations d'emploi serait alors liée à la structure de propriété des entreprises. Le modèle économétrique de cet article donne l'occasion d'évaluer cette hypothèse.

Dans un premier temps, la statistique descriptive montre la plus forte proportion d'entreprises cotées en Bourse parmi celles de type marché primaire (cf. graphique IV). L'économétrie étouffe cette hypothèse en permettant d'exclure tout effet croisé de la taille ou du secteur d'activité notamment.

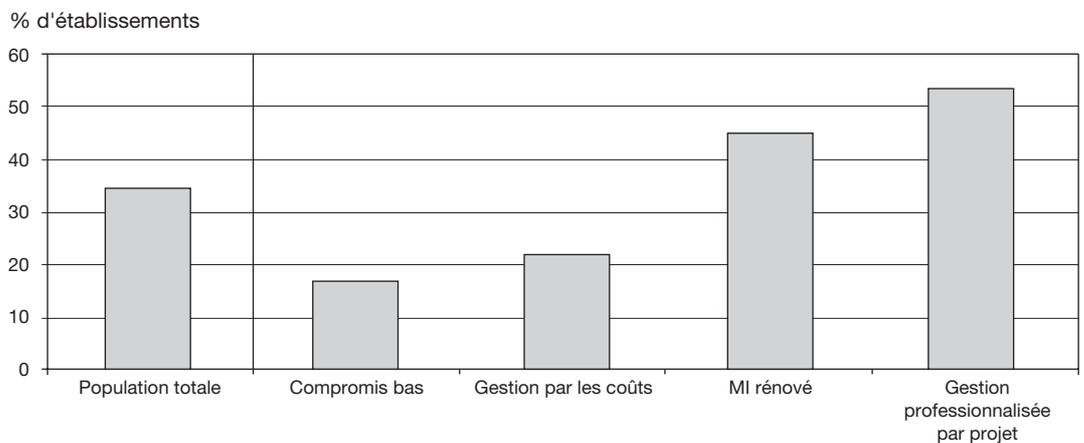
Toutes choses égales par ailleurs, *le fait que l'entreprise soit cotée en Bourse augmente la probabilité d'avoir mis en place une politique de type MI rénové ou gestion professionnalisée par projet* (plutôt qu'une politique de gestion par les coûts). En ce sens, l'activisme des modes de gestion en cause peut être lu comme une normalisation des pratiques correspondant aux attentes des actionnaires.

Par ailleurs, ne pas connaître l'identité du premier détenteur de capital de l'entreprise est caractéristique des établissements ayant une politique de compromis bas. Parmi les établissements où elle est connue, la probabilité d'avoir une politique active est plus forte si le premier détenteur de capital est un organisme (financier ou non, national ou non). Ce type d'actionnaires a alors un rôle particulier, motivant la mise en œuvre des modes de gestion qualifiés d'actifs.

Alors qu'il est souvent question des effets néfastes de la cotation sur les pratiques de gestion de l'emploi (Coutrot et Guignon, 2002 ; Rebérioux, 2003), ce résultat peut paraître paradoxal. En fait, l'image des modes de gestion « actifs » est partiellement trompeuse. Comme on a pu le remarquer précédemment, l'activisme des politiques de gestion n'est pas forcément favorable aux salariés. Plus précisément, les catégories de gestion dites actives semblent aujourd'hui caractérisées par la diffusion d'*inégalités internes* aux entreprises. Face à l'individualisation des pratiques de gestion de l'emploi, tous les salariés n'ont pas forcément les moyens de saisir les opportunités de carrières offertes par l'activisme de ces établissements (Petit, 2002).

C'est finalement une forme d'activisme tout à fait particulier qui doit être associée à la cotation en Bourse. Le fait que la cotation en Bourse ou la détention du capital par un organisme favorise la probabilité d'avoir un mode de gestion de type primaire est contemporain d'une transformation des modes de gestion « primaires » les éloignant de leurs caractéristiques égalitaires mises en exergue dans les années 1970.

Graphique IV  
Pourcentage d'établissements cotés en Bourse selon leur mode de gestion de l'emploi



Source : enquête Réponse 1998, calculs de l'auteur.

Tableau 4  
**Synthèse des principaux déterminants en cause selon la comparaison envisagée**

Types de politiques comparées	Critères discriminants
Politiques actives opposées à restrictives	Structure de propriété et degré d'investissement technologique
Au sein des politiques actives	Secteur d'activité et type de technologie
Au sein des politiques restrictives	Contexte structurel et stratégie d'offre

Source : enquête Réponse 1998, synthèse de calculs de l'auteur.

### Des causalités variées, non exclusives

Au vu de la diversité des modes de gestion de l'emploi des établissements français de 20 salariés et plus en 1998, on a pu étudier les déterminants de la mise en œuvre d'un mode de gestion particulier. Les principaux résultats obtenus seront synthétisés en quelques points.

- *Des facteurs divers ont une influence simultanée.* Une lecture déterministe associant de manière stricte la politique de gestion de l'emploi à un élément causal unique, que ce soit la technologie ou la stratégie d'offre est insuffisante. Les facteurs structurels, de stratégie commerciale, d'équipement productif ainsi que financiers ont tous des formes d'influence variées mais réelles. En d'autres termes, les quatre types de facteurs ont des influences *concomitantes* mais *distinctes*. Lors des deux points suivants, on reprendra les grands axes de cette diversité (cf. tableau 4).

- Au niveau d'une lecture duale des modes de gestion en cours, opposant des profils plus ou moins actifs, les critères discriminants sont la structure de propriété et l'équipement productif. *La cotation en Bourse et l'importance de l'équipement technologique sont en effet des facteurs de mise en œuvre d'une politique particulièrement active.*

- *La pertinence de chacune des variables diffère selon les modes de gestion comparés.* Les résultats des comparaisons internes à la dualité globale entre politiques actives et entre politiques restrictives en sont une illustration particulièrement intéressante.

D'une part, les variables décrivant le contexte structurel des entreprises (exception faite du

secteur d'activité), ou leur structure de propriété, ne sont pas discriminantes *parmi les politiques actives*. *Le choix d'un métier, représenté par le secteur d'activité et la technique de production, prend en revanche un rôle primordial.* L'alternative entre ces modes de gestion semble ainsi guidée par une *logique de métier*. La politique de MI rénové concerne plutôt des établissements des secteurs de l'industrie et des services non marchands, disposant d'un taux d'équipement élevé en robots et machines-outils à commande numérique. La gestion professionnalisée par projet est quant à elle davantage le fait d'établissements des services marchands, mobilisant largement l'informatique individuelle et les systèmes assistés par ordinateurs.

D'autre part, les variables décrivant l'équipement technologique et la structure de propriété ne constituent pas des critères de différenciation significatifs *parmi les politiques de type restrictif*. *A contrario*, les critères contextuels et la stratégie d'offre ont un rôle premier. Il semble alors que *l'alternative entre les modes de gestion secondaires soit essentiellement le fait de contraintes structurelles* (taille, secteur, forme juridique, etc.) *ainsi que des caractéristiques de l'offre de produits*. La politique de compromis bas est plutôt le fait d'établissements de taille importante produisant sur des marchés de faible envergure et faisant face à une demande plutôt prévisible. Ce sont plus souvent des associations et mutuelles ayant une offre caractérisée par son faible coût et appartenant au secteur des services. Parallèlement, les politiques de gestion par les coûts sont plutôt le fait de petits établissements appartenant au secteur de l'industrie et faisant face à une demande instable. □

*L'auteur remercie deux relecteurs d'une première version de cet article pour la qualité de leurs commentaires. Elle est également redevable envers Corinne Perraudin et Patrice Gaubert pour leurs précieux conseils tout au long de l'élaboration de cet article et envers Marie Salognon et Eric Delatre pour leur lecture attentive d'une version préliminaire de ce travail. Toute erreur ou omission reste cependant de la responsabilité de l'auteur.*

---

## BIBLIOGRAPHIE

- Aglietta M. (1997)**, « Le capitalisme de demain », *Note de la Fondation Saint-Simon*.
- Cottrel M. (1997)**, « Nouvelles techniques neuronales en analyse des données : applications à la classification, à la recherche de typologie et à la prévision », *Prépublication du SAMOS*, n° 91.
- Coutrot T. (1995)**, « Gestion de l'emploi et organisation du travail dans les entreprises innovantes : une approche statistique des pratiques d'établissements », *Travail et Emploi*, n° 64, pp. 79-87.
- Coutrot T. et Guignon N. (2002)**, « Négociation sociale et performance économique : le cas des 35 heures », *Travail et Emploi*, n° 92, pp. 95-113.
- Doeringer P. et Piore M. (1971)**, *Internal Labor Market and Manpower Analysis*, New-York, Sharp.
- Hoang-Ngoc L. (2002)**, « Fondements macro-économiques et critères de sélection des institutions dans les systèmes économiques modernes », *Économies et Sociétés*, série Socioéconomie du travail, AB, n° 22, 8/2002, pp. 1269-1296.
- Lemière S., Perraudin C. et Petit H. (2001)**, *Régimes d'emploi et de rémunération des établissements français en 1998. Construction d'une typologie à partir de l'enquête REPONSE*, Rapport pour la Dares, novembre.
- McFadden D. (1999)**, Cours dispensé au sein du programme de ph.D. de l'Université de Californie, Berkeley, disponible sur internet à l'adresse suivante : <http://elsa.berkeley.edu/users/powell/e240b.html>
- Petit H. (2002)**, *Fondements et dynamique de la segmentation du marché du travail. Une analyse sur données françaises*. Thèse pour le Doctorat de Sciences Economiques, Université Paris I.
- Piore M. (1975)**, « Notes for a Theory of Labor Market Stratification », in Edwards, Reich & Gordon (eds.), *Labor Market Segmentation*, D.C. Heath, Lexington, pp. 125-150.
- Piore M. (1978)**, « Dualism in the Labor Market ; A Response to Uncertainty and Flux ; The Case of France », *Revue Économique*, n° 1, pp. 26-48.
- Piore M. (1980)**, « Dualism as a Response to Flux and Uncertainty », in Berger & Piore (eds.), *Dualism and Discontinuity in Industrial Society*, Cambridge University Press, pp. 23-54.
- Porter M. (1982)**, *Choix stratégiques et concurrence*, Economica.
- Rebérioux A. (2003)**, « Les marchés financiers et la participation des salariés aux décisions. Analyse économétrique à partir de l'enquête REPONSE 1998 », *Travail et Emploi*, n° 93, pp. 25-43.
- Woodward J. (1965)**, *Industrial Organization: Theory and Practice*, Oxford University Press.
-

## LE MODÈLE LOGISTIQUE POLYATOMIQUE ET SON APPLICATION À L'ARTICLE

Le phénomène étudié est le type de politique de gestion de la main-d'œuvre. La variable dépendante du modèle est alors *qualitative*. Elle contient quatre *modalités non ordonnées* décrivant quatre profils de gestion de l'emploi. Le modèle *logit* polyatomique est alors approprié sous l'hypothèse d'« *indépendance vis-à-vis des alternatives non pertinentes* ». On présentera le principe du modèle avant de justifier la pertinence de cette hypothèse dans le cas de cet article.

### Principe du modèle

Soit (1)  $J$  alternatives constituant l'ensemble  $C = \{1, \dots, J\}$  au sein duquel l'entreprise choisit l'éventualité  $j$ . L'entreprise a des caractéristiques individuelles observables  $s$ . Les différentes alternatives présentent des caractéristiques observables  $z_j$ , ainsi que d'autres caractéristiques inobservables  $v_j$ .

Soit une fonction objectif linéaire de la forme  $U(z_j, s, v_j) = x_j \beta + \varepsilon_j$ , où  $x_j = (z_j, s)$ ,  $\varepsilon_j$  est une variable aléatoire normalement distribuée et  $\beta$  est un vecteur de coefficients.

L'alternative  $j$  sera choisie dès que  $U(z_j, s, v_j) > U(z_k, s, v_k)$ ,  $j \neq k$ .

La probabilité de sélection d'une alternative  $j$  peut alors s'écrire :

$$P_C(j | z, s) = P(\{v | U(z_j, s, v_j) > U(z_k, s, v_k), j \neq k\})$$

Si l'on se place dans l'éventualité d'un modèle logistique, cette probabilité prendra la forme suivante :

$$P_C(j | z, s) = \exp(x_j \beta) / \sum_{l \in C} \exp(x_l \beta)$$

Elle pourra être estimée par la méthode du maximum de vraisemblance.

### Hypothèse nécessaire

Une implication de cette forme de modélisation est la suivante :

$$P_C(j) / P_C(k) = \exp((x_j - x_k) \beta)$$

Le ratio des probabilités de deux alternatives  $j$  et  $k$  ne dépend que de  $x_j$  et  $x_k$ , et non de la présence, ou des propriétés, des autres alternatives. C'est la propriété d'indépendance vis-à-vis des alternatives non pertinentes (appelée hypothèse d'« IIA » d'après son énoncé en anglais : « *independant from irrelevant alternatives* »).

Lors de l'estimation d'un tel modèle, il est donc nécessaire de faire l'hypothèse d'IIA. En fait, McFadden (1999) souligne qu'elle n'est restrictive que lorsque  $x_j$  comprend des variables de type  $z_j$ , c'est-à-dire lorsque certaines variables explicatives dépendent du choix fait. Par exemple, l'hypothèse d'IIA est restrictive si la variable dépendante comprend trois modalités (aller à pied, prendre le bus bleu ou prendre le bus rouge) et qu'une des variables explicatives (par exemple, la taille du bus) ne s'applique qu'à l'alternative entre les deux bus.

Dans la situation de cet article, les variables explicatives ne dépendent jamais de l'alternative choisie mais caractérisent l'entreprise faisant le choix. Le vecteur  $x_i$  ne comprend que des variables de type  $s$ . Il est alors possible de poser l'hypothèse d'IIA et d'utiliser un modèle *logit* polyatomique.

1. Voir McFadden (1999).

**RÉPARTITION DES VARIABLES EXPLICATIVES UTILISÉES DANS LE MODÈLE LOGISTIQUE  
SELON LE MODE DE GESTION**

En %

	Global	Compromis bas	Gestion par les coûts	Marché interne rénové	Gestion professionnalisée par projet
<b>Secteur d'activité</b>					
Services non marchands	12,9	47,4	11,8	10,4	3,5
Commerce-transport	21,2	27,1	28,0	15,0	13,5
Services marchands	16,6	22,3	14,6	14,8	21,8
Industrie	49,3	3,2	45,6	59,8	61,2
<b>Nombre de salariés par établissement</b>					
Entre 20 et 49	24,4	24,5	39,1	11,1	14,1
Entre 50 et 199	38,7	44,7	42,3	35,9	32,2
Entre 200 et 499	23,7	19,1	14,8	32,1	31,4
Plus de 500	13,2	11,7	3,8	20,9	22,3
<b>Forme juridique</b>					
Ne sait pas ou catégories mineures	18,6	12,8	18,1	20,7	18,8
Associations et mutuelles	12,2	47,9	10,3	9,6	4,0
SA	69,2	39,3	71,6	69,7	77,2
<b>Taille de marché</b>					
Local ou régional	41,7	83,4	48,9	29,0	27,7
National	22,1	9,6	23,6	22,8	23,7
Européen ou mondial	36,2	7,0	27,5	48,2	48,6
<b>Structure de l'entreprise</b>					
Mono-établissement	41,7	40,4	52,6	35,1	27,9
Multi-établissement	58,3	59,6	47,4	64,9	72,1
<b>Possibilité de prévision de la demande</b>					
Difficile	68,7	48,7	72,5	68,0	70,7
<b>Nouveau produit</b>					
Oui	38,3	31,4	30,9	43,8	49,2
<b>Caractérisation de l'offre</b>					
Aucune	8,4	9,6	9,3	8,8	4,8
Coût inférieur	15,4	20,3	18,3	13,0	10,5
Originalité/large clientèle	20,6	21,4	17,4	22,3	25,0
Spécialisée/clientèle spécifique	55,6	48,7	55,0	55,9	59,7
<b>Utilise informatique individuelle</b>					
Non utilisée ou par moins de 5 % des salariés	51,2	66,5	64,7	41,4	29,2
Concerne entre 5 et 49 % des salariés	31,9	22,3	25,1	39,1	39,4
Utilisée par 50 % et plus des salariés	16,9	11,2	10,2	19,5	31,4
<b>Utilise robots, machine-outil ou centre d'usinage</b>					
Oui	29,8	8,0	25,3	38,5	34,8
<b>Utilise systèmes assistés par ordinateur</b>					
Oui	53,9	22,3	41,5	67,6	73,1
<b>Coté en Bourse</b>					
Oui	34,5	16,8	21,9	45,2	53,3
<b>Premier détenteur de capital</b>					
Non posée ou ne sait pas	31,8	60,6	30,0	25,0	30,3
Famille	25,4	18,1	35,1	18,3	18,5
Particuliers, salariés, autres	14,3	11,2	13,9	16,0	14,7
Organismes	28,5	10,1	21,0	40,7	36,5

Lecture : les statistiques présentées ne sont pas pondérées.

Source : enquête Réponse 1998, calculs de l'auteur.