

53

Formes d'organisation du travail et relations de travail

Décembre 2008 Matthieu Bunel, Jean-louis Dayan, Guillaume Desage, Corinne Perraudin, Antoine Valeyre

Formes d'organisation du travail et relations de travail

MATTHIEU BUNEL

Université de technologie Belfort-Montbéliard et Centre d'études de l'emploi

JEAN-LOUIS DAYAN

Centre d'Analyse Stratégique (CAS)

GUILLAUME DESAGE

*Centre d'études et de recherches administratives, politiques et sociales
(CERAPS)*

CORINNE PERRAUDIN

Centre d'études de l'emploi et MATISSE-CES, Université Paris 1

ANTOINE VALEYRE

ERIS-Centre Maurice Halbwachs (CMH) et Centre d'études de l'emploi

décembre 2008

N° 53

ISSN 1629-5684
ISBN 978-2-11-098169-1

Formes d'organisation du travail et relations de travail

RESUMÉ

La recherche présentée dans ce rapport se propose d'analyser, à partir de l'enquête *REPONSE* 2004-2005, les relations qui lient les nouvelles formes d'organisation du travail avec les modes de gestion de la main-d'œuvre, les régimes de relations professionnelles et le passage aux 35 heures.

La première partie présente une typologie des principales formes d'organisation du travail qui prédominent dans les établissements couverts par l'enquête. Les résultats permettent de mettre en évidence quatre classes bien distinctes qui se rattachent par leurs caractéristiques respectives, à des modèles types couramment mentionnés dans la littérature : les organisations apprenantes, les organisations en *lean production*, les organisations tayloriennes et les organisations de structure simple. Cette étude apporte au débat de nouveaux arguments en faveur de la thèse de la pluralité des organisations innovantes, avec la mise en évidence de deux modèles distincts.

La deuxième partie étudie les déterminants structurels des for-

mes d'organisation. Les résultats indiquent qu'une simple distinction des établissements selon le secteur d'activité et la taille des établissements ne suffit pas à caractériser les formes d'organisation du travail, puisque des différences en matière d'environnement de marché, de régime d'activité et de structures socio-démographiques de leur main-d'œuvre apparaissent également significatives.

La troisième partie étudie le lien entre les formes d'organisation du travail et les modes de gestion de la main-d'œuvre. Il apparaît alors, au vu de nos résultats, que les nouvelles formes d'organisation du travail combinent diverses pratiques spécifiques de gestion de l'emploi et des ressources humaines, qui se distinguent à bien des égards de celles mises en œuvre dans les établissements de formes tayloriennes. Cependant, cette conclusion de pratiques homogènes pour les nouvelles formes d'organisation du travail doit être largement nuancée, les résultats mettant en évidence des différences entre les formes ap-

prenantes et les formes en *lean production*.

La quatrième partie est consacrée aux liens qu'entretiennent formes d'organisation du travail et relations professionnelles dans les établissements. Elle confirme que les régimes de relations professionnelles y sont avant tout commandés par un petit nombre de facteurs structurels. Alors qu'aucun lien ne se manifeste entre les formes d'organisation du travail et les instances représentatives du personnel, la forme d'organisation n'est pas sans effet sur la dynamique des relations sociales, notamment sur les pratiques de négociation.

La cinquième partie porte sur le lien entre les formes d'organisation du travail et les effets à moyen terme du passage à 35 heures. Trois dimensions sont successivement analysées : la date de passage ; l'opinion des représentants de la direction à propos des effets de la RTT sur l'emploi, l'organisation du travail et la compétitivité ; et l'évolution de l'emploi sur la période de 1998 à 2004.

Mots clés : Formes d'organisation du travail, gestion de la main-d'œuvre, relations professionnelles, 35 heures.

Ce travail est issu d'une convention de recherche pour l'exploitation secondaire de l'enquête REPONSE 2004-2005, signée entre le CEE et la Dares. À cette occasion, nous avons pu bénéficier des commentaires de Thomas Amossé, Valérie Ulrich et Loup Wolff, ainsi que des remarques des membres du suivi de l'ensemble des projets, et nous les remercions pour les améliorations que cela nous a permis d'apporter au rapport. Une partie de ce travail a été publiée dans l'ouvrage collectif 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, Collection Recherche, 2008.

*Convention Dares-CEE n° CO 0500075
(exploitation secondaire de l'enquête REPONSE 2004-2005)*

Sommaire

Introduction	7
Partie 1 - Les formes d'organisation du travail prédominantes dans les établissements en 2004-2005	11
1. Définition des variables d'organisation du travail et du champ d'étude	12
2. Les principales dimensions distinctes des formes d'organisation du travail.....	14
3. Typologie des formes d'organisation du travail.....	16
3.1. <i>Les organisations apprenantes</i>	22
3.2. <i>Les organisations en lean production</i>	23
3.3. <i>Les organisations tayloriennes</i>	23
3.4. <i>Les organisations de structure simple</i>	24
3.5. <i>Typologie détaillée en huit groupes</i>	24
4. Les perceptions du travail par les salariés selon les formes d'organisation du travail	25
5. Conclusion : Des formes d'organisation contrastées.....	28
Annexe de la partie 1 : Représentativité de l'échantillon retenu dans l'analyse relativement à l'échantillon total.....	30
Partie 2 - Déterminants structurels des formes d'organisation du travail	31
1. Formes d'organisation du travail, structures productives et environnements de marché.....	31
1.1. <i>Secteurs d'activité économique</i>	31
1.2. <i>Taille des établissements</i>	33
1.3. <i>Nouvelles technologies</i>	33
1.4. <i>Caractéristiques de l'entreprise et environnements de marché</i>	36
2. Formes d'organisation du travail et structures socioprofessionnelles	41
3. Formes d'organisation du travail et structures démographiques de la main-d'œuvre	43
3.1. <i>Structures par sexe</i>	43
3.2. <i>Structures par catégories d'âge</i>	44
4. Conclusion.....	46
Annexe de la partie 2	47
Partie 3 - Formes d'organisation du travail et gestion de l'emploi et des ressources humaines	51
1. Gestion de l'emploi et formes d'organisation du travail	52
1.1. <i>Mobilisation de formes de travail flexible</i>	52
1.2. <i>Les déterminants du recours aux formes de travail flexibles</i>	55
1.3. <i>Synthèse des résultats</i>	58
2. Pratiques de gestion des ressources humaines et formes d'organisation du travail.....	60
3. Politiques salariales et formes d'organisation du travail	63
3.1. <i>Pratiques salariales</i>	63
3.2. <i>Salaire moyen et inégalités salariales</i>	67
4. Conclusion.....	69
Annexe de la partie 3	70
Partie 4 - Formes d'organisation du travail et relations professionnelles	85
1. Représentation professionnelle et profil des établissements : permanence des effets structurels	86
1.1. <i>Représentation du personnel et taille d'établissement</i>	86
1.2. <i>Représentation du personnel et secteur d'activité</i>	87
1.3. <i>Représentation du personnel, profil et performances des établissements</i>	87
1.4. <i>Représentation du personnel et structures d'emploi</i>	89
2. Intensité et modalités des relations professionnelles dans les établissements : principaux déterminants	90
2.1. <i>La représentation du personnel : taille et syndicalisation d'abord</i>	90
2.2. <i>Les déterminants de la négociation d'entreprise et d'établissement : poids des instances et diversité des profils d'établissement</i>	91
2.3. <i>Les conflits</i>	94
3. Formes d'organisation du travail et relations professionnelles	96
3.1. <i>Les enseignements des tris croisés : des relations actives et structurées des organisations en lean production à l'atonie des organisations simples</i>	97
3.2. <i>La régression logistique : le type d'organisation influe surtout sur les pratiques de négociation...</i>	100
4. Conclusion.....	103

Annexes de la partie 4.....	106
Partie 5 - L'organisation du travail et son évolution récente.....	117
1. L'autonomie dans le travail	117
2. Le contrôle du travail	118
3. La rotation des tâches	118
4. Le travail en équipes	119
5. Les dispositifs de <i>lean production</i>	120
6. La communication dans le travail.....	121
7. Les dispositifs de participation des salariés.....	122
Partie 6 - 35 heures, formes d'organisation du travail et opinion des représentants de la direction	125
1. RTT et formes organisationnelles	126
1.1. <i>La RTT dans l'enquête REPONSE</i>	126
1.2. <i>Situation organisationnelle et réduction du temps de travail</i>	131
1.3. <i>RTT et organisation du travail</i>	134
2. L'opinion des représentants de la direction sur les 35 heures et organisation du travail	135
2.1. <i>Création d'un indicateur synthétique</i>	137
2.2. <i>Déterminants structurels de l'opinion</i>	139
2.3. <i>Déterminants organisationnels</i>	140
3. 35 heures, formes organisationnelles et créations d'emplois	140
3.1. <i>Appariement de l'enquête REPONSE avec les fichiers DMMO</i>	140
3.2. <i>Évolutions brutes de l'emploi</i>	142
3.3. <i>Effet net en contrôlant par taille, secteur et localisation géographique</i>	143
4. Conclusion.....	145
Annexes de la partie 6.....	147
Conclusion	165
Bibliographie.....	171

INTRODUCTION

Réalisée pour la troisième fois par la Dares en 2004-2005, l'enquête « Relations professionnelles et négociations d'entreprise » offre un éventail d'informations exceptionnellement riche sur les relations sociales au travail. Loin de se limiter au seul champ des relations professionnelles, entendues dans l'acception stricte que leur donne généralement la recherche en France (représentation, négociation, conflit), elle couvre toutes les dimensions de ce que le monde académique anglo-saxon désigne par « relations industrielles » : relations professionnelles proprement dites, mais aussi relations individuelles et collectives de travail et d'emploi, en y incluant l'organisation du travail et la gestion de la main-d'œuvre. Elle offre ainsi l'occasion, rare parmi les instruments statistiques disponibles, de mettre en correspondance, sur la base d'un protocole de mesure homogène, les différentes facettes de cet objet complexe qu'est la relation d'emploi salarié.

Elle a pour seconde originalité de ne pas se limiter à la situation ni aux perceptions de l'une des parties prenantes, mais de privilégier une approche bilatérale – voire trilatérale – de ce champ élargi, en interrogeant simultanément directions, représentants du personnel et salariés des entreprises ou établissements de l'échantillon, pour une part sur la base de questions identiques ou proches. Elle construit ainsi d'emblée son objet comme une relation sociale, dont les acteurs principaux sont ici incarnés par le couple dirigeants-représentants. Ce faisant elle privilégie une approche institutionnelle du rapport salarial, où l'acteur salarial principal est un représentant désigné selon les normes légales. Elle ne s'y enferme pas pour autant : l'échantillon de salariés interrogés en complément de chacun des couples dirigeant-représentant apporte, au travers d'un questionnaire il est vrai beaucoup moins détaillé, l'éclairage de « la base » salariée, très précieux pour caractériser le type d'organisation du travail en vigueur, mais aussi la qualité et l'intensité des relations de représentation et de régulation à l'œuvre dans l'entreprise.

Les conditions se trouvent ainsi réunies pour mettre en rapport de correspondance et d'interaction des composantes de la relation de travail que chacune des autres sources périodiques portant sur le même champ n'autorise guère à appréhender autrement que de manière séparée. La recherche présentée dans ce rapport mobilise largement cette possibilité originale, en utilisant les données multiples fournies par l'enquête pour mettre en regard plusieurs de ces composantes, afin d'en dégager les liens réciproques. Plus précisément, elle se propose d'analyser deux composantes majeures de la relation de travail et d'emploi, les modes de gestion de l'emploi et des ressources humaines d'une part et les régimes de relations professionnelles d'autre part, en fonction des formes d'organisation du travail qui se sont profondément renouvelées dans la période récente. Elle s'inscrit donc dans le cadre de la problématique développée dans de nombreux travaux montrant les complémentarités et les correspondances qui s'établissent entre les nouveaux modes de gestion de la main-d'œuvre, les nouveaux régimes de relations professionnelles et les nouvelles formes d'organisation (Appelbaum, 2004 ; Coutrot, 2004 ; Lorenz, Valeyre, 2005 ; Lemièrre, Perraudin, Petit, 2006).

Cependant, avant d'analyser la consistance de ces interdépendances sur la base des données de l'enquête *REPONSE* de 2004-2005, il convient de s'interroger sur le contenu des nouvelles formes d'organisation elles-mêmes. C'est poser la question de l'unicité ou de la pluralité des modèles qui sous tendent l'émergence des nouvelles formes d'organisation du travail. La diffusion massive de nouveaux dispositifs organisationnels comme le travail en équipes (équipes autonomes, groupes de projets, cercles de qualité, groupes de résolution de problèmes...), le raccourcissement des lignes hiérarchiques, la polyvalence, les démarches de qualité totale et la production en flux tendus, que l'on observe depuis une vingtaine d'années, a conduit au développement de la thèse d'un nouveau modèle organisationnel dominant, celui de la *lean production*, dont l'efficacité en ferait un nouveau « *one best way* » organisationnel qui supplanterait le modèle taylorien (Womack, John et Roos, 1990 ; MacDuffie et Krafcik, 1992 ; Osterman, 1994). Cependant, cette thèse ne fait pas l'unanimité. D'autres approches font état de la pluralité des modèles d'organisation efficiente du

travail. Dans le contexte américain, Appelbaum et Batt (1994) identifient deux modèles efficaces, celui de la *lean production* et celui de la « production en équipes autonomes à l'américaine ». Coutrot (1998) distingue également deux modèles d'organisation innovants dans les entreprises françaises, l'un relevant du post-fordisme et l'autre du néo-fordisme de l'autonomie contrôlée. Sur la base des données de l'enquête européenne sur les conditions de travail de 2000, Lorenz et Valeyre (2005) montrent que les nouvelles formes d'organisation du travail se rattachent à deux modèles, celui des organisations apprenantes et celui des organisations en *lean production*. La question de l'unicité ou de la pluralité des nouvelles formes d'organisation du travail se trouve donc au cœur de notre problématique.

Pour répondre à ces diverses interrogations, la recherche s'est développée autour de quatre axes : (1) la mise en évidence des formes d'organisation du travail prédominantes dans les établissements enquêtés en 2004-05 et l'analyse de leurs principaux déterminants structurels ; (2) l'analyse des complémentarités entre ces formes et les modes de gestion de la main-d'œuvre ; (3) l'examen des correspondances entre ces formes et les régimes de relations professionnelles ; (4) l'identification des liens entre ces formes et les effets à moyen terme de la réduction du temps de travail. En outre, il est apparu utile de rappeler les principales évolutions organisationnelles survenues entre 1998-1999 et 2004-2005, en comparant les résultats des deux dernières enquêtes *REPONSE*.

Le quatrième axe, plus spécifique, est conçu comme une illustration des précédents : la réduction du temps de travail nous paraît en effet constituer le cas d'école d'un « choc », bien identifié dans ses formes et délimité dans le temps, ayant affecté la relation de travail dans les entreprises passées à 35 heures au cours de la période comprise entre les deux dernières éditions de l'enquête. Plus que sous l'angle de ses effets sur les horaires de travail des salariés concernés, nous considérerons ici le processus de réduction du temps de travail comme un cas particulier de changement organisationnel, dimension qu'il a de fait le plus souvent revêtue dans les entreprises passées à 35 heures, en particulier avec l'adoption de pratiques flexibles nouvelles comme la modulation-annualisation (Bunel, 2004). Cette voie d'approfondissement de notre problématique générale nous paraît d'autant plus intéressante que la réduction du temps de travail a été souvent négociée : ce choc organisationnel a donc généralement eu pour vecteur les instances de représentation et de négociation collective dans l'entreprise, pour son introduction puis pour le suivi de son application (Coutrot, Guignon, 2002) et il a pu avoir sur elles des effets en retour.

En définitive, l'objet de cette recherche consiste à mettre en évidence les formes d'organisation du travail adoptées par les établissements couverts par l'enquête *REPONSE* 2004-2005 et à situer ces formes organisationnelles dans la globalité de la relation de travail et d'emploi, notamment dans ses deux composantes essentielles que sont les modes de gestion de l'emploi et des ressources humaines et les régimes de relations professionnelles. Menée de façon globale, l'analyse des interdépendances entre ces différents aspects de la relation de travail est également abordée de façon plus spécifique, en se focalisant sur les processus de réduction du temps de travail consécutifs au passage aux 35 heures.

Le rapport comporte six parties. La première partie présente une typologie des quatre principales formes d'organisation du travail qui prédominent dans les établissements : les organisations apprenantes, en *lean production*, tayloriennes et de structure simple. Cette taxonomie est construite sur la base des variables d'organisation du travail issues du volet « représentants de la direction » de l'enquête *REPONSE* de 2004-2005. La seconde partie analyse les principaux déterminants des quatre principales formes d'organisation du travail identifiées préalablement. Elle examine successivement le rôle joué par les structures productives des établissements et de leur entreprise (activité économique, concentration technique, utilisation des nouvelles technologies liées à l'informatisation et à l'automatisation, ancienneté, taille de l'entreprise, entreprise mono- ou poly-établissements, structure de propriété du capital...), par leur environnement de marché (part de marché, horizon du marché, stratégie concurrentielle) et par leur régime d'activité (tendances d'évolution, prévisibilité), ainsi que par les structures socioprofessionnelles et démographiques du personnel. La troisième partie est consacrée à l'analyse des relations de complémentarité entre mo-

des de gestion de l'emploi et des ressources humaines et formes d'organisation du travail. Les modes de gestion de la main-d'œuvre sont examinés sous l'angle des pratiques de recours à diverses formes de travail flexible (CDD, intérim ou sous-traitance), des pratiques de recrutement, de formation et d'évaluation individuelle, et des politiques salariales, tant dans les modes de rémunération que dans les niveaux et disparités de salaires. La quatrième partie porte sur les liens entre les régimes de relations professionnelles et les formes d'organisation du travail. Les relations professionnelles sont étudiées à travers les thèmes de la représentation du personnel (délégués syndicaux, délégués du personnel, taux de syndicalisation), de la négociation collective, du climat social et de la conflictualité collective et individuelle. La cinquième partie propose un panorama de l'évolution récente de l'organisation du travail dans les établissements couverts par les enquêtes *REPONSE*. L'analyse est menée sur la série des variables d'organisation du travail étudiées précédemment et élargie à quelques variables de dispositifs participatifs, à partir des données des volets « représentants de la direction » des éditions de 1998-1999 et de 2004-2005 de l'enquête. Enfin, la sixième partie porte sur les liens entre les formes d'organisation du travail et le passage à 35 heures. En 2004, la quasi-totalité des entreprises de plus de 20 salariés ont adopté les 35 heures. L'objectif n'est pas donc pas d'opposer les entreprises restées à 39 heures aux autres, mais de caractériser les différentes générations d'établissements passés à 35 heures. Pour ce faire, les variables étudiées portent sur trois dimensions : la date de passage à 35 heures ; l'opinion des représentants de la direction sur les effets de ce changement ; et l'évolution moyenne de l'emploi sur la période de 1998 à 2004.

Partie 1

LES FORMES D'ORGANISATION DU TRAVAIL PRÉDOMINANTES DANS LES ÉTABLISSEMENTS EN 2004-2005

Des innovations organisationnelles importantes ont été mises en œuvre dans de nombreuses entreprises depuis une trentaine d'années afin de remédier aux insuffisances, tant économiques que sociales, des organisations tayloriennes du travail. Elles visent à améliorer les performances productives et économiques des entreprises confrontées à un environnement de marché plus instable et plus diversifié, à une concurrence exacerbée et mondialisée, et à une demande plus exigeante en termes de variété, de qualité, de délais, de réactivité et de vitesse de renouvellement des produits. Elles visent également à prendre en compte l'aspiration à plus d'autonomie et d'initiative dans le travail qu'expriment de nombreux salariés dans un contexte d'élévation des niveaux de formation et, tout au moins dans les années soixante-dix, à répondre à un rejet croissant des conditions de travail associées aux organisations tayloriennes du travail, qui se manifestait par une montée de l'absentéisme, du *turn-over*, des rebus, des pratiques de freinage et des conflits sociaux. Les innovations organisationnelles qui tentent de dépasser les obstacles économiques et sociaux auxquels se heurte le modèle taylorien conduisent à des transformations profondes des pratiques de travail. Des expériences d'élargissement et d'enrichissement des tâches et de groupes semi-autonomes de production inspirées du modèle sociotechnique du *Tavistock Institute* (Emery, Trist, 1960) et visant à développer les marges d'autonomie des salariés d'exécution dans les prises de décision opérationnelle ont été réalisées dès les années soixante-dix par des entreprises pionnières, notamment dans les pays scandinaves, et de façon beaucoup plus limitée en France. Elles ont été relayées depuis les années quatre-vingt par la diffusion de dispositifs organisationnels comme le travail en équipes (équipes autonomes¹, équipes transversales et pluridisciplinaires comme les groupes de projets, les cercles de qualité ou les groupes de résolution de problèmes), le raccourcissement des lignes hiérarchiques, la polyvalence, les démarches de qualité totale et la production en flux tendus. Ces pratiques de travail sont fréquemment développées de façon simultanée. Elles relèvent des principes du modèle de la *lean production* qui est souvent considéré comme constitutif d'un nouveau modèle d'organisation du travail dont l'efficacité en ferait un nouveau « *one best way* » qui supplanterait le modèle taylorien (Womack, John, Roos, 1990 ; MacDuffie, Krafcik, 1992). Elles correspondent aux « systèmes de travail à performance élevée » (*High Performance Work Systems*) selon l'appellation couramment retenue dans la littérature américaine². Ainsi, pour Osterman (1994), les entreprises à systèmes de travail très performants sont définies par l'implication de plus de la moitié de leurs salariés dans les quatre pratiques suivantes : équipes de travail ; rotation des tâches ; cercles de qualité ou groupes de résolution de problèmes ; et responsabilité vis-à-vis de la qualité (management de la qualité totale). Ces pratiques ont connu une diffusion rapide aux États-Unis depuis le milieu des années quatre-vingt (Osterman, 1994 et 2000), puis en Europe à partir de la fin des années quatre-vingt. Des enquêtes statistiques comme les enquêtes *REPONSE* ou l'enquête *COI* pour les activités industrielles, montrent l'ampleur de cette diffusion en France dans les années quatre-vingt-dix (Askénazy, 2004 ; Coutrot, 1995 et 2000 ; Greenan, Hamon-Cholet, 2000). L'exacerbation de la concurrence internationale et la globalisation des marchés et des entreprises constituent des facteurs

¹ Précisons que la notion d'équipe autonome de travail présente des contenus très divers. Ainsi, la conception des équipes autonomes de travail (*teamwork*) des organisations en *lean production* diffère profondément de celle des groupes semi-autonomes de production du modèle sociotechnique scandinave. Dans ces derniers, une place bien plus grande est faite à l'auto-organisation. Le travail est librement organisé dans le groupe, les objectifs de production sont souvent négociés avec la hiérarchie et le porte parole du groupe est élu, ce qui n'est pas le cas dans les équipes de la *lean production* (Durand, Stewart et Castillo, 1998 ; Fröhlich et Pekruhl, 1996) qui, en conséquence, se trouvent beaucoup moins propices au développement de l'autonomie au travail des salariés.

² Parmi les contributions et les débats sur les *High Performance Work Systems*, on peut mentionner les travaux de Osterman (1994, 2000), Appelbaum et Batt (1994), Appelbaum et al. (2000), Becker et Huselid (1998), Wood (1999) ou Ramsay, Scholarios et Harley (2000).

d'uniformisation qui tendent à renforcer la thèse de la diffusion de ce nouveau *one best way* organisationnel. La diversité des formes organisationnelles que l'on observe entre les entreprises, les activités économiques ou même les pays est alors interprétée en termes d'adoption plus ou moins rapide des principes de ce nouveau modèle. La thèse de l'émergence et de la diffusion d'un nouveau modèle d'organisation du travail inspiré des principes de la *lean production* ne fait cependant pas l'unanimité. À la thèse du nouveau *one best way* organisationnel lié à la *lean production* s'oppose celle de la pluralité des modèles d'organisation efficiente du travail. Dans le contexte américain, Appelbaum et Batt (1994) identifient deux modèles efficaces, celui de la *lean production* et celui de la « production en équipes autonomes à l'américaine » qui combine les principes du modèle socio-technique suédois et ceux du management de la qualité totale. Coutrot (1998) distingue également deux modèles d'organisation innovants dans les entreprises françaises, l'un relevant du post-fordisme et l'autre du néo-fordisme de l'autonomie contrôlée. Les travaux de Boyer et Freyssenet (2000) portant sur l'industrie automobile à échelle mondiale contribuent aussi à alimenter la thèse de la diversité des modèles productifs efficaces. Un travail récent, fondé sur les données de l'enquête européenne sur les conditions de travail de 2000, montre que, dans l'Union européenne des quinze, les formes d'organisation du travail liées à la diffusion des innovations organisationnelles ne relèvent pas d'un modèle unique, mais de deux : le modèle relativement décentralisé des formes d'organisation apprenantes où les salariés disposent d'une large autonomie procédurale et ne subissent que de faibles contraintes temporelles dans leur travail, auquel se rattache le modèle sociotechnique scandinave ; et le modèle plus hiérarchique des formes d'organisation en *lean production* où les salariés sont confrontés à des situations d'autonomie restreinte et contrôlée (Lorenz et Valeyre, 2005). Il convient aussi de s'interroger sur la portée des innovations organisationnelles du modèle de la *lean production* et sur sa capacité à succéder au modèle taylorien. Là encore, il n'y a pas convergence des analyses. Le débat reste ouvert entre des thèses qui considèrent, pour les unes, que le modèle de la *lean production* opère une rupture avec le modèle taylorien par le développement de l'initiative, de l'autonomie et de la responsabilité qu'il donne aux exécutants et, pour les autres, qu'il renouvelle le modèle taylorien sous des formes assouplies en combinant un renforcement des prescriptions et des contrôles sur le travail et un accroissement de la polyvalence et de l'autonomie procédurale des salariés³.

Cette partie se propose d'apporter des éléments de réponse à ces interrogations en mettant en évidence les principales formes d'organisation du travail à l'œuvre dans les établissements interrogés dans le cadre de l'enquête *REPONSE* de 2004-05, dans son volet réalisé auprès des représentants de la direction. L'étude se fonde sur des méthodes d'analyse des correspondances multiples et de classification ascendante hiérarchique des établissements en fonction de variables d'organisation du travail. On examine également dans cette partie les perceptions du travail qu'ont les salariés en fonction des formes d'organisation du travail qui prédominent dans leur établissement, pour les comparer avec celles des représentants de la direction. Pour ce faire, on s'appuie sur le volet « salariés » de l'enquête *REPONSE* de 2004-2005.

1. DÉFINITION DES VARIABLES D'ORGANISATION DU TRAVAIL ET DU CHAMP D'ÉTUDE

L'étude est menée sur la base de quatorze variables d'organisation du travail définies à partir des rubriques « contenu du travail » et « information, consultation et participation des salariés » du questionnaire⁴ :

- deux variables **d'autonomie dans le travail** :

³ Pour une présentation générale des termes du débat, voir notamment Linhart (1994), Coutrot (1998) ou Edwards, Geary et Sisson (2004).

⁴ Dans le questionnaire de l'enquête de 2005, il s'agit des questions 5.6 à 5.13b de la rubrique « contenu du travail » et des questions 3.3a et 3.3b de la rubrique « information, consultation et participation des salariés ».

- l'**autonomie procédurale** (accomplissement du travail plutôt par la fixation d'objectifs globaux ou par une description de tâches précises à exécuter ; cf. Q5.6) ;
- l'**autonomie événementielle** (en cas d'incidents, encouragement des salariés à régler d'abord eux-mêmes les problèmes ou à en référer avant tout à la hiérarchie ; cf. Q5.7) ;
- deux variables de **contrôle du travail** :
 - le **type de contrôle** (par la hiérarchie supérieure, par la hiérarchie intermédiaire, autres types⁵ ; à partir de Q5.9) ;
 - la **fréquence du contrôle** (permanente, intermittente ou occasionnelle ; cf. Q5.10) ;
- une variable de **rotation des tâches** (passage d'un poste à l'autre au cours du travail habituel pour une majorité de salariés, pour une minorité, ou pour personne ; à partir d'une combinaison de Q5.8a et Q5.8b) ;
- trois variables de **travail en équipe** :
 - en **équipes autonomes de production** (selon le pourcentage de salariés concernés ; à partir de Q5.12.e) ;
 - en **groupes de qualité, groupes de résolution de problèmes...** (selon le pourcentage de salariés concernés ; à partir de Q3.3a.a et de Q3.3b.a) ;
 - en **groupes de travail pluridisciplinaires ou groupes ou équipes de projets** selon le pourcentage de salariés concernés ; à partir de Q5.12.d)
- deux variables de **travail en juste à temps** :
 - le **juste à temps avec les fournisseurs** (Q5.13a.c) ;
 - le **juste à temps avec les clients** (Q5.13a.d) ;
- une variable de dispositif de **raccourcissement de la ligne hiérarchique** (Q5.13a.e) ;
- une variable de **démarche de qualité totale** (Q5.13a.f) ;
- enfin, deux variables de **communication dans le travail** :
 - la **coopération horizontale dans le travail** (encouragement à coopérer directement entre services différents, ou non, ou sans objet ; cf. Q5.11) ;
 - les **réunions régulières de travail** (réunions régulières d'atelier, de bureau, de service... selon le pourcentage de salariés concernés ; à partir d'une combinaison de Q3.3a.b et de Q3.3b.b).

Treize de ces quatorze variables sont retenues comme variables actives dans les analyses factorielles. En effet, la variable de travail en groupes pluridisciplinaires ou de projets n'est pas utilisée comme telle car elle est fortement liée à la variable de travail en groupes de qualité ou de résolution de problèmes. Par ailleurs, la variable de démarche de qualité retenue ne distingue pas le type de démarches de qualité (normes ISO, autres normes imposées, démarche spécifique de l'entreprise ou de l'établissement ; cf. Q13b) car cette distinction est trop spécifique de certaines activités. De plus, les variables décrivant le travail en équipe (équipes autonomes de production et groupes de qualité, de résolution de problèmes), ainsi que les variables de communication (coopération et réunions d'atelier) sont recodées afin que leurs modalités ne soient pas d'effectifs trop faibles⁶.

Le champ de l'étude est constitué par les établissements marchands non agricoles d'au moins 20 salariés. Sur les 2 912 établissements de l'échantillon de l'enquête auprès des représentants de la direction⁷, 2 496 sont conservés dans l'analyse, après élimination des individus ayant répondu « ne sait pas » à certaines des questions utilisées. L'échantillon retenu reste représentatif de l'échantillon initial relativement au secteur et à la taille des établissements (voir annexe A.1 à la fin de cette partie). Les

⁵ Les autres types de contrôle, par les collègues, par les clients, par un service spécialisé, par autocontrôle, ... ne sont pas distingués car les effectifs d'établissements concernés sont trop faibles.

⁶ La répartition des modalités des différentes variables d'organisation du travail retenues est présentée dans le tableau 1.1 et l'évolution entre 1998 et 2004 est décrite dans la partie 5.

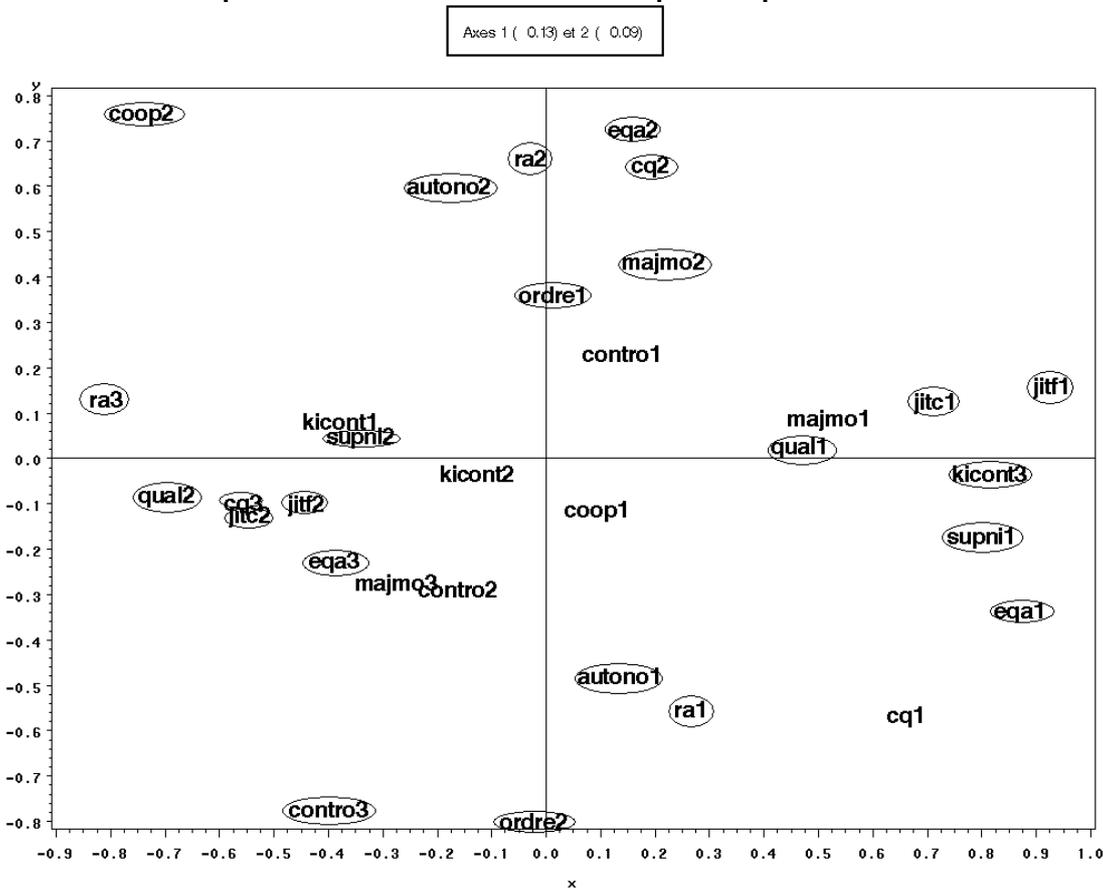
⁷ Les 18 établissements n'ayant répondu que très partiellement à l'enquête sont exclus du champ.

établissements non retenus dans l'étude sont un peu plus fréquemment de grande taille et proviennent un peu plus souvent des secteurs de l'éducation, de la santé et du social, des services aux entreprises et de l'industrie des biens de consommation, mais ces différences ne sont pas statistiquement significatives.

2. LES PRINCIPALES DIMENSIONS DISTINCTIVES DES FORMES D'ORGANISATION DU TRAVAIL

Les formes d'organisation du travail dans les établissements étudiés se distinguent selon plusieurs dimensions qu'une analyse des correspondances multiples permet de mettre en évidence. Comme le montre le premier plan factoriel représenté dans la figure 1.1, le **premier axe** de l'analyse, qui contribue à 12,7 % de la variance totale, oppose les formes d'organisation selon leur **recours à des démarches de qualité totale et une production en flux tendus**, significatives des systèmes en *lean production*.

Figure 1.1 :
Représentation des modalités sur le premier plan factoriel



Liste des variables : Autonomie procédurale : tâches précises (ordre1); objectifs globaux (ordre2). Autonomie événementielle : autonom1 (réglement eux-mêmes) ; autonom2 (réfèrent à hiérarchie). Type de contrôle : par la hiérarchie supérieure (kicont1), intermédiaire (kicont2), autres (kicont3). Fréquence du contrôle : permanente (contro1), intermittente (contro2), occasionnelle (contro3). Rotation des tâches : pour une majorité (majmo1), pour une minorité (majmo2), pour personne (majmo3). Travail en équipes autonomes de production : pour au moins 20% des salariés (eqa1), moins de 20% (eqa2), pour personne (eqa3). Travail en groupes de qualité : pour au moins 20% des salariés (cq1), moins de 20% (cq2), pour personne (cq3). Juste à temps avec les fournisseurs : oui (jitf1), non (jitf2). Juste à temps avec les clients: oui (jitc1), non (jitc2). Raccourcissement de la ligne hiérarchique : oui (supni1), non (supni2). Démarche de qualité : oui (qual1), non (qual2). Coopération dans le travail : oui (coop1), non (coop2). Réunions régulières de travail : pour une majorité (ra1), pour une minorité (ra2), pour personne (ra3).

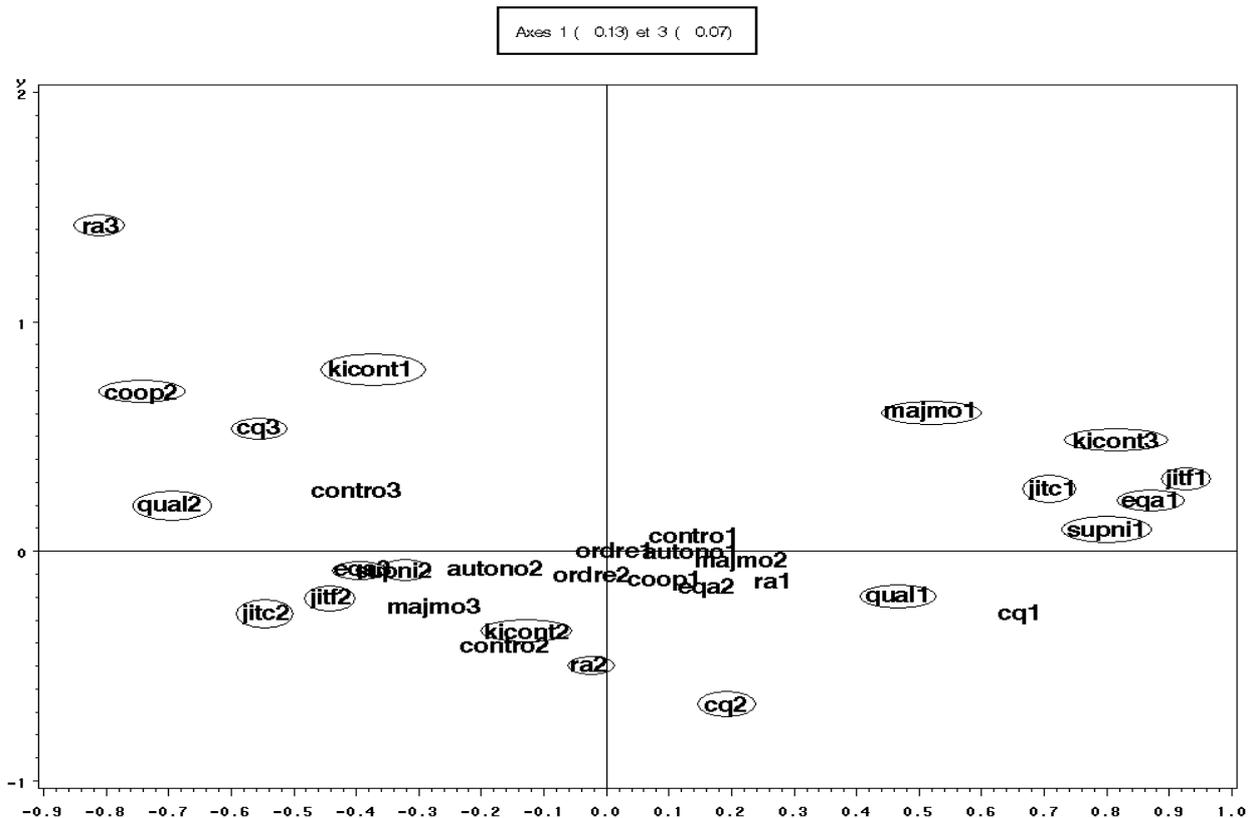
Notes : Les modalités (correctement représentées) qui contribuent le plus à la construction de chaque axe sont entourées.

En effet, on trouve d'un côté les pratiques de travail en juste à temps, que ce soit avec les fournisseurs ou avec les clients, les démarches de qualité totale ou de raccourcissement de la ligne hiérarchique, un contrôle non hiérarchique sur le travail, notamment sous forme d'autocontrôle, ainsi

qu'une forte présence de travail en équipes autonomes de production, et de l'autre côté, l'absence de juste à temps (clients ou fournisseurs), l'absence de démarche de qualité totale ou de raccourcissement de la ligne hiérarchique, ainsi que l'absence de travailleur en équipe autonome ou en groupe de qualité ou de résolution de problèmes et l'absence de réunion régulière d'atelier, de bureau ou de service. Le **deuxième axe**, qui contribue à 8,5 % de la variance totale, distingue les formes d'organisation du travail selon **l'autonomie dans le travail**, qu'elle soit procédurale ou événementielle. En effet, on trouve associés d'un côté l'autonomie procédurale (fixation du travail selon des objectifs globaux), l'autonomie événementielle (en cas d'incidents mineurs, les salariés sont plutôt encouragés à régler eux-mêmes les problèmes) et un important pourcentage de salariés impliqués dans des réunions régulières de travail. Dans ce cas, le contrôle du travail serait plutôt occasionnel. À l'opposé, on trouve des formes d'organisation où le travail est défini plutôt sous la forme de tâches précises à exécuter, où les salariés, en cas d'incidents mineurs, sont incités à en référer à la hiérarchie plutôt que de régler eux-mêmes les problèmes. Ces pratiques sont associées à un pourcentage modéré de salariés impliqués par du travail en équipe (que ce soit des équipes autonomes de production ou des groupes de qualité ou de résolution de problèmes) et à une faible communication dans le travail (réunions régulières de travail ou coopération dans le travail).

On voit ici apparaître des formes d'organisation du travail basées sur l'autonomie, qui s'opposent à des pratiques de contrôle serré du travail. Cette dimension d'autonomie / contrôle et celle que constitue le recours ou non à du management par la qualité et la production en flux tendus étant indépendantes, elles jouent un rôle très structurant dans la distinction des formes d'organisation du travail qui prédominent dans les établissements étudiés.

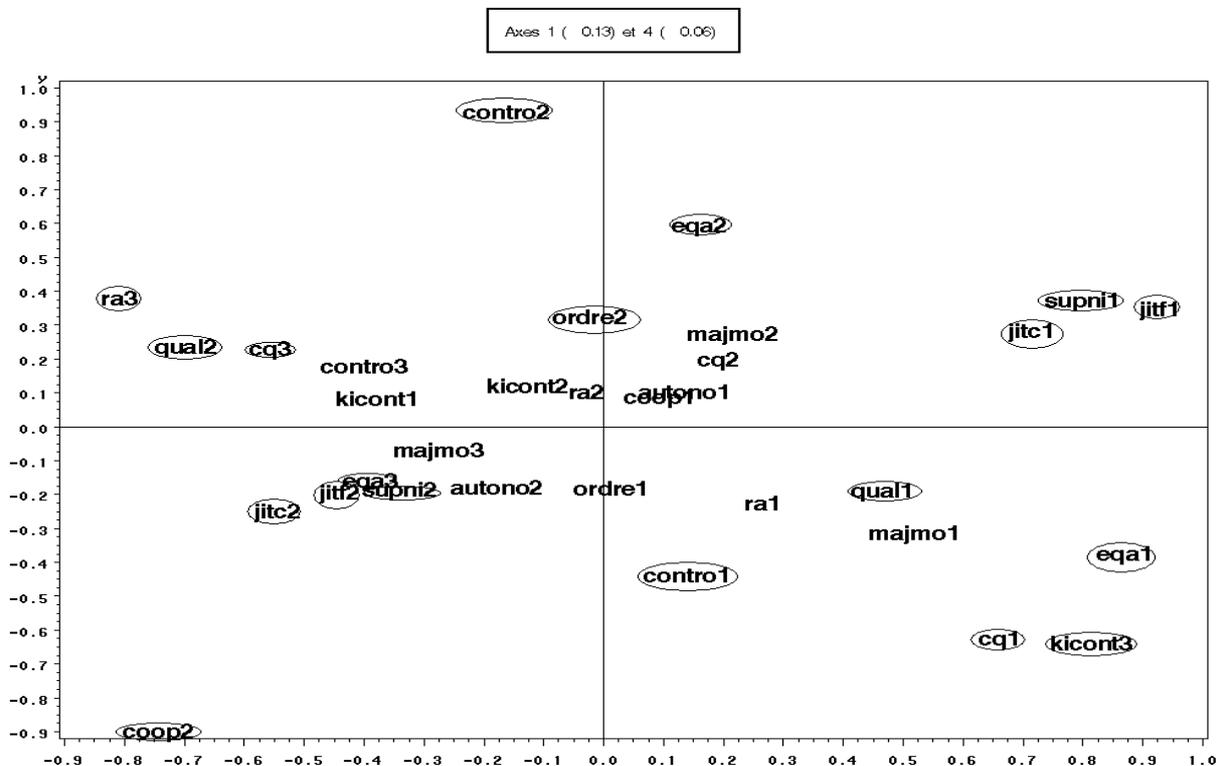
Figure 1.2 :
Représentation des modalités sur les axes 1 et 3



Le **troisième axe**, qui représente 6,8 % de la variance totale, isole des formes d'organisation **simples**, avec **l'absence de communication** dans le travail (surtout en ce qui concerne les réunions régulières de travail) et l'absence de groupes de qualité ou de résolution de problèmes (en haut de l'axe). C'est alors la hiérarchie supérieure qui contrôle le travail (voir figure 1.2).

Le **quatrième axe**, qui représente 6,3 % de la variance totale, oppose un **contrôle permanent** du travail à un **contrôle intermittent** (voir figure 1.3). Le contrôle permanent est plutôt associé à un contrôle par d'autres personnes que la hiérarchie supérieure ou intermédiaire, à l'absence de coopération horizontale dans le travail et à une forte présence de travail en équipe (équipes autonomes de production et cercles de qualité ou groupes de résolution de problèmes). À l'opposé, le contrôle intermittent est plutôt associé aux pratiques de production en flux tendus ou de raccourcissement de la ligne hiérarchique, à davantage d'autonomie procédurale dans le travail et à une utilisation moyenne du travail en équipe. Le **cinquième axe**, représentant 5,7 % de la variance totale, oppose d'une part un **contrôle occasionnel du travail**, plutôt par la hiérarchie supérieure ou sous des formes non hiérarchiques, associé à de l'autonomie et à un recours moyen aux groupes de qualité ou de résolution de problèmes ou aux réunions régulières de travail, et d'autre part un **contrôle du travail par la hiérarchie intermédiaire**, sans autonomie et sans équipe autonome, mais avec une production en flux tendus. La **polyvalence**, mesurée par la rotation des tâches, contribue très peu dans la structuration des cinq premiers axes. En revanche, elle constitue la variable déterminante de l'**axe 6** qui représente 5,6 % de la variance totale.

Figure 1.3 :
Représentation des modalités sur les axes 1 et 4

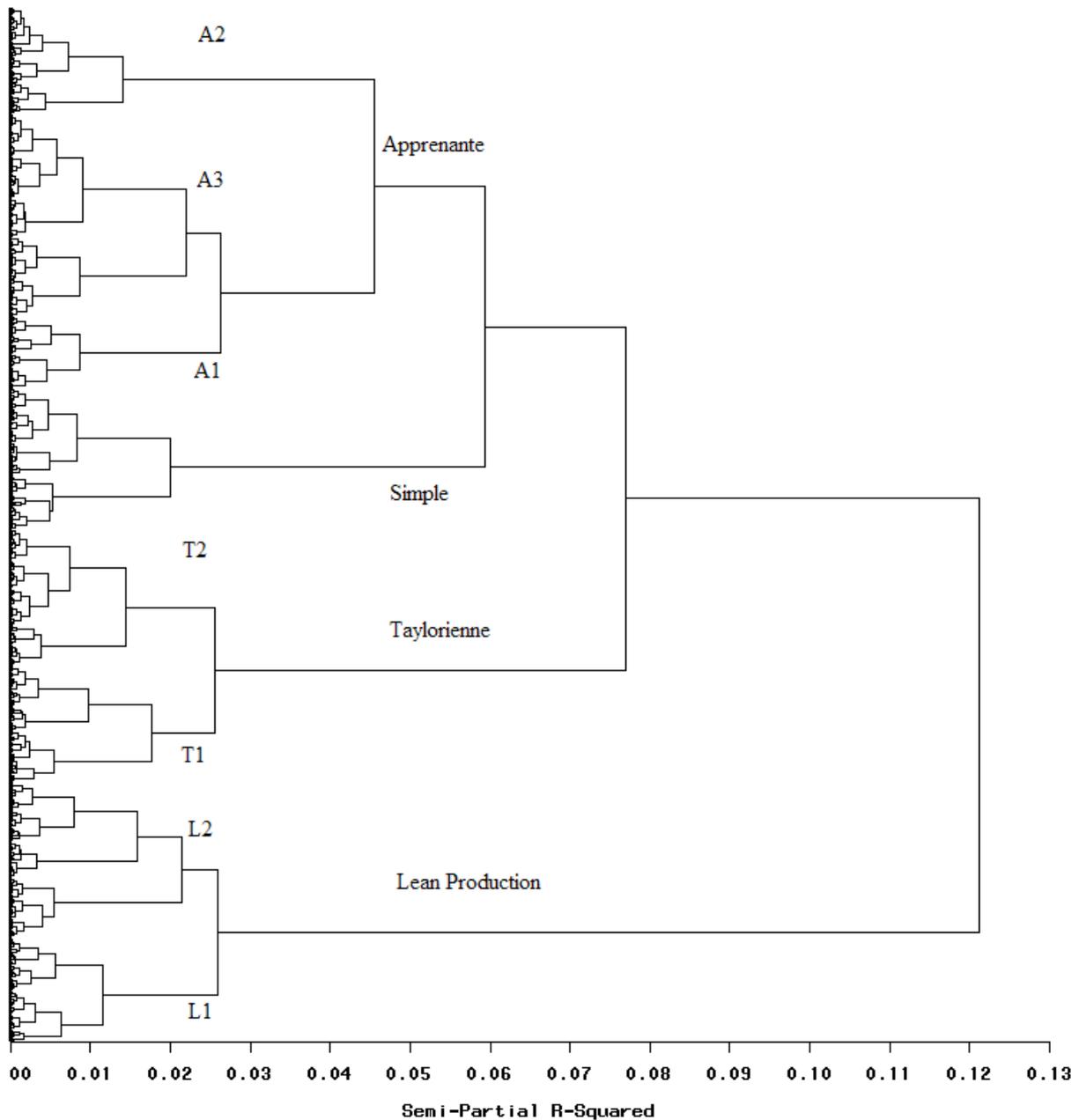


3. TYPOLOGIE DES FORMES D'ORGANISATION DU TRAVAIL

Les distinctions que fait apparaître l'analyse des correspondances multiples se retrouvent dans une large mesure dans les classifications ascendantes hiérarchiques des établissements selon les variables organisationnelles étudiées. La classification retenue est construite sur la base des sept premiers axes de l'analyse des correspondances multiples⁸, afin d'éviter l'introduction de clivages secondaires provenant de variables contrastées, mais peu caractéristiques de formes d'organisation du travail. Elle conduit à une arborescence représentée dans la figure 1.4.

⁸ Les sept premiers axes de l'analyse des correspondances multiples contribuent à 50,9 % de l'inertie totale et ont tous une contribution égale ou supérieure à la moyenne.

Figure 1.4 :
Arborescence de la classification ascendante hiérarchique des établissements



Légende des groupes subdivisant les quatre classes d'établissements :

Parmi les apprenantes :

- A1 : Autonomie supervisée ;
- A2 : Autonomie équipée ;
- A3 : Autonomie contrôlée.

Parmi la *lean production* :

- L1 : JAT ;
- L2 : Classique.

Parmi les tayloriennes :

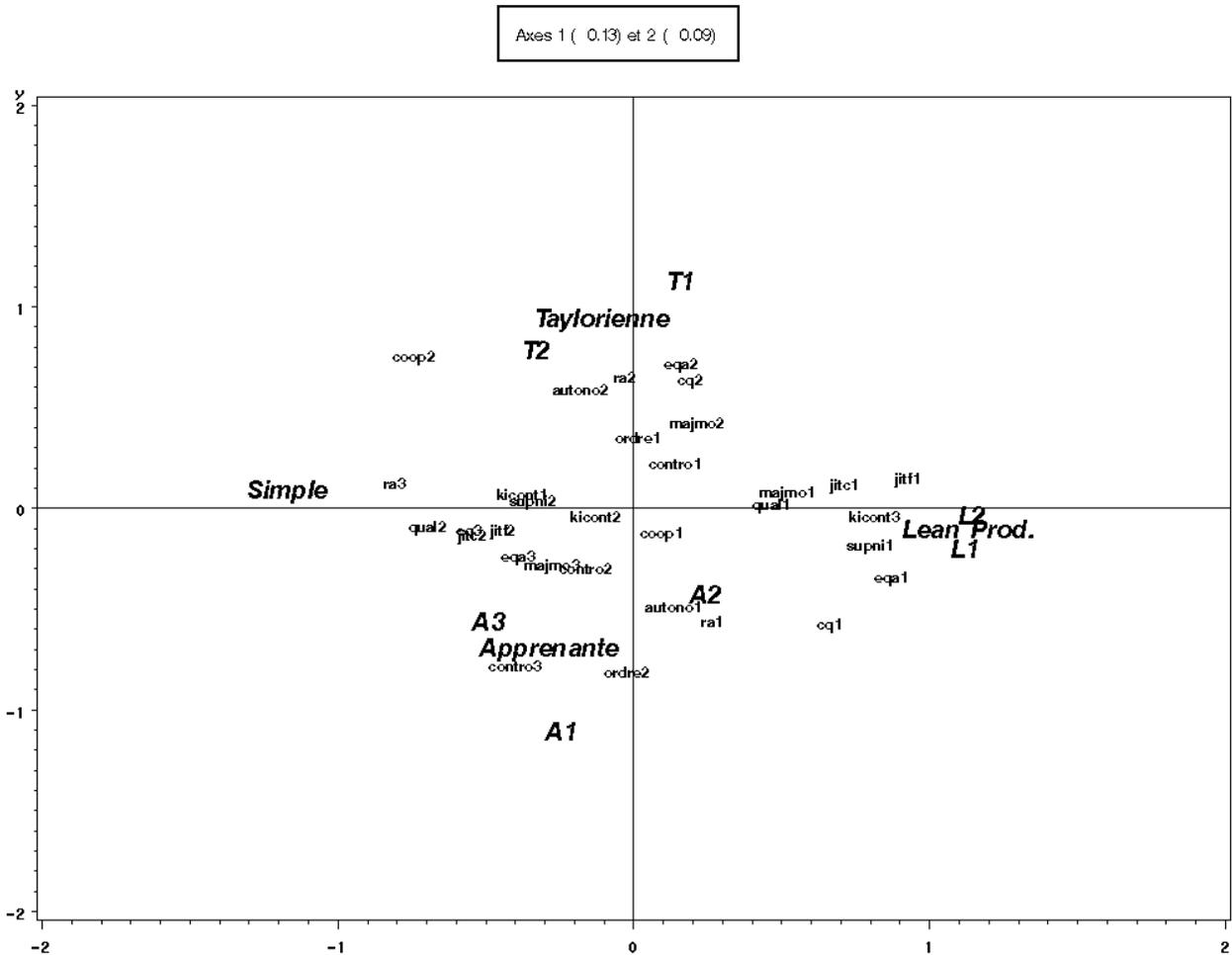
- T1 : Flexible ;
- T2 : Classique.

Elle permet d'établir une typologie des établissements selon leurs formes d'organisation du travail prédominantes en quatre classes contrastées qui se rattachent par leurs caractéristiques respectives à des modèles bien identifiés dans la littérature : les organisations apprenantes ; les organisations en

lean production (ou au plus juste) ; les organisations tayloriennes ; et les organisations de structure simple. Une typologie plus détaillée propose une subdivision de ces quatre classes en huit groupes mettant en évidence certains clivages internes importants.

Les quatre classes de la typologie se différencient selon les deux dimensions les plus structurantes de l'analyse des correspondances multiples. Elles se distinguent d'une part en fonction du degré d'autonomie procédurale et événementielle déléguée aux salariés dans leur travail et d'autre part en fonction du degré de diffusion de dispositifs organisationnels comme la gestion de la production en flux tendus, les démarches de qualité totale, le raccourcissement des lignes hiérarchiques ou le travail en équipes autonomes, comme le montre le tableau 1.1 décrivant leur profil organisationnel. Leur projection dans le premier plan factoriel de l'analyse des correspondances multiples le met clairement en évidence (cf. figure 1.5).

Figure 1.5 :
Positionnement des groupes d'établissements dans le premier plan de l'ACM



Légende des groupes subdivisant les quatre classes d'établissements :

Parmi les apprenantes :

- A1 : Autonomie supervisée ;
- A2 : Autonomie équipée ;
- A3 : Autonomie contrôlée.

Parmi la *lean production* :

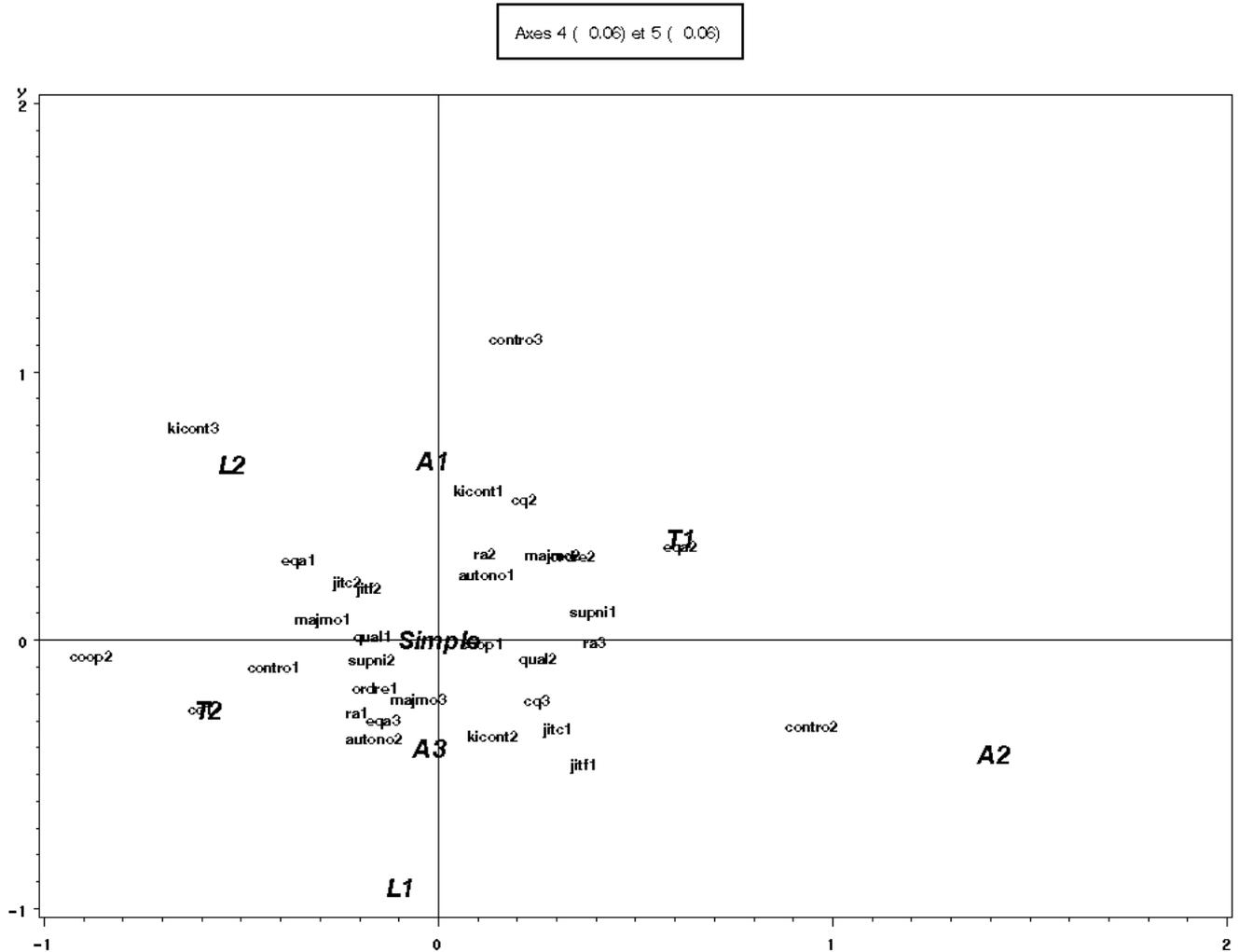
- L1 : JAT ;
- L2 : Classique.

Parmi les tayloriennes :

- T1 : Flexible ;
- T2 : Classique.

Par ailleurs, les distinctions entre groupes d'une même classe s'opèrent en tenant également compte d'autres dimensions organisationnelles discriminantes de l'analyse des correspondances multiples, telles que par exemple la fréquence et les modalités d'exercice du contrôle sur le travail ou la rotation des tâches, comme on peut le constater dans le tableau 1.2, qui présente les configurations organisationnelles des groupes de la typologie détaillée. La projection des groupes d'établissements dans le plan des quatrième et cinquième axes factoriels en donne une bonne illustration (cf. figure 1.6).

Figure 1.6 :
Positionnement des groupes d'établissements sur les axes 4 et 5 de l'ACM



Légende des groupes subdivisant les quatre classes d'établissements :

Parmi les apprenantes :

- A1 : Autonomie supervisée ;
- A2 : Autonomie équipée ;
- A3 : Autonomie contrôlée.

Parmi la *lean production* :

- L1 : JAT ;
- L2 : Classique.

Parmi les tayloriennes :

- T1 : Flexible ;
- T2 : Classique.

Tableau 1.1 :
Typologie en quatre classes des établissements selon leur forme d'organisation
du travail prédominante

(en % non pondérés)

		Forme d'organisation du travail				
		Apprenante	<i>Lean production</i>	Taylorienne	Simple	Ensemble
Autonomie procédurale		50,4	29,2	12,3	25,7	32,4
Autonomie événementielle		70,4	67,8	31,0	48,1	57,1
Fréquence contrôle	permanent	41,7	84,8	74,9	59,3	63,1
	intermittent	40,4	12,8	17,7	23,0	25,6
	occasionnel	17,8	2,4	7,4	17,7	11,4
Niveau contrôle	Hier. sup.	14,3	4,5	20,2	28,3	15,2
	Hier. inter.	80,1	45,1	76,6	56,9	67,3
	Autre	5,5	50,4	3,3	14,7	17,5
Rotation des tâches	≥ 50%	8,8	32,2	14,7	21,5	17,9
	< 50%	23,7	33,5	30,3	19,8	27,2
	aucun	67,5	34,3	54,9	58,7	54,9
JAT clients		30,4	74,3	45,2	17,4	43,3
JAT fournisseurs		20,0	62,7	32,0	9,4	32,2
Réduction ligne hiérarchie		27,3	55,5	19,7	8,3	29,9
Qualité totale		50,9	85,8	69,0	21,2	60,1
Equipes auto- nomes	≥ 20%	14,1	45,6	10,0	8,5	20,3
	< 20%	20,6	22,0	37,4	15,3	24,4
	aucun	65,2	32,4	52,6	76,1	55,4
Groupes qualité ou résolution problèmes	≥ 20%	33,0	50,6	12,9	0,9	28,2
	< 20%	16,2	26,2	62,2	5,3	28,6
	aucun	50,8	23,3	24,4	93,8	43,3
Coopération		97,3	93,8	81,3	72,3	89,1
Réunions régu- lières	≥ 50%	69,8	68,7	19,5	10,9	49,2
	< 50%	21,2	26,6	74,7	23,3	35,9
	aucun	9,0	4,6	5,7	65,8	14,8
* Groupes de travail pluridis- ciplinaire ou de projets	≥ 20%	34,9	39,7	12,3	6,2	26,7
	< 20%	44,1	46,9	64,4	35,1	48,6
	aucun	21,0	12,6	23,1	58,1	24,4
Nombre d'établissements		920	627	610	339	2496
Proportion d'établissements		36,9	25,1	24,4	13,6	100,0

Lire ainsi : dans 50,4% des établissements à dominante d'organisations apprenantes, les représentants de la direction déclarent que les salariés disposent d'une autonomie procédurale dans leur travail.

* : variable non active dans les analyses factorielles.

Source : enquête *REPONSE* 2004-2005, volet représentants de la direction, Dares.

Tableau 1.2 :
Typologie détaillée des établissements selon leur forme d'organisation du travail prédominante

(en % non pondérés)

		Forme d'organisation du travail								
		Apprenante			Lean production		Taylorienne		Simple	Ensemble
		Auto-nomie supervisée	Auto-nomie équipée	Auto-nomie contrôlée	JAT	Classique	Flexible	Classique		
Autonomie procédurale		57	65	41	25	32	12	12	26	32
Autonomie événementielle		75	79	65	58	74	36	26	48	57
Fréquence contrôle	permanent	22	24	58	80	88	64	84	59	63
	intermittent	14	76	42	19	8	21	15	23	26
	occasionnel	64	1	0	0	4	14	1	18	11
Niveau contrôle	Hier sup.	48	4	1	6	3	27	14	28	15
	Hier inter.	45	91	94	72	27	69	83	57	67
	Autre	7	5	5	22	69	3	3	15	17
Rotation des tâches	≥ 50%	14	11	5	23	38	10	19	21	18
	< 50%	12	23	30	36	32	55	9	20	27
	aucun	74	65	65	41	30	34	73	59	55
JAT clients		36	72	13	94	61	58	34	17	43
JAT fournisseurs		21	56	7	82	50	45	20	9	32
Réduction ligne hiérarchie		28	55	17	49	60	27	14	8	30
Qualité totale		61	55	44	85	86	67	70	21	60
Equipes autonomes	≥ 20%	18	16	11	34	53	8	12	8	20
	< 20%	13	30	21	26	19	66	13	15	24
	aucun	69	53	67	40	27	27	75	76	55
Groupes qualité ou résolution problèmes	≥ 20%	44	9	36	65	41	9	16	1	28
	< 20%	11	37	11	4	41	67	59	5	29
	aucun	45	54	53	31	18	24	24	94	43
Coopération		95	98	98	91	95	94	71	72	89
Réunions régulières	≥ 50%	77	49	73	88	56	17	22	11	49
	< 50%	16	36	18	6	40	75	75	23	36
	aucun	7	14	8	6	4	8	3	66	15
* Groupes pluridisciplinaire ou de projets	≥ 20%	42	30	33	41	40	12	13	7	27
	< 20%	41	50	44	44	49	73	57	35	49
	aucun	17	20	23	14	11	15	30	58	24
Nombre d'établissements		254	174	492	251	376	282	328	339	2496
Proportion d'établissements		10	7	20	10	15	11	13	14	100

Lire ainsi : dans 57 % des établissements à dominante d'organisations apprenantes en travail autonome, les représentants de la direction déclarent que les salariés disposent d'une autonomie procédurale dans leur travail.

* : variable non active dans les analyses factorielles.

Source : enquête REPONSE 2004-2005, volet représentants de la direction, Dares.

3.1. Les organisations apprenantes

La première classe regroupe 37 % des établissements de l'échantillon étudié (36 % des établissements pondérés et 37 % des salariés). Elle réunit une proportion importante d'unités déléguant une large autonomie opérationnelle à leurs salariés, à la fois procédurale et événementielle. Le contrôle du travail est moins fréquent que dans les autres classes d'organisation et est principalement exercé par la hiérarchie intermédiaire. La communication dans le travail est très développée, tant par la tenue de réunions régulières que par la coopération horizontale entre services. Cette classe présente un certain nombre de caractéristiques relevant du modèle des **organisations apprenantes** par leur contribution aux dynamiques d'apprentissage dans le travail : une autonomie laissant la possibilité de traiter les événements, problèmes ou incidents mineurs survenant dans le travail et de prendre des décisions opérationnelles, une importante communication, notamment horizontale, dans le travail et une participation fréquente à des groupes de qualité ou de résolution de problèmes et à des groupes pluridisciplinaires ou de projets. L'importance des moyens consacrés à la formation continue par les établissements de cette classe confirme qu'elle relève du modèle des organisations apprenantes⁹. Ce modèle intègre des apports du modèle socio-technique scandinave qui préconise une rupture avec la conception taylorienne de division des tâches pour donner une plus grande intelligibilité au travail. La classe étudiée ne semble cependant pas pleinement se rattacher au modèle sociotechnique scandinave en raison de la faible diffusion de deux de ses caractéristiques majeures : le travail en équipes autonomes et la polyvalence. Cependant, il est fort probable que cette faible diffusion au regard de celle qui s'observe dans les autres classes organisationnelles soit le résultat d'une acception trop vague et trop large des notions d'équipe autonome de production et de rotation des tâches.

De fait, selon les résultats de l'enquête, il apparaît que le taux d'autonomie procédurale déléguée aux salariés est paradoxalement plus élevé dans les établissements n'ayant pas d'équipes autonomes de production que dans l'ensemble (cf. tableau 1.3). De plus, parmi les établissements ayant des équipes autonomes, ce taux augmente avec le degré de diffusion des équipes jusqu'au seuil de 20 % de salariés, mais stagne au-delà et n'est pas le plus élevé lorsqu'une majorité de salariés est concernée. Ce résultat paradoxal tient probablement à l'interprétation de la notion d'équipe autonome donnée par les représentants de la direction, bien plus large que la définition très stricte des approches socio-techniques scandinaves qui se réfèrent à une auto-organisation du travail au sein des équipes pour réaliser les objectifs déterminés avec la hiérarchie. De nombreux travaux soulignent le flou de la notion de travail en équipes autonomes et proposent d'en distinguer différents types, selon qu'ils relèvent de modèles d'organisation socio-techniques, en *lean production*, voire même tayloriens (Appelbaum, Batt, 1994 ; Durand, 2004 ; Edwards, Geary, Sisson, 2004 ; Fröhlich, Pekruhl, 1996). Pour identifier ces différents types d'équipes autonomes, il conviendrait de préciser certaines caractéristiques relatives à leur mode de fonctionnement, ce que ne permet pas l'enquête *REPONSE*. En définitive, la variable de travail en équipe autonome de production définie dans l'étude ne constitue pas une caractéristique spécifique du modèle socio-technique scandinave et rend problématique l'interprétation de son niveau de diffusion relativement réduit dans la première classe d'organisation. De même, la variable de rotation des tâches recouvre des situations de polyvalence très diverses. Elle peut correspondre à une véritable poly-compétence source d'un enrichissement des tâches, ce qui constitue l'une des caractéristiques des équipes autonomes de production dans leur acception socio-technique scandinave. Mais, le plus souvent, elle correspond à une simple polyvalence de tâches en fonction des besoins de l'entreprise, ce qui constitue une forme de flexibilité très développée dans les organisations en *lean production* ou même dans les organisations « tayloriennes flexibles ». Ainsi, la variable de rotation des tâches a un contenu beaucoup trop large pour apprécier précisément la poly-compétence inhérente aux organisations en équipes autonomes

⁹ 13,3 % des établissements de cette classe dépensent plus de 4 % de la masse salariale en formation contre 11,9 % en moyenne. Cette variable illustrative n'est pas intégrée parmi les variables actives de la classification, mais est étudiée dans la partie 3.

du modèle socio-technique scandinave. Elle n'en constitue donc pas une variable réellement caractéristique et se trouve donc sujette à une interprétation délicate.

Tableau 1.3 :
Autonomie procédurale selon la diffusion des équipes autonomes

(% pondéré d'établissements)

	Degré de diffusion des équipes autonomes de production (% de salariés)					Ensemble
	aucun	moins de 5 %	de 5 à 19 %	de 20 à 49 %	au moins 50 %	
Proportion d'établissements déclarant une autonomie procédurale des salariés	33,2	17,8	26,6	39,4	38,7	31,3
Répartition de l'ensemble des établissements	60,5	16,0	6,4	5,1	12,0	100,0

Lire ainsi : 60,5 % des établissements n'ont pas d'équipes autonomes de production. 33,2 % d'entre eux déclarent que les salariés disposent d'une autonomie procédurale dans leur travail.

Source : enquête REPONSE 2004-2005, volet représentants de la direction, Dares.

3.2. Les organisations en *lean production*

La seconde classe concerne 25 % des établissements de l'échantillon (19 % des établissements pondérés et 24 % des salariés). Elle présente une très forte diffusion de pratiques comme la gestion de la production en juste à temps, les démarches de qualité totale, le contrôle non hiérarchique du travail, le raccourcissement de la ligne hiérarchique, le travail en groupes (équipes autonomes de production, cercles de qualité ou groupes de résolution de problèmes, groupes pluridisciplinaires ou équipes de projets), la rotation des tâches et la communication dans le travail (coopération horizontale et réunions régulières). Elle relève donc typiquement du modèle des **organisations en *lean production*** (Woomack, Jones, Roos, 1990). Si l'autonomie événementielle déléguée aux salariés dans leur travail est comparable à celle que l'on observe dans les organisations apprenantes, en revanche, l'autonomie procédurale y est beaucoup moins importante, tout en restant nettement plus élevée que dans les organisations tayloriennes. Dans le même temps, le contrôle du travail est serré, le plus souvent en permanence, plus encore que dans les organisations tayloriennes. Cette classe se caractérise donc par des situations de travail en « **autonomie contrôlée** » qui visent à concilier besoins managériaux de contrôle sur le travail et incitation à l'initiative dans le travail (Appay, 1993 ; Coutrot, 1998 ; Edwards, Geary, Sisson, 2004)

3.3. Les organisations tayloriennes

La troisième classe réunit 24 % des établissements de l'échantillon (25 % des établissements pondérés et 25 % des salariés). Elle se caractérise principalement par la très faible autonomie procédurale et événementielle donnée aux salariés dans leur travail et par un niveau élevé de contrôle du travail, exercé le plus souvent par la hiérarchie intermédiaire. Les autres variables d'organisation du travail la différencient peu par rapport à la situation d'ensemble. Relevons toutefois que les démarches de qualité totale et de groupes de qualité ou de résolution de problèmes y sont relativement fréquentes, que la diffusion des pratiques de travail en équipes (équipes autonomes de production, groupes de qualité ou de résolution de problèmes, groupes pluridisciplinaires ou équipes de projets) reste limitée à une petite fraction de salariés et que les réunions régulières ne concernent souvent qu'une minorité d'entre eux. Cette classe présente donc des caractéristiques du modèle des **organisations tayloriennes (ou bureaucratiques) du travail**.

3.4. Les organisations de structure simple

La quatrième classe réunit 14 % des établissements de l'échantillon (19 % des établissements pondérés et 14 % des salariés). Elle présente une nette surreprésentation de la variable de contrôle hiérarchique du travail, notamment par la hiérarchie supérieure, et une sous-représentation de la plupart des autres caractéristiques organisationnelles, particulièrement importante en ce qui concerne la communication dans le travail, tant dans le cadre de réunions régulières que de coopérations horizontales, le raccourcissement de la ligne hiérarchique, les pratiques de production en flux tendus ou les démarches de qualité totale, et le travail en équipes, que ce soit en équipes autonomes de production, en groupes de qualité ou de résolution de problèmes ou en groupes pluridisciplinaires ou de projets. Cette classe où les nouveaux dispositifs organisationnels sont peu diffusés et où prédomine une supervision directe du travail, souvent effectuée par le sommet hiérarchique, s'apparente aux **organisations de « structure simple »** définies par Mintzberg (1982).

3.5. Typologie détaillée en huit groupes

Une typologie plus détaillée en huit groupes est également construite pour mettre en évidence des spécificités internes aux quatre classes d'organisation du travail présentées précédemment. Elle met en relief des distinctions autres que le degré d'autonomie déléguée aux salariés et l'ampleur de la diffusion des dispositifs organisationnels innovants qui structurent les premiers axes de l'analyse des correspondances multiples. Ces distinctions portent notamment sur la rotation des tâches et les modes de contrôle sur le travail (voir figure 1.6). Cette typologie détaillée subdivise trois classes : les organisations tayloriennes, les organisations en *lean production* et les organisations apprenantes.

La classe des organisations tayloriennes se subdivise en deux groupes contrastés. Le premier groupe réunit des établissements qui mettent peu en œuvre les pratiques de rotation des tâches ou de travail en équipes (*cf.* tableau 1.2). Il correspond typiquement au modèle des **organisations tayloriennes classiques** du travail. Le second groupe s'en distingue par un contrôle moins serré sur le travail, par une diffusion bien plus large de la polyvalence de tâches et du travail en équipes autonomes et par des pratiques plus fréquentes de production en juste à temps, de coopération horizontale et de travail en groupes pluridisciplinaires ou de projets. Il se rattache donc au modèle des **organisations tayloriennes « flexibles »** (Boyer, Durand, 1993 ; Linhart, 1994).

La classe des organisations en *lean production* se partage en deux groupes qui se distinguent principalement par les modalités d'exercice du contrôle sur le travail (*cf.* tableau 1.2). Les établissements du premier groupe privilégient le contrôle par la hiérarchie intermédiaire et ceux du second les contrôles non hiérarchiques, notamment l'autocontrôle. Par ailleurs, si les pratiques de juste à temps concernent presque toutes les unités du premier groupe, la diffusion du travail en équipes autonomes, de la rotation des tâches et de l'autonomie événementielle y est moins importante que dans le second. Le premier groupe correspond typiquement aux **organisations en juste à temps** et le second aux **organisations en *lean production* classiques**.

Enfin, la classe des organisations apprenantes se subdivise en trois groupes (*cf.* tableau 1.2). Un premier groupe se distingue principalement par un moindre niveau d'autonomie procédurale et événementielle dans le travail et par un contrôle beaucoup plus serré du travail, exercé souvent en permanence par la hiérarchie intermédiaire. Il associe donc des établissements dont l'organisation du travail se caractérise par une **autonomie contrôlée**, comme dans les organisations en *lean production*. Un second groupe se singularise par un niveau particulièrement élevé d'autonomie procédurale et événementielle déléguée aux salariés dans le travail, par un contrôle du travail essentiellement exercé par la hiérarchie intermédiaire et de façon plutôt intermittente et par l'importance de la diffusion de dispositifs organisationnels comme le juste à temps, le raccourcissement des lignes hiérarchiques ou les équipes autonomes de production, et dans une moindre mesure la polyvalence

et la qualité totale. Il propose donc aux salariés une **autonomie « équipée »**, s'appuyant sur de nombreux dispositifs organisationnels innovants. Enfin, le troisième groupe réunit des établissements qui donnent une importante autonomie dans le travail à leurs salariés, exercent un contrôle peu serré sur le travail, occasionnel et venant plutôt de la hiérarchie supérieure, et diffusent largement la pratique des groupes de qualité ou de résolution de problèmes et des groupes de travail pluridisciplinaire ou de projets. Il se caractérise donc par une **autonomie « supervisée »** des salariés dans leur travail.

4. LES PERCEPTIONS DU TRAVAIL PAR LES SALARIÉS SELON LES FORMES D'ORGANISATION DU TRAVAIL

Ce chapitre se propose de confronter le point de vue des salariés sur l'organisation du travail à celui qui émane des représentants des directions, à partir du volet « salariés » de l'enquête *REPONSE* 2004-2005. La base « salariés » compte 11 766 individus. 7 940 d'entre eux appartiennent à un ensemble de 2 678 établissements couverts par l'enquête auprès des représentants de la direction. En effet, certains établissements de l'échantillon complet (2 930 établissements) n'ont reçu aucune réponse de leurs salariés enquêtés. Pour les 2 496 établissements retenus dans notre classification des formes d'organisation du travail, les 6 754 salariés qui ont répondu appartiennent à 2 288 établissements distincts. L'analyse comparative des perceptions des aspects organisationnels du travail par les salariés est réalisée en pondérant les observations pour disposer d'une distribution représentative des salariés des établissements interrogés dans l'enquête¹⁰.

Encadré 1 : Questions de l'enquête *REPONSE* relatives à l'autonomie dans le travail, au travail en groupe ou aux réunions de travail

Volet « salariés »

- Q.9 : En général, quand vos supérieurs hiérarchiques vous disent ce qu'il faut faire ...
- ils vous disent aussi comment faire le travail
 - ils vous indiquent plutôt l'objectif du travail, mais vous choisissez vous-mêmes la façon d'y arriver
- Q.10 : Quand au cours de votre travail il se produit quelque chose d'anormal, est-ce que ... :
- la plupart du temps, vous réglez personnellement l'incident
 - vous réglez personnellement l'incident mais dans des cas bien précis, prévus à l'avance
 - vous faites généralement appel à d'autres (un supérieur, un collègue, un service spécialisé)
- Q.11 : Dans le cadre de votre travail, est-ce que vous ... :
- (a) - réalisez une partie de votre travail en groupe ou collectivement ?
 - (b) - participez à des réunions ?
 - (c) - avez des entretiens d'évaluation avec vos supérieurs ?

Volet « représentants de la direction »

- Q.5.6 : Au sein de votre établissement, le travail à accomplir est-il plutôt défini par ...
- une description de tâches précises à exécuter
 - la fixation d'objectifs globaux
 - (ne sait pas)
- Q.5.7 : En cas d'incident dans la production ou la marche du service, les salariés ...
- sont encouragés à régler eux-mêmes le problème
 - doivent en référer avant tout à la hiérarchie
 - (ne sait pas)

¹⁰ Pondération par poids_sal2.

Q.5.12 : Quel est le pourcentage de salariés concernés par ...

- des équipes autonomes de production
- des groupes de travail pluridisciplinaires, des groupes ou équipes de projets

Q.3.3a : Dans votre établissement, les dispositifs suivants ont-ils existé en 2004 ?

- les groupes qualité, groupes de résolution de problèmes
- les réunions régulières d'atelier, de bureau ou de service
- les groupes d'expression directe

3.3b : Quelle proportion (%) de salariés de l'établissement a participé régulièrement à ces ...

- groupes qualité, groupes de résolution de problèmes
- réunions régulières d'atelier, de bureau ou de service
- groupes d'expression directe

On s'intéresse plus particulièrement à la perception par les salariés de caractéristiques organisationnelles du travail comme l'autonomie procédurale, l'autonomie événementielle, le travail en groupe, la participation à des réunions et la pression temporelle dans le travail. Ces caractéristiques ne sont pas définies dans les mêmes termes que dans le questionnaire destiné aux représentants de la direction (cf. encadré 1). Il peut donc en résulter des écarts importants entre déclarations des salariés et des représentants des directions, d'autant plus que ces derniers répondent pour l'ensemble de leur établissement, le plus souvent sans précision de la proportion de salariés concernés par la caractéristique organisationnelle. L'**autonomie procédurale** perçue par les salariés est définie à partir des réponses positives à la deuxième modalité de la question 9, lorsqu'ils déclarent que les supérieurs hiérarchiques indiquent plutôt l'objectif du travail, sans préciser comment le faire. Le questionnaire proposé aux représentants de la direction conduit à une définition légèrement différente, puisqu'il est fait référence à des objectifs globaux, par opposition à des tâches précises à exécuter. L'**autonomie événementielle** perçue par les salariés est définie à partir des réponses positives aux deux premières modalités de la question 10, lorsqu'ils déclarent régler personnellement les incidents en cas de problème. La question posée aux représentants de la direction porte sur les encouragements à intervenir personnellement, non pas sur les pratiques effectives.

Le **travail en groupe** déclaré par les salariés est défini à partir de la question 11(a), de façon très générale et beaucoup moins précise que dans le questionnaire du volet « représentants de la direction » dans lequel sont distingués les équipes autonomes de production, les groupes de qualité et de résolution de problèmes, et les groupes pluridisciplinaires ou les équipes de projets. La **participation à des réunions** déclarée par les salariés se réfère à la question 11(b). La régularité des réunions n'est pas spécifiée, contrairement à la question proposée aux représentants de la direction. Enfin, la **pression temporelle** dans le travail perçue par les salariés est définie à partir de la question 8, lorsqu'ils déclarent être obligés de se dépêcher toujours ou souvent dans leur travail. Cette caractéristique peut être rapprochée de la variable de fréquence du contrôle sur le travail figurant dans le questionnaire destiné aux représentants de la direction, mais en partie seulement, car un contrôle permanent ne conduit pas nécessairement à une forte pression temporelle et un contrôle occasionnel peut fort bien s'appliquer à un travail très intensif.

Les proportions de salariés déclarant se voir déléguer de l'autonomie dans leur travail sont fortes : 84 % pour l'**autonomie procédurale** et 67 % pour l'**autonomie événementielle** (cf. tableau 1.4). Les comparaisons selon les formes d'organisation du travail conduisent à des résultats voisins pour ces deux types d'autonomie : elles sont plus élevées dans les établissements d'organisations apprenantes et les plus faibles dans ceux d'organisations tayloriennes, mais les écarts sont peu importants. Malgré les différences de définition évoquées précédemment, on retrouve donc la même hiérarchisation que celle qui résulte des déclarations des représentants de la direction (cf. tableau 1.1).

Tableau 1.4 :
Perception du travail par les salariés en fonction des formes d'organisation du travail prédominantes dans leur établissement

(en % pondérés de salariés)

	Forme d'organisation du travail dans les établissements				
	Apprenante	<i>Lean production</i>	Taylorienne	Simple	Ensemble
Autonomie procédurale	86,4	85,2	81,3	83,4	84,5
Autonomie événementielle	68,9	66,2	64,3	69,0	67,1
Travail en groupe ou collectif	68,2	72,2	62,7	63,7	67,4
Réunions	72,1	67,7	49,3	52,5	63,3
Pression temporelle	72,4	75,5	72,7	69,9	72,9
Proportions de salariés	37,3	25,7	24,1	12,9	100,0

Lire ainsi : 86,4 % des salariés des établissements à dominante d'organisation apprenante déclarent disposer d'autonomie procédurale dans leur travail.

Source : enquête *REPONSE* 2004-2005, volet salariés, Dares.

Le **travail en groupe** concerne deux salariés sur trois. Comme l'autonomie dans le travail, il se différencie peu selon les formes d'organisation du travail qui prédominent dans les établissements. Il est légèrement plus développé dans les établissements d'organisations en *lean production* et le moins diffusé dans ceux d'organisations tayloriennes ou de structure simple. On retrouve donc des différenciations analogues à celles qui sont mises en évidence par les représentants de la direction à propos du travail en équipes autonomes de production, en groupes de qualité et de résolution de problèmes, et en groupes pluridisciplinaires ou en équipes de projets, lorsque ces équipes ou groupes réunissent des proportions importantes de salariés (au moins 20 %), comme on peut le vérifier dans le tableau 1.1.

La **participation à des réunions**, qui concerne plus de 60 % des salariés, se discrimine assez fortement selon les formes d'organisation du travail. Elle est la plus importante dans les établissements d'organisations apprenantes et dans une moindre mesure dans ceux d'organisations en *lean production*. Elle est nettement plus faible dans les établissements d'organisations tayloriennes ou de structure simple. Là encore, les résultats comparatifs sont conformes à ceux de l'analyse des déclarations des représentants de la direction à l'égard de la diffusion des pratiques de réunions régulières auprès d'une majorité de salariés de leurs établissements (*cf.* tableau 1.1).

La **pression temporelle** déclarée par les salariés à travers l'obligation de se dépêcher fréquemment (toujours ou souvent) dans leur travail touche une forte proportion d'entre eux, de l'ordre des trois quarts. Les différences selon les formes d'organisation du travail sont peu contrastées. Cependant, on observe logiquement que c'est dans les établissements d'organisations en *lean production*, et dans une moindre mesure dans ceux d'organisations tayloriennes, que cette pression est la plus répandue. Ce résultat est cohérent avec les déclarations des représentants de la direction sur la fréquence du contrôle sur le travail. C'est en effet dans les établissements où prédominent ces deux formes d'organisation, et tout particulièrement les organisations en *lean production*, que les représentants de la direction déclarent le plus souvent que le contrôle sur le travail s'exerce de façon permanente (*cf.* tableau 1.1). Plus généralement, on retrouve là un résultat obtenu à échelle de l'Union européenne sur la base de la troisième enquête européenne sur les conditions de travail, montrant une diffusion plus importante des variables de contraintes de rythme de travail et d'intensité subjective du travail (travail fréquemment exercé dans des cadences élevées ou dans des délais serrés, manque de temps pour terminer le travail) dans ces deux formes d'organisation du travail (Lorenz, Valeyre, 2005 ; Valeyre, 2006).

En définitive, les points de vue comparatifs des salariés des différentes classes organisationnelles d'établissements sur des pratiques de travail comme l'autonomie procédurale, l'autonomie événementielle, le travail en groupe ou la participation à des réunions, convergent dans une large mesure avec ceux des représentants de la direction. C'est dans les établissements où les nouvelles formes d'organisation du travail, apprenantes ou en *lean production*, prédominent que ces pratiques sont les plus répandues. Par ailleurs, c'est dans les établissements d'organisations en *lean production* ou tayloriennes, où le contrôle permanent du travail est le plus fréquent, que la pression temporelle dans le travail ressentie par les salariés est la plus importante.

5. CONCLUSION : DES FORMES D'ORGANISATION DU TRAVAIL CONTRASTÉES

La typologie des principales formes d'organisation du travail qui prédominent dans les établissements couverts par l'enquête *REPONSE* de 2004-2005 met en évidence quatre classes bien distinctes qui se rattachent par leurs caractéristiques respectives, à des modèles types couramment mentionnés dans la littérature : les organisations apprenantes, les organisations en *lean production*, les organisations tayloriennes et les organisations de structure simple. Elle montre que le clivage entre formes tayloriennes et post-tayloriennes est très insuffisant pour rendre compte de la diversité des configurations observées. Tout d'abord, les organisations de structure simple dont la diffusion demeure importante, constituent une catégorie qui échappe à la dichotomie entre organisations tayloriennes et post-tayloriennes. En outre, les nouvelles formes d'organisation identifiées par la typologie ne relèvent pas d'un modèle unique qui s'opposerait au modèle taylorien, car elles présentent deux caractéristiques majeures qui se combinent de façon très différente : d'une part **une plus large autonomie dans le travail opérationnel accompagnée d'un moindre contrôle hiérarchique** ; et d'autre part **une importante diffusion de dispositifs organisationnels innovants** (qualité totale, juste à temps, raccourcissement des lignes hiérarchiques, polyvalence ou travail en équipes autonomes, de projets ou de résolution de problèmes...). Ces nouvelles formes se scindent donc en deux catégories bien distinctes, les organisations apprenantes et les organisations en *lean production*. Les organisations apprenantes privilégient la dimension d'autonomie dans le travail, tandis que les organisations en *lean production* se définissent principalement par la mise en œuvre de dispositifs organisationnels innovants s'accompagnant d'une autonomie limitée et contrôlée. De fait, l'autonomie déléguée aux salariés dans le travail n'est pas nécessairement garantie par l'existence de dispositifs organisationnels innovants comme on a pu le constater précédemment à propos des équipes autonomes de production ou de la polyvalence, compte tenu de l'hétérogénéité et des ambiguïtés de contenu de ces dispositifs (cf. note 1 et section 1.3.1). Les formes d'organisation du travail en *lean production* correspondent à une conception des « systèmes de travail à haute performance », proposée dans des travaux d'économie du travail, notamment par Osterman (1994), qui se fonde essentiellement sur la mise en œuvre de dispositifs organisationnels innovants. Elle considère l'engagement des salariés dans la prise de décisions opérationnelles comme une résultante de ces dispositifs. Les formes d'organisation apprenantes correspondent à une autre conception des systèmes de travail à haute performance, développée notamment dans les travaux d'Appelbaum et Batt (1994) ou d'Appelbaum et al. (2000), qui privilégie la délégation de pouvoirs de décision opérationnelle associée à la mise en place des dispositifs organisationnels innovants censés, mais pas toujours, la favoriser. Les formes d'organisation du travail apprenantes et en *lean production* sont donc associées à deux conceptions bien distinctes des systèmes de travail à haute performance. De fait, si les organisations apprenantes présentent un ensemble de caractéristiques en rupture avec le modèle taylorien, en revanche les organisations en *lean production* en partagent encore certains traits, ce qui ne permet pas de les considérer comme effectivement post-tayloriennes.

Construite à partir des déclarations des représentants de la direction, la typologie des formes d'organisation du travail prédominantes dans les établissements est confortée par le point de vue des salariés. Ainsi, lorsqu'ils appartiennent à des établissements d'organisations apprenantes ou en *lean*

production, les salariés déclarent plus fréquemment disposer d'autonomie procédurale ou événementielle dans leur travail, réaliser une partie de leur travail en groupe et participer à des réunions.

Par ailleurs, la consistance de la typologie des établissements en quatre classes se trouve renforcée par sa comparaison avec d'autres classifications organisationnelles. Ainsi, elle présente une grande analogie avec la classification des établissements en fonction de l'organisation du travail et de l'environnement économique, élaborée par Coutrot (1998) à partir de l'enquête *REPONSE* de 1993. Elle admet de nombreux points communs avec la classification des pratiques organisationnelles des moyennes entreprises industrielles françaises et allemandes, réalisée par Moati et Pouquet (2002) sur la base de l'enquête « PMI 93 »¹¹. Elle converge également avec la classification des salariés de l'Union européenne en fonction des formes d'organisation de leur travail, construite par Lorenz et Valeyre (2005) sur la base de la troisième enquête européenne sur les conditions de travail de 2000¹².

¹¹ L'enquête « PMI 93 » a été réalisée fin 92-début 93 à l'initiative du CGP et des ministères de l'Industrie, de la Recherche et de l'Agriculture, auprès d'un échantillon de 1 000 entreprises industrielles moyennes (de 100 à 2 000 personnes) pour moitié françaises et pour moitié allemandes.

¹² Le champ de l'étude est constitué de la population des salariés de l'Union européenne des quinze travaillant dans des établissements d'au moins dix personnes et dans les secteurs marchands, hors agriculture et services domestiques. L'échantillon de 8081 salariés est représentatif d'une population de 85 millions de personnes.

Annexe de la partie 1 :
REPRÉSENTATIVITÉ DE L'ÉCHANTILLON RETENU
DANS L'ANALYSE RELATIVEMENT À L'ÉCHANTILLON TOTAL

Soit p_j la proportion dans l'échantillon complet (2 496 observations) de la modalité j . L'intervalle de confiance de cette proportion est donné par :

$$p_j - St_{N;\alpha/2} \sqrt{\frac{p_j(1-p_j)}{N}}; p_j + St_{N;\alpha/2} \sqrt{\frac{p_j(1-p_j)}{N}}$$

où $N=2\,496$, $St_{N;\alpha/2}$ est la valeur d'une statistique suivant une loi de Student à N degrés de liberté pour un seuil de $\alpha/2$.

L'échantillon retenu dans l'analyse (restreint à 2 496 observations) est représentatif de l'échantillon complet (2 912 observations) relativement aux variables de secteur et de taille de l'établissement puisque la proportion observée dans l'échantillon restreint pour chaque modalité des variables est à l'intérieur de l'intervalle de confiance de la proportion de cette modalité pour l'échantillon complet (voir tableau ci-dessous).

			95 %		90 %	
		Fréqu. dans l'éch.	Borne inférieure	Borne supérieure	Borne inférieure	Borne supérieure
Secteur	Industrie agroalimentaire	0,0409	0,0331	0,0487	0,0344	0,0474
	Industrie des biens de consommation	0,0546	0,0430	0,0604	0,0444	0,0590
	industrie automobile	0,0168	0,0118	0,0218	0,0126	0,0210
	Industrie des biens équipement	0,0749	0,0649	0,0857	0,0666	0,0840
	Industrie des biens intermédiaires	0,1363	0,1266	0,1538	0,1288	0,1516
	Industrie énergétique	0,0244	0,0187	0,0309	0,0197	0,0299
	Construction	0,0652	0,0564	0,0758	0,0579	0,0743
	Commerce	0,1734	0,1629	0,1929	0,1653	0,1905
	Transports	0,057	0,0486	0,0668	0,0500	0,0654
	Activités financières	0,0467	0,0379	0,0543	0,0392	0,0530
	Activités immobilières	0,0113	0,0074	0,0158	0,0081	0,0151
	Services aux entreprises	0,1748	0,1559	0,1855	0,1583	0,1831
	Services aux particuliers	0,0416	0,0342	0,0500	0,0355	0,0487
	Education, Santé, Social	0,079	0,0646	0,0852	0,0663	0,0835
	Administration	0,0031	0,0010	0,0054	0,0013	0,0051
Taille d'établissement	Moins de 50 salariés	0,228	0,2178	0,2510	0,2205	0,2483
	De 50 à 99 salariés	0,1518	0,1396	0,1680	0,1420	0,1656
	De 100 à 199 salariés	0,2009	0,1842	0,2156	0,1868	0,2130
	De 200 à 499 salariés	0,1576	0,1448	0,1734	0,1471	0,1711
	500 salariés et plus	0,2617	0,2445	0,2789	0,2473	0,2761

Pour la taille de l'établissement, nous avons retenu T_EFFECTS, qui fournit l'information sur la taille au moment du tirage.

Partie 2

DÉTERMINANTS STRUCTURELS DES FORMES D'ORGANISATION DU TRAVAIL

L'objectif de cette partie est de présenter les caractéristiques des formes d'organisation du travail définies dans la partie précédente, en termes d'environnement de marché, de structures productives et de caractéristiques socio-démographiques. Au delà de montrer dans quel secteur les nouvelles formes d'organisation du travail, apprenantes et en *lean production*, sont les plus développées et où prédominent les formes tayloriennes, il s'agit aussi d'observer si ce sont surtout les entreprises les plus exposées à la concurrence internationale qui ont adopté les nouvelles formes d'organisation du travail, ou encore si les organisations basées sur le principe des « systèmes de travail à haute performance » correspondent aux établissements qui connaissent une forte croissance de leur activité. Il est en effet couramment avancé que les entreprises adoptent des changements organisationnels pour accompagner la transformation des systèmes de production et pour faire face à la pression extrême de la concurrence et des marchés à l'échelle mondiale. L'adoption de dispositifs organisationnels innovants permettrait de répondre aux normes de compétition et à la plus forte exigence en matière de qualité auxquelles les entreprises sont soumises dans nombre d'activités. Elle serait justifiée par le besoin d'améliorer les performances de l'entreprise. Dans ce cas, les diverses formes d'organisation du travail seraient répandues de manière inégale dans le système productif, mais aussi, selon l'environnement de marché. Coutrot (1998), dans la typologie des modèles d'entreprise qu'il construit sur la base de l'enquête *REPONSE* 1992, met en avant le lien entre, d'une part, les variables d'organisation et de contrôle du travail, et d'autre part, le contexte concurrentiel dans lequel l'entreprise opère. Ce lien apparaît aussi dans la typologie établie par Lemièrre, Perraudin et Petit (2006) sur la base de l'enquête *REPONSE* 1998. C'est ce que nous nous proposons d'étudier dans cette partie.

Afin de faire apparaître les caractéristiques pertinentes et significatives de chaque forme d'organisation du travail, nous avons mené une estimation de la probabilité d'appartenir à une classe d'organisation du travail en fonction d'un ensemble de variables, que l'on peut qualifier de structurelles, relativement à l'organisation du travail. Parmi les variables explicatives figurent bien entendu le secteur d'activité et la taille de l'établissement, mais aussi son âge, les caractéristiques de l'entreprise (chiffres d'affaires et le fait que l'établissement appartienne à une entreprise multi-établissements) et l'environnement de marché de l'établissement (horizon, part de marché, stratégie concurrentielle), l'activité (évolution et prévisibilité), les caractéristiques socio-professionnelles des salariés de l'établissement et la structure démographiques de la main-d'œuvre (par sexe et par âge). Les résultats d'estimation pour chaque forme d'organisation sont donnés dans le tableau A.2.1 figurant en annexe de cette partie. Les caractéristiques des établissements relevant des diverses formes d'organisation du travail sont décrites à partir des résultats de ces estimations, et sont complétées par la répartition des différentes variables explicatives par classe d'organisation du travail.

1. FORMES D'ORGANISATION DU TRAVAIL, STRUCTURES PRODUCTIVES ET ENVIRONNEMENTS DE MARCHÉ

1.1. Secteurs d'activité économique

Les formes d'organisation du travail qui prédominent dans les établissements se répartissent différemment selon les secteurs d'activité¹³ (voir tableau 2.1). Alors que l'on observe la plupart des for-

¹³ L'ensemble des résultats de cette partie est établi sur l'échantillon restreint d'établissements (2496 établissements) qui ont pu être classés dans une forme d'organisation du travail, étant données les réponses « ne sait pas » aux diverses variables d'intérêt. La représentativité de cet échantillon est présentée en annexe A.1 de la partie I.

mes tayloriennes et en *lean production* dans le secteur de l'industrie, les organisations apprenantes relèvent très nettement du secteur des services et les formes simples se retrouvent essentiellement dans la construction, les transports, le commerce, mais aussi dans les services aux particuliers et aux entreprises. On note cependant quelques spécificités sectorielles pour les formes davantage répandues dans l'industrie. Alors que les formes tayloriennes et en *lean production* sont toutes deux présentes de manière importante dans l'automobile, les formes tayloriennes se retrouvent davantage dans le secteur agroalimentaire, alors que la *lean production* est très présente dans les secteurs des biens d'équipement et des biens intermédiaires.

Tableau 2.1 :
Répartition sectorielle selon les formes d'organisation

(% pondéré d'établissements)

	Apprenante	<i>Lean production</i>	Taylorienne	Simple	Total
Industrie agroalimentaire	26,5	23,9	37,1	12,5	100,0
Industrie des biens de consommation	25,9	33,7	29,2	11,2	100,0
Industrie automobile*	18,2	37,4	44,5	0,0	100,0
Industrie des biens d'équipement	25,9	37,8	26,5	9,7	100,0
Industrie des biens intermédiaires	18,7	37,0	30,5	13,8	100,0
Industrie énergétique	47,5	19,3	19,6	13,6	100,0
Construction	26,1	15,8	25,3	32,9	100,0
Commerce	37,8	16,8	22,7	22,7	100,0
Transports	25,0	12,9	36,1	25,9	100,0
Activités financières	53,3	12,8	15,5	18,4	100,0
Activités immobilières*	70,3	0,0	27,7	2,0	100,0
Services aux entreprises	41,8	15,9	26,4	16,0	100,0
Services aux particuliers	33,3	12,7	22,7	31,2	100,0
Education, Santé, Social	66,2	5,1	14,2	14,5	100,0
Administration*	65,1	15,9	19,0	0,0	100,0
Ensemble	36,2	19,0	25,4	19,4	100,0

Lire ainsi : 26,5 % des établissements du secteur de l'industrie agroalimentaire relève d'une organisation apprenante.

Source : Enquête *REPONSE* 2004-2005, volet représentants de la direction, Dares.

* secteurs représentant moins de 1 % des établissements : 0,34 % dans l'automobile ; 0,98 % dans les activités immobilières ; 0,61 % dans l'administration.

Les résultats d'estimation des déterminants structurels de chaque forme d'organisation du travail indiquent que, toutes choses égales par ailleurs, les spécificités sectorielles décrites pour les organisations simples sont significatives (voir tableau A.2.1 en annexe en fin de cette partie). Les organisations apprenantes sont sur-représentées de manière significative dans l'éducation, la santé et les activités sociales, dans les activités financières¹⁴, dans les services aux entreprises, mais aussi dans la construction et le commerce. Pour les organisations en *lean production*, il est significativement moins probable de les trouver dans tous les secteurs des services relativement à l'industrie des biens intermédiaires et de l'énergie. Enfin, on remarque que, quand on contrôle des diverses variables (taille, caractéristiques de l'entreprise, de l'environnement de marché, structure de la main-d'œuvre), aucune spécificité sectorielle n'apparaît significative pour les organisations tayloriennes.

¹⁴ On note aussi une sur-représentation de ces formes dans l'administration et dans les activités immobilières, mais il faut noter que ces secteurs ne représentent que 0,61 % et 0,98 % des établissements respectivement.

Au-delà de ces spécificités sectorielles fortes, le tableau 2.1 indique que chacune des quatre principales formes d'organisation du travail est présente de façon non négligeable dans presque tous les secteurs d'activité économique, ce qui laisse supposer qu'il existe une certaine marge dans les choix d'organisation du travail des établissements. Si, par exemple, les organisations apprenantes se diffusent surtout dans les secteurs des services, elles concernent aussi un établissement sur quatre ou cinq dans la plupart des secteurs industriels. À l'opposé, les organisations tayloriennes concernent des proportions d'établissements voisines de la moyenne, voire supérieures, dans de nombreux secteurs de services comme les transports, les services aux entreprises, le commerce ou les services aux particuliers. De même, les organisations en *lean production* sont aussi présentes dans les secteurs de services, avec une diffusion à peine inférieure à la moyenne dans les commerces ou les services aux entreprises.

1.2. Taille des établissements

Les formes d'organisation du travail qui prédominent dans les établissements se distinguent aussi selon la taille des établissements (voir tableau 2.2).

Tableau 2.2 :
Répartition des tailles d'établissement selon les formes d'organisation

(% pondéré d'établissements)

	Apprenante	<i>Lean production</i>	Taylorienne	Simple	Total
Moins de 50 salariés	35,9	17,0	24,3	22,8	100,0
De 50 à 99 salariés	36,5	21,7	26,5	15,2	100,0
De 100 à 199 salariés	37,6	18,9	30,7	12,7	100,0
De 200 à 500 salariés	35,6	28,5	26,2	9,7	100,0
Plus de 500 salariés	36,1	33,9	22,0	7,9	100,0
Ensemble	36,2	19,0	25,4	19,4	100,0

Lire ainsi : 35,9 % des établissements de moins de 50 salariés relève d'une organisation apprenante,

Source : enquête *REPONSE* 2004-2005, volet représentants de la direction, Dares, Variable issue de Siren 2005.

Les formes simples s'observent principalement dans les établissements de petite taille (moins de 50 salariés), et il est significativement moins probable de trouver une forme simple dans un établissement de plus de 100 salariés (voir tableau A.2.1). Les formes tayloriennes sont plus probables dans les établissements de taille moyenne. Les formes en *lean production* sont très présentes dans les établissements de plus grosse taille. En effet, près de 30 % des établissements de 200 à moins de 500 salariés relèvent d'une organisation en *lean production*, et cette proportion atteint un tiers parmi les établissements de 500 salariés et plus. Cet effet taille est significatif pour les organisations en *lean production*. En revanche, les formes apprenantes ne se distinguent pas de la moyenne relativement à leur taille, elles se répartissent dans les établissements de toute taille.

1.3. Nouvelles technologies

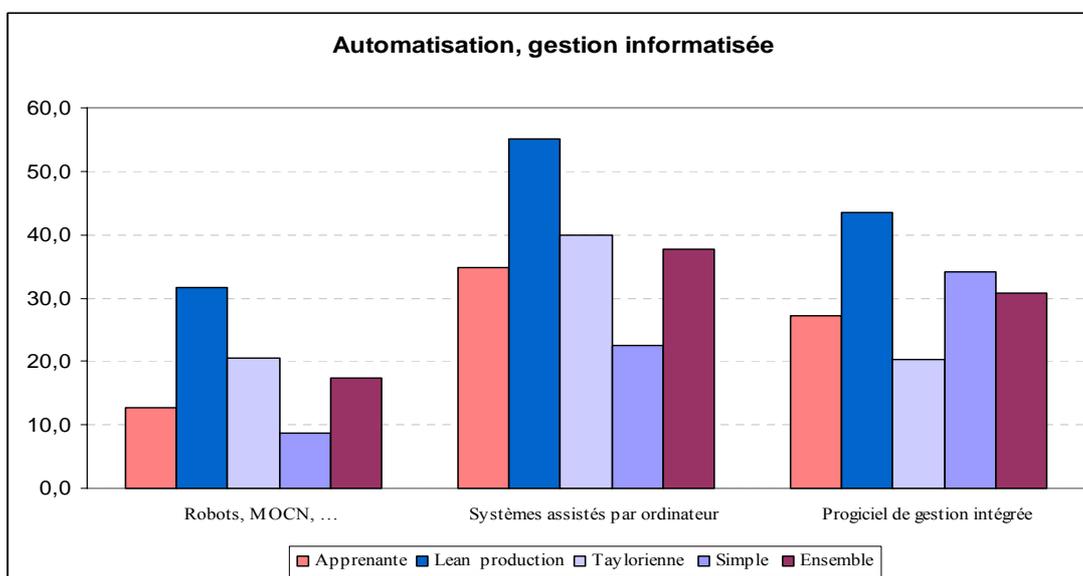
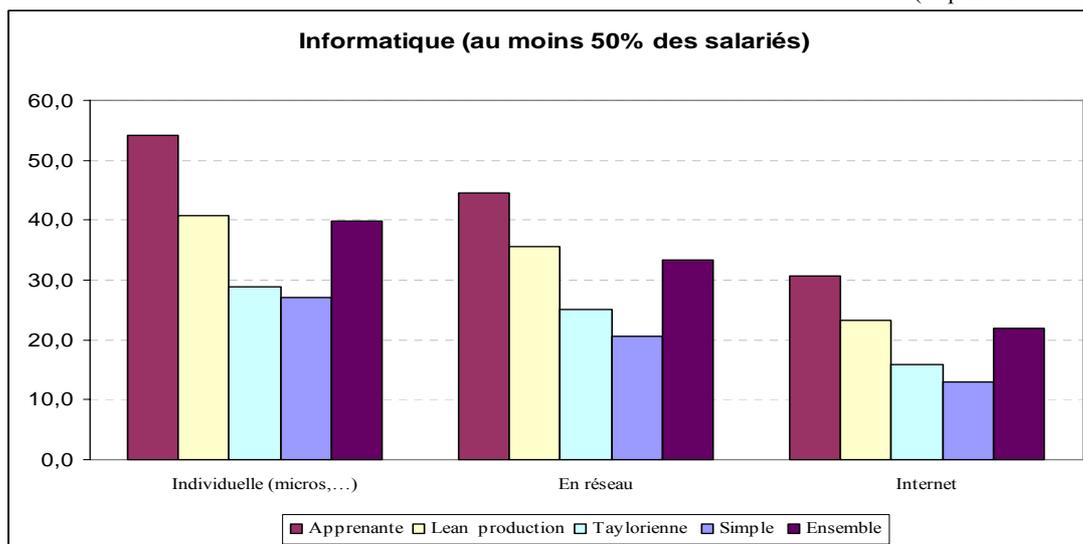
Bien que n'étant pas un déterminant structurel des formes d'organisation du travail, il est intéressant d'étudier si l'utilisation de nouvelles technologies de l'information et de la communication¹⁵, fortement liée aux secteurs d'activité et à la concentration technique, est plus répandue dans les nou-

¹⁵ Ainsi, ces variables n'apparaissent pas parmi les déterminants structurels des formes d'organisation.

velles formes d'organisation du travail. En effet, l'intensité de l'informatisation est étroitement liée à la mise en œuvre de pratiques organisationnelles innovantes (Gollac, Greenan, Hamon-Cholet, 2000 ; Greenan, Walkowiak, 2005). Dans son volet « représentants de la direction », l'enquête *REPONSE* de 2004-2005 apporte quelques éléments d'information sur l'utilisation des nouvelles technologies liées à l'informatisation et à l'automatisation de la production. L'usage massif des outils informatiques (par au moins une majorité de salariés) est le plus répandu dans les établissements d'organisations innovantes, principalement dans ceux d'organisations apprenantes et dans une moindre mesure dans ceux en *lean production* (cf. graphique 2.1).

**Graphique 2.1 :
Usage des nouvelles technologies selon les formes d'organisation du travail**

(% pondéré d'établissements)



Lire ainsi : dans 54,1 % des établissements à dominante d'organisation apprenante, les représentants de la direction déclarent qu'au moins 50 % des salariés sont concernés par l'informatique individuelle.

Source : enquête *REPONSE* 2004-2005, volet représentants de la direction, Dares.

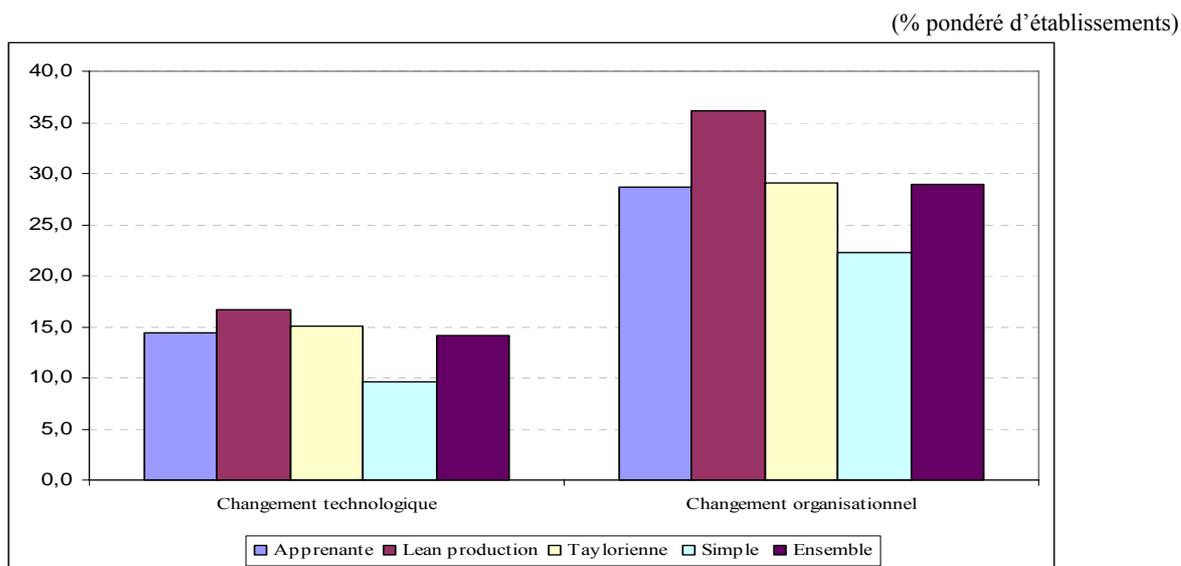
Il est nettement plus faible dans les établissements d'organisation taylorienne, et plus encore dans ceux d'organisation de structure simple. Ces résultats valent pour les différents types d'usage de l'informatique : individuels (micros, terminaux...) ; en réseaux internes ; ou en réseaux externes (Internet). Ils s'expliquent aussi par les spécialisations sectorielles des établissements. L'usage de

l'informatique est nettement plus développé dans les établissements d'activités de service, notamment d'activités financières ou de services aux entreprises (Coutrot, 2000), dans lesquels les formes d'organisation apprenante sont plus particulièrement diffusées (cf. section 2.1.1).

La situation est quelque peu différente en ce qui concerne l'usage de technologies d'automatisation de la production, de la conception ou de la gestion (cf. graphique 2.1). L'utilisation, d'une part, de robots, de machines à commande numérique ou de centres d'usinage et, d'autre part, de systèmes assistés par ordinateur (PAO, CAO, DAO, FAO...) est nettement plus fréquente dans les établissements à dominante d'organisation en *lean production*. En revanche, elle est beaucoup moins diffusée dans les établissements d'organisations apprenantes, moins même que dans ceux d'organisation taylorienne. Enfin, sans surprise, elle est la plus faible dans les établissements d'organisation de structure simple.

L'utilisation de progiciels de gestion intégrée (ERP) présente le même type de distribution selon les formes d'organisation du travail des établissements. La prépondérance de la diffusion de ces nouvelles technologies d'automatisation dans les établissements d'organisation en *lean production*, et à un moindre degré dans ceux d'organisation taylorienne, s'explique en grande partie par leurs spécialisations sectorielles, plus tournée vers les activités industrielles (voir section 1.1), ainsi que par leur taille souvent plus grande (voir section 1.2).

Graphique 2.2 :
Changements technologiques et organisationnels
selon les formes d'organisation du travail



Lire ainsi : dans 14,4 % des établissements à dominante d'organisation apprenante, les représentants de la direction déclarent un changement technologique important depuis 3 ans.

Source : enquête REPONSE 2004-2005, volet représentants de la direction, Dares.

L'enquête REPONSE permet également de recueillir le point de vue des représentants de la direction sur les changements technologiques et organisationnels importants qui sont intervenus dans leur établissement de 2002 à 2004. Les comparaisons des pratiques de changements technologiques et organisationnels des établissements selon leur forme d'organisation du travail prédominante conduisent à des résultats voisins (cf. graphique 2.2) qui confirment les fortes interdépendances observées entre changements technologiques et organisationnels dans l'industrie manufacturière au cours des années quatre-vingt-dix (Greenan, 1996). Ces résultats sont analogues à ceux observés pour l'utilisation des technologies d'automatisation. Là encore, ce sont les établissements d'organisations en *lean production* qui sont les plus concernés, beaucoup plus que les autres types d'établissements. Si, sans surprise, les changements sont les plus rares dans les établissements

d'organisation de structure simple, en revanche on observe qu'ils sont légèrement plus fréquents dans les unités d'organisation taylorienne que dans celles d'organisation apprenante, aussi bien pour les changements organisationnels que technologiques. Attendus pour les changements technologiques, pour les mêmes raisons de spécialisation sectorielle et de concentration technique que celles avancées pour la diffusion de l'automatisation, ces résultats apparaissent plus surprenants en ce qui concerne les changements organisationnels. De fait, les changements organisationnels envisagés qui font référence à la question précédente (Q.5.14), ne concernent pas directement les changements dans l'organisation du travail, mais portent essentiellement sur le développement ou la suppression des diverses fonctions des établissements, sur l'évolution de leurs spécialisations productives (recentrage sur le métier, externalisation, rapatriement d'activités sous-traitées) ou sur la mise en œuvre ou les transformations d'outils de gestion des ressources humaines (changement de classification des emplois, référentiels de compétences). Centrés sur des caractéristiques de structures productives, les changements organisationnels évoqués dans le questionnaire suivent donc une logique de diffusion fortement liée aux caractéristiques productives des établissements, et, par conséquent, voisine de celle des changements technologiques.

1.4. Caractéristiques de l'entreprise et environnements de marché

Afin de comparer les caractéristiques des entreprises et le contexte concurrentiel auquel elles font face selon les formes d'organisation du travail mises en place dans les établissements, nous étudions le lien entre ces formes et l'âge de l'établissement, la taille de l'entreprise (effectifs, chiffre d'affaires et le fait d'être multi ou mono-établissements), mais aussi son environnement concurrentiel (ouverture sur le marché, part de marché, etc.).

Tableau 2.3 :
Âge de l'établissement par forme d'organisation

(% pondéré d'établissements)

	Apprenante	<i>Lean production</i>	Taylorienne	Simple	Total
Moins de 10 ans	15,6	11,3	17,0	9,1	13,9
De 10 à 49 ans	62,3	69,7	69,0	69,3	66,8
50 ans et plus	21,9	18,6	13,5	21,7	19,1
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Lire ainsi : 15,6 % des établissements relevant d'une organisation apprenante ont moins de 10 ans.

Source : enquête *REPONSE* 2004-2005, volet représentants de la direction, Dares.

Note : Les réponses « ne sait pas » correspondent à 0.2 %, elles ne sont pas reportées dans le tableau.

Les formes d'organisation du travail de type *lean production* ou taylorien se distinguent des formes simples ou apprenantes par le fait qu'elles sont plus répandues dans les établissements qui ne sont pas anciens (moins souvent dans les établissements de plus de 50 ans, et plus fréquemment dans les établissements qui ont entre 10 et 49 ans), les formes tayloriennes étant même assez répandues dans les établissements de moins de 10 ans (voir tableau 2.3 et résultats de l'estimation dans le tableau A.2.1 en annexe). En revanche, les formes simples et apprenantes sont plus répandues dans les établissements anciens (même si on trouve une proportion supérieure à la moyenne de jeunes établissements de moins de 10 ans parmi les formes apprenantes).

En ce qui concerne la taille des entreprises, les formes apprenantes sont plus présentes dans des entreprises qui ont un faible chiffre d'affaires (moins de 5 M €) tout en appartenant plus souvent qu'en moyenne à des entreprises multi-établissements ayant un effectif plus souvent supérieur à

200 salariés (voir tableau 2.4). Rappelons en effet qu'on les trouve principalement dans les activités immobilières, mais aussi dans l'éducation, la santé et les activités sociales.

Tableau 2.4 :
Structure des entreprises par forme d'organisation

(% pondéré d'établissements)

	Apprenante	<i>Lean production</i>	Taylorienne	Simple	Total
Nombre de salariés dans l'entreprise					
Moins de 50 salariés	37.6	36.9	40.5	53.7	41.3
De 50 à 99 salariés	14.7	19.2	15.0	14.9	15.7
De 100 à 199 salariés	10.3	9.3	12.8	6.7	10.0
De 200 à 500 salariés	11.6	11.2	8.9	4.7	9.5
De 500 à 999 salariés	6.6	5.8	5.2	2.7	5.3
Plus de 1000 salariés	19.2	17.5	17.5	17.4	18.1
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Chiffre d'affaires de l'entreprise					
Moins de 5 M €	24,6	11,6	13,9	22,7	19,1
5 à moins de 10 M €	27,0	34,9	34,8	36,8	32,4
10 à moins de 100 M €	28,5	33,2	33,0	25,0	29,9
100 M € et plus	19,6	20,1	18,3	15,6	18,6
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Structure de l'entreprise					
Un seul établissement	45.2	50.6	46.2	58.0	49.0
Plusieurs établissements	54.8	49.4	53.8	42.0	51.0
Total	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Lire ainsi : 37,6 % des établissements relevant d'une organisation apprenante appartiennent à une entreprise de moins de 50 salariés, contre 41,3 % dans l'ensemble.

Source : enquête *REPONSE* 2004-2005, volet représentants de la direction, Dares.

Les formes de type *lean production* relèvent, quant à elles, d'entreprises de taille moyenne en termes d'effectifs (un peu plus entre 50 et 99 salariés, et un peu plus entre 200 et 999 salariés qu'en moyenne) et ayant un chiffre d'affaires relativement important par rapport à la moyenne de l'échantillon. Cependant, ces effets taille n'apparaissent pas significatifs dans la régression¹⁶. Alors que les tayloriennes ne se distinguent pas trop de la moyenne concernant le nombre de salariés dans l'entreprise, elles sont implantées dans des entreprises qui réalisent un chiffre d'affaires d'importance moyenne (plus souvent entre 5 et 100 M €). Enfin, les structures simples sont présentes dans des entreprises plus souvent mono-établissement de petite taille et de faible chiffre d'affaires (voir tableau 2.4 et résultats de la régression dans le tableau A.2.1).

Les formes d'organisation du travail sont implantées différemment selon le contexte concurrentiel dans lequel opèrent les entreprises (voir tableau 2.5). Les formes apprenantes interviennent davantage sur les marchés locaux ou régionaux que la moyenne. C'est le cas aussi des formes simples.

¹⁶ Afin de contrôler de l'effet taille, nous avons pris en compte le chiffre d'affaires de l'entreprise et le fait d'être multi-établissements, mais pas l'effectif salariés de l'entreprise, afin d'éviter les problèmes de colinéarité (sachant que la taille de l'établissement fait partie des variables explicatives).

Les formes tayloriennes quant à elles interviennent davantage, et cela de manière significative, sur le marché national que sur le marché mondial. Enfin, un tiers des établissements relevant d'une organisation en *lean production* intervient sur le marché européen ou mondial, contre 22 % en moyenne, cette caractéristique étant significative.

Tableau 2.5 :
Environnement concurrentiel par forme d'organisation

(% pondéré d'établissements)

	Apprenante	<i>Lean production</i>	Taylorienne	Simple	Total
Niveau d'ouverture du marché					
Local-régional	57,3	38,9	50,0	56,5	51,8
National	23,0	27,0	26,6	27,7	25,6
Européen-mondial	19,1	33,6	23,4	15,7	22,3
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Part de marché					
Moins de 50%	60,3	66,7	63,1	57,2	61,6
Plus de 50%	10,4	16,7	13,2	16,2	13,4
Sans objet-Ne veut pas dire	29,3	16,5	23,8	26,7	25,0
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Premier critère de stratégie pour l'activité principale, face à la concurrence					
Les prix	16,7	17,6	22,1	31,9	21,2
L'innovation	6,4	8,6	7,4	3,7	6,5
La qualité du produit, du service	57,4	56,4	58,9	48,7	55,9
L'originalité ou la renommée	14,0	15,8	10,0	11,7	12,9
Sans objet, Ne veut pas dire	5,5	1,6	1,7	4,0	3,5
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Lire ainsi : 57,3 % des établissements relevant d'une organisation apprenante opèrent sur un marché local ou régional, contre 51,8 % dans l'ensemble.

Source : enquête 2004-2005, volet représentants de la direction, Dares.

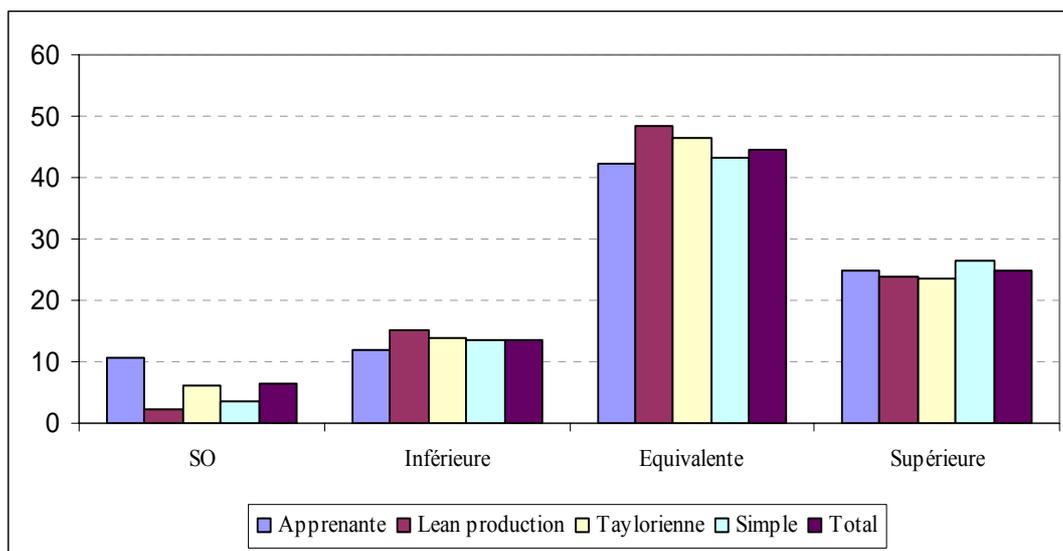
Ce sont essentiellement les établissements relevant de la *lean production* qui ont des positions dominantes sur le marché, puisqu'on observe une proportion significativement plus importante d'établissements ayant plus de 50 % de part de marché dans cette classe d'établissements. Cependant, on constate qu'ils sont aussi nombreux à ne pas avoir cette position dominante (étant donné la faible proportion de réponses « sans objet » ou « ne sait pas » à cette question). Il faut noter que les formes simples déclarent aussi plus souvent qu'en moyenne avoir une position dominante sur le marché correspondant à leur activité principale, bien que cette caractéristique n'apparaisse pas significative quand on contrôle de l'ensemble des effets. Le premier critère de stratégie pour l'activité principale, face à la concurrence, est « les prix » pour les organisations simples, et cela de manière significative, alors que les formes de type *lean production* sont caractérisées par davantage de réponses concernant l'innovation. Bien que cela n'apparaisse pas significatif dans la régression, on note cependant que les apprenantes et les *lean production* sont plus souvent associées qu'en moyenne aux critères d'originalité, de renommée, de diversité de l'offre, alors que les formes tayloriennes avancent plus souvent le critère de qualité du produit ou du service.

Il peut être intéressant de voir si les organisations relevant de « systèmes de travail à performances élevées », et dont la stratégie repose sur l'innovation et la qualité, déclarent que leur niveau de ren-

tabilité est supérieur à celui de leurs principaux concurrents¹⁷. Le graphique 2.3 illustre que les formes d'organisation du travail ne se distinguent que très marginalement par leur rentabilité déclarée relativement à leurs principaux concurrents. Les formes simples apparaissent comme étant un peu plus rentables, alors que les formes de type *lean production* déclarent avoir un peu plus qu'en moyenne une rentabilité inférieure ou équivalente¹⁸. Notons aussi que les formes de type *lean production* sont plus présentes sur le marché international. En revanche, les organisations apprenantes présentent une configuration de rentabilité plutôt positive, d'autant plus que nombre d'établissements de la classe, de type associatif notamment, ne sont pas concernés par ce type de performance. Leur appartenance aux « systèmes de travail à performance élevée » se justifie donc pleinement, plus que celle des organisations en *lean production*.

Graphique 2.3 :
Rentabilité par rapport aux principaux concurrents par forme d'organisation

(% pondéré d'établissements)



Lire ainsi : 11 % des établissements relevant d'une organisation apprenante déclarent avoir une rentabilité inférieure relativement à leurs principaux concurrents.

Source : enquête *REPONSE* 2004-2005, volet représentants de la direction, Dares.

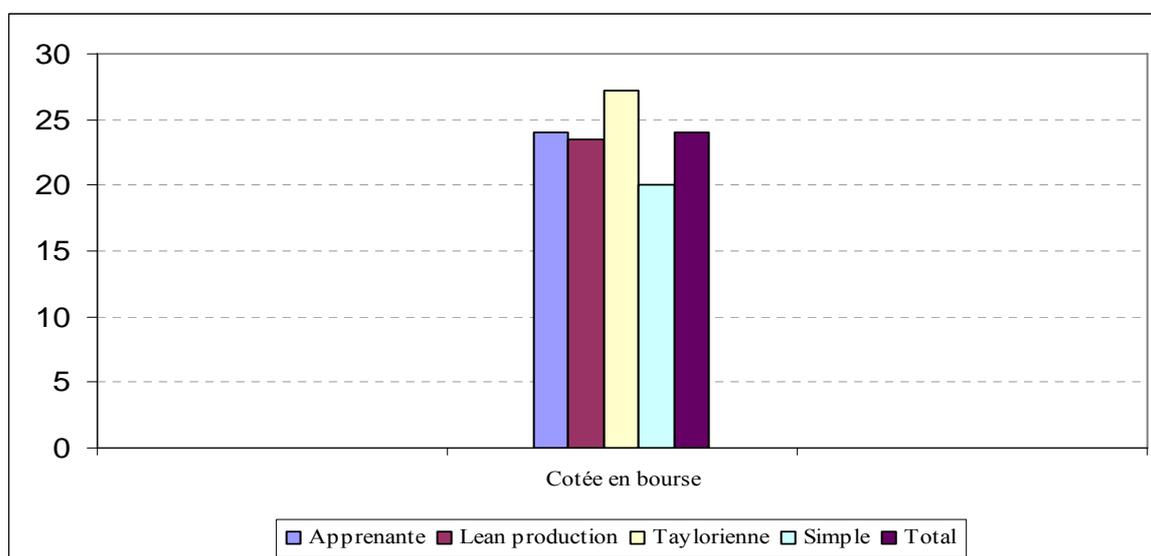
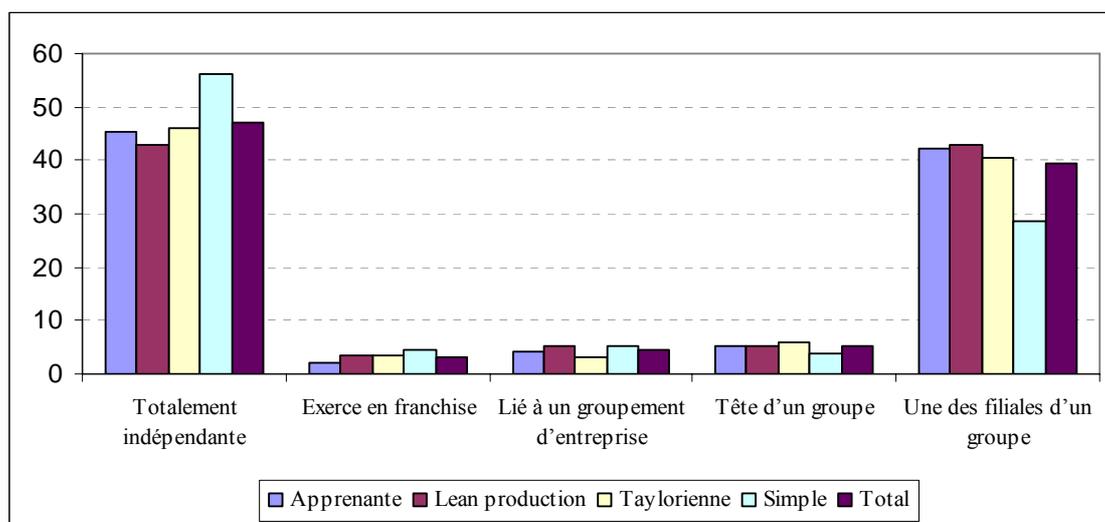
La répartition des établissements par forme d'organisation a également été étudiée en fonction de la structure du capital et de la cotation en bourse. Le graphique 2.4 indique que les structures simples se distinguent très nettement des autres formes, par une forte présence parmi les établissements indépendants (ou exerçant en franchise, ou lié à un groupement d'entreprises), alors qu'il est très rare de les observer dans les filiales de groupe ou cotés en bourse.

¹⁷ Le niveau de rentabilité n'est pas introduit dans la liste des caractéristiques structurelles des formes d'organisation du travail, étant largement endogène.

¹⁸ Il ne s'agit ici que d'une rentabilité déclarée par les représentants de la direction, et non d'informations objectives, telles que ce que l'on pourrait avoir avec des indicateurs de performance et de rentabilité, qui n'ont pas été mobilisés dans cette étude.

Graphique 2.4 :
Nature de l'établissement et cotation en bourse par forme d'organisation

(% pondéré d'établissements)



Lire ainsi : 45,2 % des établissements relevant d'une organisation apprenante sont totalement indépendantes. 24,1 % des établissements relevant d'une organisation apprenante sont cotées en bourse.

Source : enquête *REPONSE* 2004-2005, volet représentants de la direction, Dares.

En revanche, les formes apprenantes ou en *lean production* sont plus fréquemment présentes dans des établissements filiale d'un groupe, ou étant eux-mêmes la tête du groupe. Les formes tayloriennes apparaissent, quant à elles, plus fréquentes dans les établissements cotés en bourse, ce qui n'est pas tellement le cas des formes en *lean production*¹⁹. L'analyse des déterminants des formes d'organisation toutes choses égales par ailleurs indique que la cotation en bourse ne contribue pas

¹⁹ Ce résultat peut paraître surprenant au vu des résultats de Lemière, Perraudin et Petit (2006) ou de Petit (2003), qui mettaient en évidence que la cotation en bourse est plus répandue dans les formes de gestion de la main-d'œuvre (dites Marché interne rénové et gestion professionnalisée par projet), reposant sur un poids important à la gestion du travail et de l'emploi, avec des pratiques d'organisation du travail associant juste-à-temps et démarches de qualité. Cependant, la typologie, établie sur l'enquête *REPONSE* 1998, repose sur une base de variables plus large.

significativement à distinguer les formes d'organisation, et que le fait d'être une filiale de groupe ne ressort que pour les formes apprenantes (tableau A.2.2 en annexe)²⁰.

Si l'on étudie maintenant les différences entre les formes d'organisation selon la dynamique d'activité de l'établissement, les formes tayloriennes se distinguent en affichant plus souvent qu'en moyenne (61 % contre 56 %) un volume d'activité fortement croissant ou croissant au cours des trois années précédant l'enquête. En revanche, c'est moins souvent le cas pour les formes simples, et cela de manière significative. Les établissements mettant en place ce type d'organisation déclarent plus souvent que leur volume d'activité a été stable ou décroissant sur les trois dernières années. Les formes de type *lean production* sont aussi plus nombreuses qu'en moyenne (même si cela n'apparaît pas significatif dans la régression) à afficher une évolution de leur activité décroissante ou fortement décroissante. Une question permet d'appréhender l'incertitude ressentie par les dirigeants d'entreprises, à travers la difficulté à prévoir l'évolution de l'activité d'une année sur l'autre. Alors que les formes apprenantes sont significativement plus nombreuses à déclarer qu'elles ne font pas face à une forte incertitude, les formes tayloriennes, et dans une moindre mesure les formes simples, déclarent plus souvent avoir des difficultés pour prévoir l'évolution de l'activité d'une année sur l'autre (voir tableau 2.6 et résultats de la régression du tableau A.2.1).

Tableau 2.6 :
Caractéristiques de l'activité de l'établissement

(% pondéré d'établissements)

	Apprenante	<i>Lean production</i>	Taylorienne	Simple	Total
Evolution du volume de l'activité sur les 3 dernières années					
Fortement croissant ou croissant	57,8	54,2	60,7	51,0	56,5
Stable	29,6	27,5	25,2	31,5	28,4
Décroissant ou fortement décroissant	11,8	18,0	14,1	16,8	14,5
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
<i>Prévision de l'évolution de l'activité d'une année sur l'autre</i>					
Difficile ou très difficile	62,1	70,7	75,1	72,6	69,1
Très facile ou plutôt facile	36,8	28,9	24,5	27,2	30,3
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Lire ainsi : 57,8 % des établissements relevant d'une organisation apprenante déclarent que leur activité sur les trois dernières années a été en croissance ou fortement croissante. 62,1 % déclarent que de prévoir l'activité d'une année sur l'autre est difficile ou très difficile.

Source : enquête REPONSE 2004-2005, volet représentants de la direction, Dares.

2. FORMES D'ORGANISATION DU TRAVAIL ET STRUCTURES SOCIOPROFESSIONNELLES

Les formes d'organisation du travail qui prédominent dans les établissements présentent de nombreux liens avec les structures socioprofessionnelles du personnel²¹. Comme le montre le tableau 2.7, les établissements ayant une forte proportion de cadres (15 % et plus des effectifs) adoptent principalement des organisations apprenantes. Les organisations en *lean production* y sont

²⁰ Compte tenu du faible effet de ces deux variables dans les régressions logistiques des formes d'organisation du travail, elles n'ont pas été retenues par la suite parmi les variables de contrôle structurel. Pour une analyse approfondie des effets des facteurs externes à l'entreprise, tels que la cotation en bourse ou la structure du capital, voir le rapport de recherche de Petit et al. (2006).

²¹ Les données de structure socioprofessionnelle de la main-d'œuvre sont issues des DADS du 31/12/2003.

moins diffusées, elles ont plus souvent qu'en moyenne des proportions moyennes de cadres. Enfin, les organisations tayloriennes, et plus encore les organisations de structure simple, sont caractérisées par une proportion faible de cadres parmi les salariés (plus souvent moins de 2 %).

La situation est assez voisine en ce qui concerne les professions intermédiaires. Les proportions d'établissements où cette catégorie socioprofessionnelle regroupe au moins 30 % du personnel s'ordonnent selon les formes d'organisation du travail de manière presque identique à celle constatée pour les proportions de cadres. Ainsi, nous avons regroupé dans l'estimation des caractéristiques structurelles des formes d'organisation du travail, les catégories cadres et professions intermédiaires. Il apparaît alors que les différences sont très significatives en fonction des formes d'organisation du travail. Les formes apprenantes sont significativement plus présentes dans les établissements qui ont des proportions de cadres et professions intermédiaires supérieures à 30 %. Les organisations en *lean production* sont caractéristiques d'établissements ayant des proportions moyennes de cadres et professions intermédiaires (plus souvent entre 15 % et 50 %). Il est moins probable d'observer des formes tayloriennes dans les établissements comprenant de fortes proportions de cadres et professions intermédiaires. Cela est encore moins probable pour les formes simples.

Tableau 2.7 :
Caractéristiques socio-démographiques des salariés de l'établissement

(% pondéré d'établissements)

	Apprenante	<i>Lean production</i>	Taylorienne	Simple	Total
% de cadres et professions intermédiaires					
De 0 à moins de 15%	21,4	20,9	35,7	40,8	28,7
De 15 à moins de 30%	18,7	32,0	28,9	26,4	25,3
De 30 à moins de 50%	19,0	26,2	15,6	12,4	18,2
50% et plus	40,8	20,9	19,1	19,3	27,3
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
% de cadres					
De 0 à moins de 2%	13,8	12,3	27,8	31,9	20,6
De 2 à moins de 6%	27,0	30,0	28,3	29,6	28,4
De 6 à moins de 15%	26,8	37,1	23,8	22,1	27,1
15% et plus	32,4	20,6	19,4	15,2	23,5
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
% d'employés					
De 0 à moins de 5%	18,1	36,5	26,5	26,1	25,3
De 5 à moins de 12%	16,6	21,6	24,3	19,5	20,1
De 12 à moins de 40%	36,2	25,4	26,0	22,3	28,8
40% et plus	29,0	16,5	22,5	30,9	25,3
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
% d'ouvriers					
De 0 à moins de 3%	35,1	19,0	14,8	18,2	23,6
De 3 à moins de 20%	25,2	10,9	19,7	22,8	20,6
De 20 à moins de 60%	21,4	26,3	17,8	19,6	21,1
60% et plus	18,3	43,8	46,9	38,3	34,3
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Lire ainsi : 21,4 % des établissements relevant d'une organisation apprenante ont moins de 15 % de salariés cadres ou professions intermédiaires parmi leurs salariés, contre 28,7 % dans l'ensemble.

Source : enquête *REPONSE* 2004-2005, volet représentants de la direction, Dares.

Pour compléter ces caractéristiques, nous donnons aussi dans le tableau 2.7 la répartition par forme d'organisation des établissements selon la proportion d'ouvriers et d'employés dans l'établissement. Il apparaît alors que les formes apprenantes comprennent des proportions moyennes d'employés, mais sont caractérisées par une forte sous-représentation d'ouvriers. En revanche, les formes en *lean production*, et dans une moindre mesure les formes tayloriennes, sont caractéristiques de proportions importantes d'ouvriers, mais peu d'employés. Enfin, les formes simples sont caractérisées par des proportions moyennes d'ouvriers, mais un peu plus importantes d'employés.

Pour résumer, de nombreuses relations s'établissent entre formes d'organisation du travail et structures socioprofessionnelles des établissements. Les établissements d'organisations apprenantes ont une forte surreprésentation des cadres et des professions intermédiaires et une importante sous-représentation ouvrière. Les établissements d'organisations en *lean production* présentent une surreprésentation ouvrière et une sous-représentation des employés. Les établissements d'organisations tayloriennes ont une structure socioprofessionnelle opposée à ceux d'organisations apprenantes, avec une surreprésentation ouvrière et une sous-représentation des cadres et des professions intermédiaires. Enfin, les établissements d'organisations de structure simple présentent une surreprésentation des employés et des ouvriers et une sous-représentation des cadres et des professions intermédiaires.

3. FORMES D'ORGANISATION DU TRAVAIL ET STRUCTURES DÉMOGRAPHIQUES DE LA MAIN-D'ŒUVRE

3.1. Structures par sexe

Les organisations apprenantes concernent plus fréquemment les établissements qui ont une main-d'œuvre féminine très importante (au moins 60 % de l'emploi) ou majoritaire et sont sous-représentées lorsque la main-d'œuvre est fortement masculine (au moins 85 %), comme on peut le constater dans le tableau 2.8²².

Tableau 2.8 :
Répartition des établissements selon le pourcentage de femmes parmi les salariés

(% pondéré d'établissements)

	Apprenante	<i>Lean production</i>	Taylorienne	Simple	Total
De 0 à moins de 15%	17,6	26,0	28,1	33,4	24,9
De 15 à moins de 35%	28,0	31,3	27,4	17,5	26,4
De 35 à moins de 60%	23,4	24,7	19,1	19,3	21,7
60% et plus	30,7	17,5	24,5	27,9	26,1
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Lire ainsi : 17,6 % des établissements relevant d'une organisation apprenante ont moins de 15 % de femmes parmi leurs salariés, contre 24,9 % dans l'ensemble.

Source : enquête *REPONSE* 2004-2005, volet représentants de la direction, Dares.

Les organisations en *lean production* concernent des établissements ayant des structures par sexe très différentes. En effet, elles s'observent principalement dans des établissements de main-d'œuvre majoritairement masculine et beaucoup moins dans les établissements de main-d'œuvre à dominante féminine, mais cela n'apparaît pas significatif quand on contrôle des autres variables (voir

²² Les données de structure de la main-d'œuvre par sexe et par catégorie d'âge sont issues des DADS du 31/12/2003.

résultat du tableau A.2.1). Comme les organisations en *lean production*, les organisations tayloriennes sont très répandues dans les établissements de main-d'œuvre très masculine. Elles s'en distinguent par une représentation plutôt moyenne dans les établissements de main-d'œuvre très féminine et relativement faible dans les établissements de structure mixte. Cette caractéristique ressort significative quand on contrôle des autres variables. Enfin, les établissements d'organisations de structure simple présentent des structures par sexe contrastées, notamment une forte surreprésentation des unités très fortement masculines (au moins 85 %).

3.2. Structures par catégories d'âge

Les structures de la main-d'œuvre par catégories d'âges varient peu selon les classes d'organisation du travail des établissements (tableau 2.9). La seule différence notable concerne les établissements d'organisations simples, qui se caractérisent par une légère surreprésentation des unités ayant de faibles proportions (moins de 15 % des effectifs) de jeunes salariés (âgés de 30 ans ou moins). En ce qui concerne les proportions de *seniors* (âgés d'au moins 50 ans), on constate une légère surreprésentation d'établissements ayant de fortes proportions dans les établissements en *lean production*, et dans une moindre mesure dans les tayloriens, alors que les formes apprenantes sont plutôt caractérisées par une faible part de *seniors* parmi leurs salariés.

Tableau 2.9 :
Répartition des établissements selon le pourcentage de salariés par âge

(% pondéré d'établissements)

	Apprenante	<i>Lean production</i>	Taylorienne	Simple	Total
% de salariés de moins de 30 ans					
De 0 à moins de 15%	25,4	25,1	24,6	28,3	25,7
De 15 à moins de 35%	46,1	47,2	47,7	42,0	45,9
35% et plus	28,1	27,3	26,8	27,8	27,5
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
% de salariés de plus de 50 ans					
De 0 à moins de 5%	20,7	16,4	15,8	14,4	17,4
De 5 à moins de 25%	55,1	58,7	65,0	61,4	59,5
25% et plus	23,8	24,5	18,3	22,2	22,2
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Lire ainsi : 25,4 % des établissements relevant d'une organisation apprenante ont moins de 15 % de salariés âgés de moins de 30 ans parmi leurs salariés, contre 25,7 % dans l'ensemble.

Source : enquête *REPONSE* 2004-2005, volet représentants de la direction, Dares.

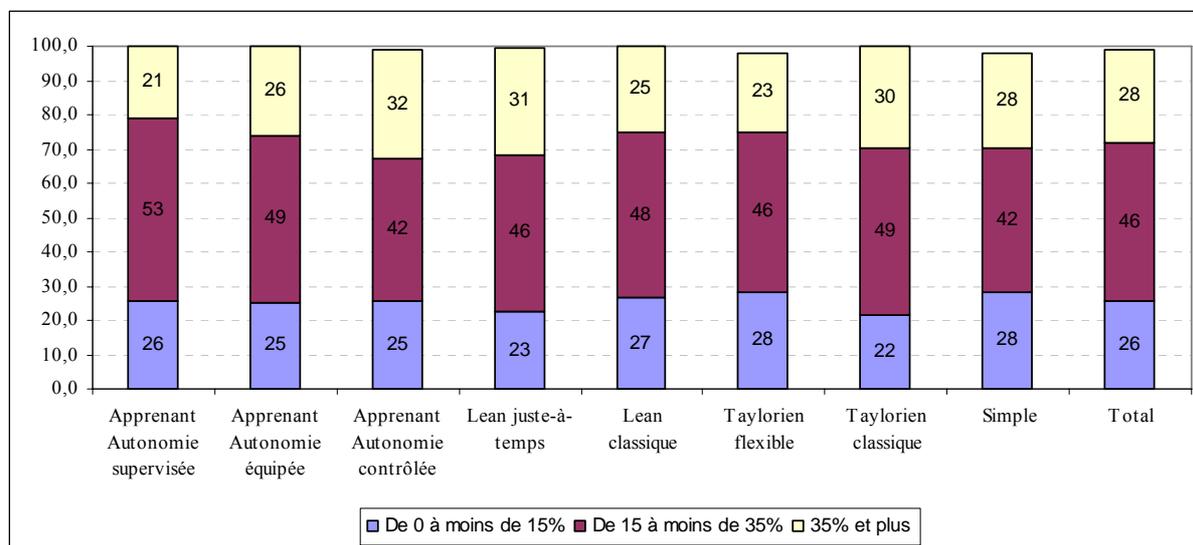
Pour cette analyse des structures d'âge des établissements selon les formes d'organisation du travail prédominantes, il est intéressant d'utiliser la typologie plus détaillée en huit groupes présentée dans la section 1.3.5. En effet, des différences plus importantes apparaissent lorsqu'on réalise les comparaisons à ce niveau (*cf.* graphiques 2.5 et 2.6).

Ainsi, les trois groupes d'établissements d'organisations apprenantes sont très contrastés. Si le groupe des organisations en autonomie « supervisée » présente une surreprésentation (29 % contre 22 % dans l'ensemble) des unités à fortes proportions de *seniors* (au moins 25 % des effectifs de plus de 50 ans), on observe l'inverse dans les organisations en autonomie « équipée » (seulement 18 %). De même, à la surreprésentation (32 % contre 28 % dans l'ensemble) des unités à proportion

importante de jeunes (au moins 35 % des effectifs de 30 ans ou moins) dans les organisations en autonomie « contrôlée » s'oppose leur sous-représentation (21 %) dans les organisations en autonomie « supervisée ».

Graphique 2.5 :
Proportion de salariés de moins de 30 ans

(% pondéré d'établissements)

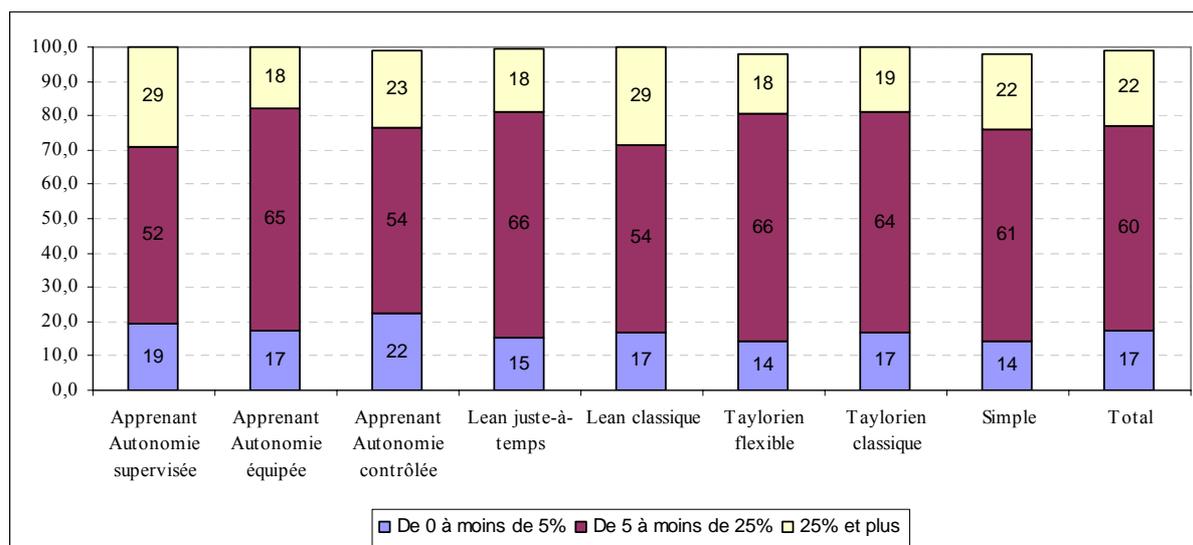


Lire ainsi : 26 % des établissements relevant d'une organisation apprenante de type Autonomie supervisées ont moins de 15 % de salariés âgés de moins de 30 ans parmi leurs salariés.

Source : enquête REPONSE 2004-2005, volet représentants de la direction, Dares.

Graphique 2.6 :
Proportion de salariés de plus de 50 ans

(% pondéré d'établissements)



Lire ainsi : 19 % des établissements relevant d'une organisation apprenante de type Autonomie supervisées ont moins de 5 % de salariés âgés de plus de 50 ans parmi leurs salariés.

Source : enquête REPONSE 2004-2005, volet représentants de la direction, Dares.

On retrouve ce type d'opposition parmi les établissements d'organisations en *lean production*. Le groupe des établissements d'organisations en juste à temps comporte une surreprésentation (31 %) des unités à proportions élevées de jeunes et une sous-représentation (18 %) des unités à taux élevés de *seniors*. La situation est opposée pour le groupe des établissements d'organisations en *lean production* classique (avec des proportions respectives de 25 % et 29 %). Les groupes d'établissements d'organisations tayloriennes sont moins contrastés. La jeunesse de la main-d'œuvre est cependant nettement plus marquée dans les organisations tayloriennes classiques que dans les organisations tayloriennes flexibles.

4. CONCLUSION

Cette partie nous a permis de mettre en évidence les spécificités sectorielles des formes d'organisation du travail. Au delà de ces caractéristiques, les résultats indiquent que l'effet taille d'établissement ne joue que marginalement, puisque seuls les établissements de formes simples se distinguent clairement des autres par leur petite taille. L'étude des déterminants structurels, toutes choses égales par ailleurs, a permis d'indiquer qu'une simple distinction des établissements selon le secteur d'activité et la taille des établissements ne suffit pas à caractériser les formes d'organisation du travail, puisque des différences en matière d'environnement de marché, de régime d'activité et de structures socio-démographiques de leur main-d'œuvre apparaissent également significatives. Il importe donc d'étudier les pratiques en matière de gestion de l'emploi et des ressources humaines en contrôlant ces différents effets.

Pour résumer, les formes apprenantes sont caractéristiques des secteurs des services et de la construction. Les établissements sont plus souvent anciens, avec une forte proportion de cadres et professions intermédiaires, une proportion moyenne de femmes parmi les salariés et ont plus souvent une activité facile à prévoir.

Les formes en *lean production* sont caractéristiques de l'industrie. Les établissements où ces formes prédominent sont plus souvent de grande taille, moins souvent anciens. Ils interviennent davantage sur des marchés internationaux, avec des positions dominantes. Leur stratégie concurrentielle est plus souvent basée sur l'innovation que sur les prix. Ils ont plus souvent des proportions moyennes de cadres et professions intermédiaires.

Les formes tayloriennes sont caractéristiques de l'industrie, mais cette distinction sectorielle n'apparaît pas significative. Les établissements de ces formes sont plus souvent de taille moyenne, moins souvent anciens, et appartiennent à des entreprises dont le chiffre d'affaires est d'importance moyenne. Ils interviennent plus souvent sur des marchés nationaux qu'internationaux. Ils sont caractérisés par de faibles proportions de cadres et professions intermédiaires et par une main-d'œuvre relativement peu féminine.

Les formes simples sont caractéristiques des secteurs de la construction, des transports et des autres activités de services (sauf l'éducation, la santé, les services sociaux et l'administration). Les établissements sont plus souvent de petite taille, ils appartiennent moins souvent à des entreprises multi-établissements. Ils interviennent plus souvent sur des marchés nationaux que locaux. Leur stratégie est moins souvent basée sur la qualité du produit ou du service que sur les prix. Leur activité est plus souvent stable que décroissante. Leur main-d'œuvre est composée de peu de cadres et professions intermédiaires, de beaucoup de jeunes et de relativement peu de femmes.

Annexe de la partie 2

**Tableau A.2.1 :
Caractéristiques des classes d'organisation du travail. Estimation Logit**

	Apprenante		Lean		Taylorienne		Simple	
Constante	-1,418	***	-1,471	***	-1,229	***	-0,706	
Secteurs d'activité								
Industrie agroalimentaire	0,111		-0,274		0,314		-0,115	
Industrie des biens de consommation	0,073		-0,108		0,258		-0,295	
Industrie automobile et équipement	-0,011		0,280		-0,348		-0,379	
Industrie des biens interm. et énergie	Ref		Ref		Ref		Ref	
Construction	0,549	**	-0,969	***	-0,170		1,002	***
Commerce	0,847	***	-1,035	***	-0,216		0,802	***
Transports	0,384		-1,149	***	0,196		0,928	***
Activités financières et immobilières	1,025	***	-2,022	***	-0,012		0,738	*
Service aux entreprises	0,579	***	-0,988	***	0,232		0,562	**
Service au particulier	0,367		-1,189	***	0,193		1,193	***
Education, Santé, Social et Administration	1,571	***	-1,834	***	0,006		-0,326	
Taille de l'établissement								
De 20 à 49 salariés	Ref		Ref		Ref		Ref	
De 50 à 99 salariés	-0,105		0,286		0,045		-0,210	
De 100 à 199 salariés	-0,040		0,117		0,387	**	-0,677	***
De 200 à 499 salariés	-0,061		0,361	*	0,202		-0,681	***
500 salariés et plus	-0,060		0,565	***	0,041		-0,964	***
Age de l'établissement								
Moins de 10 ans	0,140		-0,095		0,099		-0,247	
Entre 10 et 49 ans	Ref		Ref		Ref		Ref	
Plus de 50 ans	0,300	***	-0,260	**	-0,240	*	0,216	
Chiffre d'affaires de l'entreprise								
Moins de 5 ME	Ref		Ref		Ref		Ref	
5 à moins de 10 ME	-0,098		-0,095		0,351	*	-0,129	
10 à moins de 100 ME	-0,124		-0,209		0,510	**	-0,106	
Plus de 100 ME	0,178		-0,116		0,174		-0,311	
Multi-établissements	0,080		0,071		0,028		-0,252	*
Horizon du marché								
Local ou régional	0,173		0,058		-0,083		-0,315	*
National	Ref		Ref		Ref		Ref	
Européen ou mondial	0,121		0,330	**	-0,356	**	-0,258	
Part de marché pour l'activité principale								
Moins de 50%	Ref		Ref		Ref		Ref	
Plus de 50%	-0,292	**	0,253	*	-0,098		0,280	
Part de marché: Sans objet ou NVPD	-0,091		-0,004		-0,043		0,219	
Stratégie concurrentielle pour l'activité principale								
Les prix	Ref		Ref		Ref		Ref	
L'innovation	-0,082		0,495	***	-0,341		-0,330	
La qualité du produit ou du service	0,040		0,178		-0,007		-0,317	**
L'originalité ou la renommée	0,165		0,186		-0,170		-0,263	
Sans objet	0,092		0,337		-0,625		0,082	
Evolution du volume d'activité sur les 3 dernières années								
Fortement croissant ou croissant	-0,010		0,001		0,185		-0,274	*
Stable	Ref		Ref		Ref		Ref	
Décroissant ou fortement décroissant	-0,117		0,180		0,041		-0,110	
Prévision de l'évolution de l'activité d'une année sur l'autre								
Difficile ou très difficile	-0,309	***	0,141		0,126		0,166	
% de cadres et professions intermédiaires								
Moins de 15%	Ref		Ref		Ref		Ref	
De 15 à moins de 30%	0,001		0,592	***	-0,041		-0,564	***
De 30 à moins de 50%	0,352	**	0,706	***	-0,337	**	-0,927	***
50% et plus	1,014	***	-0,046		-0,741	***	-0,607	***

% de salariés de moins de 30 ans				
Moins de 15%	Ref	Ref	Ref	Ref
De 15 à moins de 35%	0,015	0,189	-0,032	-0,296 *
35% et plus	0,064	0,167	-0,006	-0,344
% de salariés de plus de 50 ans				
Moins de 5%	Ref	Ref	Ref	Ref
De 5 à moins de 25%	-0,219	-0,091	0,148	0,353
25% et plus	-0,267	0,071	0,006	0,346
% de femmes parmi les salariés				
Moins de 15%	Ref	Ref	Ref	Ref
De 15 à moins de 35%	0,294 **	0,075	-0,123	-0,516 **
De 35 à moins de 60%	0,274 *	0,099	-0,300 *	-0,127
60% et plus	-0,052	-0,326	0,186	0,071
Nombre d'observations	2415	2415	2415	2415

Estimation Logit. *, **, *** indique que le coefficient est significatif au seuil de 10%, 5%, 1%.

Source : enquête REPONSE 2004-2005, volet représentants de la direction, Dares.

Tableau A.2.2 :
Caractéristiques des classes d'organisation du travail. Estimation Logit

	Apprenante	Lean	Taylorienne	Simple
Constante	-1,501 ***	-1,471 ***	-1,134 ***	-0,669
Secteurs d'activité				
Industrie agroalimentaire	0,108	-0,279	0,319	-0,118
Industrie des biens de consommation	0,064	-0,112	0,263	-0,262
Industrie automobile et équipement	0,022	0,292 *	-0,416 *	-0,377
Industrie des biens interm. et énergie	ref	ref	ref	ref
Construction	0,557 **	-1,007 ***	-0,156	0,999 ***
Commerce	0,853 ***	-1,049 ***	-0,194	0,773 ***
Transports	0,401 *	-1,176 ***	0,183	0,948 ***
Activités financières et immobilières	1,068 ***	-2,008 ***	-0,073	0,730 *
Service aux entreprises	0,619 ***	-0,972 ***	0,193	0,538 *
Service au particulier	0,364	-1,201 ***	0,205	1,196 ***
Education, Santé, Social et Administration	1,579 ***	-1,813 ***	0,008	-0,374
Taille de l'établissement				
De 20 à 49 salariés	ref	ref	ref	ref
De 50 à 99 salariés	-0,114	0,295	0,035	-0,197
De 100 à 199 salariés	-0,051	0,101	0,411 **	-0,672 ***
De 200 à 499 salariés	-0,073	0,333 *	0,227	-0,643 ***
500 salariés et plus	-0,064	0,530 ***	0,057	-0,922 ***
Age de l'établissement				
Moins de 10 ans	0,135	-0,099	0,094	-0,232
Entre 10 et 49 ans	ref	ref	ref	ref
Plus de 50 ans	0,313 ***	-0,251 *	-0,253 *	0,201
Chiffre d'affaires de l'entreprise				
Moins de 5 ME	ref	ref	ref	ref
5 à moins de 10 ME	-0,084	-0,093	0,314	-0,111
10 à moins de 100 ME	-0,128	-0,214	0,465 **	-0,043
Plus de 100 ME	0,178	-0,135	0,129	-0,215
Multi-établissements				
	0,076	0,065	0,014	-0,206
Horizon du marché				
Local ou régional	0,183	0,051	-0,097	-0,302 *
National	ref	ref	ref	ref
Européen ou mondial	0,106	0,320 **	-0,340 **	-0,234
Part de marché pour l'activité principale				
Moins de 50%	ref	ref	ref	ref
Plus de 50%	-0,268 *	0,231	-0,115	0,294
Part de marché: Sans objet ou NVPD	-0,056	0,005	-0,092	0,226

Stratégie concurrentielle pour l'activité principale				
Les prix	ref	ref	ref	ref
L'innovation	-0,082	0,485 **	-0,361 *	-0,295
La qualité du produit ou du service	0,027	0,173	-0,005	-0,297 *
L'originalité ou la renommée	0,162	0,163	-0,171	-0,234
Sans objet	0,123	0,103	-0,630	0,174
Evolution du volume d'activité sur les 3 dernières années				
Fortement croissant ou croissant	0,002	-0,017	0,191	-0,286 *
Stable	ref	ref	ref	ref
Décroissant ou fortement décroissant	-0,133	0,176	0,043	-0,081
Prévision de l'évolution de l'activité d'une année sur l'autre				
Difficile ou très difficile	-0,305 ***	0,142	0,127	0,152
% de cadres et professions intermédiaires				
Moins de 15%	ref	ref	ref	ref
De 15 à moins de 30%	-0,007	0,589 ***	-0,057	-0,533 ***
De 30 à moins de 50%	0,351 **	0,698 ***	-0,358 **	-0,891 ***
50% et plus	1,002 ***	-0,051	-0,737 ***	-0,579 ***
% de salariés de moins de 30 ans				
Moins de 15%	ref	ref	ref	ref
De 15 à moins de 35%	0,013	0,192	-0,020	-0,308 *
35% et plus	0,074	0,180	-0,013	-0,364
% de salariés de plus de 50 ans				
Moins de 5%	ref	ref	ref	ref
De 5 à moins de 25%	-0,209	-0,064	0,129	0,324
25% et plus	-0,257	0,087	0,002	0,311
% de femmes parmi les salariés				
Moins de 15%	ref	ref	ref	ref
De 15 à moins de 35%	0,281 *	0,083	-0,114	-0,518 **
De 35 à moins de 60%	0,271 *	0,119	-0,309 *	-0,143
60% et plus	-0,035	-0,299	0,170	0,029
Cotation en bourse	-0,154	0,074	0,130	-0,108
Filiale d'un groupe	0,246 **	-0,005	-0,149	-0,179
Nombre d'observations	2395	2395	2395	2395

Estimation Logit. *, **, *** indique que le coefficient est significatif au seuil de 10%, 5%, 1%..

Source : enquête REPONSE 2004-2005, volet représentants de la direction, Dares.

Partie 3

FORMES D'ORGANISATION DU TRAVAIL ET GESTION DE L'EMPLOI ET DES RESSOURCES HUMAINES

Cette partie se propose d'étudier les complémentarités qui peuvent exister entre, d'une part, les formes d'organisation du travail mises en évidence et caractérisées dans les deux parties précédentes, et d'autre part, les pratiques des établissements en matière de gestion de l'emploi et des ressources humaines.

La prise en compte simultanée des pratiques d'organisation du travail et de gestion des ressources humaines est relativement ancienne, puisqu'elle apparaît dans les travaux de Doeringer et Piore (1971) sur la segmentation du marché du travail. Comme ils l'ont montré pour les marchés internes par exemple, c'est seulement en étudiant les caractéristiques de l'organisation du travail que l'on comprend pourquoi des pratiques de stabilisation de la main-d'œuvre sont mises en place.

Le rôle central de l'articulation entre gestion des ressources humaines et organisation du travail est également apparent dans les travaux d'Aoki (1986). L'organisation du travail est alors représentée essentiellement par le mode de circulation de l'information : une information horizontale correspond à une organisation décentralisée du travail, et symétriquement, une gestion verticale de l'information traduit une organisation centralisée du travail. Sur cette base, Aoki avance l'hypothèse d'une nécessaire complémentarité entre la gestion de l'emploi et la gestion de l'information. Pour qu'un modèle soit efficace, il est nécessaire que la centralisation d'un mode de gestion réponde à la décentralisation de l'autre²³.

Un certain nombre d'études récentes soulignent aussi que l'adoption des nouvelles pratiques d'organisation du travail va de pair avec des pratiques de gestion de la main-d'œuvre et des ressources humaines particulières, et plus précisément que cette adoption est facilitée par la mise en œuvre de pratiques favorisant notamment la formation et l'amélioration des compétences des salariés, ainsi que l'implication, la participation des salariés dans l'entreprise et leur fidélisation. La diffusion du travail en équipes, de groupes de résolution de problèmes, de cercles de qualité, d'équipes de projets, la polyvalence ou encore l'adoption de norme de qualité totale, sont autant de pratiques, présentes dans les nouvelles formes d'organisation du travail, qui sont destinées à favoriser l'implication des salariés (Lorenz, Valeyre, 2005 ; Lemièrre, Perraudin, Petit, 2006 ; Coutrot, 1995). Appelbaum (2004) définit dans cette optique les modèles de travail à haute performance en fonction de trois caractéristiques : « une organisation du travail qui offre aux employés la possibilité de participer aux décisions ; des pratiques de gestion des ressources humaines qui améliorent les compétences des travailleurs ; et des pratiques de gestion des ressources humaines qui incitent les travailleurs à réellement participer » (p. 120, Appelbaum, 2004).

L'étude des complémentarités entre formes d'organisation du travail et gestion de la main-d'œuvre et des ressources humaines permettra ainsi de s'interroger sur la portée des innovations organisationnelles des nouvelles formes, apprenantes ou en *lean production*. Elle conduira notamment à examiner les différences que présentent ces complémentarités selon ces deux formes innovantes d'organisation dans la mesure où elles se distinguent nettement selon le degré d'engagement des salariés dans les prises de décisions opérationnelles. Dans quelles organisations du travail observe-t-on des pratiques plus généreuses en matière de formation pour les salariés, et sont-elles associées à

²³ Ainsi, la firme A (en référence au modèle fordiste américain) est telle que l'emploi est géré de façon horizontale, et l'information circule de façon verticale, alors que le modèle de la firme J (en référence au modèle japonais) apparaît avec une dualité inverse (voir par exemple Petit, 2002 pour une présentation plus détaillée de ces théories). Notons que certaines caractéristiques organisationnelles propres à la firme J relèvent des nouvelles formes d'organisation caractérisant principalement l'organisation en *lean production*.

des pratiques de fidélisation et de stabilité de la main-d'œuvre ? Quels types de politiques salariales y sont adoptés ? Nous étudions dans cette partie les liens entre, d'une part, les formes d'organisation du travail et, d'autre part, les modes de gestion de l'emploi à travers les formes de mobilisation du travail (3.1), les pratiques de gestion des ressources humaines, *i.e.* recrutement et dépenses de formation (3.2), et les pratiques salariales des établissements (3.3), tout en contrôlant les influences des différents facteurs structurels des formes d'organisation du travail identifiés dans la partie précédente, ces facteurs étant susceptibles d'influencer les pratiques de gestion de l'emploi et des ressources humaines.

1. GESTION DE L'EMPLOI ET FORMES D'ORGANISATION DU TRAVAIL

Il s'agit d'étudier les éventuelles complémentarités entre organisation du travail et gestion de l'emploi, à travers les formes de mobilisation du travail des établissements. On cherche notamment à tester si les nouvelles formes d'organisation du travail mettent en œuvre des pratiques de gestion de l'emploi qui favorisent la stabilité du personnel, notamment par l'octroi de contrats à durée indéterminée, et donc à un faible recours à des formes de travail flexibles. La sécurité de l'emploi constitue, en effet, un facteur favorable à l'implication des salariés et à la mobilisation de leurs savoirs et de leurs compétences dans les nouvelles organisations (Marchington *et al.*, 1994 ; Appelbaum, 2004 ; Lorenz, Valeyre, 2005).

1.1 Mobilisation de formes de travail flexible

L'enquête *REPONSE* nous renseigne sur la présence et le pourcentage de salariés en contrat à durée déterminée dans l'établissement, ainsi que sur la présence et le nombre d'intérimaires (rapportés aux effectifs de l'établissement) mobilisés dans l'établissement. Nous complétons ces pratiques de mobilisation de main-d'œuvre flexible en étudiant aussi le recours à la sous-traitance par les établissements, cette pratique permettant en effet aux établissements de mobiliser une main-d'œuvre externe qui contribue à leur production sans avoir à s'engager vis-à-vis des salariés et à assumer la gestion de cette main-d'œuvre²⁴. Nous ne disposons, dans l'enquête *REPONSE*, que de l'information sur le recours ou non à la sous-traitance (être donneur d'ordres) et non pas l'intensité de ce recours.

En 2004, plus d'une entreprise sur deux a recours aux contrats à durée déterminée²⁵ (CDD). Les organisations tayloriennes recourent davantage que les autres formes d'organisation aux CDD (voir graphique 3.1). En effet, plus de 61,5 % des établissements relevant de cette forme d'organisation du travail y ont recours en 2004, alors que cette proportion s'élève à 58,5 % pour les formes apprenantes, 56 % pour la *lean production* et 52,3 % pour les formes simples.

Cependant, comme le souligne Sauze (2006), même si une proportion non négligeable d'entreprises ne recourt pas aux CDD une année donnée, quand on observe leur recours sur une plus longue période (1985-2000 dans son étude), on constate qu'elles y recourent pratiquement toutes au moins une fois sur la période. Ainsi, au-delà du recours aux CDD, nous étudions l'intensité de ce recours, afin de capturer les déterminants structurels de cette pratique de mobilisation de la main-d'œuvre. Si on étudie la répartition des établissements ayant recours à plus de 5 % de CDD, la différence entre les formes d'organisation est nettement plus marquée, et fait apparaître cette fois-ci les formes apprenantes et les structures simples comme étant les plus utilisatrices. En effet, 27,8 % des établissements des formes apprenantes et 27,7 % des établissements des formes simples ont recours à plus

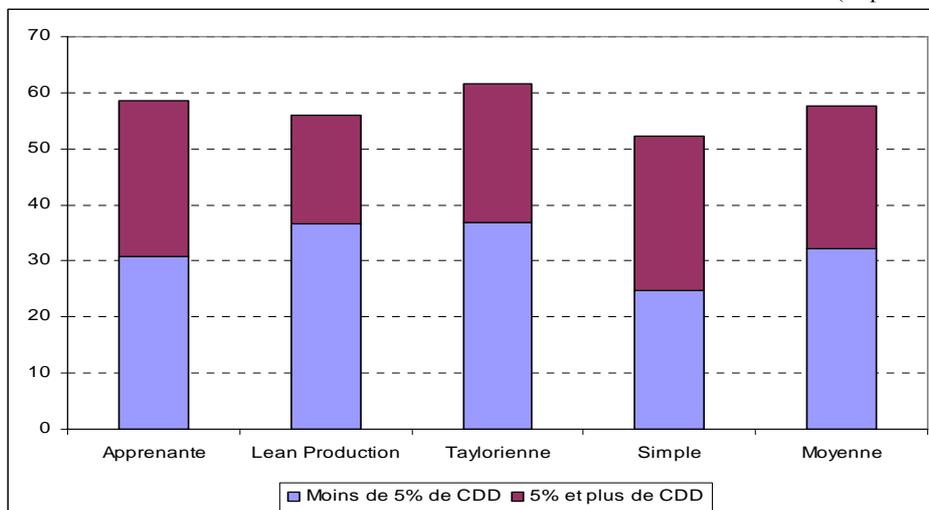
²⁴ Voir Perraudin, Thèvenot et Valentin (2006) pour une étude de la mobilisation de travail via la sous-traitance dans l'industrie en France entre 1984 et 2003.

²⁵ Tous les résultats de cette partie sont donnés pour l'échantillon retreint d'établissements (2496 établissements) ayant été classés dans une forme d'organisation du travail.

de 5 % de CDD, alors que cette proportion est de 24,6 % pour les établissements des formes tayloriennes et de 19,5 % pour ceux de la *lean production*.

Graphique 3.1 :
Recours et intensité du recours aux contrats à durée déterminée par forme d'organisation du travail

(% pondéré d'établissements)

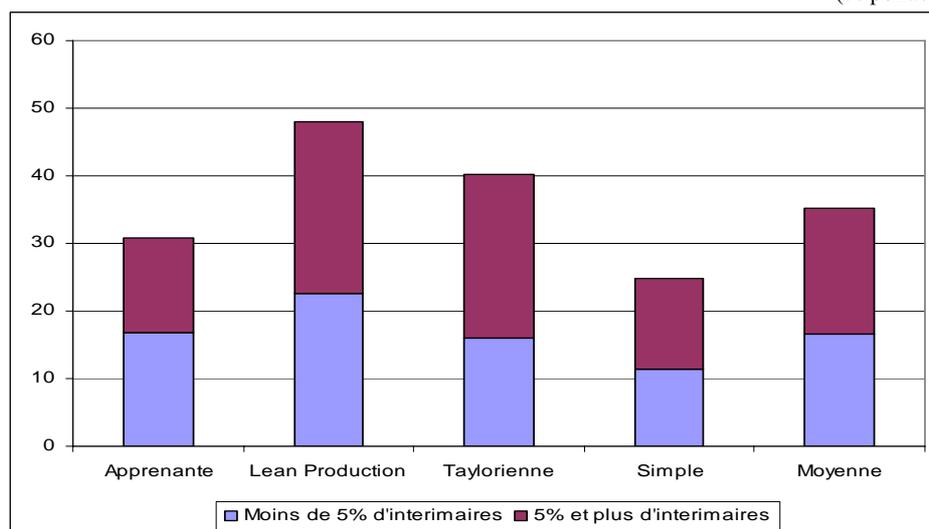


Lire ainsi : 31 % des établissements relevant d'une organisation apprenante ont moins de 5 % de CDD parmi leurs salariés, et 28 % ont plus de 5 % de CDD. Ainsi, 59 % des établissements relevant d'une organisation apprenante ont recours aux CDD (et 40 % n'y ont pas recours). Les réponses « ne sait pas » ne sont pas intégrées dans ce graphique, elles représentent 1,7 % en moyenne des réponses (elles varient entre 1,3 % pour la *lean production* et 2,2 % pour les formes simples)

Source : Enquête REPONSE 2004-2005, volet représentants de la direction, Dares.

Graphique 3.2 :
Recours et intensité du recours à l'intérim par forme d'organisation du travail

(% pondéré d'établissements)



Lire ainsi : 17 % des établissements relevant d'une organisation apprenante ont moins de 5 % d'intérim (relativement à leurs effectifs), et 14 % en ont plus de 5 %. Ainsi, 31 % des établissements relevant d'une organisation apprenante ont recours à l'intérim (et 69 % n'y ont pas recours).

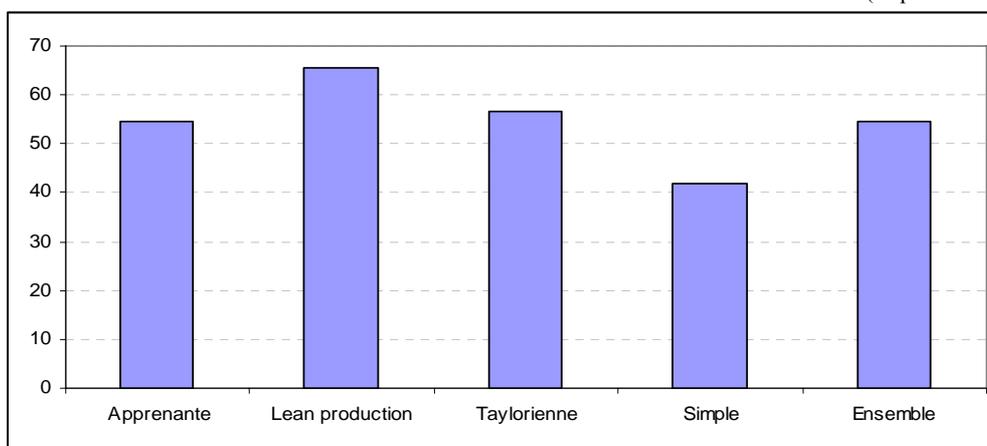
Source : Enquête REPONSE 2004-2005, volet représentants de la direction, Dares.

Si les établissements de la *lean production* n'apparaissent pas comme de forts utilisateurs de CDD, il n'en va pas de même pour le recours à l'intérim (voir graphique 3.2). C'est en effet dans cette forme d'organisation que l'intérim est le plus utilisé, aussi bien en fréquence qu'en intensité. En effet, près d'un établissement sur deux de cette forme a recours à l'intérim sur l'année 2004, et 25 % des établissements y ont recours pour plus de 5 %, alors que ces proportions sont respectivement de 35,3 % et 13,5 % en moyenne. Les établissements des formes tayloriennes, bien qu'étant nettement moins utilisateurs, apparaissent en seconde place. 40 % des établissements ont recours à l'intérim et une proportion similaire à celle observée dans le cas de la *lean production* est enregistrée pour un fort recours (24 %). En revanche, les établissements des formes apprenantes et simples se distinguent par un faible recours à l'intérim, que ce soit en termes d'utilisation ou d'intensité.

Cette présentation peut être complétée par l'étude de la mobilisation de travail via la sous-traitance, bien que l'information sur le nombre de salariés mobilisés de manière indirecte ne puisse être disponible (pas uniquement dans l'enquête *REPONSE*, mais dans toute source d'information en France²⁶). Nous appréhendons ici uniquement le fait que l'entreprise, en étant donneur d'ordres, mobilise une certaine quantité de travail qui contribue directement à sa production, sans que ces salariés ne soient comptabilisés dans ses effectifs, puisqu'ils relèvent de l'entreprise preneur d'ordres. Le graphique 3.3 indique qu'une proportion importante d'établissements sont donneurs d'ordres parmi les formes en *lean production* (65,6 %). Les établissements des formes tayloriennes et apprenantes sont davantage donneurs d'ordre que la moyenne, tout en ayant moins recours à ce type de pratique que ceux de la *lean production*. Enfin, on constate que seulement 41,8 % des établissements des formes simples sont donneurs d'ordres²⁷.

Graphique 3.3:
Proportion de donneurs d'ordre par forme d'organisation du travail

(% pondéré d'établissements)



Lire ainsi : 54,4 % des établissements relevant d'une organisation apprenante sont preneurs d'ordre.

Source : Enquête *REPONSE* 2004-2005, volet représentants de la direction, Dares.

Cette première analyse descriptive du recours à des formes particulièrement flexibles de main-d'œuvre permet d'appréhender les liens entre formes d'organisation du travail et gestion de l'emploi. Il ressort que les formes tayloriennes reposent sur une forte utilisation d'intérim, et dans

²⁶ Ce n'est pas le cas en revanche aux Etats-Unis où le *Bureau of Labor Statistics* a défini une catégorie pour rendre compte des arrangements flexibles alternatifs au contrat de travail standard : le *contingent work*, qui englobe les contrats à durée limitée, l'intérim, la sous-traitance de prestations de service et les travailleurs « on call » (Voir Polivka, 1996 ; Houseman, 2001 ; Houseman et Polivka, 2000).

²⁷ C'est d'ailleurs aussi dans les établissements relevant de la *lean production*, et dans une moindre mesure dans les formes tayloriennes, que l'on trouve la plus forte proportion de preneurs d'ordres (26 % le sont contre 19 % dans l'ensemble), et cela pour plus de 50 % de leur chiffre d'affaires. Ensuite, viennent les établissements des formes tayloriennes (pour 24 %). Seulement 16,5 % des établissements des formes simples et 13 % des formes apprenantes sont preneurs d'ordre.

une moindre mesure sur le recours aux CDD et à la sous-traitance. Les formes en *lean production* reposent quant à elles sur une très forte utilisation de l'intérim et de la sous-traitance, et dans une plus faible mesure aux CDD. Les formes apprenantes utilisent essentiellement un important pourcentage de CDD, et dans une moindre mesure la sous-traitance. Les formes simples reposent sur une forte utilisation de CDD. Cependant, le recours aux CDD, à l'intérim ou à la sous-traitance dépend dans une large mesure du secteur d'activité ou de la structure de la main-d'œuvre, qui influencent aussi, comme nous l'avons vu dans la partie précédente, les formes d'organisation du travail. La section suivante propose alors d'étudier les complémentarités entre formes d'organisation du travail et mobilisation de travail flexible, toutes choses égales par ailleurs, c'est-à-dire en contrôlant les effets des déterminants structurels des formes d'organisation du travail identifiés dans la partie 2 (voir tableau A2.1).

1.2 Les déterminants du recours aux formes de travail flexibles

Au-delà de la complémentarité entre nouvelles formes d'organisation du travail et modes de gestion de l'emploi visant à stabiliser les salariés, nous cherchons à identifier les autres déterminants possibles des formes de mobilisation du travail.

Il va sans dire que différents effets entrent en ligne de compte dans les explications de ces pratiques de mobilisation du travail : le recours à l'intérim ou à la sous-traitance est davantage répandu dans l'industrie, alors que les CDD sont plus fréquents dans les services. La taille des établissements peut aussi influencer ces diverses pratiques. Au-delà de ces facteurs secteur et taille, la théorie économique propose différentes autres explications, que nous exposons ci-dessous, en présentant les variables qui pourront nous permettre de chercher à valider ou non ces explications.

Une première raison traditionnellement avancée dans la théorie économique standard est le rôle de l'incertitude et des chocs qui affectent l'activité des entreprises. Le recours à des formes flexibles de mobilisation du travail serait alors justifié pour faire face à ces besoins accrus d'ajustement face à un environnement particulièrement fluctuant. Les représentants de la direction ont été interrogés sur la difficulté à prévoir l'activité d'une année sur l'autre. Cette variable mesure la prévisibilité de l'activité, et donc le degré d'incertitude auquel font face les entreprises. De plus, on leur a demandé si en 2004 leur activité a connu une variation inhabituelle. La réponse à cette question nous permettra de tester l'effet d'un éventuel choc durant l'année sur la mobilisation de travail flexible.

D'autres raisons, relatives à la gestion de la main-d'œuvre, sont fournies dans la littérature économique. D'une part, d'après la théorie de la segmentation (Doeringer et Piore, 1971), certaines entreprises offrent des emplois dont les caractéristiques sont les plus avantageuses, alors que d'autres (segment secondaire) cumulent les plus défavorables. Il s'agit alors de voir si les différentes formes de mobilisation de travail flexible se cumulent, et sont alors associées à des établissements ayant beaucoup de main-d'œuvre faiblement qualifiée. Un deuxième type de segmentation peut se manifester au sein même des entreprises, comme l'a souligné Piore (1978) pour les marchés internes français, qui allient en leur sein une dualité de modes de gestion de l'emploi grâce à la combinaison de plusieurs formes de mobilisation de travail. Un volant de salariés en contrats à durée déterminée ou le recours à la sous-traitance et à l'intérim, permettrait à l'entreprise de constituer une frange de marché secondaire en son sein, et, par là, d'avoir une source de main-d'œuvre disponible et malléable permettant d'isoler encore mieux les salariés du marché interne des fluctuations du marché du travail. Nous retrouvons le schéma de l'entreprise duale exposé par Atkinson (1984), entre *core* et *periphery*. L'hypothèse est alors que les entreprises sont d'autant plus incitées à externaliser une partie de leur activité (via la sous-traitance mais aussi l'intérim) qu'elles tiennent à donner un statut protecteur à leurs salariés afin de s'assurer de leur fidélité et de leur adhésion. Dans ce cas, on devrait observer que les entreprises recourent à l'intérim ou à la sous-traitance, et aux CDD, tout en ayant une main-d'œuvre très qualifiée.

Afin de tester la complémentarité entre formes d'organisation du travail et gestion de l'emploi, tout en contrôlant les facteurs de taille, de secteur, d'environnement de marché, de structure de la main-d'œuvre, mais aussi les autres déterminants éventuels de ces pratiques de mobilisation du travail, nous avons mené des régressions logistiques pour chacune des formes de mobilisation du travail présentées, en intégrant les formes d'organisation du travail comme variables explicatives. L'ensemble des variables explicatives, mises en évidence comme déterminants structurels des formes d'organisation du travail dans la partie 2, est mobilisé dans ces régressions pour des contrôles structurels. En outre, on ajoute l'indicateur rendant compte d'un éventuel choc sur l'activité (variation inhabituelle de l'activité en 2004), ainsi que le recours aux autres formes de mobilisation de la main-d'œuvre pour appréhender d'éventuelles complémentarités²⁸. Enfin, afin d'appréhender les liens entre formes d'organisation du travail, gestion de la main-d'œuvre et relations professionnelles²⁹, on analyse la sensibilité des résultats en intégrant en plus un ensemble de variables relatives aux relations professionnelles : présence et nature des représentants du personnel, taux de syndicalisation et importance des négociations dans l'entreprise (présence de six négociations ou plus parmi les onze thèmes proposés : salaires ; temps de travail ; qualifications, classifications, carrières ; l'emploi ; les conditions de travail ; les changements technologiques ou organisationnels ; la formation professionnelle ; le droit d'expression des salariés, droit syndical ; l'égalité professionnelle ; l'épargne salariale ; la protection sociale complémentaire).

1.2.1 Le recours aux CDD

Les résultats d'estimation concernant la présence et l'intensité du recours aux CDD sont donnés dans le tableau A3.1 en annexe à la fin de cette partie. Ils indiquent que les établissements des formes apprenantes et en *lean production* recourent significativement moins souvent aux CDD que les formes tayloriennes, toutes choses égales par ailleurs. Les formes simples n'apparaissent pas significativement différentes des formes tayloriennes en matière d'utilisation de CDD. En ce qui concerne l'intensité, aucune forme d'organisation ne se différencie significativement des formes tayloriennes, sachant que ces dernières apparaissent comme fortement utilisatrices de CDD.

Au-delà de l'effet des formes d'organisation, les résultats indiquent un effet sectoriel fort : il est plus probable qu'un établissement recourt aux CDD, et qu'il y recourt fortement, s'il appartient aux secteurs industriels (agroalimentaire, biens de consommation), mais aussi au secteur du commerce, des transports, des activités immobilières, des services aux entreprises et aux particuliers, et au secteur de l'éducation, santé, action sociale. L'effet taille d'établissement apparaît lui aussi important : il est plus probable de recourir aux CDD quand la taille des établissements augmente, et ce sont davantage les gros établissements qui utilisent beaucoup de CDD. Alors que les établissements les plus anciens recourent significativement moins aux CDD que les plus jeunes, l'âge de l'établissement n'a pas d'effet significatif sur l'intensité du recours.

Etudions maintenant les hypothèses avancées dans la littérature théorique pour justifier le recours aux CDD. Bien que l'on observe un effet de la dynamique d'activité sur le recours aux CDD, et son intensité, qui augmentent quand l'activité est croissante, l'hypothèse d'un recours aux CDD pour faire face aux incertitudes ne semble pas être corroborée, puisque le recours et son intensité ne sont pas influencés significativement par la présence d'incertitude (difficulté de prévoir l'évolution de l'activité) ni par des variations inhabituelles en 2004.

Quant aux hypothèses relatives à la segmentation, il apparaît que le recours aux CDD est associé à la présence de beaucoup de jeunes et de femmes, mais pas spécialement à la présence de salariés qualifiés, et est complémentaire au recours à l'intérim, témoignant d'une dualisation du marché du travail.

²⁸ La variable intérim quand on estime les déterminants du recours aux CDD, CDD quand on estime les déterminants du recours à l'intérim, et CDD et intérim quand on modélise les déterminants du fait d'être donneur d'ordres.

²⁹ Une étude plus spécifique du lien entre formes d'organisation du travail et relations professionnelles est donnée dans la partie suivante.

Les résultats sur l'intensité du recours pourraient conforter ce résultat, puisqu'ils indiquent qu'il est plus probable pour un établissement qui a peu de cadres d'avoir fortement recours aux CDD.

Enfin, on constate que le taux de syndicalisation ou la présence de nombreuses négociations n'influencent pas de manière significative le recours aux CDD ou son intensité. Il apparaît en revanche que la présence d'élus, qui ne seraient pas des DS, ferait augmenter l'utilisation des CDD, mais pas son intensité !

1.2.2 Le recours à l'intérim

Le tableau A3.2 en annexe donne les résultats sur le recours et l'intensité du recours à l'intérim. Les établissements des formes simples apparaissent comme ayant significativement moins souvent recours à l'intérim, et de manière moins forte que les organisations tayloriennes, toutes choses égales par ailleurs. Les formes apprenantes et en *lean production* ne se distinguent pas en termes de recours des formes tayloriennes. En revanche, les organisations apprenantes apparaissent comme étant moins fortement utilisatrices d'intérim que les formes tayloriennes. Enfin, les formes en *lean production* ne se distinguent pas des formes tayloriennes en matière d'intensité du recours à l'intérim. Ainsi, les établissements des formes en *lean production* et tayloriennes recourent significativement plus souvent et plus intensément à l'intérim que ceux des formes apprenantes ou simples.

De même que dans le cas des CDD, des effets sectoriels forts apparaissent, avec davantage de recours, cette fois-ci, dans la construction et les secteurs industriels (agroalimentaire, automobile, biens d'équipement, biens intermédiaires, énergie), et significativement moins dans tous les secteurs des services. L'effet taille d'établissement est lui aussi très marqué : plus l'établissement est de grande taille et plus il est probable qu'il y ait recours. En matière d'intensité, ce sont surtout les établissements de taille moyenne qui y recourent davantage relativement aux établissements de petite taille.

De la même manière que ce qui a été observé dans le cas des CDD, on constate que l'incertitude ressentie par les représentants de la direction ou la présence de variation inhabituelle de l'activité durant l'année n'influencent pas le recours à l'intérim, qui reste juste lié aux variations de l'activité sur les trois dernières années.

Les résultats en termes de complémentarité entre faible usage des CDD et présence d'intérim restent valides, et aucun lien n'apparaît entre fort recours à l'intérim et recours aux CDD. Cependant, l'hypothèse relative à la segmentation interne à l'entreprise peut être corroborée, puisque plus la proportion de cadres et professions intermédiaires augmente et plus l'établissement a une probabilité importante de recourir à l'intérim, ce qui peut s'expliquer par le besoin de protéger les salariés de l'établissement.

On constate qu'aucune variable relative aux relations professionnelles n'apparaît significative parmi les déterminants du recours à l'intérim.

1.2.3 Le recours à la sous-traitance

Le tableau A3.3 en annexe donne les résultats sur le recours à la sous-traitance. Il apparaît que les formes apprenantes et les formes en *lean production* ont une probabilité supérieure de recourir à la sous-traitance que les formes tayloriennes, et que les formes simples y recourent significativement moins.

Au-delà des effets des formes d'organisation du travail, on constate un effet sectoriel fort : davantage de recours à la sous-traitance s'observe dans l'industrie des biens intermédiaires, la construction et les transports, et significativement moins dans les secteurs des services. Ces résultats sont cohérents avec les travaux sur la sous-traitance (voir Perraudin, Thèvenot, Valentin, 2006). Ensuite, on observe un effet taille d'établissement et un effet taille d'entreprise : la probabilité de recourir à la sous-traitance

augmente avec la taille de l'établissement et avec le chiffre d'affaires de l'entreprise (cet effet taille dépend en fait fortement du secteur, voir Perraudin, Thévenot, Valentin, 2006).

Contrairement à ce qui est souvent avancé pour justifier la sous-traitance de capacité, on n'observe d'influence ni de l'incertitude, ni des variations inhabituelles de l'activité, ni de l'évolution de l'activité sur les trois dernières années. La sous-traitance n'aurait pas pour logique de faire face aux fluctuations de l'activité, mais pourrait être en relation avec les formes d'organisation du travail.

La structure de la main-d'œuvre influence fortement le recours à la sous-traitance. En effet, la probabilité d'y recourir augmente avec la proportion de cadres et de professions intermédiaires, illustrant une segmentation à la Atkinson, interne à l'entreprise. La complémentarité observée avec l'utilisation de l'intérim renforce cette hypothèse. Les entreprises recourent à la sous-traitance, ainsi qu'à l'intérim, pour extérioriser du travail correspondant à une main-d'œuvre faiblement qualifiée, afin d'assurer de meilleures conditions d'emploi à leurs salariés les plus qualifiés.

Enfin, on n'observe aucune influence des variables de relations professionnelles sur le recours à la sous-traitance.

1.3 Synthèse des résultats

Le tableau ci-dessous décrit les principaux résultats obtenus dans cette section en termes de complémentarité entre organisation du travail et mobilisation de travail flexible.

Relativement aux formes tayloriennes	Apprenante	Lean production	Simple
CDD			
Présence	-	-	(-)
Plus de 5%	(-)	(-)	(-)
Interim			
Présence	(-)	(+)	-
Plus de 5%	-	(+)	-
Sous-traitance			
	+	+	-

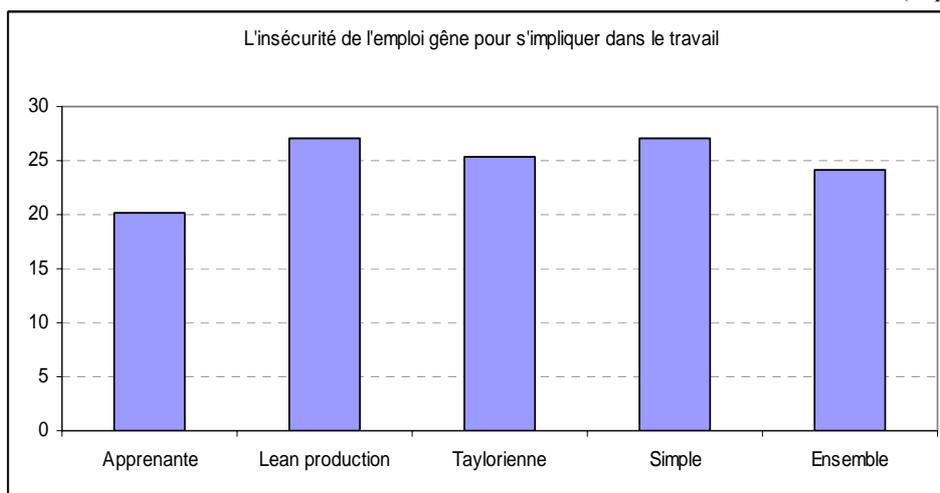
Note : les signes – et + indiquent que l'effet est significativement négatif et positif à un seuil de 10%; les parenthèses indiquent que l'effet n'est pas significatif à ce seuil.

Ainsi, les établissements relevant des nouvelles formes d'organisation du travail, apprenantes et en *lean production*, recourent moins souvent aux CDD que ceux des formes tayloriennes, mais en font un usage aussi intense lorsqu'ils y recourent. Ils utilisent de manière intense la sous-traitance. En revanche, les deux formes se distinguent dans leur recours à l'intérim, intense dans les établissements de formes en *lean production*, mais non dans ceux de formes apprenantes.

Ces résultats peuvent être complétés de manière intéressante en étudiant la perception des salariés relativement à l'insécurité de leur emploi. Nous mobilisons ici, le volet « salariés » de l'enquête *REPONSE*, sur la question « Qu'est-ce qui vous gêne pour vous investir dans votre travail ? ». Nous avons regroupé les réponses affirmatives au point relatif à l'insécurité de l'emploi. Le graphique 3.4 indique que les salariés des formes en *lean production*, mais aussi des formes simples, répondent plus souvent que l'insécurité les gêne à s'investir dans leur travail que les salariés des formes tayloriennes, alors que, dans les formes apprenantes, le pourcentage de salariés répondant par l'affirmative est nettement plus faible. De plus, les salariés des formes en *lean production* sont aussi plus nombreux à répondre qu'ils estiment élevé ou très élevé le risque de perdre leur emploi dans l'entreprise dans les douze prochains mois (graphique 3.5).

Graphique 3.4 :
Perception des salariés sur l'insécurité de l'emploi

(% pondéré de salariés)

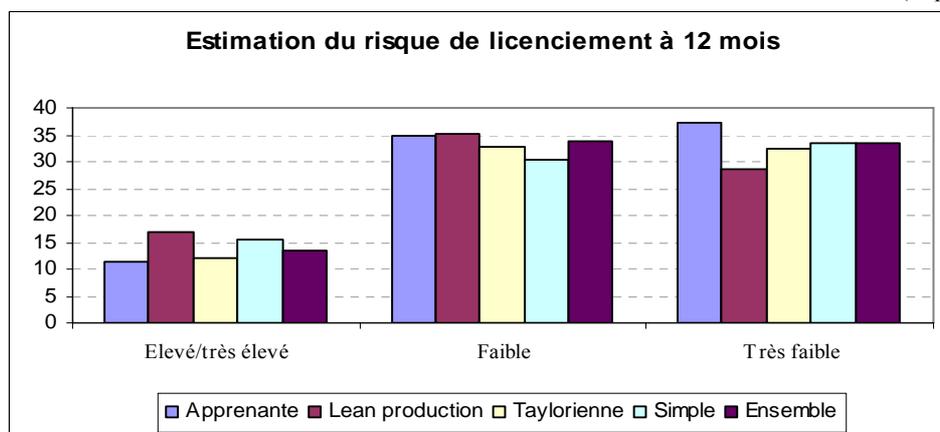


Lire ainsi : 20,2 % des salariés des établissements relevant d'une organisation apprenante déclarent que l'insécurité de l'emploi les gêne pour s'investir dans leur travail.

Source : Enquête REPONSE 2004-2005, volet salariés, Dares.

Graphique 3.5 :
Perception des salariés sur le risque de licenciement à 12 mois

(% pondéré de salariés)



Lire ainsi : 11,5 % des salariés des établissements relevant d'une organisation apprenante déclarent avoir un risque élevé ou très élevé de perdre leur emploi dans les 12 prochains mois.

Source : Enquête REPONSE 2004-2005, volet salariés, Dares.

Ainsi, alors qu'en matière de mobilisation de travail flexible, les formes en *lean production* ne se distinguent des formes apprenantes que par leur fort recours à l'intérim, il apparaît à travers l'étude de la perception des salariés que les différences dans les pratiques de stabilisation de la main-d'œuvre de ces nouvelles formes peuvent être plus fortes. Ces résultats complètent en effet l'analyse des formes de mobilisation du travail flexible, en indiquant que les formes d'organisation du travail en *lean production* sembleraient relativement peu enclines à mettre en place des pratiques consistant à fidéliser leurs salariés, contrairement aux formes apprenantes. Cela vient nuancer l'hypothèse d'une complémentarité nécessaire entre nouvelles formes d'organisation du travail et stabilisation et fidélisation de la main-d'œuvre, *via* des modes de gestion de l'emploi appropriés. Nous complétons cette analyse en étudiant maintenant les pratiques de gestion des ressources humaines.

2. PRATIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ET FORMES D'ORGANISATION DU TRAVAIL

Il s'agit ici d'étudier si les entreprises qui ont adopté des organisations innovantes du travail (*lean production* ou apprenantes) investissent davantage dans la formation des salariés que les formes tayloriennes ou simples, caractérisées par une faible complexité et une forte répétitivité des tâches (Lorenz, Valeyre, 2005). En effet, comme le souligne Appelbaum (2004), pour contribuer à l'amélioration des performances, « les travailleurs doivent avoir la responsabilité, le pouvoir et la possibilité de résoudre les problèmes et de prendre les décisions relatives aux méthodes de travail (...) Les modèles à haute performance (...) ont pour but le partage des responsabilités dans la production » (p. 121, Appelbaum, 2004). Ainsi, des politiques généreuses en matière de formation du personnel et des procédures de recrutement sélectif (puisque la formation sera alors moins coûteuse et plus efficace quand les travailleurs sont déjà qualifiés) peuvent alors permettre à une entreprise d'avoir des employés possédant le savoir, les compétences et les habiletés requis pour agir avec efficacité dans les nouvelles formes d'organisation du travail. Ce type de politiques peut être aussi accompagné de politiques de hauts salaires et d'incitation des salariés, que nous étudierons dans la section suivante.

Une première analyse des différences en matière de gestion des ressources humaines selon les formes d'organisation du travail peut être menée à partir de la question posée aux représentants de la direction sur les qualités recherchées lors du recrutement pour la catégorie la plus nombreuse de salariés dans l'établissement (question 5.1a). Le tableau 3.1 donne la répartition des différentes réponses en fonction des formes d'organisation du travail. Il apparaît que les formes apprenantes valorisent davantage la formation, ainsi que l'expérience, alors que les formes en *lean production* mettent en avant la polyvalence ou le travail en équipes, et non pas la formation et l'expérience.

Tableau 3.1 :
Qualités recherchées lors du recrutement

	(% pondéré d'établissements)				
	Apprenante	<i>Lean Production</i>	Taylorienne	Simple	Ensemble
Formation	67,4	54,6	58,9	49,5	59,4
Motivation	97,5	98,0	99,3	96,2	97,8
Polyvalence	67,3	77,3	72,9	73,0	71,7
Mobilité	28,2	27,8	37,1	34,8	31,7
Capacité d'intégration	92,5	92,0	91,1	82,7	90,2
Disponibilité	79,1	78,3	83,1	80,2	80,1
Expérience	64,9	52,1	61,6	60,4	60,8
Travail en équipe	91,1	90,2	85,7	76,7	86,8
Sens du contact	86,6	77,1	74,5	78,3	80,1

Lire ainsi : 67,4 % des établissements relevant d'une organisation apprenante citent la formation parmi les qualités recherchées lors du recrutement.

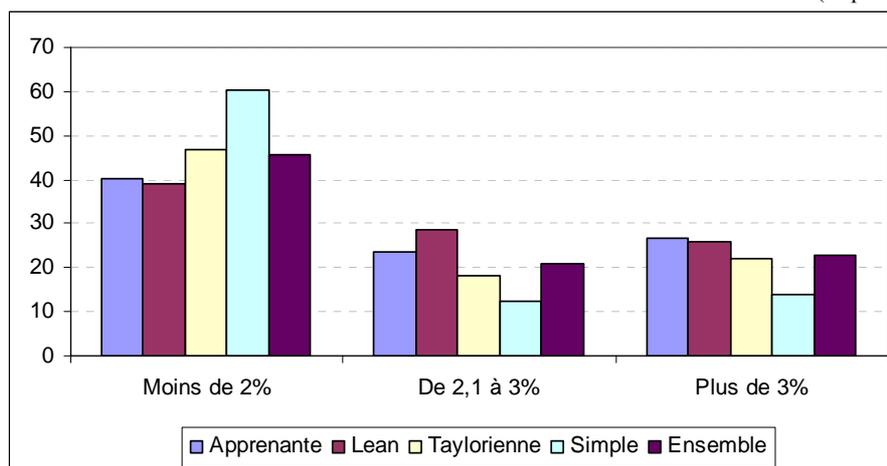
Source : Enquête *REPONSE* 2004-2005, volet représentants de la direction, Dares.

Ensuite, c'est évidemment l'information concernant le pourcentage des dépenses globales de formation par rapport à la masse salariale de l'établissement qui est mobilisée ici pour rendre compte des pratiques de gestion des ressources humaines. Le graphique 3.6 donne la répartition des établisse-

ments selon l'importance des dépenses de formation³⁰. Il apparaît alors que les établissements relevant de formes simples d'organisation du travail se distinguent comme dépensant plus souvent moins de 2 % de leur masse salariale. Ce sont les établissements des formes en *lean production*, et dans une moindre mesure ceux des formes apprenantes, qui sont les plus nombreux à dépenser entre 2,1 et 3 % de leur masse salariale en dépenses de formation. Si on regarde les établissements qui consacrent d'importantes dépenses de formation (plus de 3 %), ce sont les établissements des formes apprenantes, mais aussi de la *lean production* qui apparaissent en premier.

Graphique 3.6 :
Dépenses de formation (en %) par forme d'organisation du travail

(% pondéré d'établissements)



Lire ainsi : 40 % des établissements relevant d'une organisation apprenante dépensent moins de 2 % de la masse salariale pour les dépenses de formation.

Source : Enquête REPONSE 2004-2005, volet représentants de la direction, Dares.

Ces différences peuvent être dues à la surreprésentation des formes apprenantes dans les secteurs des services ou à la plus forte proportion de salariés fortement qualifiés dans les établissements de ces formes d'organisation du travail. Ainsi, afin d'évaluer la complémentarité qui apparaît dans les statistiques descriptives entre nouvelles organisations du travail et gestion des ressources humaines généreuse en matière de formation, nous menons une estimation contrôlant les divers effets qui peuvent influencer le montant des dépenses de formation (à savoir l'ensemble des déterminants structurels des formes d'organisation étudiés dans la partie 2). Il s'agit d'un modèle logit multinomial à trois modalités : moins de 2 % de dépenses de formation (qui sera la référence) ; entre 2,1 et 3 % ; plus de 3 %. Les résultats sont donnés dans le tableau A3.4 en annexe de cette partie.

Les résultats indiquent qu'il est plus probable qu'un établissement dépense entre 2,1 et 3 % en formation s'il relève d'une organisation en *lean production* ou d'une organisation apprenante que d'une organisation taylorienne. Les formes simples apparaissent comme dépensant moins souvent ce volume de masse salariale en formation pour leurs salariés. Par contre, seules les formes en *lean production* apparaissent comme dépensant significativement plus souvent davantage de 3 % de leur masse salariale, les formes apprenantes ne se distinguant alors pas des formes tayloriennes, quand on contrôle les divers facteurs caractéristiques des établissements (secteur, taille, environnement de marché, activité, structure de la main-d'œuvre). Il faut rappeler que les établissements des formes apprenantes privilégient la formation et l'expérience lors du recrutement de leurs salariés, ce qui peut leur permettre de dépenser ensuite moins en matière de formation.

³⁰ Nous rappelons que la loi du 4 mai 2004 fixe le seuil minimal de dépenses de formation à 1,6 % de la masse salariale pour les établissements de 20 salariés et plus. Cependant, il est à noter que de nombreux établissements dépensent davantage que le seuil légal.

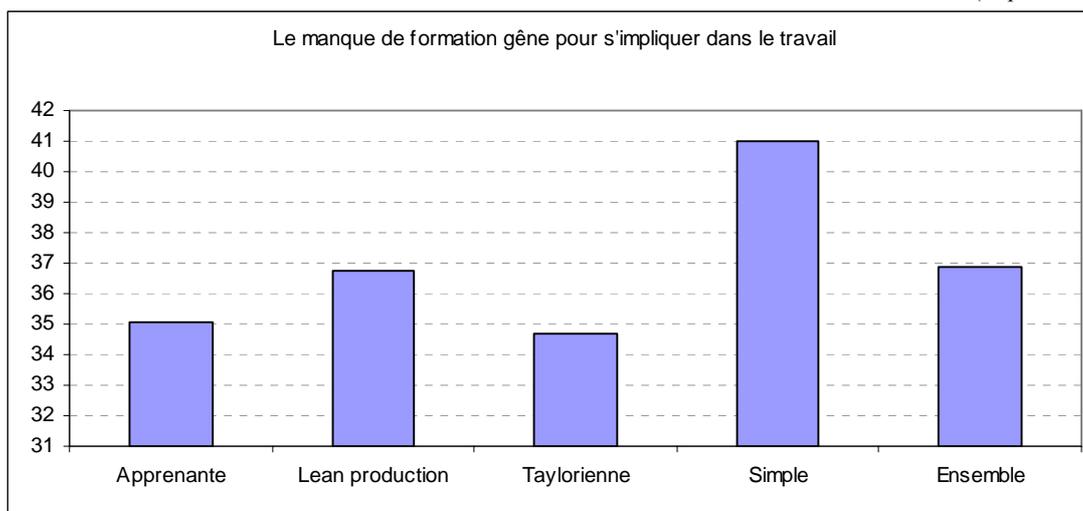
Outre ces complémentarités qui apparaissent entre nouvelles formes d'organisation du travail et fortes dépenses de formation, les résultats indiquent des effets sectoriels importants (davantage de dépenses de formation élevées dans les secteurs des services que dans l'industrie) et des effets taille d'entreprise (davantage de dépenses de formation dans les grands établissements). On note aussi que les établissements les plus anciens consacrent une part importante de leur masse salariale à la formation. La stratégie de l'établissement, quand elle est basée sur la qualité du produit ou du service, l'originalité ou la renommée, la tradition, la marque, va dans le sens attendu de dépenses de formation plus importantes que quand elle est basée sur les prix.

La décroissance de l'activité ou la difficulté à prévoir son évolution d'une année sur l'autre influence aussi l'importance des dépenses de formation de manière attendue. Les résultats de l'enquête confirment les liens étroits entre dépenses de formation et caractéristiques de la main-d'œuvre : plus la proportion de cadres et professions intermédiaires est importante, ou plus la proportion de jeunes est élevée, et plus l'établissement consacre une large part de sa masse salariale aux dépenses de formation.

Enfin, les relations professionnelles dans l'établissement ont cette fois une influence significative : on constate que la présence de représentants du personnel augmente la probabilité de dépenser entre 2,1 et 3 % de la masse salariale pour la formation. De plus, les établissements qui ont beaucoup négocié, sont aussi ceux qui consacrent une plus grande part de leur masse salariale à la formation de leurs salariés.

Graphique 3.7:
Perception des salariés sur le manque de formation

(% pondéré de salariés)



Lire ainsi : 3 5% des salariés des établissements relevant d'une organisation apprenante déclarent que le manque de formation les gêne pour s'investir dans leur travail.

Source : Enquête REPONSE 2004-2005, volet salariés, Dares.

Il est intéressant de mettre en relation ces résultats avec la perception par les salariés d'un manque éventuel de formation, selon la forme d'organisation du travail qui caractérise l'établissement dans lequel ils sont employés. Le graphique 3.7 donne la répartition de salariés qui déclarent que le manque de formation les gêne pour s'impliquer dans leur travail. On constate, de manière attendue, que cette proportion est particulièrement forte (41 % contre 37 % en moyenne) dans les formes simples. En revanche, il est surprenant de constater, au vu des résultats précédents, que ce ne sont pas les salariés des formes en *lean production* qui déclarent le moins être gênés par le manque de formation, mais que ce sont les salariés des formes tayloriennes et des formes apprenantes. Bien entendu, cette question est tout à fait subjective, mais peut révéler un décalage entre les attentes des salariés et ce qu'ils reçoivent réellement en formation dans l'établissement. Cela peut aussi être lié au fait

que les dépenses de formation sont réparties de manière inégale entre les salariés, les établissements des formes en *lean production* ayant des salariés de qualification plus hétérogène que ceux des établissements des formes apprenantes (la proportion de cadres et professions intermédiaires dans les formes apprenantes étant plus importante que dans les formes en *lean production*).

3. POLITIQUES SALARIALES ET FORMES D'ORGANISATION DU TRAVAIL

Il s'agit d'étudier si les nouvelles formes d'organisation du travail s'accompagnent de politiques salariales généreuses et innovantes afin d'inciter les salariés à s'engager dans les objectifs de l'entreprise et à accroître leurs performances et leur productivité. Certaines pratiques salariales visent en effet à inciter des salariés, qui ne peuvent être facilement surveillés, à travailler plus et mieux. Les mesures incitatives peuvent être des salaires élevés, ou des formes de rémunération variables selon les performances de l'entreprise ou de l'équipe de travail, ou encore l'individualisation (des salaires et/ou des primes).

Nous étudions, d'une part, les informations qualitatives fournies par les représentants de la direction sur les pratiques salariales mises en œuvre pour le personnel cadres et pour le personnel non cadre, et d'autre part, le niveau des salaires horaires (nets) moyens dans l'établissement et l'importance des inégalités salariales (issus des DADS, décembre 2003).

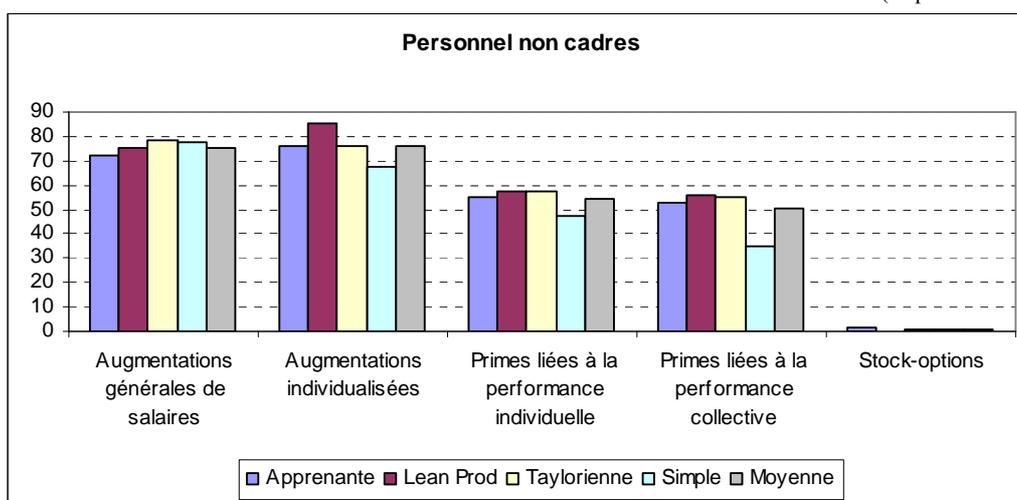
3.1 Pratiques salariales

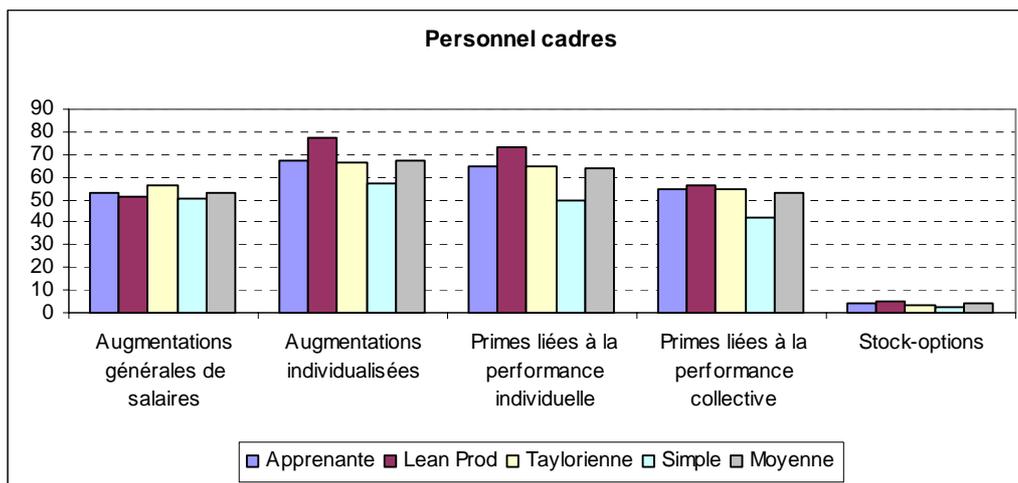
L'étude du graphique 3.8 indique que les augmentations générales de salaires pour le personnel non cadres sont très courantes dans tous les établissements (elles sont présentes dans plus de 70 % d'entre eux) et que, sur ce point, les formes d'organisation du travail ne se distinguent que très légèrement.

De manière symétrique, bien que moins répandues, les augmentations générales de salaires pour les cadres ne distinguent que très peu les formes d'organisation du travail.

Graphique 3.8 :
Pratiques salariales par forme d'organisation du travail

(% pondéré d'établissements)



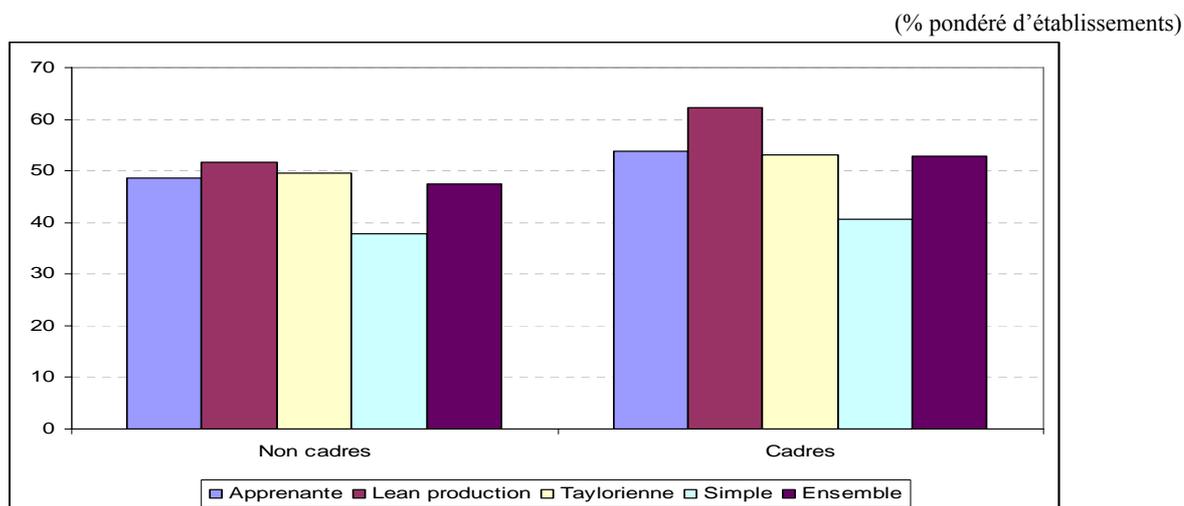


Lire ainsi : 70,5 % des établissements relevant d'une organisation apprenante pratiquent des augmentations générales de salaires pour leur personnel non cadres, et 51 % pour leur personnel cadres.

Source : Enquête REPONSE 2004-2005, volet représentants de la direction, Dares.

En revanche, on remarque que les augmentations individuelles, et dans une moindre mesure les primes liées à la performance individuelle, sont nettement plus répandues dans les établissements relevant de nouvelles formes d'organisation du travail que dans les formes simples et aussi, dans une moindre mesure, dans les formes tayloriennes, et cela que ce soit pour le personnel non cadres ou le personnel cadres. Sachant que les pratiques d'individualisation se sont largement répandues dans tous les établissements et qu'une très forte proportion d'établissements recourt soit aux augmentations individuelles, soit aux primes liées à la performance individuelle, nous cherchons à isoler les pratiques de pure individualisation en combinant l'existence des deux formes.

Graphique 3.9 :
Pratiques d'individualisation double (augmentation et prime) par forme d'organisation du travail



Lire ainsi : 48,7 % des établissements relevant d'une organisation apprenante pratiquent à la fois des augmentations individuelles et des primes individuelles pour leur personnel non cadres, et 53,7 % pour leur personnel cadres.

Source : Enquête REPONSE 2004-2005, volet représentants de la direction, Dares.

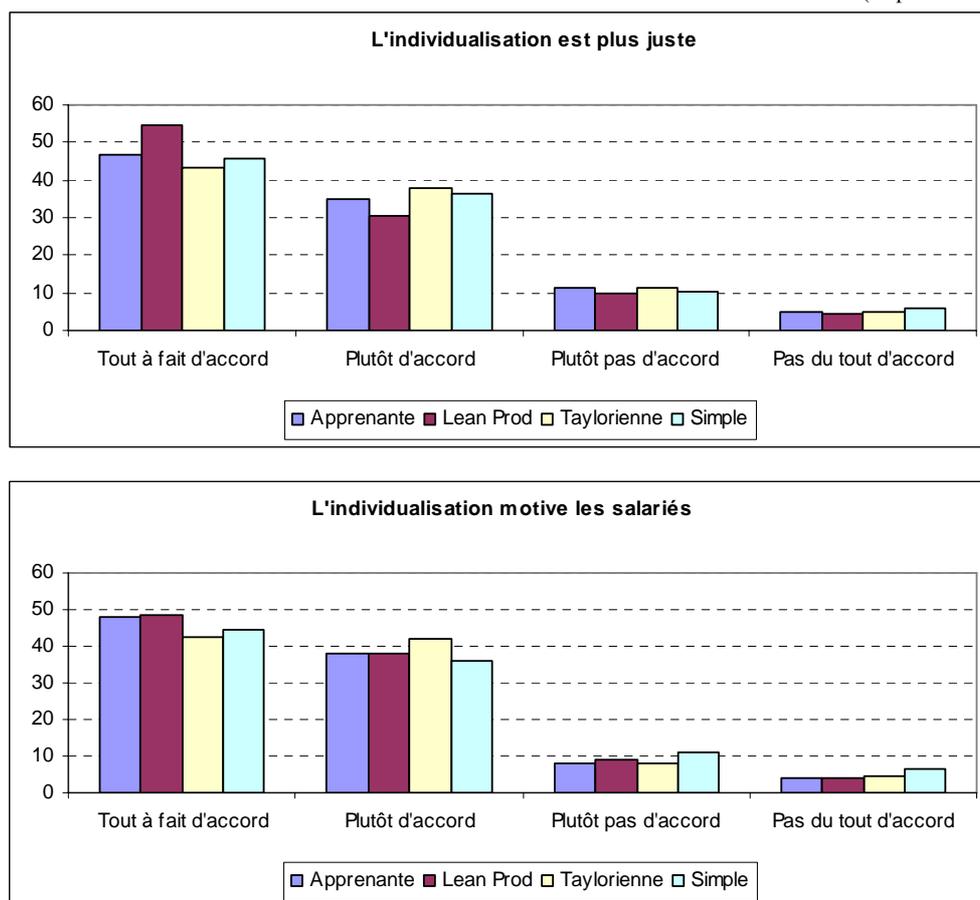
Le graphique 3.9 donne alors la répartition des établissements qui pratiquent les deux formes d'individualisation selon la forme d'organisation dominante dans l'établissement. Il apparaît très nettement que les établissements des formes en *lean production* pratiquent massivement la « double individualisation », pour leurs cadres, mais aussi pour les non cadres. Les établissements des formes apprenan-

tes ne se distinguent pas des établissements des formes tayloriennes. Enfin, ce sont les établissements des formes simples qui individualisent le moins.

Afin d'évaluer la significativité de ces résultats quand on contrôle l'effet des autres variables susceptibles d'influencer les pratiques d'individualisation, qui affectent aussi les formes d'organisation, nous avons estimé un modèle *logit* sur la probabilité de recourir à cette double individualisation, séparément pour les cadres et les non cadres. Les résultats sont donnés dans le tableau A3.5 en annexe de cette partie. Il ressort que les établissements relevant des formes en *lean production* et des formes apprenantes ne se distinguent pas significativement des formes tayloriennes en matière d'individualisation. Il apparaît aussi que l'effet taille d'établissements et l'importance du chiffre d'affaires dans l'entreprise sont des facteurs très significatifs de ces pratiques d'individualisation. De plus, le fait d'avoir une activité croissante durant les trois dernières années précédant l'enquête augmente le recours à cette double individualisation. Un très fort effet des qualifications apparaît : ce sont les établissements qui ont les salariés les plus qualifiés (et où la proportion de seniors est faible) qui pratiquent le plus l'individualisation, que ce soit pour les cadres ou pour les non cadres. Enfin, un fort taux de syndicalisation dans l'établissement diminue le recours à ces pratiques pour les salariés non cadres.

Graphique 3.10 :
Perception des représentants de la direction sur l'individualisation
par forme d'organisation du travail

(% pondéré d'établissements)



Lire ainsi : 46,7 % des établissements relevant d'une organisation apprenante indiquent qu'ils sont tout à fait d'accord avec le fait que l'individualisation est plus juste et 48,25 % avec le fait que l'individualisation motive les salariés.

Source : enquête REPONSE 2004-2005, volet représentants de la direction, Dares.

Alors que les formes d'organisations ne se distinguent pas en matière de double individualisation, les nouvelles formes innovantes distribuent significativement plus d'augmentations individuelles (seules) pour leur personnel cadres que les formes tayloriennes ou les formes simples (voir tableau A.3.6 en annexe). De plus, les formes en *lean production* distribuent aussi davantage d'augmentations individuelles à leur personnel non cadres que les tayloriennes. Ainsi, en contrôlant les différents effets structurels, ce qui ressortait dans les statistiques descriptives, à savoir le fait que la *lean production* se démarque par un fort recours à l'individualisation pour les augmentations de salaires, est significatif, mais de plus, les formes apprenantes apparaissent comme ayant aussi davantage recours à cette pratique pour leurs personnels cadres. Le fait de n'étudier que les augmentations individuelles, et non la pratique de double individualisation, change un certain nombre de déterminants, notamment sectoriels, mais aussi liés à l'âge de l'établissement (les plus anciens individualisant moins), une pratique d'individualisation des cadres ne reposant plus sur la tendance croissante de l'activité, et l'absence de lien avec le taux de syndicalisation dans le cas d'augmentations individuelles seules des non cadres.

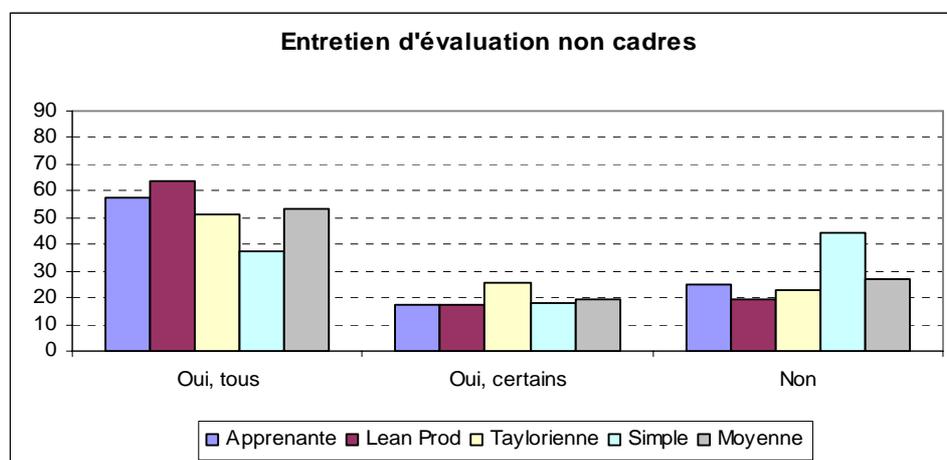
Nous complétons cette analyse par l'étude de la perception des représentants de la direction sur l'individualisation, selon la forme d'organisation du travail. Le graphique 3.10 indique que les établissements des formes en *lean production*, et dans une moindre mesure ceux des formes apprenantes, considèrent davantage qu'en moyenne que l'individualisation est plus juste et qu'elle motive les salariés. Ceci illustre une préférence de la part des dirigeants d'entreprises ayant adopté des nouvelles formes d'organisation du travail pour des pratiques nouvelles d'incitations salariales.

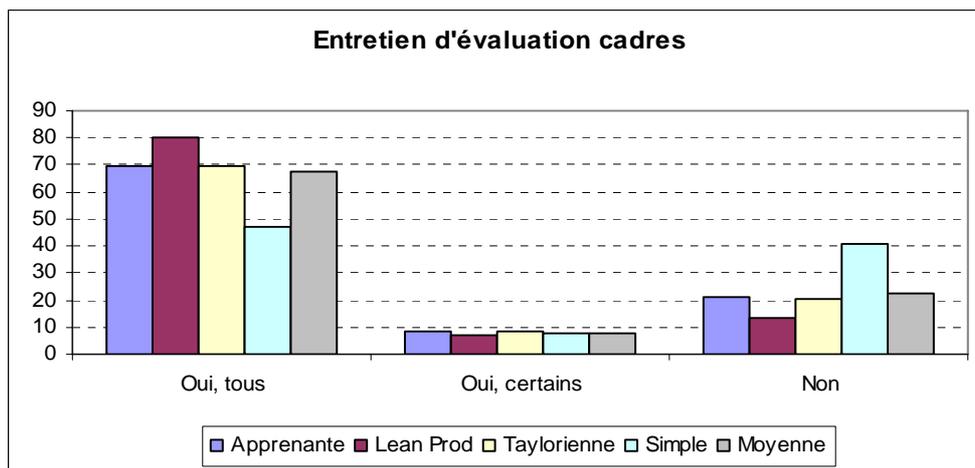
Dans le même ordre d'idée, on remarque que les établissements relevant de nouvelles formes d'organisation du travail, que ce soit la *lean production* ou les formes apprenantes, sont plus nombreux à pratiquer des entretiens d'évaluation pour leur personnel cadres et non cadres. On constate cependant que les établissements des formes tayloriennes pratiquent, plus souvent que les autres établissements, ces entretiens pour certains salariés non cadres.

Ceci est confirmé par les réponses des salariés (graphique 3.12). Une proportion réellement plus importante de salariés des établissements relevant des nouvelles formes d'organisation du travail (*lean production* et apprenante) répondent qu'ils ont eu des entretiens d'évaluation avec leurs supérieurs (près de 60 % contre environ 40 % des salariés des formes tayloriennes ou simples). On peut conclure que les nouvelles formes d'organisation du travail associent à leur gestion de la main-d'œuvre des pratiques salariales basées sur l'individualisation et l'évaluation, visant à accroître l'implication des salariés à l'entreprise, de manière un peu plus répandue que les formes tayloriennes.

Graphique 3.11 :
Entretien d'évaluation par forme d'organisation du travail

(% pondéré d'établissements)



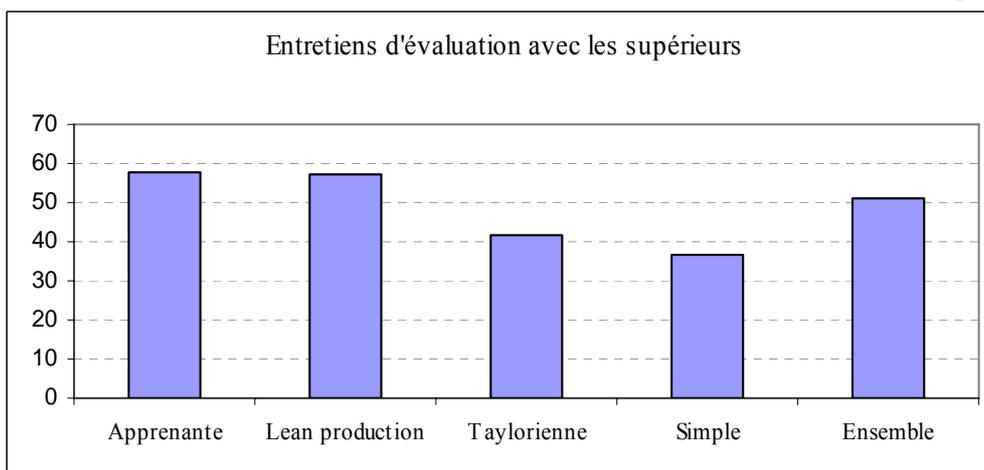


Lire ainsi : 57,3 % des établissements relevant d'une organisation apprenante pratiquent des entretiens d'évaluation avec leur personnel non cadres et 69,7 % avec leur personnel cadres.

Source : Enquête REPONSE 2004-2005, volet représentants de la direction, Dares.

**Graphique 3.12 :
Présence d'entretiens d'évaluation selon les salariés**

(% pondéré de salariés)



Lire ainsi : 58 % des salariés des établissements relevant d'une organisation apprenante déclarent avoir des entretiens d'évaluation avec leurs supérieurs.

Source : Enquête REPONSE 2004-2005, volet salariés, Dares.

3.2 Salaire moyen et inégalités salariales

Il s'agit de compléter l'analyse des pratiques d'individualisation des rémunérations par l'étude de la générosité des pratiques salariales. Nous étudions plus particulièrement le niveau des salaires horaires moyens dans l'établissement, afin d'analyser le lien entre nouvelles formes d'organisation du travail et salaires élevés. Cependant, certains établissements, comme on l'a vu dans la première section de cette partie, peuvent recourir à des CDD afin de protéger les salariés les plus qualifiés, à qui ils réservent des niveaux de salaires élevés. Ainsi, nous complétons l'analyse des salaires moyens dans l'établissement par l'étude de la dispersion des salaires, mesurée par l'écart interdécile. Les résultats d'estimation, permettant de contrôler les différents effets structurels (qualification, secteur, taille, activité, etc.), sont donnés dans le tableau A3.7 en annexe. Les résultats indiquent que les salaires moyens ne sont pas significativement différents dans les établissements relevant des formes

apprenantes ou en *lean production* des établissements relevant des formes tayloriennes, une fois contrôlées les qualifications et autres variables structurelles. En revanche, les salaires moyens dans les formes simples apparaissent significativement plus faibles.

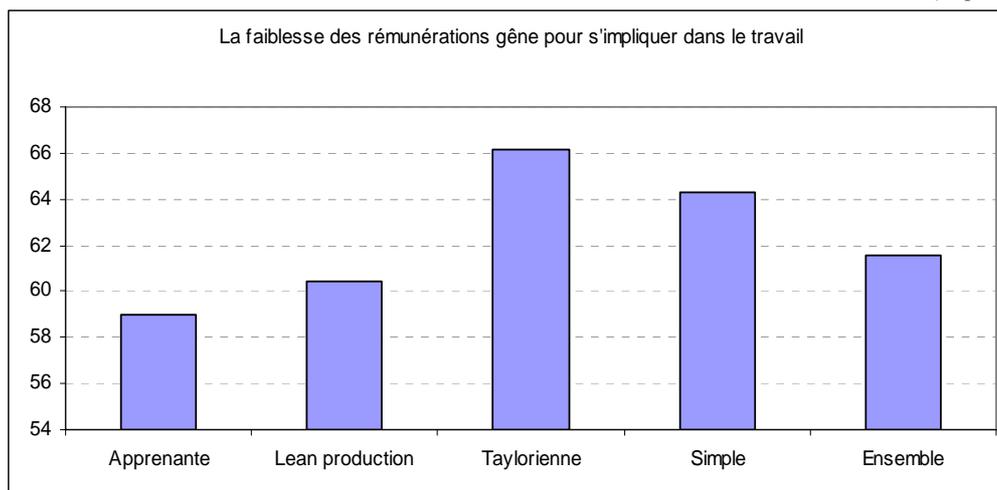
Cependant, bien que les salaires moyens dans l'établissement ne se différencient pas entre les nouvelles formes d'organisation du travail et les formes tayloriennes, il apparaît que les disparités salariales sont plus fortes dans les établissements relevant des formes d'organisation en *lean production* que dans les autres formes d'organisation du travail.

Au-delà de ce résultat, il apparaît aussi que les effets sectoriels sur le salaire moyen et sur les inégalités salariales sont très forts. Ensuite, alors que seuls les établissements de grande taille se distinguent par des salaires plus élevés, il apparaît que la taille des établissements réduit les inégalités salariales. La stratégie concurrentielle influence à la fois le salaire moyen et les inégalités salariales : une stratégie basée sur l'originalité, la renommée, la tradition ou la marque plutôt que sur les prix conduit à des salaires plus élevés, mais aussi à des inégalités plus fortes. La structure de la main-d'œuvre influence bien entendu très fortement le niveau et les inégalités de salaires.

Enfin, on remarque qu'un taux de syndicalisation élevé permet d'augmenter le niveau des salaires et de réduire les inégalités, et que les établissements dans lesquels un grand nombre de thèmes ont été négociés apparaissent comme moins inégalitaires.

Graphique 3.13 :
Perceptions des salariés sur la gêne pour s'investir dans le travail

(% pondéré de salariés)



Lire ainsi : 58,9 % des salariés des établissements relevant d'une organisation apprenante déclarent que la faiblesse des rémunérations les gêne pour s'investir dans leur travail.

Source : Enquête *REPONSE* 2004-2005, volet salariés, Dares.

Pour compléter cette analyse, le graphique 3.13 donne la répartition, selon les formes d'organisation, de la perception des salariés sur la faiblesse des rémunérations. Il apparaît alors que les salariés des établissements des formes apprenantes sont ceux qui déclarent le moins souvent que la faiblesse des rémunérations les gêne à s'investir dans leur travail, alors que les salariés des formes tayloriennes, mais aussi des formes simples, sont plus nombreux à citer cette raison comme gêne d'implication. La *lean production* apparaît comme intermédiaire. Il faut noter que l'on ne contrôle pas les effets liés aux qualifications des salariés dans cette comparaison.

4. CONCLUSION

L'analyse effectuée dans cette partie indique tout d'abord que les pratiques des établissements doivent s'analyser globalement, en soulignant les complémentarités qui peuvent exister entre divers modes de gestion de la main-d'œuvre et des ressources humaines. Comme le souligne Appelbaum (2004), les nouvelles formes de rémunération ne peuvent permettre de motiver les salariés à fournir un effort discrétionnaire que si elles sont accompagnées d'autres pratiques de gestion de l'emploi et des ressources humaines permettant d'accroître la confiance mutuelle et l'engagement. C'est la synthèse de cette étude qui peut nous permettre de dégager des conclusions sur la complémentarité entre nouvelles formes d'organisation du travail et pratiques innovantes de gestion des ressources humaines.

Il apparaît alors, au vu de nos résultats, que les nouvelles formes d'organisation du travail combinent diverses pratiques spécifiques de gestion de l'emploi et des ressources humaines, qui se distinguent à bien des égards de celles mises en œuvre dans les établissements de formes tayloriennes. Notamment, en matière de gestion de l'emploi, les établissements de ces nouvelles formes, apprenantes ou en *lean production*, recourent, toutes choses égales par ailleurs, significativement moins aux CDD, mais davantage à la sous-traitance, que le font les établissements des formes tayloriennes, ce qui peut correspondre à des logiques de désengagement vis-à-vis de la main-d'œuvre la moins qualifiée, permettant alors une plus grande protection de leurs salariés en interne. En matière de dépenses de formation, les deux formes se distinguent aussi nettement des formes tayloriennes par des pratiques plus généreuses. Enfin, les établissements de ces formes utilisent davantage l'individualisation des salaires, considérée par les représentants de la direction comme motivant davantage les salariés, pratiques complétées d'entretiens d'évaluation avec leurs salariés. La mise en œuvre simultanée de ces diverses pratiques peut alors être vue comme un ensemble cohérent de modes de gestion de l'emploi et des ressources humaines, visant à favoriser la stabilité du personnel, à qui on offre la possibilité de se former et que l'on incite réellement à s'impliquer dans les objectifs de l'entreprise.

Cependant, l'analyse nous permet aussi de nuancer cette conclusion de pratiques homogènes pour les nouvelles formes d'organisation du travail, relativement aux formes tayloriennes, en mettant en évidence des différences entre les formes apprenantes et les formes en *lean production* : les formes en *lean production* recourent davantage à l'intérim que les formes apprenantes, cumulant ainsi diverses pratiques d'externalisation (intérim et sous-traitance) comme modes de mobilisation de travail, ce qui pourrait permettre d'accroître la pression qui s'exerce sur le noyau dur de main-d'œuvre de ces établissements par la mise en compétition permanente avec une main-d'œuvre externe. Cette hypothèse peut être confortée en comparant les perceptions de l'insécurité de l'emploi comme une gêne pour s'impliquer dans le travail : elles sont plus fréquemment exprimées par les salariés des établissements en *lean production* que par ceux des organisations apprenantes. Sur ce point, les formes en *lean production* se rapprochent davantage des formes tayloriennes que des formes apprenantes. Ensuite, bien que les dépenses de formation soient importantes dans les établissements de formes en *lean production*, il ressort que le manque de formation gêne plus souvent l'implication des salariés de cette forme d'organisation que ceux des formes apprenantes. On peut ajouter aussi que les pratiques d'individualisation, considérées comme plus justes par les représentants de la direction, sont réellement davantage développées, et que les inégalités salariales dans les établissements de cette forme ressortent de manière plus importante que dans les autres formes d'organisation du travail. Ainsi, il apparaît que les formes en *lean production* se différencient des formes apprenantes, qui ressortent quant à elles comme affichant davantage de cohérence dans l'ensemble des pratiques mises en œuvre, par exemple avec des critères de recrutement basés sur la formation et l'expérience, qui vont de pair avec des dépenses de formation importantes, et une perception positive des salariés sur les différentes pratiques.

Annexe de la partie 3

Tableau A3.1 :
Déterminants du recours aux CDD

	Présence de CDD		Plus de 5% de CDD	
	Coeff	Coeff	Coeff	Coeff
Constante	-0,700 *	-0,592	-2,607 ***	-2,649 ***
Forme d'organisation du travail				
Apprenante	-0,224 *	-0,239 *	-0,110	-0,121
Lean production	-0,262 *	-0,280 **	-0,222	-0,233
Taylorienne	ref	ref	ref	ref
Simple	-0,179	-0,181	-0,023	-0,010
Secteurs d'activité				
Industrie agroalimentaire	1,148 ***	1,175 ***	1,295 ***	1,300 ***
Industrie des biens de consommation	0,572 **	0,578 **	0,701 **	0,709 **
Industrie automobile et équipement	0,054	0,067	0,340	0,359
Industrie des biens interm. et énergie	ref	ref	ref	ref
Construction	-0,264	-0,243	0,418	0,461
Commerce	0,665 ***	0,704 ***	1,110 ***	1,135 ***
Transports	0,417 *	0,411 *	0,917 ***	0,901 ***
Activités financières et immobilières	0,640 **	0,593 **	0,626 *	0,585 *
Service aux entreprises	0,515 ***	0,549 ***	0,862 ***	0,896 ***
Service au particulier	0,493 *	0,519 *	1,199 ***	1,214 ***
Education, Santé, Social et Administration	1,147 ***	1,095 ***	1,700 ***	1,672 ***
Taille de l'établissement				
De 20 à 49 salariés	ref	ref	ref	ref
De 50 à 99 salariés	0,236	0,148	-0,017	-0,082
De 100 à 199 salariés	0,436 ***	0,299 *	0,274	0,155
De 200 à 499 salariés	0,741 ***	0,594 ***	0,416 **	0,289
500 salariés et plus	0,839 ***	0,691 ***	0,656 ***	0,506 **
Age de l'établissement				
Moins de 10 ans	-0,142	-0,135	-0,154	-0,156
Entre 10 et 49 ans	ref	ref	ref	ref
Plus de 50 ans	-0,387 ***	-0,380 ***	-0,227	-0,222
Chiffre d'affaires de l'entreprise				
Moins de 5 ME	ref	ref	ref	ref
5 à moins de 10 ME	-0,084	-0,099	0,018	0,020
10 à moins de 100 ME	-0,039	-0,095	-0,119	-0,147
Plus de 100 ME	-0,366 *	-0,439 **	-0,228	-0,282
Multi-établissements	-0,111	-0,137	-0,115	-0,137
Horizon du marché				
Local ou régional	0,300 **	0,306 **	0,218	0,220
National	ref	ref	ref	ref
Européen ou mondial	0,208	0,192	0,003	-0,007
Part de marché pour l'activité principale				
Moins de 50%	ref	ref	ref	ref
Plus de 50%	-0,253 *	-0,238 *	-0,285	-0,272
Part de marché: Sans objet ou NVPD	-0,157	-0,152	-0,044	-0,030
Stratégie concurrentielle pour l'activité principale				
Les prix	ref	ref	ref	ref
L'innovation	-0,166	-0,161	-0,206	-0,187
La qualité du produit ou du service	-0,039	-0,028	0,144	0,157
L'originalité ou la renommée, tradition, marque	0,052	0,077	0,271	0,299

Sans objet	0,032	-0,031	-0,072	-0,092
Evolution du volume d'activité sur les 3 dernières années				
Fortement croissant ou croissant	0,246 **	0,243 **	0,254 **	0,258 **
Stable	ref	ref	ref	ref
Décroissant ou fortement décroissant	-0,425 ***	-0,444 ***	-0,401 **	-0,417 **
Prévision de l'évolution de l'activité d'une année sur l'autre				
Très facile ou plutôt facile	ref	ref	ref	ref
Difficile ou très difficile	0,086	0,079	0,106	0,107
% de cadres et professions intermédiaires				
Moins de 15%	ref	ref	ref	ref
De 15 à moins de 30%	-0,146	-0,162	-0,434 ***	-0,452 ***
De 30 à moins de 50%	-0,081	-0,102	-0,648 ***	-0,667 ***
50% et plus	-0,164	-0,182	-0,696 ***	-0,716 ***
% de salariés de moins de 30 ans				
Moins de 15%	ref	ref	ref	ref
De 15 à moins de 35%	0,364 ***	0,368 ***	0,269 *	0,279 *
35% et plus	0,589 ***	0,605 ***	0,580 ***	0,600 ***
% de salariés de plus de 50 ans				
Moins de 5%	ref	ref	ref	ref
De 5 à moins de 25%	0,158	0,134	0,121	0,109
25% et plus	-0,014	-0,047	-0,163	-0,180
% de femmes parmi les salariés				
Moins de 15%	ref	ref	ref	ref
De 15 à moins de 35%	0,003	-0,004	0,081	0,086
De 35 à moins de 60%	0,514 ***	0,500 ***	0,685 ***	0,688 ***
60% et plus	0,667 ***	0,667 ***	1,111 ***	1,130 ***
Présence d'intérim				
0%	ref	ref	ref	ref
5% et moins	0,370 ***	0,366 ***	-0,130	-0,130
Plus de 5%	0,254 *	0,241 *	0,131	0,124
Variation inhabituelle de l'activité	-0,090	-0,083	0,144	0,143
Instances RP				
Présence d'élus et de DS		0,102		0,109
Présence d'élus mais pas de DS		ref	ref	ref
Présence de DS et de mandatés		-0,386		-0,373
Pas d'instances RP		-0,334 *		-0,137
Taux de syndicalisation				
Moins de 5%		ref		ref
De 5 à 10%		0,158		0,102
Plus de 10%		-0,011		0,080
Ne veut pas dire		0,179		0,037
6 thèmes ou plus négociés dans l'entreprise		0,026		0,112
Pourcentage de paires concordantes	71,9	72,3	77,2	77,4
Nombre d'observations	2332	2332	2332	2332

Estimation Logit. *, **, *** indique que le coefficient est significatif au seuil de 10%, 5%, 1%.

Source : enquête REPONSE 2004-2005, volet représentants de la direction, Dares.

Tableau A3.2 :
Déterminants du recours à l'intérim

	Présence d'interim		Plus de 5% d'interim	
	Coeff	Coeff	Coeff	Coeff
Constante	-0,652 *	-0,695 *	-0,887 *	-0,914 *
Forme d'organisation du travail				
Apprenante	-0,077	-0,082	-0,398 **	-0,402 **
Lean production	0,086	0,076	0,030	0,016
Taylorienne	ref	ref	ref	ref
Simple	-0,329 *	-0,328 *	-0,653 ***	-0,659 ***
Secteurs d'activité				
Industrie agroalimentaire	-0,275	-0,273	-0,080	-0,068
Industrie des biens de consommation	-0,438 *	-0,438 *	-0,485 **	-0,486 **
Industrie automobile et équipement	-0,226	-0,220	0,060	0,062
Industrie des biens interm. et énergie	ref	ref	ref	ref
Construction	0,652 **	0,664 **	1,103 ***	1,103 ***
Commerce	-1,197 ***	-1,181 ***	-1,596 ***	-1,586 ***
Transports	-0,964 ***	-0,960 ***	-0,916 ***	-0,906 ***
Activités financières et immobilières	-1,702 ***	-1,712 ***	-2,252 ***	-2,277 ***
Service aux entreprises	-1,263 ***	-1,242 ***	-1,532 ***	-1,506 ***
Service au particulier	-1,946 ***	-1,959 ***	-1,465 ***	-1,471 ***
Education, Santé, Social et Administration	-1,882 ***	-1,902 ***	-1,936 ***	-1,963 ***
Taille de l'établissement				
De 20 à 49 salariés	ref	ref	ref	ref
De 50 à 99 salariés	0,324 *	0,301 *	0,261	0,245
De 100 à 199 salariés	0,675 ***	0,630 ***	0,402 **	0,362 *
De 200 à 499 salariés	1,161 ***	1,112 ***	0,384 *	0,333
500 salariés et plus	1,253 ***	1,197 ***	0,174	0,118
Age de l'établissement				
Moins de 10 ans	0,115	0,116	0,007	0,014
Entre 10 et 49 ans	ref	ref	ref	ref
Plus de 50 ans	0,017	0,022	-0,156	-0,138
Chiffre d'affaires de l'entreprise				
Moins de 5 ME	ref	ref	ref	ref
5 à moins de 10 ME	0,045	0,045	-0,220	-0,225
10 à moins de 100 ME	0,505 **	0,489 **	-0,121	-0,140
Plus de 100 ME	0,616 ***	0,589 ***	0,112	0,072
Multi-établissements	0,087	0,077	0,122	0,120
Horizon du marché				
Local ou régional	-0,155	-0,155	-0,188	-0,187
National	ref	ref	ref	ref
Européen ou mondial	0,152	0,146	0,007	0,001
Part de marché pour l'activité principale				
Moins de 50%	ref	ref	ref	ref
Plus de 50%	0,030	0,040	-0,113	-0,083
Part de marché: Sans objet ou NVPD	-0,328 ***	-0,328 ***	0,025	0,030
Stratégie concurrentielle pour l'activité principale				
Les prix	ref	ref	ref	ref
L'innovation	-0,255	-0,247	-0,109	-0,100
La qualité du produit ou du service	-0,175	-0,166	-0,363 **	-0,359 **
L'originalité ou la renommée, tradition, marque	-0,124	-0,112	-0,429 **	-0,433 **
Sans objet	-0,098	-0,115	-0,721	-0,764

Evolution du volume d'activité sur les 3 dernières années

Fortement croissant ou croissant	0,319 ***	0,314 ***	0,227 *	0,220
Stable	ref	ref	ref	ref
Décroissant ou fortement décroissant	-0,206	-0,211	-0,305 *	-0,316 *

Prévision de l'évolution de l'activité d'une année sur l'autre

Très facile ou plutôt facile	ref	ref	ref	ref
Difficile ou très difficile	-0,086	-0,085	0,146	0,139

% de cadres et professions intermédiaires

Moins de 15%	ref	ref	ref	ref
De 15 à moins de 30%	0,304 **	0,306 **	0,513 ***	0,515 ***
De 30 à moins de 50%	0,314 *	0,306 *	0,307 *	0,302
50% et plus	0,519 ***	0,521 ***	-0,275	-0,273

% de salariés de moins de 30 ans

Moins de 15%	ref	ref	ref	ref
De 15 à moins de 35%	0,245 *	0,250 *	0,333 **	0,328 **
35% et plus	-0,088	-0,070	0,233	0,230

% de salariés de plus de 50 ans

Moins de 5%	ref	ref	ref	ref
De 5 à moins de 25%	0,056	0,040	0,116	0,095
25% et plus	0,134	0,111	0,249	0,214

% de femmes parmi les salariés

Moins de 15%	ref	ref	ref	ref
De 15 à moins de 35%	-0,019	-0,022	-0,136	-0,155
De 35 à moins de 60%	-0,013	-0,021	-0,031	-0,057
60% et plus	-0,397 **	-0,395 **	-0,443 **	-0,458 **

Présence de CDD

0%	ref	ref	ref	ref
5% et moins	0,378 ***	0,371 ***	0,033	0,021
Plus de 5%	0,177	0,167	0,212	0,205

Variation inhabituelle de l'activité

	0,107	0,108	0,059	0,061
--	-------	-------	-------	-------

Instances RP

Présence d'élus et de DS		0,053		0,084
Présence d'élus mais pas de DS		ref		ref
Présence de DS et de mandatés		0,001		-0,170
Pas d'instances RP		-0,015		0,047

Taux de syndicalisation

Moins de 5%		ref		ref
De 5 à 10%		0,108		0,187
Plus de 10%		0,021		-0,097
Ne veut pas dire		0,229		0,169

6 thèmes ou plus négociés dans l'entreprise

		0,036		0,045
--	--	-------	--	-------

Pourcentage de paires concordantes	80,6	80,7	80,7	80,8
---	------	------	------	------

Nombre d'observations	2332	2332	2332	2332
------------------------------	------	------	------	------

Estimation Logit. *, **, *** indique que le coefficient est significatif au seuil de 10%, 5%, 1%.

Source : enquête REPONSE 2004-2005, volet représentants de la direction, Dares.

Tableau A3.3 :
Déterminants du fait d'être donneur d'ordres

	Être donneur d'ordres	
	Coeff	Coeff
Constante	-0,100	-0,067
Forme d'organisation du travail		
Apprenante	0,229 *	0,230 *
Lean production	0,296 *	0,292 *
Taylorienne	ref	ref
Simple	-0,294 *	-0,283 *
Secteurs d'activité		
Industrie agroalimentaire	-1,917 ***	-1,937 ***
Industrie des biens de consommation	-0,528 *	-0,504 *
Industrie automobile et équipement	-0,100	-0,100
Industrie des biens interm. et énergie	ref	ref
Construction	0,660 **	0,673 **
Commerce	-1,497 ***	-1,484 ***
Transports	0,296	0,270
Activités financières et immobilières	-0,906 ***	-0,908 ***
Service aux entreprises	-0,871 ***	-0,860 ***
Service au particulier	-1,150 ***	-1,139 ***
Education, Santé, Social et Administration	-0,659 **	-0,674 **
Taille de l'établissement		
De 20 à 49 salariés	ref	ref
De 50 à 99 salariés	0,204	0,131
De 100 à 199 salariés	0,098	-0,024
De 200 à 499 salariés	0,351 *	0,232
500 salariés et plus	0,589 ***	0,459 **
Age de l'établissement		
Moins de 10 ans	-0,279 *	-0,290 *
Entre 10 et 49 ans	ref	ref
Plus de 50 ans	-0,061	-0,071
Chiffre d'affaires de l'entreprise		
Moins de 5 ME	ref	ref
5 à moins de 10 ME	0,581 ***	0,592 ***
10 à moins de 100 ME	0,745 ***	0,720 ***
Plus de 100 ME	0,804 ***	0,769 ***
Multi-établissements	-0,218 *	-0,245 **
Horizon du marché		
Local ou régional	-0,024	-0,016
National	ref	ref
Européen ou mondial	0,322 **	0,314 **
Part de marché pour l'activité principale		
Moins de 50%	ref	ref
Plus de 50%	-0,367 **	-0,370 **
Part de marché: Sans objet ou NVPD	0,245 *	0,250 *
Stratégie concurrentielle pour l'activité principale		
Les prix	ref	ref
L'innovation	0,279	0,299
La qualité du produit ou du service	0,030	0,036
L'originalité ou la renommée, tradition, marque	-0,010	0,025
Sans objet	-0,176	-0,158
Evolution du volume d'activité sur les 3 dernières années		
Fortement croissant ou croissant	-0,098	-0,095
Stable	ref	ref

Décroissant ou fortement décroissant	0,170	0,158
Prévision de l'évolution de l'activité d'une année sur l'autre		
Très facile ou plutôt facile	ref	ref
Difficile ou très difficile	-0,010	-0,003
% de cadres et professions intermédiaires		
Moins de 15%	ref	ref
De 15 à moins de 30%	0,247	0,225
De 30 à moins de 50%	0,355 **	0,330 **
50% et plus	0,324 **	0,288 *
% de salariés de moins de 30 ans		
Moins de 15%	ref	ref
De 15 à moins de 35%	0,195	0,204
35% et plus	0,095	0,104
% de salariés de plus de 50 ans		
Moins de 5%	ref	ref
De 5 à moins de 25%	0,212	0,217
25% et plus	0,018	0,015
% de femmes parmi les salariés		
Moins de 15%	ref	ref
De 15 à moins de 35%	-0,066	-0,066
De 35 à moins de 60%	-0,481 ***	-0,493 ***
60% et plus	-0,466 **	-0,462 **
Présence d'intérim		
0%	ref	ref
5% et moins	0,427 ***	0,423 ***
Plus de 5%	0,685 ***	0,688 ***
Présence de CDD		
0%	ref	ref
5% et moins	0,016	0,010
Plus de 5%	0,158	0,150
Variation inhabituelle de l'activité		
	0,036	0,040
Instances RP		
Présence d'élus et de DS		0,164
Présence d'élus mais pas de DS	ref	ref
Présence de DS et de mandatés		-0,217
Pas d'instances RP		-0,232
Taux de syndicalisation		
Moins de 5%	ref	ref
De 5 à 10%		-0,234
Plus de 10%		0,008
Ne veut pas dire		0,116
6 thèmes ou plus négociés dans l'entreprise		
		0,103
Pourcentage de paires concordantes	78,4	78,5
Nombre d'observations	2286	2286

Estimation Logit. *, **, *** indique que le coefficient est significatif au seuil de 10%, 5%, 1%.

Source : enquête REPONSE 2004-2005, volet représentants de la direction, Dares.

**Tableau A3.4 :
Déterminants des dépenses de formation**

	De 2,1 à 3%	Plus de 3%	De 2,1 à 3%	Plus de 3%
	Coeff	Coeff	Coeff	Coeff
Constante	-2,076***	-1,753***	-2,033***	-1,860***
Forme d'organisation du travail				
Apprenante	0,305*	0,237	0,304*	0,231
Lean production	0,770***	0,729***	0,752***	0,694***
Taylorienne	ref	ref	ref	ref
Simple	-0,346*	-0,476**	-0,326	-0,448**
Secteurs d'activité				
Industrie agroalimentaire	0,443	0,087	0,476	0,138
Industrie des biens de consommation	-0,001	-0,157	-0,001	-0,126
Industrie automobile et équipement	0,329	0,050	0,358	0,074
Industrie des biens interm. et énergie	ref	ref	ref	ref
Construction	0,738**	0,140	0,772**	0,174
Commerce	0,188	-0,688***	0,240	-0,658***
Transports	0,882***	0,425	0,864***	0,397
Activités financières et immobilières	0,857**	0,797**	0,811**	0,716*
Service aux entreprises	0,152	-0,310	0,207	-0,243
Service au particulier	0,269	-0,533	0,282	-0,524
Education, Santé, Social et Administration	0,816**	-0,904**	0,756**	-0,970***
Taille de l'établissement				
De 20 à 49 salariés	ref	ref	ref	ref
De 50 à 99 salariés	0,566***	0,276	0,454**	0,180
De 100 à 199 salariés	0,683***	0,550***	0,480**	0,374*
De 200 à 499 salariés	0,713***	0,773***	0,511**	0,592**
500 salariés et plus	1,431***	1,610***	1,209***	1,403***
Age de l'établissement				
Moins de 10 ans	-0,136	0,085	-0,111	0,096
Entre 10 et 49 ans	ref	ref	ref	ref
Plus de 50 ans	0,143	0,301**	0,160	0,326**
Chiffre d'affaires de l'entreprise				
Moins de 5 ME	ref	ref	ref	ref
5 à moins de 10 ME	-0,224	-0,626**	-0,237	-0,635**
10 à moins de 100 ME	0,211	-0,247	0,127	-0,334
Plus de 100 ME	0,266	0,229	0,138	0,081
Multi-établissements	0,062	0,205	0,016	0,157
Horizon du marché				
Local ou régional	0,196	0,550***	0,210	0,579***
National	ref	ref	ref	ref
Européen ou mondial	0,076	0,150	0,047	0,113
Part de marché pour l'activité principale				
Moins de 50%	ref	ref	ref	ref
Plus de 50%	0,070	0,284	0,103	0,341*
Part de marché: Sans objet ou NVPD	0,133	0,087	0,143	0,117
Stratégie concurrentielle pour l'activité principale				
Les prix	ref	ref	ref	ref
L'innovation	0,095	0,362	0,127	0,400*
La qualité du produit ou du service	0,247	0,436***	0,272*	0,460***
L'originalité ou la renommée, tradition, marque	0,291	0,393*	0,354*	0,460**
Sans objet	0,173	0,060	0,122	-0,008
Evolution du volume d'activité sur les 3 dernières années				
Fortement croissant ou croissant	0,112	0,223	0,112	0,214
Stable	ref	ref	ref	ref

Décroissant ou fortement décroissant	-0,169	-0,391**	-0,181	-0,397**
Prévision de l'évolution de l'activité d'une année sur l'autre				
Très facile ou plutôt facile	ref	ref	ref	ref
Difficile ou très difficile	-0,221*	-0,312**	-0,228*	-0,322**
% de cadres et professions intermédiaires				
Moins de 15%	ref	ref	ref	ref
De 15 à moins de 30%	0,463***	0,450**	0,437**	0,424**
De 30 à moins de 50%	0,137	0,733***	0,096	0,693***
50% et plus	0,569***	1,633***	0,553***	1,619***
% de salariés de moins de 30 ans				
Moins de 15%	ref	ref	ref	ref
De 15 à moins de 35%	0,202	0,258*	0,205	0,265*
35% et plus	0,288	0,378*	0,308	0,393*
% de salariés de plus de 50 ans				
Moins de 5%	ref	ref	ref	ref
De 5 à moins de 25%	-0,031	-0,284	-0,045	-0,301
25% et plus	0,164	-0,221	0,131	-0,255
% de femmes parmi les salariés				
Moins de 15%	ref	ref	ref	ref
De 15 à moins de 35%	-0,148	-0,278	-0,179	-0,320*
De 35 à moins de 60%	-0,342*	-0,447**	-0,392*	-0,511**
60% et plus	-0,376*	-0,534**	-0,385*	-0,547**
Présence de CDD				
0%	ref	ref	ref	ref
5% et moins	0,109	0,152	0,076	0,117
Plus de 5%	-0,250	-0,204	-0,289*	-0,255
Variation inhabituelle de l'activité				
	-0,167	0,035	-0,157	0,034
Instances RP				
Présence d'élus et de DS			0,137	0,154
Présence d'élus mais pas de DS			ref	ref
Présence de DS et de mandatés			-0,341	-1,048
Pas d'instances RP			-0,486**	-0,266
Taux de syndicalisation				
Moins de 5%			ref	ref
De 5 à 10%			0,156	0,208
Plus de 10%			-0,042	-0,102
Ne veut pas dire			0,374*	0,359*
6 thèmes ou plus négociés dans l'entreprise			0,235*	0,453***
Nombre d'observations				
	2196	2196	2196	2196

Estimation Logit multinomial (Ref : moins de 2%).

*, **, *** indique que le coefficient est significatif au seuil de 10%, 5%, 1%.

Source : enquête REPONSE 2004-2005, volet représentants de la direction, Dares.

Tableau A3.5 :
Pratiques d'individualisation (primes et augmentations individuelles)

	Personnel cadres		Personnel Non cadres	
	Coeff	Coeff	Coeff	Coeff
Constante	-0,900**	-1,007**	-0,647*	-0,599*
Forme d'organisation du travail				
Apprenante	0,196	0,208	0,043	0,045
Lean production	0,199	0,205	0,049	0,057
Taylorienne	ref	ref	ref	ref
Simple	-0,336**	-0,310*	-0,337**	-0,345**
Secteurs d'activité				
Industrie agroalimentaire	-0,139	-0,173	-0,207	-0,234
Industrie des biens de consommation	-0,252	-0,245	0,230	0,246
Industrie automobile et équipement	-0,292	-0,298	-0,364**	-0,392**
Industrie des biens interm. et énergie	ref	ref	ref	ref
Construction	0,641**	0,666**	1,042***	1,011***
Commerce	-0,020	0,001	0,527***	0,500***
Transports	0,160	0,143	-0,010	-0,004
Activités financières et immobilières	-0,261	-0,276	0,959***	0,945***
Service aux entreprises	0,040	0,046	0,468***	0,427**
Service au particulier	-0,412	-0,385	0,103	0,105
Education, Santé, Social et Administration	-2,305***	-2,302***	-1,850***	-1,847***
Taille de l'établissement				
De 20 à 49 salariés	ref	ref	ref	ref
De 50 à 99 salariés	0,396**	0,331*	0,068	0,083
De 100 à 199 salariés	0,533***	0,428**	-0,126	-0,102
De 200 à 499 salariés	0,895***	0,787***	-0,177	-0,158
500 salariés et plus	1,014***	0,884***	-0,095	-0,070
Age de l'établissement				
Moins de 10 ans	0,150	0,138	0,156	0,147
Entre 10 et 49 ans	ref	ref	ref	ref
Plus de 50 ans	-0,086	-0,092	0,033	0,037
Chiffre d'affaires de l'entreprise				
Moins de 5 ME	ref	ref	ref	ref
5 à moins de 10 ME	0,202	0,259	0,306	0,281
10 à moins de 100 ME	0,721***	0,746***	0,423**	0,424**
Plus de 100 ME	0,932***	0,939***	0,233	0,238
Multi-établissements	0,240**	0,222*	0,001	0,012
Horizon du marché				
Local ou régional	0,064	0,065	0,007	0,023
National	ref	ref	ref	ref
Européen ou mondial	-0,109	-0,128	0,101	0,114
Part de marché pour l'activité principale				
Moins de 50%	ref	ref	ref	ref
Plus de 50%	-0,272*	-0,277*	-0,255*	-0,271**
Part de marché: Sans objet ou NVPD	-0,198	-0,189	-0,076	-0,100
Stratégie concurrentielle pour l'activité principale				
Les prix	ref	ref	ref	ref
L'innovation	-0,001	0,029	0,063	0,063
La qualité du produit ou du service	-0,086	-0,083	0,155	0,143
L'originalité ou la renommée, tradition, marque	-0,078	-0,050	0,048	0,040
Sans objet	-0,467	-0,469	-0,019	0,005
Evolution du volume d'activité sur les 3 dernières années				
Fortement croissant ou croissant	0,211*	0,221*	0,238**	0,235**
Stable	ref	ref	ref	ref

Décroissant ou fortement décroissant	-0,129	-0,121	0,128	0,114
Prévision de l'évolution de l'activité d'une année sur l'autre				
Très facile ou plutôt facile	ref	ref	ref	ref
Difficile ou très difficile	-0,155	-0,155	-0,210**	-0,220**
% de cadres et professions intermédiaires				
Moins de 15%	ref	ref	ref	ref
De 15 à moins de 30%	0,373**	0,375**	0,199	0,195
De 30 à moins de 50%	0,733***	0,727***	0,578***	0,593***
50% et plus	1,075***	1,072***	0,504***	0,497***
% de salariés de moins de 30 ans				
Moins de 15%	ref	ref	ref	ref
De 15 à moins de 35%	0,134	0,142	-0,058	-0,061
35% et plus	0,158	0,162	-0,030	-0,051
% de salariés de plus de 50 ans				
Moins de 5%	ref	ref	ref	ref
De 5 à moins de 25%	-0,378**	-0,384**	-0,379**	-0,368**
25% et plus	-0,577**	-0,593***	-0,440**	-0,421**
% de femmes parmi les salariés				
Moins de 15%	ref	ref	ref	ref
De 15 à moins de 35%	0,271*	0,275*	-0,064	-0,068
De 35 à moins de 60%	0,274	0,266	-0,103	-0,115
60% et plus	0,134	0,141	-0,245	-0,267
Présence de CDD				
0%	ref	ref	ref	ref
5% et moins	0,139	0,140	0,350***	0,359***
Plus de 5%	-0,066	-0,073	0,259*	0,270**
Instances RP				
Présence d'élus et de DS		0,147		0,235*
Présence d'élus mais pas de DS		ref		ref
Présence de DS et de mandats		0,729		0,196
Pas d'instances RP		-0,109		0,166
Taux de syndicalisation				
Moins de 5%		ref		ref
De 5 à 10%		-0,079		-0,315**
Plus de 10%		0,035		-0,306**
Ne veut pas dire		0,058		-0,317**
6 thèmes ou plus négociés dans l'entreprise				
		0,130		-0,047
Nombre d'observations	2219	2219	2376	2376
Pourcentage paires concordantes	76,5	76,7	69,6	69,9

Estimation Logit. *, **, *** indique que le coefficient est significatif au seuil de 10%, 5%, 1%..

Source : enquête REPONSE 2004-2005, volet représentants de la direction, Dares.

Tableau A3.6 :
Pratiques d'augmentations individuelles seules

	Personnel cadres		Personnel Non cadres	
	Coeff	Coeff	Coeff	Coeff
Constante	-0,283	-0,383	1,092**	1,251***
Forme d'organisation du travail				
Apprenante	0,288*	0,291*	0,174	0,159
Lean production	0,425**	0,402**	0,309*	0,291*
Taylorienne	ref	ref	ref	ref
Simple	-0,026	-0,005	-0,188	-0,226
Secteurs d'activité				
Industrie agroalimentaire	-0,424	-0,450	-0,425	-0,450
Industrie des biens de consommation	-0,342	-0,344	-0,071	-0,073
Industrie automobile et équipement	-0,329	-0,343	-0,335	-0,334
Industrie des biens interm. et énergie	ref	ref	ref	ref
Construction	0,362	0,387	0,058	0,080
Commerce	-0,642**	-0,633**	-0,522*	-0,497*
Transports	-0,003	-0,004	-1,070***	-1,080***
Activités financières et immobilières	0,548	0,448	0,406	0,305
Service aux entreprises	-0,495*	-0,477*	-0,931***	-0,942***
Service au particulier	-0,954***	-0,950***	-0,994***	-1,006***
Education, Santé, Social et Administration	-2,094***	-2,141***	-2,572***	-2,670***
Taille de l'établissement				
De 20 à 49 salariés	ref	ref	ref	ref
De 50 à 99 salariés	0,344*	0,278	0,169	0,099
De 100 à 199 salariés	0,879***	0,761***	0,019	-0,117
De 200 à 499 salariés	1,060***	0,928***	0,079	-0,104
500 salariés et plus	1,635***	1,476***	-0,105	-0,275
Age de l'établissement				
Moins de 10 ans	-0,110	-0,126	-0,054	-0,067
Entre 10 et 49 ans	ref	ref	ref	ref
Plus de 50 ans	-0,342**	-0,327**	-0,298**	-0,285*
Chiffre d'affaires de l'entreprise				
Moins de 5 ME	ref	ref	ref	ref
5 à moins de 10 ME	0,364	0,372*	0,189	0,105
10 à moins de 100 ME	0,819***	0,798***	0,621***	0,535**
Plus de 100 ME	0,866***	0,814***	0,519**	0,417*
Multi-établissements	0,313**	0,292**	-0,241*	-0,253*
Horizon du marché				
Local ou régional	-0,171	-0,160	-0,009	0,006
National	ref	ref	ref	ref
Européen ou mondial	-0,178	-0,203	0,097	0,107
Part de marché pour l'activité principale				
Moins de 50%	ref	ref	ref	ref
Plus de 50%	-0,004	-0,002	-0,397**	-0,412**
Part de marché: Sans objet ou NVPD	-0,144	-0,139	0,051	0,010
Stratégie concurrentielle pour l'activité principale				
Les prix	ref	ref	ref	ref
L'innovation	0,278	0,312	0,231	0,233
La qualité du produit ou du service	-0,093	-0,095	0,394**	0,410***
L'originalité ou la renommée, tradition, marque	-0,179	-0,159	0,050	0,068
Sans objet	-0,095	-0,110	0,513	0,447
Evolution du volume d'activité sur les 3 dernières années				
Fortement croissant ou croissant	0,193	0,198	0,303**	0,300**
Stable	ref	ref	ref	ref

Décroissant ou fortement décroissant	-0,376**	-0,398**	-0,123	-0,189
Prévision de l'évolution de l'activité d'une année sur l'autre				
Très facile ou plutôt facile	ref	ref	ref	ref
Difficile ou très difficile	-0,147	-0,152	-0,037	-0,048
% de cadres et professions intermédiaires				
Moins de 15%	ref	ref	ref	ref
De 15 à moins de 30%	0,749***	0,734***	0,649***	0,634***
De 30 à moins de 50%	0,925***	0,920***	0,880***	0,894***
50% et plus	1,348***	1,335***	1,246***	1,229***
% de salariés de moins de 30 ans				
Moins de 15%	ref	ref	ref	ref
De 15 à moins de 35%	0,409**	0,414**	0,071	0,088
35% et plus	0,313	0,310	-0,013	0,028
% de salariés de plus de 50 ans				
Moins de 5%	ref	ref	ref	ref
De 5 à moins de 25%	-0,393*	-0,396*	-0,165	-0,189
25% et plus	-0,624**	-0,634**	-0,256	-0,284
% de femmes parmi les salariés				
Moins de 15%	ref	ref	ref	ref
De 15 à moins de 35%	0,266	0,266	-0,215	-0,195
De 35 à moins de 60%	0,329	0,314	-0,241	-0,227
60% et plus	0,106	0,120	-0,523**	-0,506**
Présence de CDD				
0%	ref	ref	ref	ref
5% et moins	0,234	0,228	0,276*	0,262*
Plus de 5%	-0,071	-0,091	0,027	0,000
Instances RP				
Présence d'élus et de DS		0,339**		0,519***
Présence d'élus mais pas de DS		ref		ref
Présence de DS et de mandatés		0,055		-0,432
Pas d'instances RP		0,074		-0,024
Taux de syndicalisation				
Moins de 5%		ref		ref
De 5 à 10%		-0,057		-0,106
Plus de 10%		-0,200		-0,267
Ne veut pas dire		-0,104		-0,136
6 thèmes ou plus négociés dans l'entreprise		0,187		-0,200
Nombre d'observations	2219	2219	2376	2376
Pourcentage paires concordantes	82,5	82,6	78,2	78,8

Estimation Logit. *, **, *** indique que le coefficient est significatif au seuil de 10%, 5%, 1%..

Source : enquête REPONSE 2004-2005, volet représentants de la direction, Dares.

Tableau A3.7 :
Déterminants du salaire moyen et des inégalités de salaire

	Salaire moyen		Inégalités salariales	
	Coeff	Coeff	Coeff	Coeff
Constante	2,391***	2,383***	0,514***	0,559***
Forme d'organisation du travail				
Apprenante	0,006	0,006	0,018	0,017
Lean production	-0,005	-0,005	0,027*	0,026*
Taylorienne	ref	ref	ref	ref
Simple	-0,027**	-0,026*	-0,016	-0,021
Secteurs d'activité				
Industrie agroalimentaire	0,023	0,023	0,035	0,039
Industrie des biens de consommation	-0,010	-0,011	-0,005	-0,006
Industrie automobile et équipement	-0,067***	-0,066***	-0,029	-0,030
Industrie des biens interm. et énergie	ref	ref	ref	ref
Construction	-0,049**	-0,047**	0,047*	0,038
Commerce	-0,092***	-0,090***	0,036	0,031
Transports	-0,017	-0,018	-0,069***	-0,065**
Activités financières et immobilières	-0,021	-0,018	0,074**	0,074**
Service aux entreprises	-0,095***	-0,094***	-0,038*	-0,040*
Service au particulier	-0,123***	-0,123***	-0,076***	-0,078**
Education, Santé, Social et Administration	-0,052**	-0,050**	0,092***	0,086***
Taille de l'établissement				
De 20 à 49 salariés	ref	ref	ref	ref
De 50 à 99 salariés	-0,019	-0,018	-0,027	-0,022
De 100 à 199 salariés	-0,020	-0,019	-0,054***	-0,043**
De 200 à 499 salariés	-0,006	-0,004	-0,080***	-0,067***
500 salariés et plus	0,034**	0,035**	-0,072***	-0,054***
Age de l'établissement				
Moins de 10 ans	0,012	0,011	0,017	0,020
Entre 10 et 49 ans	ref	ref	ref	ref
Plus de 50 ans	0,034***	0,033***	0,040***	0,042***
Chiffre d'affaires de l'entreprise				
Moins de 5 ME	ref	ref	ref	ref
5 à moins de 10 ME	0,028*	0,030*	0,032	0,023
10 à moins de 100 ME	0,067***	0,068***	0,089***	0,085***
Plus de 100 ME	0,076***	0,077***	0,034	0,033
Multi-établissements	-0,020**	-0,020**	-0,033***	-0,032***
Horizon du marché				
Local ou régional	-0,011	-0,012	-0,016	-0,015
National	ref	ref	ref	ref
Européen ou mondial	0,038***	0,038***	0,027*	0,028*
Part de marché pour l'activité principale				
Moins de 50%	ref	ref	ref	ref
Plus de 50%	0,011	0,011	-0,029*	-0,026*
Part de marché: Sans objet ou NVPD	-0,001	0,000	0,001	-0,002
Stratégie concurrentielle pour l'activité principale				
Les prix	ref	ref	ref	ref
L'innovation	0,013	0,013	0,030	0,026
La qualité du produit ou du service	0,021**	0,021**	0,021	0,020
L'originalité ou la renommée, tradition, marque	0,028*	0,028**	0,053***	0,052***
Sans objet	0,063**	0,065**	0,035	0,032
Evolution du volume d'activité sur les 3 dernières années				
Fortement croissant ou croissant	-0,016*	-0,016*	0,000	-0,003
Stable	ref	ref	ref	ref

Décroissant ou fortement décroissant	-0,008	-0,007	0,013	0,012
Prévision de l'évolution de l'activité d'une année sur l'autre				
Très facile ou plutôt facile	ref	ref	ref	ref
Difficile ou très difficile	-0,014	-0,013	0,016	0,014
% d'ouvriers	-0,135***	-0,132***	-0,023	-0,031
% de techniciens	0,350***	0,350***	0,367***	0,368***
% de cadres	1,035***	1,041***	0,793***	0,784***
% de salariés de moins de 30 ans	-0,308***	-0,304***	-0,082	-0,096*
% de salariés de plus de 50 ans	-0,033	-0,032	-0,154**	-0,148**
% de femmes parmi les salariés	-0,198***	-0,195***	-0,035	-0,046
Présence de CDD				
0%	ref	ref	ref	ref
5% et moins	0,015	0,015	0,041***	0,040***
Plus de 5%	0,000	0,000	0,001	0,001
Instances RP				
Présence d'élus et de DS		-0,012		-0,020
Présence d'élus mais pas de DS		ref		ref
Présence de DS et de mandatés		-0,009		-0,057
Pas d'instances RP		-0,003		-0,022
Taux de syndicalisation				
Moins de 5%		ref		ref
De 5 à 10%		0,001		0,005
Plus de 10%		0,021*		-0,036**
Ne veut pas dire		0,015		0,004
6 thèmes ou plus négociés dans l'entreprise		0,001		-0,021*
R2	0,69	0,69	0,39	0,39
Nombre d'observations	2380	2380	2380	2380

Estimation MCO : salaire moyen en logarithme ; interdécile en logarithme.

*, **, *** indique que le coefficient est significatif au seuil de 10%, 5%, 1%.

Source : enquête *REPONSE* 2004-2005, volet représentants de la direction, Dares.

Partie 4

FORMES D'ORGANISATION DU TRAVAIL ET RELATIONS PROFESSIONNELLES

L'exploitation des enquêtes *REPONSE* de 1992-93 et 1998-99 a montré³¹ combien, dans les établissements du secteur marchand, les formes et la dynamique des relations professionnelles sont façonnées par de puissants facteurs structurels³².

La représentation du personnel est étroitement liée à *la taille* : plus l'unité de production emploie de salariés et plus les institutions représentatives y sont présentes et diversifiées. Il n'y a pas là qu'un effet mécanique de la législation du travail, puisque cette relation se vérifie avec une grande régularité bien au-delà du seuil de 50 salariés fixé pour l'élection d'un comité d'entreprise ou d'établissement, ou la reconnaissance de sections syndicales. À leur tour, négociations et conflits sont d'autant plus fréquents que les instances représentatives sont plus présentes. *Le secteur d'activité* exerce une influence plus différenciée et moins univoque, mais néanmoins sensible : les représentants élus ou syndicaux sont globalement mieux implantés dans l'industrie et les transports, avec toutefois d'importantes variations au sein de ces deux champs. Étroitement liées au couple formé par le secteur et la taille, nombre d'*autres caractéristiques* de l'établissement exercent cependant une influence sur les formes et l'intensité de leurs relations sociales internes. C'est bien sûr le cas du taux de syndicalisation, mais aussi d'autres variables *a priori* sans rapport direct avec la représentation du personnel, la négociation ou le conflit : le profil de l'unité (ancienneté, liens avec les autres établissements ou entreprises), son marché, son positionnement stratégique, ses performances économiques, tout comme la structure de son personnel selon l'âge, le sexe, la catégorie ou les formes d'emploi (pour le détail des variables des relations professionnelles utilisées, voir l'encadré 2).

Encadré 2 :

Définition des variables de relations professionnelles

La représentation des salariés

Elle est mesurée au niveau de l'établissement. La variable est construite à partir des informations du questionnaire « représentants du personnel » quand elles sont disponibles, et du questionnaire « représentants de la direction » sinon.

- *Élus et délégués syndicaux* : présence simultanée d'un ou plusieurs élus (délégué du personnel, membre du comité d'entreprise, d'une instance similaire, ou de la délégation unique) et d'un ou plusieurs délégués syndicaux
- *Élus seuls* : présence d'un ou plusieurs élus, absence de délégué syndical
- *DS ou mandatés seuls* : absence d' élu, présence d'un ou plusieurs délégués syndicaux ou salariés mandatés
- *Aucun représentant* : pas d' élu ni de délégué syndical ou de salarié mandaté

³¹ Voir en particulier Cézard M., Malan A. et Zouary P., « Conflits et régulation sociale dans les établissements », *Travail et emploi* n°66, 01/1996 ; Bangoura S. et Dayan J-L., « Négocier les salaires en entreprise : une pratique courante mais souvent informelle », *Premières informations et premières synthèses* n°05.1, Dares, février 2001.

³² L'image en est principalement donnée par les réponses à l'enquête des représentants des directions, dont on sait qu'elles peuvent s'écarter parfois fortement de celles des représentants du personnel interrogés en parallèle. L'un des choix constitutifs de l'enquête est néanmoins de s'appuyer sur les réponses des premiers pour appréhender les caractéristiques objectives (qu'elles soient d'ordre économique, organisationnel, institutionnel ou relationnel) des établissements où ils exercent leurs responsabilités.

La négociation

Il s'agit de la négociation *ou de la discussion* entre direction et représentant(s) du personnel ou salariés, mesurée à partir du questionnaire « représentants de la direction »

La négociation ou discussion salariale est observée au niveau de l'établissement enquêté, avec pour période de référence l'année 2004.

La négociation ou discussion sur les autres thèmes est observée au niveau de l'établissement et/ou de l'entreprise, avec pour période de référence les 3 dernières années (2002, 2003 ou 2004).

Les tensions

« Tensions » : existence de fortes tensions entre certains salariés et leurs supérieurs ou leurs collègues.

« Tensions avec hiérarchie » : existence de fortes tensions entre certains salariés et leurs supérieurs.

« Tension avec collègues » : existence de fortes tensions entre certains salariés et leurs collègues

Conflit

« Conflit » : existence d'un conflit collectif quelle que soit sa forme, et pour l'ensemble des établissements enquêtés

Recours aux Prud'hommes

« > 1 % » : au moins un recours déclaré dans les établissements de 100 salariés au plus; entre un et moins de 2 recours pour 100 salariés dans les établissements de plus de cent salariés

« >= 2 % » : au moins deux recours déclaré dans les établissements de 100 salariés au plus; au moins 2 recours pour 100 salariés dans les établissements de plus de cent salariés.

Les résultats de l'édition 2004-2005 de l'enquête *REPONSE* confirment la permanence de ces effets structurels (1). L'analyse « toutes choses égales par ailleurs » permet de mesurer l'effet propre de chacune des caractéristiques qui y contribuent (2). Reste alors à savoir s'il existe des liens entre les formes d'organisation du travail, telles qu'elles ont été caractérisées dans la partie I du présent rapport, et les modalités et l'intensité des relations professionnelles (3).

1. REPRÉSENTATION PROFESSIONNELLE ET PROFIL DES ÉTABLISSEMENTS : PERMANENCE DES EFFETS STRUCTURELS

1.1 Représentation du personnel et taille d'établissement

En 2004, plus des trois quarts (76,6 %) des établissements de 20 salariés ou plus comptent au moins un *représentant*, élu ou délégué syndical (DS), parmi leur personnel (tableau 4.1).

Tableau 4.1 :
Représentation des salariés selon la taille de l'établissement en 2004 (%)

Nombre de salariés	Élus et délégués syndicaux	Élus seuls	DS ou mandataires seuls	Aucun représentant	Total
De 20 à 50	20,7	46,0	1,0	32,3	100,0
de 50 à 99	46,8	40,3	1,0	11,9	100,0
de 100 à 199	71,3	23,9	1,5	3,3	100,0
de 200 à 499	85,1	12,1	0,9	1,9	100,0
500 et plus	94,2	4,6	1,0	0,2	100,0
Total	35,3	40,3	1,1	23,3	100,0

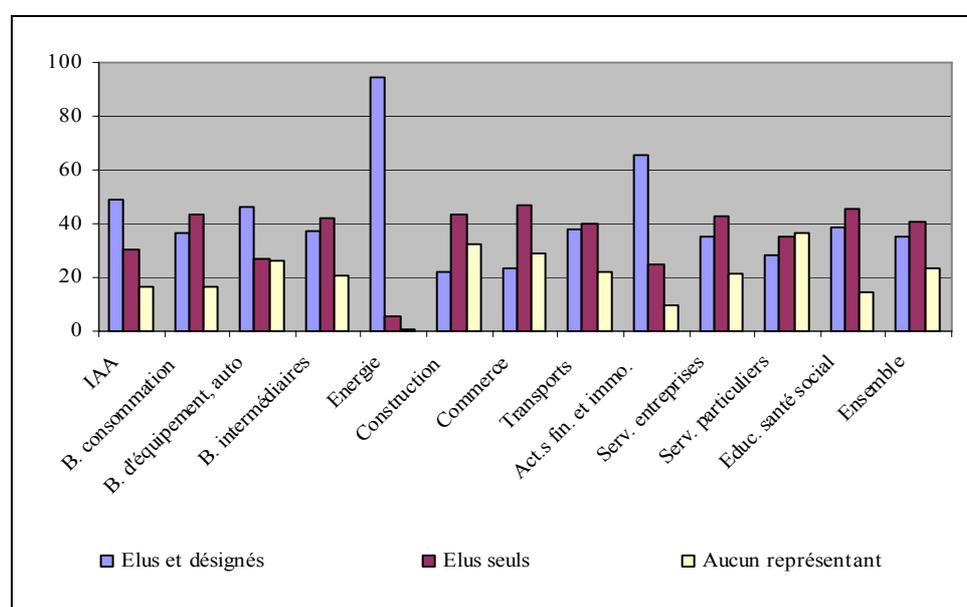
Source : Dares – Enquête *REPONSE* 2004 – Questionnaire auprès des représentants de la direction.

Mais cette proportion va des deux tiers (66,7 %) dans les unités de moins de 50 salariés à la quasi-totalité dans les plus grandes (500 salariés et plus). En outre, le poids des *délégués syndicaux* augmente avec la taille : ils sont présents dans un petit établissement sur cinq à peine, mais dans plus de quatre sur cinq au-dessus de 200 salariés.

1.2 Représentation du personnel et secteur d'activité

Le secteur d'activité est un autre important facteur de différenciation (graphique 1) : moins du quart des établissements des industries agroalimentaires (16,3 %), des biens de consommation (16,9 %), des biens intermédiaires (20,4 %), des transports (22,4 %), ou encore des services aux entreprises (21,2 %) n'ont aucun représentant.

Graphique 4.1 :
Implantation sectorielle des instances représentatives en 2004



Source : Dares – Enquête REPONSE - 2004 – Questionnaire auprès des représentants de la direction.

Les institutions représentatives sont particulièrement bien implantées dans l'énergie, la santé-action sociale et les activités financières. À l'opposé l'absence de représentant est beaucoup plus répandue dans le commerce (plus du quart des établissements), le reste des activités de service et la construction (un tiers ou plus). Qu'on la mesure au sens strict (présence de délégués syndicaux) ou large (en ajoutant aux précédents les élus sur liste syndicale), la présence syndicale suit globalement celle des instances. Mais à taux de représentation égale, elle peut varier sensiblement d'un secteur à l'autre : les industries de l'agroalimentaire et des biens de consommation ont ainsi le même taux global de représentation (83 % des établissements y sont pourvus d'une instance), mais la présence simultanée d'élus et de représentants syndicaux est nettement plus fréquente dans les premières (49 % contre 36,5).

1.3 Représentation du personnel, profil et performances des établissements

L'implantation d'instances représentatives est pour partie liée à l'*ancienneté* de la structure : à peine 30 % des établissements créés depuis moins de dix ans sont pourvus d'élus et de délégués syndicaux, contre 45 % de ceux qui ont au moins 50 ans d'existence (tableau 4.2).

Tableau 4.2 :
Implantation des représentants selon diverses caractéristiques d'établissement (%)

	Élus et délégués syndicaux	Élus seuls	DS ou mandataires seuls	Aucun représentant
Ancienneté de l'établissement				
moins de 10 ans	29,8	41,1	0,8	28,4
de 10 à 49 ans	33,7	41,4	1,1	23,8
50 ans et plus	44,9	36,5	1,1	17,5
Entreprise composée				
d'un seul établissement	26,1	42,8	1,5	29,6
de plusieurs établissements	44,1	38,0	0,7	17,3
L'établissement...				
exerce en franchise	10,3	57,6	0,0	32,2
est lié à un groupement d'entreprises	31,1	49,1	3,3	16,6
est totalement indépendant	26,2	42,9	1,1	29,8
est la filiale d'un groupe	47,7	35,8	1,0	15,5
Marché				
local ou régional	30,6	40,3	1,3	27,8
national	33,0	41,9	0,7	24,5
international	48,9	38,6	0,9	11,7
Chiffre d'affaires				
moins de 5 millions d'euros	28,4	43,8	2,2	25,6
entre 5 et 10 millions d'euros	19,6	46,5	1,2	32,8
entre 10 et 100 millions d'euros	42,8	39,1	0,5	17,6
plus de 100 millions d'euros	56,7	28,9	0,6	13,9
Rentabilité comparée aux concurrents				
supérieure	29,1	43,2	0,9	26,9
équivalente	32,7	41,3	1,6	24,5
inférieure	46,4	36,8	0,8	16,0
Tendance de l'activité (3 dernières années)				
croissante	32,7	43,2	0,8	23,4
stable	35,9	40,8	1,6	21,7
décroissante	44,0	29,2	1,3	25,5
Évolution de l'effectif (3 dernières années)				
croissante	31,5	44,2	0,7	23,6
stable	31,7	41,4	1,2	25,6
décroissante	54,2	27,5	1,7	16,6
Ensemble des établissements	35,3	40,4	1,0	23,3

Source : Dares – Enquête REPONSE 2004 – Questionnaire auprès des représentants de la direction.

Les *liaisons entre établissements* jouent aussi : le contraste est du même ordre entre unités isolées ou complètement indépendantes (dans les deux cas 26 % ont les deux types de représentants) et celles qui relèvent d'une entreprise composée de plusieurs établissements ou font partie d'un groupe (respectivement 44 et 48 %).

Le lien entre représentation et *performances économiques* est plus complexe. L'implantation des élus et délégués syndicaux croît globalement avec le chiffre d'affaires, ce qui confirme le lien direct entre régime de relations professionnelles et échelle de la production, déjà vérifié avec l'effectif employé (cf. 1.1. *supra*). C'est cependant entre 5 et 10 millions de chiffre d'affaires que cette double présence est la plus rare (20 %). De la même façon cette implantation croît avec l'étendue du *marché* : de 31 % quand il est local ou régional, à 49 % quand il est international. En revanche la relation est inverse avec la *tendance récente de l'activité* : les représentants élus et désignés sont nettement plus présents là où elle est à la baisse (44 %) qu'à la hausse (33 %) ; il en va de même pour *l'évolution de l'effectif*, avec un écart encore plus marqué entre établissements où il est en

hausse (32 %) ou en baisse (54 %). Une relation négative du même ordre s'établit avec la *rentabilité* : élus et délégués syndicaux sont simultanément présents dans 29 % des établissements dont les responsables déclarent une rentabilité meilleure que celle des concurrents, contre 46 % là où ils l'estiment inférieure. En résumé, et à première vue, l'implantation d'instances représentatives paraît entretenir une relation directe avec l'échelle de l'activité, mais inverse avec ses résultats. Connaissant l'impact déterminant de la taille et du secteur, nombre d'effets de structure peuvent toutefois se dissimuler derrière ces liens apparents.

1.4 Représentation du personnel et structures d'emploi

L'implantation des élus et délégués syndicaux varie selon la *composition du personnel salarié* : elle est plus forte là où les cadres, et surtout les techniciens et agents de maîtrise forment la catégorie professionnelle la plus nombreuse (tableau 4.3). Les établissements où ils dépassent la moitié de l'effectif sont plus de 40 % à cumuler élus et délégués. Le lien entre représentation et part des ouvriers ou des employés est en revanche moins net et plutôt décroissant.

Tableau 4.3 :
Implantation des représentants et structures d'emploi (%)

	Élus et délégués syndicaux	Élus seuls	DS ou mandatés seuls	Aucun représen- tant
Part des femmes dans l'effectif				
moins de 15%	34,7	37,1	0,8	27,3
de 15 à 35%	34,9	39,0	1,3	24,8
de 35 à 60%	38,4	40,9	0,9	19,9
plus de 60%	33,2	44,9	1,2	20,8
Part des moins de 30 ans				
moins de 15%	46,2	31,8	1,9	20,2
de 15 à moins de 35%	35,5	41,1	0,8	22,6
35% ou plus	24,3	47,7	0,8	27,2
Part des plus de 50 ans				
moins de 5%	21,2	50,1	0,7	28,0
de 5 à moins de 25%	34,9	40,9	0,8	23,5
25% ou plus	47,2	31,8	2,1	18,9
Catégorie professionnelle majoritaire				
ingénieurs et cadres/commerciaux	39,9	45,5	0,5	14,2
techniciens et agents de maîtrise	49,4	34,7	0,8	15,2
employés	31,7	43,1	1,4	23,8
ouvriers	35,1	37,8	1,0	26,2
Part des employés				
moins de 5%	36,7	39,6	0,7	23,0
de 3 à moins de 12%	41,3	33,8	1,3	23,7
de 12 à moins de 40%	33,9	41,8	1,2	23,2
40% ou plus	30,6	45,2	1,2	23,1
Part des ouvriers				
moins de 3%	41,0	41,9	1,6	15,6
de 3 à moins de 20%	36,1	42,0	0,5	21,4
de 20 à moins de 60%	30,2	42,4	0,6	26,8
60% ou plus	33,9	37,2	1,3	27,5
Part des cadres				
moins de 2%	26,0	36,8	2,5	34,6
de 2 à moins de 6%	32,7	42,6	1,2	23,5
de 6 à moins de 15%	38,1	38,8	0,7	22,4
15% ou plus	43,1	42,8	0,1	14,0

Part des cadres et prof. intermédiaires				
moins de 15%	28,3	39,2	2,1	30,5
de 15 à moins de 30%	32,0	42,8	0,2	24,9
de 30 à moins de 50%	38,5	40,7	1,2	19,7
50% ou plus	43,2	39,3	0,7	16,8
Part des salariés en CDD				
aucun CDD	31,9	38,4	1,1	28,5
moins de 5 %	40,2	41,3	0,4	18,1
plus de 5% >	34,6	42,6	1,8	21,1
Part des salariés intérimaires				
aucun intérimaire	30,3	43,2	1,1	25,4
moins de 5 %	48,1	33,5	1,2	17,2
plus de 5%	38,4	38,2	0,9	22,5
Ensemble des établissements	35,3	40,4	1,0	23,3

Source : Dares – Enquête *REPONSE* – Questionnaire auprès des représentants de la direction.

La *pyramide des âges* semble également influencer sur l'implantation des instances : celle-ci s'accroît en raison inverse de la part des moins de 30 ans, et en raison directe de celle des seniors (plus de 50 ans). En revanche on n'observe guère de correspondance avec la part des femmes.

Enfin la représentation ne semble pas sans lien avec les *formes d'emploi* en usage dans l'établissement, mais dans un sens qui ne correspond pas forcément à l'intuition : les unités dont la direction déclare n'employer aucun salarié en CDD ou en mission d'intérim sont les moins pourvues en représentants; c'est dans les établissements dont le recours aux emplois précaires est modéré (jusqu'à 5 % de l'effectif) qu'élus et délégués sont simultanément les plus présents.

2 INTENSITÉ ET MODALITÉS DES RELATIONS PROFESSIONNELLES DANS LES ÉTABLISSEMENTS : PRINCIPAUX DÉTERMINANTS

Les données de l'enquête sont cette fois mobilisées pour mesurer l'effet propre d'un ensemble de caractéristiques pertinentes des établissements sur les trois principaux volets des relations professionnelles en entreprise : la représentation, la négociation et le conflit. L'estimation de modèles logistiques dichotomiques ou multinomiaux permet chaque fois de s'affranchir des effets de structure en isolant « toutes choses égales par ailleurs » l'effet propre à chaque déterminant potentiel des régimes de relations professionnelles dans les établissements.

2.1 La représentation du personnel : taille et syndicalisation d'abord

C'est la *taille* de l'établissement qui exerce sans discussion l'effet le plus significatif sur la probabilité d'y trouver au moins un représentant du personnel, quelle que soit la nature de son mandat (tableau A.4.1 présenté en annexe de cette partie). En outre son influence grandit au fur et à mesure que l'on progresse dans les tranches d'effectif. La *proportion de salariés syndiqués*, telle qu'annoncée par le représentant de la direction interrogé, se signale également par une forte influence : l'adhésion des salariés aux organisations syndicales joue donc en faveur de l'implantation des instances représentatives indépendamment de la taille de la structure qui les emploie. Le *secteur* exerce aussi un rôle notable : au regard du secteur des biens intermédiaires et de l'énergie, pris ici pour référence, la présence de représentants est significativement moins probable dans les activités tertiaires du commerce et des services aux entreprises ou aux particuliers. Appartenir aux autres secteurs de l'industrie n'a pas en revanche d'effet propre significatif.

Secondairement, quelques autres caractéristiques renforcent la probabilité d'être pourvu d'instances représentatives, mais avec un effet moins net : relever d'une entreprise à *établissements multiples*, produire pour les *marchés étrangers*, employer majoritairement des *cadres* ou encore recourir modérément aux *CDD*. Un seul élément joue en sens opposé : le fait d'avoir une *stratégie* fondée sur d'autres atouts que les prix, l'innovation ou la qualité.

Les mêmes principaux déterminants sont à l'œuvre lorsque l'on cherche à expliquer la présence simultanée d'une *représentation élue et syndicale* (critère privilégié pour l'analyse descriptive développée dans la section précédente). Taille et taux de syndicalisation déterminent toujours massivement la probabilité de rencontrer cette configuration, de même qu'au second plan le fait de relever d'une entreprise dotée de plusieurs établissements. S'y ajoutent cette fois l'ampleur du *chiffre d'affaires* (au-delà de 10 millions d'euros), mais aussi (toujours en positif) la *tendance décroissante de l'activité*. En revanche ni la nature du marché ni la stratégie ne jouent plus. Du côté du personnel, l'analyse met cette fois en lumière l'influence de la *pyramide des âges* : élus et délégués sont d'autant plus présents que le personnel comprend moins de jeunes (moins de 30 ans) et beaucoup de seniors.

Le constat reste très proche si l'on s'intéresse à la seule présence d'un *représentant syndical*³³ : nombre de salariés et taux de syndicalisation arrivent en tête des facteurs explicatifs, suivis du caractère « multi établissements » de l'entreprise, de la pente décroissante de l'activité et d'un personnel vieillissant. Deux secteurs du tertiaire se signalent cependant par une probabilité significativement supérieure à la référence industrielle (biens intermédiaires et énergie) d'héberger des représentants syndicaux : les activités financières et immobilières, et la santé/éducation/action sociale.

Les conclusions ne changent guère si l'on restreint l'analyse aux seuls cas de *représentation syndicale multiple*. Ce sont toujours les mêmes principaux déterminants qui contribuent le plus à ce qu'un établissement se trouve dans cette configuration représentative : la taille, le taux de syndiqués, l'environnement multi établissements, la tendance décroissante de l'activité et la part des salariés âgés. S'y ajoutent l'emploi majoritaire de cadres et un recours modéré aux CDD, ou encore, et simultanément, le fait d'être un établissement très ancien (plus de 50 ans) ou plus encore, récent (moins de dix ans d'âge). L'adoption d'une stratégie fondée sur l'innovation joue au contraire en défaveur du pluralisme de la représentation syndicale, tout comme le fait d'appartenir aux secteurs de la construction ou du commerce.

Au total, si l'analyse « toutes choses égales » confirme l'effet majeur de ces facteurs structurels que sont la taille et l'adhésion syndicale des salariés, elle permet de relativiser et nuancer celui du secteur, et met en lumière un ensemble d'autres déterminants d'ordre institutionnel, économique ou socio-démographique qui restitue à la dynamique des relations professionnelles sa complexité.

2.2 Les déterminants de la négociation d'entreprise et d'établissement : poids des instances et diversité des profils d'établissement

Il faut pour négocier des interlocuteurs légitimes. Il n'est donc pas surprenant que deux facteurs contribuent de façon prépondérante à la *probabilité de négocier* au niveau des établissements couverts par l'enquête, ou de l'entreprise dont ils relèvent (cf. encadré 3) : la présence de représentants du personnel d'une part, une proportion de salariés syndiqués au moins proche de la moyenne (de 5 à 10 %) de l'autre (tableau A.4.2 en annexe de cette partie). Leur rôle est décisif quel que soit le thème de la négociation³⁴ et l'emporte sur tout autre facteur susceptible de favoriser ou de gêner au

³³ Sont réunis sous ce vocable délégués syndicaux et élus (délégués du personnel ou au comité d'entreprise ou d'établissement) sur liste syndicale.

³⁴ Le seul thème où le taux de syndicalisation est sans effet significatif sur l'activité de négociation est celui de l'épargne salariale : exception logique si l'on se souvient qu'il s'agit du seul sujet sur lequel la loi autorise à conclure directement des accords avec des élus.

contraire la négociation collective. Pour autant, l'existence d'une représentation syndicale ne ressort pas de l'analyse comme une condition nécessaire : pour traiter de bien des sujets en discussion, ce n'est pas la présence de délégués syndicaux qui paraît déterminante mais simplement celle de représentants élus³⁵. En complément, l'appartenance à une entité composée de plusieurs établissements distincts joue dans de nombreux cas en faveur de la négociation, comme on a vu qu'elle le fait pour la représentation.

Bien d'autres traits socio-productifs des établissements exercent leur influence sur les pratiques et les thèmes de la négociation, pour l'essentiel les mêmes dont l'effet a déjà été relevé dans le champ de la représentation : taille et chiffre d'affaires, secteur d'activité, type de marché et de stratégie, tendance de l'activité, profil de l'effectif salarié selon la catégorie, l'âge ou le sexe. Le fait nouveau est qu'ils jouent cette fois dans une proportion et souvent dans un sens qui diffèrent selon les sujets discutés par les négociateurs.

La présence syndicale renforce beaucoup la probabilité d'avoir négocié ou discuté sur les *salaires* en 2004³⁶ ; en revanche la taille ne joue en ce sens qu'à l'extrémité supérieure de la distribution (500 salariés ou plus) : c'est ici le volume de chiffre d'affaires qui prend le pas sur le nombre de salariés. Appartenir à la construction, aux services aux entreprises ou à l'éducation/santé/action sociale réduit à l'opposé la probabilité de négocier les rémunérations³⁷. Contrairement à ce qui s'observe pour l'implantation des représentants, l'effet d'une configuration à établissements multiples est également négatif. Les structures d'emploi ne sont pas non plus sans effet : toutes choses égales d'ailleurs, on négocie moins les salaires là où les femmes sont majoritaires dans l'effectif, et plus lorsque ce sont les emplois de cadres et professions intermédiaires qui dominent, ou encore quand le recours aux intérimaires est conséquent.

Encadré 3

La négociation d'entreprise et d'établissement dans l'enquête *REPONSE*

L'enquête se réfère à une conception extensive de la négociation collective décentralisée. Elle interroge en effet les représentants de la direction ou du personnel sur la survenue de « négociation(s) ou discussion(s) », association de termes qui peut conduire les personnes enquêtées à évoquer des rencontres et échanges entre salariés et direction qui n'ont pas le caractère formel exigé par le Code du travail. Ce dernier réserve en effet en règle générale la négociation aux délégués syndicaux, et ne l'étend qu'à titre d'exception et dans des cas limitatifs aux élus ou aux salariés mandatés. Il fixe par ailleurs un certain nombre de conditions de forme dont le questionnaire ne cherche pas à vérifier si elles ont été respectées.

En outre, dans le cas des unités relevant d'une entreprise composée de plusieurs établissements, l'enquête *REPONSE* permet de prendre en compte les négociations ou discussions non seulement lorsqu'elles ont lieu dans l'unité considérée, mais aussi lorsqu'elles se déroulent dans un autre établissement ou au siège de l'entreprise dont elle fait partie.

Enfin, la période de référence visée par le questionnaire diffère selon le thème : l'année 2004 pour la négociation ou la discussion salariale, les trois années 2002, 2003 et 2004 pour les autres thèmes.

L'analyse des *négociations et discussions non salariales* menées au cours de la période 2002-2004 fait ressortir à bien des égards le jeu complexe de ce même ensemble de facteurs, dont l'influence peut selon le thème se révéler positive, négative ou neutre sur la propension à négocier. Il est ainsi

³⁵ Hors épargne salariale, la législation subordonnait pourtant au moment de l'enquête la négociation d'entreprise à la présence d'au moins un délégué syndical, ou à défaut d'un salarié mandaté par un syndicat représentatif.

³⁶ Comme sur le temps de travail et l'égalité professionnelle, qui sont avec les salaires des thèmes sur lesquels la négociation annuelle est obligatoire. Le lien se vérifie aussi pour le droit syndical et l'expression des salariés, dont on peut supposer que sans être un sujet obligatoire de négociation ils sont une priorité pour les représentants syndicaux.

³⁷ Pour des raisons sans doute chaque fois propres au secteur, comme par exemple la prépondérance de la négociation de branche dans la construction, ou le caractère administré des salaires dans le secteur social.

fréquent que *la taille* de l'établissement n'exerce aucun effet significatif : c'est le cas lorsque l'on négocie sur le changement organisationnel et technologique, les qualifications et classifications, le temps de travail, l'épargne salariale ou la protection sociale complémentaire. Il est vrai que c'est souvent alors le volume du chiffre d'affaires qui prend la relève comme facteur significatif, en positif pour l'égalité professionnelle, la protection sociale et surtout l'épargne salariale, en négatif sur les autres sujets³⁸. Il arrive même que la propension à négocier décroisse quand la taille augmente : c'est ce qui s'observe en matière de conditions de travail ou d'expression des salariés. Seule la négociation sur la formation, l'égalité professionnelle et dans une moindre mesure l'emploi paraît, toutes choses égales d'ailleurs, comme sur le thème des salaires, plus probable dans les grands établissements.

Souvent *l'appartenance sectorielle* perd aussi de l'influence : elle n'a aucun effet sur les discussions relatives à l'emploi, à l'expression des salariés et au droit syndical, et bien peu sur l'épargne salariale, les classifications ou le changement technologique et organisationnel. Elle n'a d'effets diversifiés sur la propension à négocier dans les secteurs qu'en matière de formation et d'égalité professionnelles (plus souvent discutées dans la plupart des activités de service), de temps de travail (plus négocié dans l'industrie, moins dans le tertiaire), de conditions de travail (effet positif dans les transports, négatif dans les services aux entreprises) et de protection sociale (effet positif dans le commerce).

La *pluralité d'établissements* encourage la négociation sur la plupart des thèmes recensés par l'enquête, à l'exception déjà mentionnée des salaires, où elle a l'effet opposé, mais aussi de la formation, des conditions de travail et de l'épargne salariale pour lesquels il n'est pas significatif. Il est possible que le représentant de la direction interrogé ne soit alors pas au fait des négociations – ou à tout le moins des discussions informelles – tenues dans un autre établissement ou au siège de son entreprise.

Marché et stratégie jouent un rôle fréquent dans le déclenchement de négociations. Produire pour les marchés internationaux favorise la discussion sur les salaires, mais aussi l'emploi, la formation professionnelle, le temps et les conditions de travail, le changement organisationnel et technologique, l'expression des salariés et le droit syndical. Les établissements qui fondent leur stratégie sur la qualité tendent à négocier plus souvent sur l'épargne salariale (logique d'intéressement ?), et moins sur les qualifications ou l'égalité professionnelle. Ceux qui misent sur d'autres facteurs que les avantages comparatifs classiques (prix, qualité, nouveauté) tendent également à délaisser ce dernier thème de négociation, comme celui de l'expression des salariés et du droit syndical ou encore de l'emploi.

Les *structures d'emploi* influencent également la propension à négocier : on discute plus de changements organisationnels ou techniques, de classifications, d'épargne salariale, de protection sociale et de temps de travail quand les cadres et catégories intermédiaires sont nombreux parmi le personnel ; la négociation des trois premiers thèmes est aussi plus intense (particulièrement sur le changement organisationnel) lorsque la main-d'œuvre est plus féminine. Logiquement, la part des femmes joue seule en ce sens en matière d'égalité professionnelle. On tend à négocier plus souvent sur le temps de travail, l'expression des salariés et l'épargne salariale quand les moins de trente ans sont en proportion importante (plus du tiers des salariés), et sur le changement organisationnel quand la tranche d'âge médiane domine.

Il est fréquent qu'on traite de nombreux *thèmes distincts* dans un même établissement : près de la moitié (45,9 %) des établissements enquêtés ont été concernés par des discussions ou négociations sur au moins six sujets au cours de la période 2002-2004. Les facteurs qui favorisent une telle diversité de négociation ne sont guère différents des précédents. Comme pour la négociation salariale, la présence simultanée d'élus et de délégués syndicaux joue fortement en ce sens, de même qu'une taille élevée (plus de 500 salariés). Pour le reste, ces établissements sont plus présents que les autres

³⁸ Ce qui suggère que c'est dans ces derniers cas le niveau de productivité (ou plus exactement de chiffre d'affaires par tête) qui est déterminant, plutôt que la pure dimension de l'entité, telle qu'elle est mesurée par son effectif.

sur les marchés mondiaux (position qui favorise on l'a vu la négociation sur bien des thèmes), et emploi plus de femmes (et secondairement de cadres) que la moyenne.

Le cas d'*accords multiples* est moins fréquent : à peine plus de 20 % des établissements ont été couverts par des accords portant sur au moins quatre thèmes distincts durant la même période. Présence de représentants, syndicalisation des salariés et pluralité d'établissements sont comme ailleurs des facteurs favorisants. Pour le reste, leur profil type n'est toutefois plus le même : le volume de chiffre d'affaires joue défavorablement, et c'est l'ensemble des secteurs d'activité tertiaire (mais aussi celui des biens d'équipement) qui paraissent le plus propices à la conclusion de multiples accords. Précisément ceux (à l'exception des transports) que la suite de l'analyse permet (*cf.* 2.3 *infra*) de caractériser comme les moins conflictuels.

Les déterminants de la négociation d'entreprise ou d'établissement apparaissent au total fort divers, et leurs effets variables, voire contraires, selon les configurations. L'analyse logistique confirme, s'il en était besoin, combien il serait réducteur de s'arrêter à l'influence des caractéristiques structurelles que constituent la taille, l'implantation d'instances représentatives et l'audience syndicale. Ces dernières constituent certes en règle générale une sorte de préalable à la tenue de négociations formelles ; elles ne peuvent pour autant rendre compte à elles seules dans leur diversité de l'intensité et du contenu de ces négociations.

En outre toute négociation ne débouche pas sur un accord. L'examen des données de l'enquête disponibles sur les *accords* conclus (hors accords salariaux) montre cependant que pour la plupart les mêmes facteurs qui, thème par thème, déterminent la propension à négocier conditionnent aussi, parmi l'ensemble des établissements enquêtés, la propension à signer un accord (tableau A.4.4. en annexe). Quelques différences apparaissent cependant, qui vont plutôt dans le sens d'une accentuation des observations relatives à la négociation. Elles s'observent pour l'essentiel en matière de changement technico-organisationnel et de formation professionnelle. Quel que soit le secteur considéré, exercer une activité tertiaire joue systématiquement en faveur de la conclusion d'un accord sur ces deux thèmes, tout comme produire pour le marché mondial. À l'inverse, la probabilité d'un tel accord se réduit quand le représentant de la direction interrogé ne connaît pas la part de marché de l'entreprise, ou répond que la question est sans objet.

2.3 Les conflits

Les précédentes exploitations de l'enquête *REPONSE* ont montré que négociation et conflit sont dans les établissements plutôt des compléments que des substituts : c'est là où les conflits collectifs sont les plus fréquents qu'on négocie le plus³⁹. La richesse des données recueillies par l'enquête en matière de climat social et de conflictualité permet cependant, sans l'infirmer, de nuancer fortement ce constat global, dès lors qu'on prend en considération, outre cette modalité classique ou ultime qu'est la grève, les autres formes de conflit du travail (tableau A.4.3 en annexe de cette partie).

2.3.1 Les tensions dans l'établissement : présence syndicale et dynamique économique

Les représentants des directions étaient interrogés sur l'occurrence de *fortes tensions* ou d'*incidents* au cours des trois années précédant l'enquête. L'exploitation de leurs réponses montre que la carte des tensions en établissement suit celle de l'implantation syndicale : la double présence d'élus et de délégués syndicaux, voire ici de salariés mandatés⁴⁰ accroît nettement la probabilité que la direction ait fait état de telles tensions, à l'instar du taux de syndicalisation du personnel. Le secteur ne joue guère (sauf à la marge l'agroalimentaire, en négatif par référence aux biens intermédiaires et à

³⁹ Cézard M., Malan A. et Zouary P., *op. cit.* Bangoura S. et Dayan J-L., *op. cit.*

⁴⁰ C'est-à-dire spécifiquement désignés par une organisation syndicale pour une négociation donnée, portant en principe sur certains thèmes limitativement désignés par la loi (la réduction du temps de travail, pour la période considérée).

l'énergie) et l'ancienneté de l'établissement semble toutes choses égales par ailleurs aller dans le sens d'un climat plus paisible. Une très grande taille favorise en revanche les tensions, tout comme les variations récentes de l'activité, à la baisse comme à la hausse, ou encore la mise en œuvre d'une stratégie axée sur la qualité (en référence à une stratégie de compétitivité-prix). À l'inverse un gros chiffre d'affaires va de pair avec des tensions moindres. En d'autres termes, le climat semble de ce point de vue nettement influencé, outre l'implantation syndicale, par la dynamique économique qui affecte l'établissement, quelle que soit son orientation. Les déterminants à l'œuvre sont très largement les mêmes qu'il s'agisse principalement de tensions entre les salariés et leur hiérarchie, ou entre salariés eux-mêmes. Dans ce dernier cas, une forte proportion d'encadrants (et dans une moindre mesure de femmes) paraît jouer en faveur de la détente (de même que l'appartenance au secteur du commerce), tandis qu'un recours élevé aux CDD joue à la marge comme un élément supplémentaire de tension.

2.3.2 Les conflits du travail

Comme pour la négociation, mais aussi les tensions, l'implantation syndicale (y compris en la personne de salariés mandatés) et le taux de syndicalisation du personnel sont les éléments qui contribuent le plus à la probabilité d'un *conflit du travail*, quelle qu'en soit la forme. Mais nombre d'autres caractéristiques d'établissement ont le même type d'effet, même s'il est souvent moins marqué : la taille et la part de marché (qui joue généralement peu en matière de négociation), de même qu'une tendance décroissante de l'activité. En revanche, l'influence du chiffre d'affaires est plutôt négative, mais peu significative. Surtout, l'activité se montre ici assez discriminante, avec une série de secteurs qui se signalent, toutes choses égales d'ailleurs, comme peu propices aux conflits : dans l'ordre la construction, l'éducation/santé/social, le commerce, l'agroalimentaire et les services aux entreprises (les biens intermédiaires et l'énergie servant toujours de référence).

Ce sont pour la plupart des secteurs où l'implantation représentative et syndicale est plutôt faible ; mais il est remarquable qu'ils conservent ici un effet négatif propre alors même que la régression logistique utilisée pour expliquer l'occurrence des conflits prend en compte cette implantation : d'autres caractéristiques sectorielles semblent y limiter la conflictualité.

Le profil socio-démographique des salariés intervient également : les conflits sont significativement plus fréquents lorsque les seniors sont nombreux, ou que le recours aux emplois précaires (CDD et intérim) est important.

À peu de choses près, les déterminants principaux du conflit restent les mêmes lorsqu'on cherche à expliquer plus spécifiquement l'occurrence d'une grève ou d'un débrayage. La surreprésentation des catégories intermédiaires et d'encadrement s'ajoute cependant dans ce cas aux précédents facteurs de conflictualité.

Le refus des heures supplémentaires répond *grosso modo* aux mêmes déterminants que les arrêts de travail : probabilité moindre dans la construction et les services, les établissements récents ou de petite taille, ou dans lesquels les encadrants ou les femmes sont nombreux.

2.3.3 Autres modes d'expression des désaccords : manifestations et pétitions

Les facteurs principaux de conflictualité déjà cités (représentation, implantation syndicale, taille, secteur) conservent un effet actif et de même sens lorsqu'il s'agit d'expliquer la survenue de *manifestations* du personnel. Mais un effectif plutôt jeune ou féminin joue cette fois nettement en négatif.

Il en va de même pour les *pétitions*, à ces différences près que la part des femmes n'a plus d'effet significatif, tandis que celle des seniors, et des salariés en contrats précaires (CDD et intérim) exerce cette fois une influence positive.

2.3.4 Conflits individuels : l'envers des conflits collectifs ?

Appliquée à la probabilité de *sanctions individuelles*⁴¹ la régression logistique produit un intéressant renversement, en offrant pour ainsi dire l'image en négatif des facteurs de conflictualité collective. Plusieurs des secteurs caractérisés par un risque de conflit réduit se montrent au contraire nettement propices aux sanctions individuelles (le commerce, les transports, les services aux entreprises ou aux particuliers) ; le risque de sanctions décroît avec la taille comme avec l'étendue des marchés. Il varie en raison directe de la part des jeunes dans l'effectif, et inverse de celle des cadres et catégories intermédiaires et des femmes. L'implantation syndicale et la syndicalisation des salariés n'ont d'effet significatif que si l'on retient pour variable expliquée l'occurrence de sanctions quel que soit leur nombre (au moins une) ; elles jouent alors en sens inverse l'une de l'autre : la présence de représentants rend la sanction plus probable (à l'encontre de ces derniers ?) mais la syndicalisation du personnel la rend plus rare (en modifiant le rapport des forces ?). Simultanément, l'appartenance sectorielle cesse d'être significative (sauf en positif pour les services aux entreprises).

Un profil d'établissement voisin se dessine lorsque l'on modélise le taux de *recours individuels devant les tribunaux des prud'hommes*. Cet autre mode d'expression des conflits individuels se montre à nouveau nettement plus probable dans des secteurs faiblement affectés par les conflits collectifs (commerce, services aux entreprises), mais aussi dans les transports. De même, il l'est moins dans les établissements de grande taille. La présence simultanée d'élus et de représentants syndicaux paraît encourager les recours, à l'instar d'une forte proportion d'emplois d'encadrement⁴², ou encore de CDD. Comme les sanctions individuelles ou les manifestations, les recours sont en revanche moins fréquents dans les unités à majorité féminine. Mais comme les conflits collectifs, leur probabilité augmente quand l'activité de l'établissement est en recul.

2.3.5 L'absentéisme : une préoccupation sensible aux structures d'emploi, mais aussi au type de représentation

L'enquête interrogeait les représentants des directions sur les indicateurs retenus pour jauger le climat social dans leur établissement. Parmi eux figure en bonne place *l'absentéisme*. Toutes choses égales d'ailleurs il est plus souvent cité dans les établissements moyens et grands, lorsque le personnel est plutôt ou majoritairement féminin, ou encore quand il est fait un usage important des CDD (et de l'intérim). La présence concomitante d'élus et de délégués syndicaux contribue également à le mettre au premier plan des préoccupations. En revanche, plus les catégories intermédiaires et les cadres sont nombreux en proportion, et moins il est mis en avant. Il en va de même lorsque l'activité de l'établissement est en croissance. En termes de secteur, il n'y a guère que les transports pour offrir un terrain propice à l'évocation par les directions de l'absentéisme comme problème sérieux.

3. FORMES D'ORGANISATION DU TRAVAIL ET RELATIONS PROFESSIONNELLES

Les quatre principales formes d'organisation du travail identifiées dans la partie I du présent rapport se caractérisent-elles à l'échelle des établissements par des profils et des pratiques de relations professionnelles contrastées ? C'est l'objet de cette dernière section que d'y répondre, d'un point de vue descriptif (tris croisés), puis analytique (régressions logistiques).

⁴¹ En prenant pour seuil l'occurrence en 2004 de 3 sanctions pour 100 salariés.

⁴² Ce dernier effet s'inverse toutefois quand on retient pour variable expliquée un taux élevé de recours prud'homaux (au moins 2 pour 100 salariés).

3.1 Les enseignements des tris croisés : des relations actives et structurées des organisations en « *lean production* » à l'atonie des organisations simples

3.1.1 Représentation du personnel

Des contrastes d'ampleur modérée s'observent sous ce premier angle (tableau 4.4) : tous mandats confondus, les organisations apprenantes et en *lean production* se signalent par un taux d'implantation plus élevé que la moyenne (80 % d'établissements pourvus d'une représentation, contre 77 % en moyenne). Dans les premières, c'est dû surtout à la présence plus fréquente de délégués syndicaux au niveau de l'entreprise dans son ensemble, plutôt qu'à celui de l'établissement. L'avance des secondes tient davantage à des délégués syndicaux plus nombreux au niveau de l'établissement ; la pluralité syndicale y est toutefois moins fréquente. À l'opposé, les établissements relevant d'une forme simple d'organisation connaissent un déficit marqué de représentation (69 % seulement ont des représentants du personnel), et en particulier de représentation syndicale aux deux niveaux de l'établissement et de l'entreprise. Ce déficit est beaucoup plus modeste dans les établissements tayloriens, dont 75 % sont pourvus d'instances représentatives ; il y tient plutôt à l'absence d'élus que de délégués syndicaux, assez souvent présents au siège.

Tableau 4.4 :
Formes d'organisation du travail et caractéristiques des relations professionnelles dans les établissements (%)

	Apprenante	<i>Lean production</i>	Simple	Taylorienne	Ensemble
Type de représentation (en % du total des établissements)					
Élu(s) et délégué(s) syndical(aux)	36,7	39,5	26,3	36,9	35,3
Élu(s) seul(s)	29,8	31,1	31,2	26,8	29,6
Élu(s) seul(s) et DS d'entreprise	13,0	9,1	9,9	9,4	10,8
Délégué(s) syndical(aux) seuls	0,8	0,4	1,7	1,9	1,2
Aucun représentant	13,7	16,6	26,9	20,0	18,4
Aucun représentant	5,9	3,3	3,9	5,0	4,8
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Thèmes de négociation (% d'établissements concernés)					
Aucune négociation	7,8	7,4	20,7	9,7	10,7
Salaires	49,8	66,5	34,3	52,3	50,6
Changement tech. organisationnel	55,3	61,8	31,7	52,2	51,2
Formation professionnelle	68,1	70,2	47,8	64,7	63,7
Classifications et qualifications	42,6	49,6	26,6	39,6	40,1
Égalité professionnelle	28,7	36,7	23,7	30,2	29,6
Temps de travail	54,5	60,9	50,1	53,8	54,7
Emploi	45,6	51,5	27,1	42,5	42,3
Conditions de travail	65,4	67,4	51,7	70,3	64,4
Expression et droit syndical	32,6	35,5	23,5	33,9	31,7
Épargne salariale	32,4	41,1	27,7	35,8	34,0

Protection sociale	46,5	53,1	36,4	46,2	45,7
6 thèmes de négociation ou plus	47,8	57,4	29,6	47,0	45,9
4 thèmes d'accords ou plus	23,0	26,6	13,5	2,4	21,7
Conflits collectifs et individuels					
(% d'établissements concernés)					
Climat social tendu selon la direction	8,8	11,3	9,7	8,9	9,5
Climat social tendu selon le représentant salarié	37,2	39,2	35,8	33,9	36,6
Absence de tensions	42,8	43,1	54,8	40,3	44,6
Tensions avec les collègues	17,8	15,7	14,8	15,9	16,3
Tensions avec la hiérarchie	10,1	14,5	7,8	12,9	11,2
Conflit collectif	30,5	37,6	18,7	31,9	29,9
Conflit avec arrêt(s) de travail	15,8	18,6	8,3	14,2	14,5
Plus de 2 sanctions individuelles/100 salariés	52,6	60,1	57,5	63,8	57,8
Recours aux prud'hommes (entre 1 et 2%)	14,0	15,9,	23,6	18,7	17,4
Recours aux prud'hommes (2% ou plus)	19,7	16,2	15,4	20,3	18,4

Source : Dares Enquête *REPONSE* 2004 – Questionnaires auprès des représentants de la direction et du personnel.

3.1.2 Climat social et conflits individuels et collectifs

À s'en tenir à l'appréciation globale qu'ont les dirigeants du climat social, en particulier dans les établissements pourvus d'une représentation du personnel, le principal contraste oppose ici les établissements de type « apprenant », où le climat perçu est à peine plus détendu qu'en moyenne, aux organisations relevant de la *lean production*, où la direction fait plus fréquemment état d'une tension (11,3 % des cas contre 9,7 en moyenne). Les formes tayloriennes ou simples ne s'écartent guère quant à elles de la moyenne. Il en va un peu différemment du point de vue des représentants eux-mêmes. D'une part, la perception d'un climat tendu est globalement beaucoup plus répandue que parmi les directions : plus du tiers (36,6 %) des élus ou délégués interrogés en font état. Le surcroît de tension se confirme dans les établissements organisés en *lean production* (39,2 % des cas) ; s'y ajoute cette fois une détente relative dans les établissements tayloriens (33,9 %) ; à l'inverse, le sentiment de tension est plus répandu parmi les représentants implantés dans des organisations apprenantes (37,2 %) que parmi leurs dirigeants. Pour le dire autrement, les formes relevant de la « *lean production* » paraissent, du double point de vue des représentants et des dirigeants, associées à un climat social plutôt tendu ; et l'écart entre perceptions des uns et des autres est plus marqué dans les configurations apprenantes que dans le reste des établissements

L'enquête *REPONSE* s'intéresse aussi aux *tensions interindividuelles*, entre salariés aussi bien qu'entre ces derniers et leurs supérieurs hiérarchiques. Fait notable, les résultats ne coïncident pas avec les précédents. Globalement, l'occurrence de ce type de tensions, quels qu'en soient les protagonistes, est selon les représentants des directions beaucoup plus importante que celle, d'ordre global, qui peut affecter le climat social de leur établissement : ils sont plus de la moitié (55,4 %) à en observer (dont 16,3 % entre salariés, 11,2 % avec la hiérarchie, et 27,9 % des deux types). Ce sont cette fois les organisations tayloriennes qui arrivent en tête (avec près de 60 %), principalement du fait des tensions avec la hiérarchie. Les formes apprenantes sont quant à elles associées à un taux de tension entre collègues (17,8 %) légèrement supérieur à la moyenne. Comme en matière de climat d'ensemble, les formes simples paraissent particulièrement peu tendues (moins de 45 % des responsables y déclarent des tensions), mais les organisations en *lean production* s'en rapprochent : les tensions avec la hiérarchie y sont pourtant très marquées, mais à l'inverse plus rares qu'en moyenne

dans les relations entre salariés. On pressent ici l'influence des choix d'organisation sur la qualité perçue des relations de travail, aussi bien sous l'angle du contrôle hiérarchique que de l'importance donnée aux collectifs locaux.

Les résultats de l'enquête en matière de *conflits collectifs* (toutes formes confondues : grève, débrayage, mais aussi pétition, manifestation, refus d'heures supplémentaires...) corroborent en revanche les données observées à propos du climat social d'ensemble, au moins pour les organisations en *lean production*. Les conflits y sont nettement plus fréquents (selon les directions, 37,6 % des établissements y ont connu au moins un conflit collectif du travail au cours des trois dernières années, pour une moyenne d'à peine 30 %), surtout du fait d'arrêts de travail (débrayage ou grève). On retrouve à l'opposé les organisations de type simple, nettement plus paisibles (moins de 20 % d'établissements « à conflit »), aussi bien pour les arrêts de travail que pour les autres manifestations de mécontentement. Configurations apprenantes et tayloriennes sont beaucoup plus proches de la moyenne. Avec une différence cependant : le léger surcroît de conflits qu'on y observe tient aux arrêts de travail dans les premières, aux autres types d'action collectives dans les secondes. Rappelons qu'il va dans leur cas de pair avec, de la part des directions, la perception d'un climat social relativement détendu, au moins du point de vue des directions.

Les différends individuels offrent encore un autre paysage de la conflictualité perçue dans les établissements. S'agissant des sanctions individuelles, elles apparaissent davantage en usage dans les organisations de type « *lean production* » (60,1 % des directions interrogées y déclarent un taux de sanctions supérieur à 2 % de leurs salariés, contre 57,8 % en moyenne) et surtout taylorien (63,8 %) : la tension sur les flux et/ou l'étroitesse du contrôle sur le travail exercent sans doute ici leur effet, non sans rappeler les observations précédentes sur les tensions ressenties avec la hiérarchie. À l'opposé, mais dans la même logique, les organisations apprenantes en font un usage sensiblement plus modéré (52,6 %).

Au total, aussi bien pour les configurations tayloriennes qu'en *lean production*, le lien paraît assez net entre tensions vécues, conflits collectifs et sanctions individuelles : les trois indicateurs convergent pour en faire, au moins au premier examen, des formes d'organisation du travail plus fertiles en différends et en conflits nés à l'occasion du travail⁴³. À l'opposé les formes simples confirment leur caractère relativement détendu, à s'en tenir du moins aux perceptions exprimées par les dirigeants.

Les *litiges* nés du travail en apportent la confirmation, cette fois *a contrario*. C'est dans les établissements qui relèvent des types d'organisation les moins fertiles en conflits collectifs qu'ils sont les plus fréquents. Ainsi près du quart (23,6 %) des établissements organisés selon la forme « simple », où les tensions et différends collectifs sont les plus rares, ont vu se former entre un et deux recours (le cas échéant pour 100 salariés) au cours des trois années précédant l'enquête, contre 17,4 % en moyenne. De même les organisations apprenantes sont aussi nombreuses que la moyenne des établissements (61 %) à n'avoir connu au plus qu'un recours devant les prud'hommes⁴⁴. À l'inverse, deux tiers des organisations en *lean production*, par ailleurs fertiles en sanctions individuelles comme en conflits collectifs, sont dans ce cas. Seuls les établissements tayloriens paraissent s'écarter de cette logique : relativement plus tendus et conflictuels qu'en moyenne (hormis le climat global), ils voient aussi se former les recours aux prud'hommes en proportion un peu supérieure à la moyenne : au lieu de se substituer les uns aux autres, différends collectifs et litiges individuels⁴⁵ paraissent s'y additionner.

⁴³ Avec pour les premières, rappelons-le, le paradoxe d'un climat d'ensemble perçu par la direction comme relativement paisible.

⁴⁴ Avec toutefois un léger surcroît de recours nombreux (plus de 2 pour 100 salariés).

⁴⁵ Le qualificatif mérite sans doute d'être employé avec prudence : le droit du travail réserve en effet le règlement des litiges individuels au juge prud'homal, mais la distinction individuel/collectif est ici sujette à caution, particulièrement pour la période récente en matière de licenciement.

3.1.3. La négociation collective d'établissement et d'entreprise

En première analyse, l'intensité et le contenu de la *négociation collective* semblent nettement influencés par le type d'organisation dont relève chaque établissement. Un double constat frappe par son caractère systématique, quel que soit le thème négocié : les établissements de forme simple négocient beaucoup moins (20,7 % n'ont connu aucune négociation au cours des trois dernières années, contre 10,7 % pour l'ensemble⁴⁶) ; à l'opposé ceux qui relèvent de la *lean production* le font nettement plus que les autres, moins parce qu'ils sont plus nombreux à avoir négocié qu'en raison de la multiplicité des thèmes discutés (57,4 % ont traité d'au moins six thèmes, contre 45,9 % en moyenne). Plus en détail, cette propension affirmée à négocier est chez eux particulièrement marquée sur le sujet des salaires, le changement organisationnel, les classifications et l'emploi ; elle l'est moins sur le temps et les conditions de travail, ou l'expression des salariés.

Au contraire, formes apprenantes et tayloriennes ne s'écartent guère de la moyenne, à quelques exceptions près :

- dans les premières, la négociation est plus intense sur la formation professionnelle, le changement technologique ou organisationnel, et dans une moindre mesure les classifications/qualifications et l'emploi, thèmes qui, au moins pour les trois premiers, paraissent répondre aux spécificités de cette classe d'établissements, particulièrement pour l'accent mis sur les compétences et le changement. En revanche la négociation y est plus rare sur les salaires et l'épargne salariale ;

- davantage de négociation qu'en moyenne dans les organisations tayloriennes sur le thème des salaires et de l'épargne salariale, de l'expression des salariés, mais surtout des conditions de travail.

En outre les établissements de ces deux dernières classes tendent, même si c'est moins net que pour ceux qui relèvent de la *lean production*, à négocier sur des thèmes relativement variés.

3.2 La régression logistique : le type d'organisation influe surtout sur les pratiques de négociation

Le raisonnement « toutes choses égales par ailleurs » permet d'affiner l'analyse en séparant ce qui, dans les liens entre forme d'organisation du travail et relations professionnelles, relève d'une part de déterminants structurels eux-mêmes impliqués dans l'identification de ces formes, de l'autre de leur effet propre (voir tableau 4.5 pour une synthèse).

Tableau 4.5 :

Rappel de l'effet propre des formes d'organisation du travail sur les relations professionnelles dans les régressions logistiques (formes d'organisations tayloriennes prises comme référence)

Formes d'organisation des établissements	Apprenante	Lean Production	Simple
Représentation			
Présence de représentants			
Élus et délégués syndicaux			
Ni élus ni délégués syndicaux			
1 syndicat présent	-		
Au moins 2 syndicats présents			
Thèmes de négociation			
Salaires			---

⁴⁶ De même 11,9 % n'ont négocié que sur un seul sujet, contre 7,5 % de l'ensemble des établissements.

Changement technologique et organisationnel		++	---
Formation professionnelle		+	--
Classifications et qualifications			---
Égalité professionnelle		++	
Temps de travail		++	
Emploi	+		---
Conditions de travail	--	(-)	---
Expression et droit syndical			
Épargne salariale			
Protection sociale			
6 thèmes de négociation ou plus		+	---
4 thèmes d'accords ou plus		++	-
Conflits collectifs et individuels			
Tensions			--
Tensions avec les collègues			--
Tensions avec la hiérarchie			
Conflit collectif			-
Grève		-	-
Débrayage			
Sanctions individuelles	--		--
Recours aux prud'hommes (plus de 1 %)			
Recours aux prud'hommes (2% ou plus)		--	-
Pétition			
Manifestation			---
Refus d'heures supplémentaires			-
Problème d'absentéisme	--	-	--

Note de lecture : l'effet propre des formes d'organisation du travail sur les différentes caractéristiques des relations professionnelles, tel qu'il est mesuré par les régressions logistiques, est rappelé ici.

+++ ou --- : effet significatif au seuil de 1 %. ++ ou -- effet significatif au seuil de 5 %. + ou - effet significatif au seuil de 10 %. L'absence d'indication correspond à l'absence d'effet significatif.

Pour le détail des résultats d'estimation logistique voir tableaux annexes A.4.1, A.4.2 et A.4.3.

3.2.1. La représentation n'est guère influencée en propre par la forme organisationnelle

Les écarts relevés plus haut dans les profils de représentation selon la forme organisationnelle étaient tenus. L'analyse logistique confirme qu'ils proviennent pour l'essentiel d'effets de structure (liés d'une part à la taille, au secteur, à la dynamique économique de l'établissement, de l'autre au taux de syndicalisation et aux caractéristiques socio-démographiques des salariés). Le seul impact significatif du type d'organisation revient à la classe des établissements « apprenants », dans lesquels la présence syndicale est légèrement mais significativement moins fréquente (tableau A.4.1).

Les formes d'organisation ont des effets plus nets sur la conflictualité, mais qui se concentrent sur la forme simple.

Avec la classe des unités taylorienne prise pour référence, les régressions logistiques mettent nettement en évidence l'effet modérateur d'une forme d'organisation « simple » sur les différentes modalités de conflit au travail (tableau A.4.2). Cet effet est plus sensible en matière de *tensions*, particulièrement entre collègues, de *sanctions individuelles* et encore plus de *manifestations*, que sur les conflits collectifs ouverts, et notamment les grèves. Mais il est dans tous ces cas significatif et s'exerce systématiquement dans un sens négatif.

Il en va de même pour les recours aux *prud'hommes* (au-delà de 1 %), mais aussi *l'absentéisme*, qui peut souvent constituer la forme d'expression d'un malaise plus directement lié à l'exercice du travail. Seul le *refus d'effectuer des heures supplémentaire* paraît légèrement favorisé par une organisation de forme simple. Du fait de la faiblesse relative des contraintes comme des marges d'autonomie qui caractérisent les établissements de cette classe, comme sans doute du caractère moins formalisé, ou plus personnalisé, de leurs relations de travail internes, les divergences ou le mécontentement paraissent passer moins qu'ailleurs par les modalités classiques du conflit.

S'agissant des deux autres classes actives dans l'analyse, l'impact est nettement plus restreint : relever de la classe apprenante réduit assez fortement le risque de sanctions individuelles, mais aussi d'absentéisme important ; en outre cette forme d'organisation paraît plus propice aux débrayages, mais le lien est à peine significatif. Au contraire, l'organisation en *lean production* réduit le risque de grève, d'absentéisme, et plus encore de recours (nombreux) devant les prud'hommes. En référence à la classe taylorienne, ces deux formes d'organisation paraissent donc plutôt réductrices des tensions au travail, plus dans leurs dimensions individuelles (recours judiciaires, absences) que collectives : l'effet modérateur sur les arrêts de travail est ténu.

3.2.2. La négociation

L'analyse descriptive puis logistique (*cf. supra* point 2.2.) a déjà mis en évidence le fait que dans les établissements l'intensité et surtout le contenu de la négociation collective se montrent plus sensibles que les autres volets des relations professionnelles à un ensemble de facteurs dont beaucoup ne sont liés directement ni aux formes de la représentation, ni à la taille des unités : l'appartenance sectorielle, et plus encore la dynamique économique et le profil socioprofessionnel des salariés.

Il n'est donc pas surprenant que la forme organisationnelle se montre également un déterminant actif de la dynamique de négociation (tableau A.4.3). A nouveau, et toujours par référence à la classe taylorienne, le fait de relever d'une organisation de forme simple réduit considérablement, dans bien des cas, les chances pour un établissement de négocier : c'est vrai pour les salaires, le changement organisationnel ou technologique, la formation professionnelle, les qualifications et classifications, l'emploi et les conditions de travail. En conséquence la probabilité d'avoir négocié au cours des trois années précédentes sur des thèmes variés (six ou plus) est elle-même fortement réduite dans cette même classe d'établissements. Au total, l'atonie des organisations « simples » en matière de relations professionnelles s'affirme sans conteste comme un de leurs traits marquants. En matière de relations de travail, comme sans doute d'emploi, elles appartiennent bien au monde de l'informel et de l'interpersonnel.

L'élément plus nouveau est ici l'effet positif de l'organisation en *lean production*, qui se montre significativement plus propice à la négociation : la probabilité de discuter de thèmes variés (six ou plus) y est significativement supérieure ; plus en détail elle l'est également pour les discussions sur le changement technico-organisationnel, le temps de travail, l'égalité et, de façon un peu moins marquée, la formation professionnelle. La propension à conclure sur au moins trois thèmes distincts (en dehors des salaires) au cours de la période de référence y est également supérieure.

Au regard de la précédente, la forme apprenante paraît enfin sans effet majeur sur la négociation, la plupart des thèmes sur lesquels elle paraissait l'encourager (*cf. supra* point 3.1.3) s'effaçant quand on raisonne toutes choses égales d'ailleurs. Si l'organisation apprenante favorise bien dans les faits la négociation sur les qualifications, la formation et le changement organisationnel, c'est en vertu d'autres traits socio-productifs que la configuration organisationnelle. Ne subsiste qu'une légère influence positive sur la négociation en matière d'emploi ; symétriquement, la probabilité de discuter des conditions de travail est nettement réduite pour les établissements de cette classe.

Si l'on s'intéresse non plus à la négociation en tant que telle mais à la conclusion d'accords à laquelle elle peut aboutir, la plupart des observations qui précèdent se trouvent confirmées (tableau A.4.4). L'organisation en *lean production* perd cependant l'influence positive qu'elle a sur la pro-

babilité de négocier la formation professionnelle et le changement organisationnel et technologique : si elle encourage la discussion de ces deux thèmes, elle ne paraît pas pour autant faciliter l'accord des acteurs sur un texte.

4. CONCLUSION

Parmi les déterminants des régimes de relations professionnelles dans les établissements couverts par l'enquête, l'analyse statistique confirme la prépondérance d'un petit nombre de facteurs structurels très actifs. Elle met toutefois en évidence l'influence complémentaire de nombreuses caractéristiques d'ordre institutionnel, économique ou sociodémographique, qui s'exerce dans un sens variable selon la dimension particulière de ces régimes qu'il s'agit d'expliquer.

Le développement de relations professionnelles formalisées (négociation et conflits) a pour condition nécessaire l'implantation d'*instances représentatives* dans les entreprises ou les établissements. Deux facteurs conditionnent de façon systématique cette implantation : la taille de l'unité considérée, et la proportion de ses salariés qui sont syndiqués⁴⁷. Ils jouent aussi bien en faveur de la présence d'une représentation, quelle que soit la nature des mandats exercés (élu du personnel, délégués syndicaux, élus sur liste syndicale...), que plus spécifiquement de l'implantation syndicale. Appartenir à une entreprise composée de plusieurs établissements paraît en outre un facteur très complémentaire des deux précédents.

Le secteur d'activité exerce une influence sensible, mais moins générale ou univoque. En référence aux industries des biens intermédiaires et de l'énergie, le commerce et les services aux entreprises et aux particuliers se signalent par une implantation représentative plus rare. Mais ce n'est pas vrai de tout le tertiaire : la relation est inverse dans les activités financières et immobilières, et l'éducation-santé- action sociale, deux secteurs propices à l'implantation syndicale.

Le lien avec la dynamique économique n'est pas simple : la présence syndicale est favorisée par un chiffre d'affaires important, mais aussi par la tendance décroissante de l'activité, tandis que l'ouverture sur le marché mondial accroît simplement la probabilité d'une représentation, qu'elle soit syndicale ou élective.

La présence syndicale est en outre directement liée à la pyramide des âges : elle est d'autant plus probable que l'effectif comporte plus de seniors et moins de jeunes ; le poids des catégories d'encadrement intermédiaire ou supérieur joue plus généralement en faveur de la représentation du personnel. En revanche, l'analyse ne révèle aucun lien significatif avec la part des femmes ou le recours aux contrats précaires.

À son tour, la présence d'une représentation du personnel, associée à la proportion de salariés syndiqués, conditionne fortement la probabilité de *discussions ou de négociations* organisées dans l'établissement ou l'entreprise dont il relève. Mais l'implantation syndicale ne joue cette fois en propre que pour certains thèmes négociés, dont il faut noter qu'ils font tous l'objet d'une obligation annuelle de négocier dans l'entreprise : salaires, temps de travail, expression des salariés et droit syndical, temps de travail.

À nouveau, produire à l'exportation ou relever d'une entité à plusieurs établissements renforce les effets précédents. L'importance du chiffre d'affaires ne joue en revanche en ce sens que lorsqu'il s'agit de distribuer les revenus à travers la négociation des salaires, de l'épargne salariale ou de la protection sociale. Sur beaucoup d'autres thèmes, elle semble jouer au contraire comme un frein.

L'effet sectoriel est lui aussi plus différencié. Fait remarquable, il joue en outre à l'inverse de ce qui s'observe en matière de représentation. Hormis le temps de travail, dont la discussion est plus pro-

⁴⁷ Telle qu'elle est évaluée par les représentants de la direction interrogés.

bable dans l'industrie, ce sont des activités tertiaires qui se signalent, toujours en référence au secteur des biens intermédiaires et de l'énergie, par une propension à négocier supérieure. C'est vrai en particulier du commerce et dans une moindre mesure des transports et des activités financières. Mais il s'agit chaque fois d'effets cantonnés à certains thèmes et non à la discussion ou la négociation en général. La taille ne joue quant à elle qu'assez ponctuellement : dans un sens positif quant il s'agit des salaires, de l'emploi ou de l'égalité professionnelle, négatif dans d'autres cas (conditions de travail, expression des salariés). Une taille élevée favorise toutefois la négociation de nombreux thèmes différents.

La composition du personnel exerce des effets tout aussi diversifiés. L'emploi majoritaire de cadres et professions intermédiaires rend la négociation plus probable sur beaucoup de sujets : salaires, épargne salariale et protection sociale, mais aussi changement organisationnel et technologique, classifications, temps de travail, égalité professionnelle... Un personnel qualifié constitue manifestement un facteur favorable à la négociation, en intensité comme en diversité. Mais d'autres caractéristiques sociodémographiques (pyramide des âges, part des femmes, recours aux CDD et à l'intérim) jouent de façon plus ponctuelle en faveur de la discussion sur ces mêmes sujets. Leur influence est cependant moins générale : elle n'est pas significative en matière de conditions de travail, de formation professionnelle, d'emplois ou d'égalité professionnelle (hormis dans ce dernier cas une majorité relative de femmes). Autant de sujets où la négociation semble essentiellement conditionnée par l'implantation représentative et les caractéristiques économiques de l'établissement.

Représentation et syndicalisation du personnel ont un rôle tout aussi déterminant en matière de *conflictualité*. Qu'il s'agisse des tensions qui affectent le climat social ou des conflits collectifs sous toutes leurs formes (arrêts de travail, mais aussi pétitions, manifestations ou refus d'heures supplémentaires), une forte implantation représentative renforce la probabilité du conflit. Ce lien se vérifie très nettement y compris pour les formes plus individualisées de règlement des différends que constituent recours aux prud'hommes et sanctions. À une exception près cependant : ces dernières sont – sans surprise – moins fréquentes quand la proportion de syndiqués est élevée (la même relation inverse existe d'ailleurs avec la taille de l'unité).

L'appartenance sectorielle a ici des effets très contrastés : par rapport aux biens intermédiaires et à l'énergie, pratiquement toutes les autres activités (tertiaires comme industrielles) se signalent par des relations du travail sinon moins tendues (on relève très peu d'effets significatifs du secteur sur le climat social) du moins marquées par une moindre probabilité des conflits collectifs (arrêts de travail, mais aussi pétitions, manifestations ou refus d'heures supplémentaires). Cependant, la probabilité des sanctions et recours individuels est à l'inverse très significativement supérieure dans les activités de service (à l'exception du secteur financier et immobilier). La conflictualité tendrait ainsi à s'exprimer sous des formes collectives dans l'industrie, individuelles dans le tertiaire.

Même contraste quant à l'ampleur du chiffre d'affaires, qui paraît freiner la conflictualité collective et encourager l'expression des différends individuels. En revanche la dynamique de l'activité joue en faveur du conflit collectif lorsqu'elle est orientée à la baisse, mais paraît tendre le climat quand elle l'est à la hausse.

Une présence importante de femmes dans l'effectif est plutôt un facteur global de détente ; il en va de même des jeunes, à l'exception notable des sanctions individuelles, plus probables quand ils sont nombreux. Au contraire, tensions et conflits (toujours hors sanctions) augmentent avec la part des cadres et catégories intermédiaires. Ils sont aussi plus probables en cas de recours, intense ou non, aux CDD (particulièrement en matière de sanctions et de recours aux prud'hommes) et à l'intérim (surtout pour les arrêts de travail).

Comparée à l'influence souvent prépondérante de cet ensemble de facteurs structurels, la *forme d'organisation* du travail dont relève l'établissement paraît ne jouer qu'un rôle de second ordre en matière de relations professionnelles.

Cela vaut à l'évidence pour l'implantation des représentants du personnel, sur laquelle l'effet propre de l'organisation du travail est nul, si l'on excepte une légère influence négative de la forme apprenante sur la présence syndicale. Le profil de la classe d'établissements correspondante n'aide guère à l'interprétation de ce lien, car il n'a guère de rapport (*cf.* partie II *supra*) avec les caractéristiques structurelles (taille, secteur, marché...) susceptibles de peser sur la représentation.

Formes d'organisation et dynamique des relations professionnelles (négociation et conflit) entretiennent cependant des liens plus fournis. Le premier résultat marquant vaut pour les formes « simples », qui se signalent en la matière par leur inertie : alors même qu'on ne constate rien de semblable pour ce qui concerne la présence de représentant ou de syndicats, cette classe d'établissements se distingue en effet par la liaison assez systématiquement négative qu'elle entretient aussi bien avec les différents sujets de discussion et de négociation qu'avec les diverses formes d'expression du conflit, individuel ou collectif. Évalué en référence à celui qui règne dans les unités d'organisation taylorienne, le climat social de la forme simple paraît singulièrement atone. Conclusion à accueillir avec précaution, sachant que l'enquête *REPONSE* se réfère pour l'essentiel aux modalités formelles de la négociation et du conflit ; pour l'essentiel, mais non en totalité : les formes simples ne paraissent guère plus actives quand on s'intéresse à des événements moins codifiés comme les « discussions », les pétitions et manifestations, les tensions, etc. En outre elles vérifient en quelque sorte « en creux » le lien de complémentarité qui unit conflit et négociation, puisqu'elles se montrent aussi inertes dans un domaine que dans l'autre.

En négatif, c'est donc la forme taylorienne, prise pour référence dans les modèles logistiques utilisés, qui se signale à l'inverse par son caractère conflictuel, et dans tous les registres. En comparaison, les deux classes d'établissements relevant de formes nouvelles d'organisation se distinguent chacune à un titre différent.

L'organisation en *lean production* exerce surtout une influence facilitatrice sur la négociation. Il est vrai qu'elle ne le fait que pour certains sujets, mais il s'agit justement de thèmes qui paraissent pour la plupart en rapport avec l'organisation du travail et de la production : changements organisationnels et technologiques, formation professionnelle, temps de travail ; seule l'égalité professionnelle paraît plus difficile à relier aux caractéristiques propres à cette classe d'établissements⁴⁸. Secondairement, elle joue aussi un rôle modérateur sur certaines des formes du conflit collectif (grève) ou individuel (recours aux prud'hommes).

Les effets de la forme apprenante sont nettement plus ponctuels : elle paraît également modérer les conflits individuels, mais cette fois en matière de sanctions. En revanche elle ne favorise la négociation que sur le thème de l'emploi, tout en réduisant à l'inverse la probabilité des discussions sur les conditions de travail.

Pour finir, relever de l'une des trois formes d'organisation non taylorienne rend aussi moins probable la perception par la direction de l'absentéisme comme un problème important : résultat cohérent avec ce que l'on sait par ailleurs des effets de l'organisation taylorienne sur la pénibilité et la monotonie du travail⁴⁹.

⁴⁸ Sauf à considérer que le caractère plutôt masculin de leur personnel puisse jouer en ce sens ; mais ce facteur est en principe déjà pris en compte par la régression logistique.

⁴⁹ Sans naturellement pouvoir en conclure que ces formes non (ou *post*) tayloriennes réduiraient de façon systématique la pénibilité du travail : on sait au contraire qu'elles peuvent (la *lean production* en particulier) être à l'origine de nouvelles formes de pénibilité, notamment liées à l'intensité croissante du travail.

Annexes de la partie 4

Tableau A.4.1 :
Régression logistique – Présence et type de représentation du personnel

	Présence de repré- sentants	Élus et DS	Aucun repré- sentant	Un syndicat représenté	Au moins 2 syndicats représentés
Nombre de salariés					
de 20 à 50	réf	réf	réf	réf	réf
de 50 à 99	+++	+++	---	+++	+++
de 100 à 199	+++	+++	---	+++	+++
de 200 à 499	+++	+++	---	+++	+++
500 et plus	+++	+++	--	+++	+++
Secteur					
IAA		++			
Biens de consommation					
Biens d'équipement, auto					
Biens intermédiaires/Énergie	réf	réf	réf	réf	réf
Construction					-
Commerce	--		++		--
Transports					
Activités financières/immob.		++		+	
Services aux entreprises	--		+		
Services aux particuliers	--		+		
Educ./santé/social				++	
Chiffre d'affaires					
Moins de 5 millions €	réf	réf	réf	réf	réf
entre 5 et 10 millions €					
entre 10 et 100 millions €		++			
plus de 100 millions €		+++			
Tendance de l'activité					
croissante					(-)
stable	réf	réf	réf	réf	réf
décroissante		++		+	+
Marché					
local ou régional					
national	réf	réf	réf	réf	réf
international	++		--		
Ancienneté de l'établissement					
moins de 10 ans				++	+++
de 10 à 49 ans	réf	réf	réf	réf	réf
50 ans et plus					+
Stratégie fondée sur...					
les prix	réf	réf	réf	réf	réf
l'innovation					--
la qualité					
d'autres éléments	---		++		
Taux de syndicalisation					
moins de 5 %	réf	réf	réf	réf	réf
5 à 10 %	+++	+++		+++	+++
11 % et plus	+++	+++		+++	+++
ne veut pas dire		+++		+++	+++
Entreprise composée...					
d'un seul établissement	réf	réf	réf	réf	réf
de plusieurs établissements	+++	++	--	++	+++

Tableau A.4.1 (suite) :
Régression logistique – Présence et type de représentation du personnel

	Présence de représentants	Élus et DS	Aucun représentant	Un syndicat représenté	Au moins 2 syndicats représentés
Part des femmes					
moins de 15%	réf	réf	réf	réf	réf
de 15 à 35%					
de 35 à 60%					
plus de 60%					
Part des moins de 30 ans					
moins de 15%	réf	réf	réf	réf	réf
de 15 à moins de 35%		-		++	++
35% ou plus		-			
Part des plus de 50 ans					
moins de 5%	réf	réf		réf	réf
de 5 à moins de 25%		+		+	++
25% ou plus		+++			+++
Part des cadres et prof. intermédiaires					
moins de 15%	réf	réf	réf	réf	réf
de 15 à moins de 30%					
de 30 à moins de 50%					
50% ou plus	+				+
Part des CDD					
aucun CDD	réf	réf	réf	réf	réf
moins de 5 %	++		-		++
plus de 5%					
Part des intérimaires					
aucun intérimaire	réf	réf	réf	réf	réf
moins de 5 %					
plus de 5%					
Forme d'organisation du travail					
Apprenante				-	
Lean production					
Simple					
Taylorienne	réf	réf	réf	réf	Réf
Nombre d'établissements	2272	2246	2246	1544	1544

Note de lecture : En colonne figurent les variables expliquées par les différents modèles logistiques utilisés. En ligne figurent les variables explicatives retenues, avec pour chacune l'indication de la modalité qui sert de référence (« réf »).

+++ ou --- : effet significatif au seuil de 1 %

++ ou -- effet significatif au seuil de 5 %

+ ou - effet significatif au seuil de 10 %

L'absence d'indication correspond à l'absence d'effet significatif.

« Présence de représentants » : existence d'une représentation du personnel quelle qu'elle soit (DS, mandaté(s), élu(s)), « Type de représentants ». Modélisation logit simple

« Élus et DS » et « Aucun représentant » : modélisation logit multinomial, situation de référence = « Élus seuls ». Nombre d'observations : 2246 (les établissements possédant uniquement un (ou plusieurs) représentant(s) désigné(s) ont été supprimés en raison du trop faible effectif de la modalité)

« Présence syndicale » : implantation d'un ou plusieurs syndicats (à travers DS et/ou élu(s)) dans l'établissement repérée par le questionnaire « représentants du personnel ». Modélisation logit multinomial, situation de référence = présence de représentant(s) sans présence syndicale

Nombre d'observations : 1544 (uniquement les établissements avec représentant)

Tableau A.4.2 :
Régression logistique – Négociation dans les entreprises ou les établissements par thème et nombre de thèmes et d'accords négociés

Variables explicatives	Salaires	Changement organ. et technologique	Formation professionnelle	Classification qualifications	Égalité professionnelle	Temps de travail	Emploi	Conditions de travail	Expression et droit syndical	Épargne salariale	Protection sociale	>=6 thèmes négociés	>=4 thèmes d'accords
Nombre de salariés													
de 20 à 50	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf
de 50 à 99													
de 100 à 199			++		++				--				
de 200 à 499					+			-					
500 et plus	+++				+++		+					++	
Secteur													
IAA													
Biens de consommation						+							
Biens d'équipement, auto	+					++							+++
Biens intermédiaires/Énergie	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf
Construction	---												+++
Commerce		++	+++	+	+++						++	+	+++
Transports			+					++					+++
Activités financières/immob.			(+)		+++								++
Services aux entreprises	-					-		-					++
Services aux particuliers					++								++
Educ./santé/social	---		+++							--			++
Chiffre d'affaires													
Moins de 5 millions €	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf
entre 5 et 10 millions €			--		-		--	--	---				--
entre 10 et 100 millions €	++	-				---	--		---	+++			--
plus de 100 millions €	+++				++	-				+++	++		
Tendance de l'activité													
croissante													
stable	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf
décroissante					-		++			---		-	
Marché													
local ou régional													
national	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf
international	+	++	+++		+	+++	+++	+	++			+++	

Tableau A.4.2. (suite) :
Régression logistique – Négociation dans les entreprises ou les établissements par thème et nombre de thèmes négociés

Variables explicatives	Salaires	Changement organ. et technologique	Formation professionnelle	Classifications qualifications	Égalité professionnelle	Temps de travail	Emploi	Conditions de travail	Expression et droit syndical	Épargne salariale	Protection sociale	>=6 thèmes négociés	>=4 thèmes d'accords
Part de marché moins de 3 % de 3 à 25 % plus de 25 % ne sait pas ou sans objet	réf	réf ++	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf
Stratégie fondée sur... les prix l'innovation la qualité d'autres éléments	réf	réf	réf -	réf -	réf -	réf -	réf -	réf --	réf ---	réf +++	réf	réf -	réf
Ancienneté de l'établissement moins de 10 ans de 10 à 49 ans 50 ans et plus	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf
Entreprise composée... d'un seul établissement de plusieurs établissements	réf -	réf +	réf	réf +++	réf +++	réf ++	réf +	réf	réf +++	réf	réf +	réf	réf +++
Taux de syndicalisation moins de 5 % 5 à 10 % 11 % et plus ne veut pas dire	réf +++ ++ +	réf +++	réf ++	réf +++	réf +++	réf +	réf +++	réf +++	réf +	réf	réf ++	réf +++	réf ++
Type de représentation aucun représentant élu(s) sans délégué synd. élu(s) et délégué(s) synd. délégué(s) ou mandaté(s)	--- réf +++	-- réf	--- réf	-- réf	réf +++	--- réf +++	--- réf	--- réf	réf +++	--- réf	--- réf --	--- réf +++	--- réf
Part des femmes moins de 15% de 15 à 35% de 35 à 60% plus de 60%	réf	réf +++ +++	réf	réf	réf ++ (+)	réf	réf	réf	réf	réf +	réf	réf +++	réf

Tableau A.4.2. (fin) :
Régression logistique – Négociation dans les entreprises ou les établissements par thème et nombre de thèmes négociés

Variables explicatives	Salaires	Changement organ. et technologique	Formation professionnelle	Classification qualifications	Égalité professionnelle	Temps de travail	Emploi	Conditions de travail	Expression et droit syndical	Épargne salariale	Protection sociale	>=6 thèmes négociés	>=4 thèmes d'accords
Part des moins de 30 ans													
moins de 15%	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf
de 15 à moins de 35%													-
35% ou plus						++			++	++			
Part des plus de 50 ans													
moins de 5%	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf
de 5 à moins de 25%		-											
25% ou plus		-											
Part des cadres et professions intermédiaires													
moins de 15%	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf
de 15 à moins de 30%		+		++								+	
de 30 à moins de 50%	++										+		
50% ou plus	+	++				++				+++	+		
Part des CDD													
aucun CDD	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf
moins de 5 %				++						+++			
plus de 5%													
Part des intérimaires													
aucun intérimaire	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf
moins de 5 %	+	-											
plus de 5%	+												
Forme d'organisation du travail													
Apprenante							+	--					
Lean production		++	+		++	++		(-)				+	+
Simple	---	---	--	---			---	---				---	(-)
Taylorienne	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	Réf
Nombre d'établissements	2246	2254	2260	2254	2232	2259	2247	2256	2240	2241	2235	2272	2272

Note de lecture : En colonne figurent les variables expliquées par les différents modèles logistiques utilisés. En ligne figurent les variables explicatives retenues, avec pour chacune l'indication de la modalité qui sert de référence (« réf »).

+++ ou --- : effet significatif au seuil de 1 %. ++ ou -- effet significatif au seuil de 5 %. + ou - effet significatif au seuil de 10 %. L'absence d'indication correspond à l'absence d'effet significatif.

Tableau A.4.3. :
Régression logistique – Climat social, conflits collectifs et différends individuels dans les établissements

Variables explicatives	Tensions	Tensions avec collègues	Tensions avec hiérarchie	Conflit collectif	Grève	Débrayage	Sanctions individuelles		Recours aux Prud'hommes		Pétition	Manifestation	Refus heures supp.	Absentéisme
							>1%	>3%	>1%	>=2%				
Nombre de salariés														
de 20 à 50	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf
de 50 à 99											+++			+
de 100 à 199											+++			++
de 200 à 499			+	+++	++	+++	---	-		--	+++	+++	++	++
500 et plus	++	+++	+++	+++	+++	+++	---	---	--	---	+++	+++	+	+
Secteur														
IAA	-	-	--	---	---	---			--	--				
Biens de consommation					---									
Biens d'équipement, auto				-	---									
Biens intermédiaires/Énergie	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf
Construction				---	---	---				--	---			
Commerce		--		---	---	--		+++	+++	---	--	---		
Transports					(+)	---		+++	+++					+++
Activités financières/immob.				---	---	---				-	--	--		
Services aux entreprises				---	---	---	+	+++	+++	+++	++			
Services aux particuliers				-				+++	(+)					
Educ./santé/social				---	--	--						--		
Chiffre d'affaires														
Moins de 5 millions €	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf
entre 5 et 10 millions €					---					-	---			
entre 10 et 100 millions €				-	--	--		++		++	---	---		
plus de 100 millions €	--	-	(-)								--			
Tendance de l'activité														
croissante	+++	++	++					(-)		--	--			-
stable	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf
décroissante	+++	+++	+++	++	++	+++			++	+++				
Marché														
local ou régional										--				++
national	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf
international						+	-	---						

Tableau A.4.3. (suite) :
Régression logistique –Climat social, conflits collectifs et différends individuels dans les établissements

Variables explicatives	Tensions	Tensions avec collègues	Tensions avec hiérarchie	Conflit collectif	Grève	Débrayage	Sanctions individuelles		Recours aux Prud'hommes		Pétition	Manifestation	Refus heures supp.	Absentéisme
							>1%	>3%	>1%	>=2%				
Part de marché														
moins de 3 %	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf
de 3 à 25 %				++										
plus de 25 %				++						+				
ne sait pas ou sans objet			-	++		+								
Stratégie fondée sur...														
les prix	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf
l'innovation				(-)	--									
la qualité	++	+												
d'autres éléments				(-)	---									
Ancienneté de l'établissement														
moins de 10 ans							+	+++					+++	
de 10 à 49 ans	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf
50 ans et plus	---					--		---						
Entreprise composée...														
d'un seul établissement	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf
de plusieurs établissements														
Taux de syndicalisation														
moins de 5 %	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf
5 à 10 %	++		+++	+++	+++	+++				+++				
11 % et plus	++	+++	++	+++	+++	+++	--							
ne veut pas dire				++	+++	+++	---							
Type de représentation														
aucun représentant			---							-	--	--		(-)
élu(s) sans délégué synd.	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf
élu(s) et délégué(s) synd.	+++	++	+++	+++	+++	+++	++		+	++	+++	+++		+++
délégué(s) ou mandaté(s)	+		++	++	+++	+++					+++	+++		(+)
Part des femmes														
moins de 15%	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf
de 15 à 35%										--		---		
de 35 à 60%		-										---	---	++
plus de 60%							--	---	--			---	--	++

Tableau A.4.3. (fin) :
Régression logistique – Climat social, conflits collectifs et différends individuels dans les établissements

Variables explicatives	Tensions	Tensions avec collègues	Tensions avec hiérarchie	Conflit collectif	Grève	Dé-brayage	Sanctions individuelles		Recours aux prud'hommes		Pétition	Manifestation	Refus heures supp.	Absentéisme
							>1%	>3%	>1%	>=2%				
Part des moins de 30 ans														
moins de 15%	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf
de 15 à moins de 35%							+++	+++			---	---	+	
35% ou plus							+++	+++				--		
Part des plus de 50 ans														
moins de 5%	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf
de 5 à moins de 25%				+++				(-)		+++				
25% ou plus				++				---		++				
Part des cadres et professions intermédiaires														
moins de 15%	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf
de 15 à moins de 30%					++					-				
de 30 à moins de 50%										(-)				---
50% ou plus		--	+		+++	+	---	---	+++				---	
Part des CDD														
aucun CDD	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf
moins de 5%		+		++				+	++	++				++
plus de 5%				+++			+++	+++	++	++	++			++
Part des intérimaires														
aucun intérimaire	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf
moins de 5%							--	(-)		++	+++			
plus de 5%				++		+++				+				+
Forme d'organisation du travail														
Apprenante						(+)	--	--						--
Lean production					-					--				-
Simple	--	--		-	-		--			-		---	-	--
Taylorienne	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	Réf
Nombre d'établissements	2272	2272	2272	2272	2272	2272	2272	2211	2272	2272	2359	2359	2359	2359

Note de lecture : En colonne figurent les variables expliquées par les différents modèles logistiques utilisés. En ligne figurent les variables explicatives retenues, avec pour chacune l'indication de la modalité qui sert de référence (« réf »).

+++ ou --- : effet significatif au seuil de 1 %. ++ ou -- effet significatif au seuil de 5 %. + ou - effet significatif au seuil de 10 %. L'absence d'indication correspond à l'absence d'effet significatif.

Recours aux prud'hommes > 1 % : au moins un recours déclaré dans les établissements de 100 salariés au plus; entre un et moins de 2 recours pour 100 salariés dans les établissements de plus de cent salariés

« >= 2 % » : au moins deux recours déclaré dans les établissements de 100 salariés au plus; au moins 2 recours pour 100 salariés dans les établissements de plus de cent salariés.

Sanctions individuelles : > 1 % : au moins une sanction déclarée dans les établissements de 100 salariés au plus; au moins une sanction pour 100 salariés dans les établissements de plus de cent salariés

« >= 3 % » : au moins trois sanctions déclarées dans les établissements de 100 salariés au plus; au moins 3 sanctions pour 100 salariés dans les établissements de plus de cent salariés.

Tableau A4.4. :
Régression logistique – Existence d'un accord conclu au cours des 3 dernières années, dans l'établissement ou l'entreprise, par thème

Variables explicatives	Changement orga et tech	Formation professionnelle	Classifications qualifications	Egalité professionnelle	Temps de travail	Emploi	Conditions de travail	Expression et droit dyndical	Epargne salariale	Protection sociale
Nombre de salariés										
de 20 à 50	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf
de 50 à 99		+								
de 100 à 199		+		++						
de 200 à 499				++				-		
500 et plus		-		+++		++				
Secteur										
IAA										
Biens de consommation					+					
Biens d'équipement, auto		++			++					
Biens intermédiaires/Énergie	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf
Construction		+++								
Commerce	+++	+++	+	+++						++
Transports	++	+++					+			
Activités financières/immob.	+	++		+++					+	
Services aux entreprises		+++			--		--			
Services aux particuliers	++	++		++						
Educ./santé/social		+++							--	
Chiffre d'affaires										
Moins de 5 millions €	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf
entre 5 et 10 millions €				-		--	--	---	+	
entre 10 et 100 millions €					---	--		---	+++	
plus de 100 millions €	++			+	--				+++	+
Tendance de l'activité										
croissante										
stable	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf
décroissante		--		-		++		---	---	
Marché										
local ou régional										
national	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf
international				+	+++	+++	++	++		

Tableau A4.4. (suite) :
Régression logistique – Existence d'un accord conclu au cours des 3 dernières années, dans l'établissement ou l'entreprise, par thème

Variables explicatives	Changement orga et tech	Formation professionnelle	Classifications qualifications	Egalité professionnelle	Temps de travail	Emploi	Conditions de travail	Expression et droit dyndical	Epargne salariale	Protection sociale
Part de marché										
moins de 3 %	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf
de 3 à 25 %										
plus de 25 %										
Sans objet	--	--				-				
ne sait pas	--	--	--			--				
Stratégie fondée sur...										
les prix	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf
l'innovation		--					--	-		
la qualité				-					+++	
d'autres éléments				-		-		---		
Ancienneté de l'établissement										
moins de 10 ans										
de 10 à 49 ans	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf
50 ans et plus	+				--					
Entreprise composée...										
d'un seul établissement	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf
de plusieurs établissements	++		+++	+++	++			+++		
Taux de syndicalisation										
moins de 5 %	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf
5 à 10 %			+++		+					
11 % et plus	+		+++	+++		+++	+++	+		++
ne veut pas dire										
Type de représentation										
aucun représentant	-	---	--		---	---	---		---	---
élu(s) sans délégué synd.	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf
elu(s) et délégué(s) synd.				++	+++			+++		
délégué(s) ou mandaté(s)	++									--
Part des femmes										
moins de 15%	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf
de 15 à 35%	+			+						
de 35 à 60%	+								++	
plus de 60%			+							

Tableau A4.4. (fin) :
Régression logistique – Existence d'un accord conclu au cours des 3 dernières années, dans l'établissement ou l'entreprise, par thème

Part des moins de 30 ans moins de 15% de 15 à moins de 35% 35% ou plus	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf
Part des plus de 50 ans moins de 5% de 5 à moins de 25% 25% ou plus	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf
Part des cadres et professions intermédiaires moins de 15% de 15 à moins de 30% de 30 à moins de 50% 50% ou plus	réf	réf	réf ++	réf	réf	réf	réf	réf	réf + +++	réf +
Part des CDD aucun CDD moins de 5 % plus de 5%	réf	réf	réf ++	réf	réf	réf	réf	réf	réf +++	réf
Part des intérimaires aucun intérimaire moins de 5 % plus de 5%	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf
Forme d'organisation du travail										
Apprenante		-				+	--			
Lean production				++	+					
Simple	---	---	---			---	---			
Taylorienne	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf	réf
Nombre d'établissements	2272	2272	2272	2272	2272	2272	2272	2272	2272	2272

Partie 5

L'ORGANISATION DU TRAVAIL ET SON ÉVOLUTION RÉCENTE

Cette partie présente succinctement l'évolution récente des pratiques des employeurs en matière d'organisation du travail au sein de leur établissement. Elle s'appuie sur les deux dernières vagues de l'enquête *REPONSE* réalisées auprès des représentants de la direction en 1998-1999 et en 2004-2005. Le champ couvert est donc celui des établissements marchands d'au moins 20 salariés.

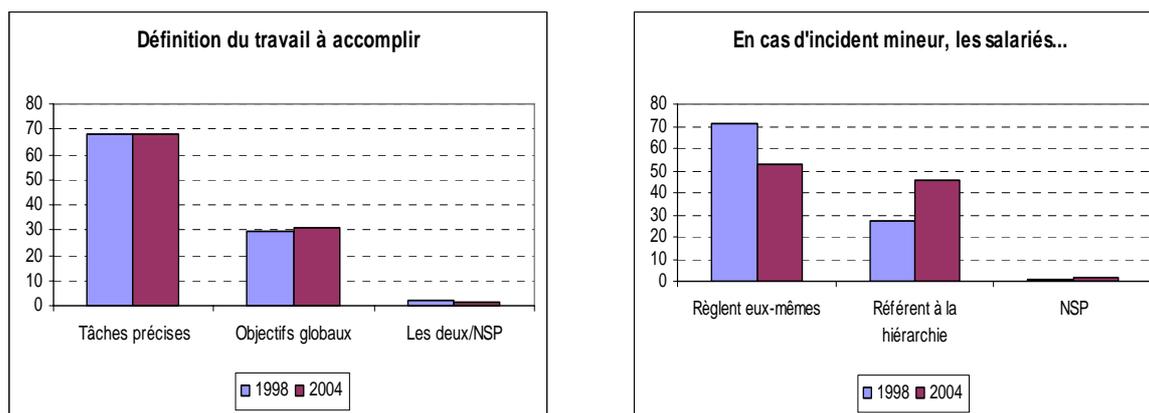
L'analyse porte sur les variables d'**organisation du travail** définies dans la première partie du rapport, ainsi que sur des variables concernant plus spécifiquement **la participation des salariés** :

- une variable relative aux **groupes d'expression** (selon le pourcentage de salariés concernés; à partir d'une combinaison de Q3.3a.c et de Q3.3b.c) ;
- plusieurs variables de **dispositifs d'incitation à la participation** (boîte à idées, journal d'entreprise, journées portes ouvertes, action qualité, charte d'entreprise, séminaire, enquête de satisfaction; à partir de Q3.4a).

1. L'AUTONOMIE DANS LE TRAVAIL

Tout d'abord, on remarque que l'autonomie procédurale est relativement faible et qu'elle n'a pas évolué entre les deux dates d'enquêtes. En effet, seulement 30 % des représentants de la direction des établissements enquêtés, que ce soit en 1998 ou en 2004⁵⁰, indiquent que le travail à accomplir est plutôt défini par la fixation d'objectifs globaux plutôt que par une description de tâches précises à exécuter⁵¹.

Graphique 5.1 :
Autonomie dans le travail



Source : Enquête *REPONSE* 2004-2005, volet représentants de la direction, Dares.

⁵⁰ Par la suite, pour simplifier, les dates d'enquêtes, 1998-1999 et 2004-2005, sont notées 1998 et 2004, dates des débuts de réalisation.

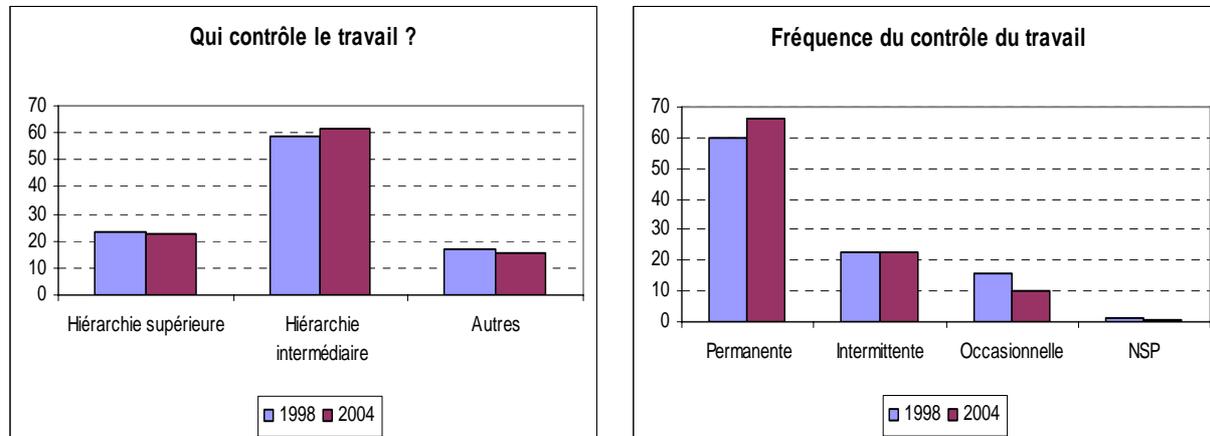
⁵¹ Les proportions d'établissements concernés en 2004 ont été calculées avec la variable de pondération poids_etab, mais nous avons vérifié que les résultats n'étaient pas affectés par la définition des poids entre 1998 et 2004 (en comparant les distributions obtenues avec la variable poids_etab04).

En revanche, la comparaison des résultats des deux enquêtes ne permet pas d'observer l'évolution effective de l'autonomie événementielle déléguée aux salariés, appréciée par l'encouragement à régler d'abord eux-mêmes les problèmes plutôt que d'en référer avant tout à la hiérarchie, en cas d'incidents dans la production ou la marche du service. En effet, la question servant de support à cette variable organisationnelle a été modifiée. En 1998, elle se référait à des incidents mineurs, alors qu'en 2004 le qualificatif « mineur » des incidents disparaît. Il est donc difficile de comparer entre les deux dates les proportions de représentants de la direction indiquant qu'une autonomie événementielle est déléguée aux salariés. Cette proportion, de 53 % en 2004, serait probablement nettement supérieure si elle portait sur des incidents mineurs comme en 1998, où elle dépassait les 70 %.

2. LE CONTRÔLE DU TRAVAIL

Le principal contrôle sur le travail des salariés se fait majoritairement par la hiérarchie intermédiaire (pour environ 60 % des établissements), puis pour à peine plus de 20 % par la hiérarchie supérieure. Ces proportions semblent assez stables entre les deux dates d'enquête. En revanche, le contrôle permanent du travail, qui représentait 60 % des répondants en 1998, a augmenté à 66,5 % en 2004 au détriment d'un contrôle occasionnel, qui ne représente plus que 10 % des établissements en 2004. Relevons toutefois que l'ordre des questions sur le type et la fréquence des contrôles a été inversé entre 1998 et 2004 et que deux modalités de types de contrôle ont été ajoutées en 2004. Il peut donc en résulter un biais dans l'analyse des évolutions, qui invite à une grande prudence d'interprétation, notamment en ce qui concerne l'augmentation du contrôle permanent du travail.

Graphique 5.2 :
Contrôle du travail

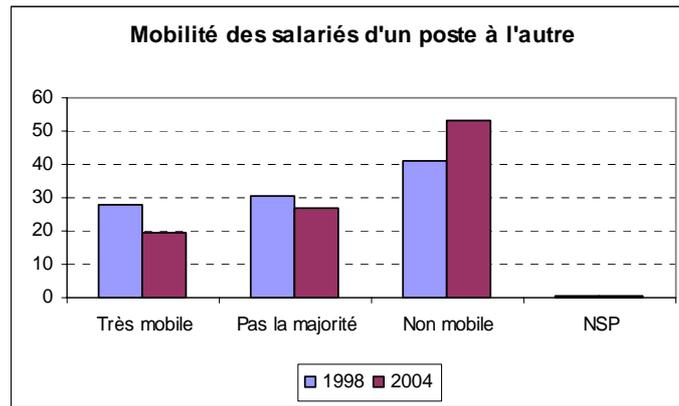


Source : Enquête REPONSE 2004-2005, volet représentants de la direction, Dares.

3. LA ROTATION DES TÂCHES

Pour plus de 40 % des établissements en 1998 et plus de 50 % en 2004, les salariés ne sont pas mobiles, dans le sens où ils ne passent pas d'un poste à l'autre au cours de leur travail habituel. La proportion d'établissements dans lesquels une majorité de salariés passent fréquemment d'un poste à l'autre a diminué de 28 % à 20 % entre les deux vagues d'enquête, alors que la proportion d'établissements où seule une minorité est mobile a plus faiblement diminué.

**Graphique 5.3 :
Rotation des tâches**

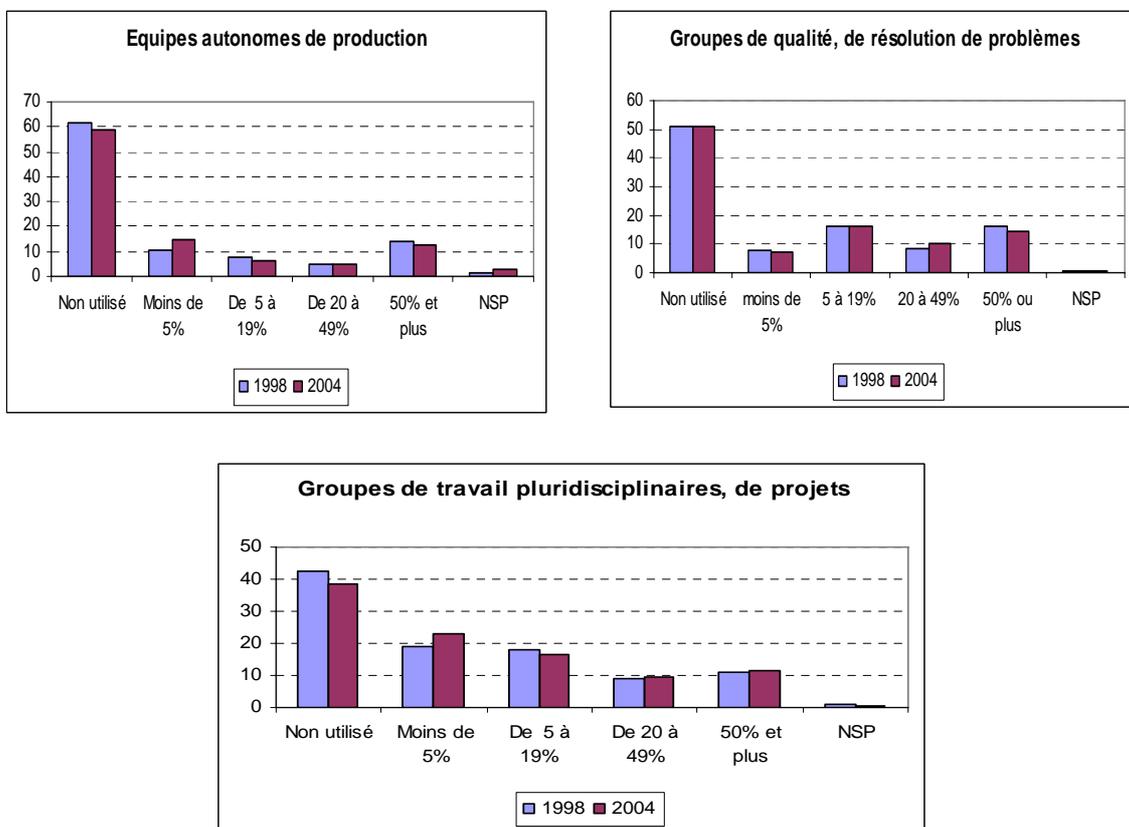


Source : Enquête REPONSE 2004-2005, volet représentants de la direction, Dares.

4. LE TRAVAIL EN ÉQUIPES

La majorité des établissements déclarent ne pas utiliser de dispositifs tels que les équipes autonomes de production (60 %), les groupes de qualité ou de résolution de problèmes (50 %) ou les groupes de travail pluridisciplinaires ou de projets (40 %), et à peine plus de 10 % des établissements indiquent que plus de 50 % des salariés participent à de tels dispositifs.

**Graphique 5.4 :
Travail en équipes**



Source : Enquête REPONSE 2004-2005, volet représentants de la direction, Dares.

On note que la proportion d'établissements n'ayant pas d'équipe autonome de production ou de groupe de travail pluridisciplinaire a diminué entre 1998 et 2004, au profit essentiellement d'une utilisation par très peu de salariés (moins de 5 %). Les proportions d'établissements où le travail en équipes autonomes ou en groupes de travail pluridisciplinaire est plus répandu (plus de 5 % de salariés concernés) ont, quant à elles, diminué. En ce qui concerne les groupes de qualité ou de résolution de problèmes, la proportion d'établissements n'en utilisant pas est restée sensiblement la même, et on observe une faible augmentation du recours pour 20 à 49 % de salariés.

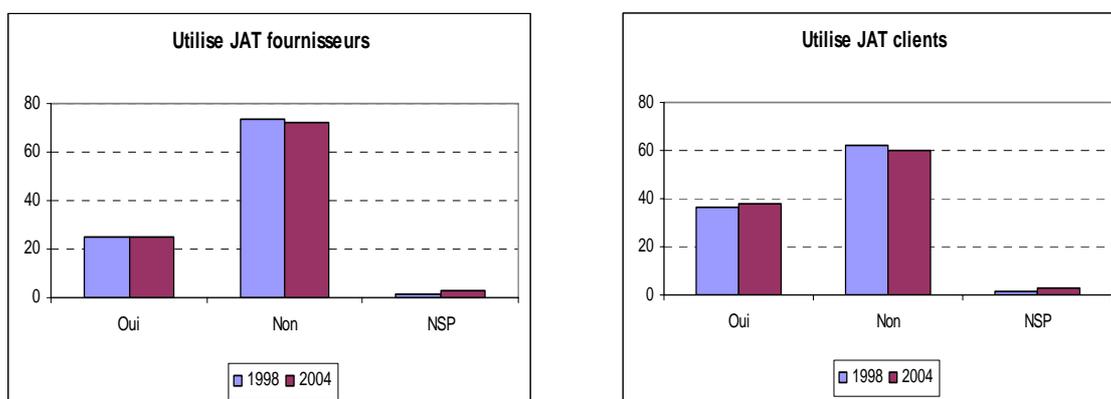
5. LES DISPOSITIFS DE LEAN PRODUCTION

Quatre dispositifs caractéristiques des organisations en *lean production* sont abordés dans ce chapitre : la production en juste à temps, clients et fournisseurs, le raccourcissement des lignes hiérarchiques et les démarches de qualité totale.

La production en juste à temps est un peu plus répandue vers les clients que vers les fournisseurs. En effet, 25 % des établissements utilisent l'organisation du travail en juste à temps avec les fournisseurs et 37 % environ avec les clients.

La proportion d'établissements utilisant les deux types de juste à temps s'élève quant à elle à 20 %. Ces proportions n'évoluent que très peu sur la période.

Graphique 5.5 :
Travail en juste à temps

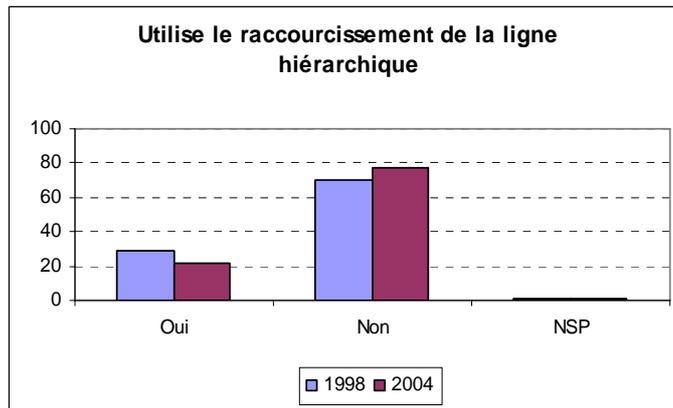


Source : Enquête REPONSE 2004-2005, volet représentants de la direction, Dares.

Le recours à des dispositifs de raccourcissement de la ligne hiérarchique ne concerne que peu d'établissements, et cette proportion a légèrement diminué entre 1998 et 2004, passant de 29 % à 22 % des établissements. Le recours à ce dispositif est fortement corrélé avec la pratique du travail en juste à temps, surtout lorsqu'elle est tournée vers les fournisseurs.

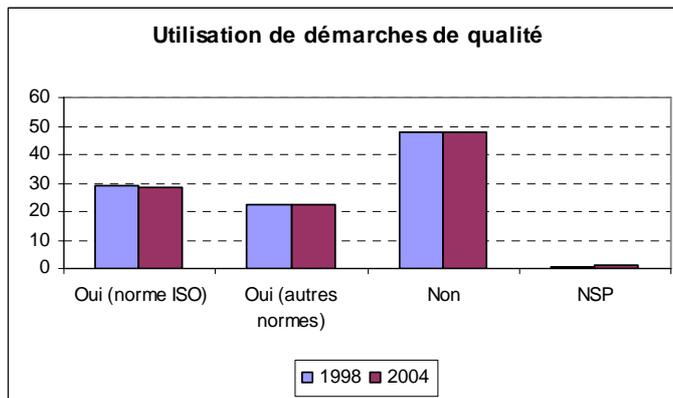
Enfin, on observe qu'un peu plus de la moitié des établissements utilisent des démarches de qualité (normes ISO ou autres normes) et ce recours est stable entre 1998 et 2004.

Graphique 5.6 :
Dispositif de raccourcissement de la ligne hiérarchique



Source : Enquête REPONSE 2004-2005, volet représentants de la direction, Dares.

Graphique 5.7 :
Démarche de qualité totale

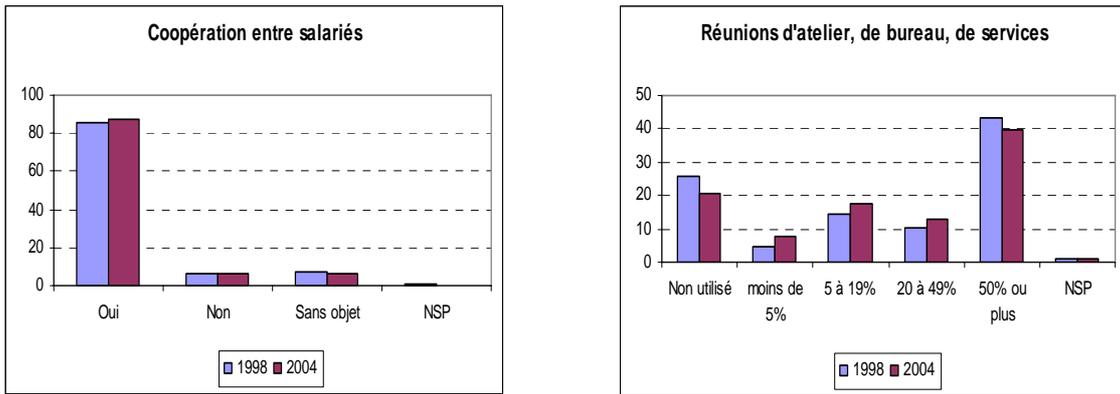


Source : Enquête REPONSE 2004-2005, volet représentants de la direction, Dares.

6. LA COMMUNICATION DANS LE TRAVAIL

La communication dans le travail est relativement importante. Les coopérations directes entre salariés de différents services sont encouragées dans plus de 80 % des établissements. De même, la participation des salariés à des réunions régulières d'atelier, de bureau ou de service concerne environ les trois quart des établissements, avec environ 40 % des établissements qui ont une majorité de salariés concernés. On observe de plus que la communication dans le travail s'est légèrement développée entre 1998 et 2004, avec toutefois une diminution de la proportion de forte utilisation (plus de 50 % de salariés concernés) au profit d'une plus faible utilisation (moins de 50 % des salariés impliqués).

Graphique 5.8 :
Communication dans le travail

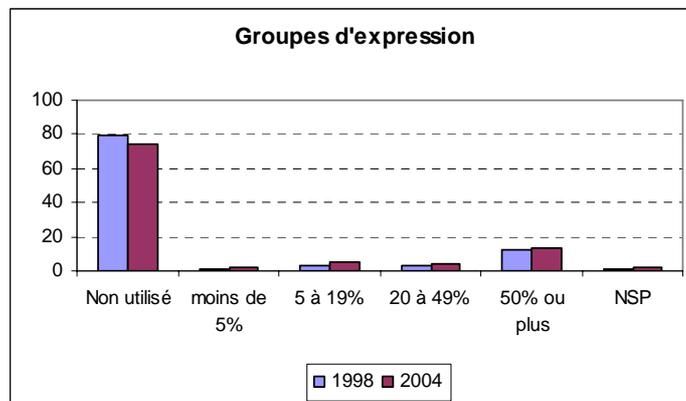


Source : Enquête *REPONSE* 2004-2005, volet représentants de la direction, Dares.

7. LES DISPOSITIFS DE PARTICIPATION DES SALARIÉS

Les groupes d'expression directe sont très peu utilisés par les établissements, puisque près de 80% des établissements n'en utilisent pas, mais on constate une petite augmentation de leur recours, quelque soit le pourcentage de salariés concernés par ces groupes d'expression.

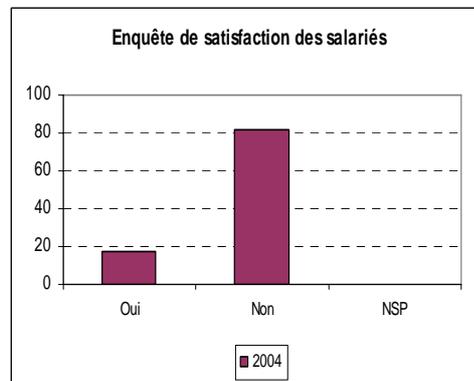
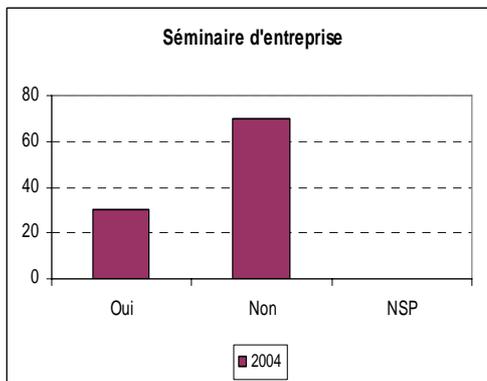
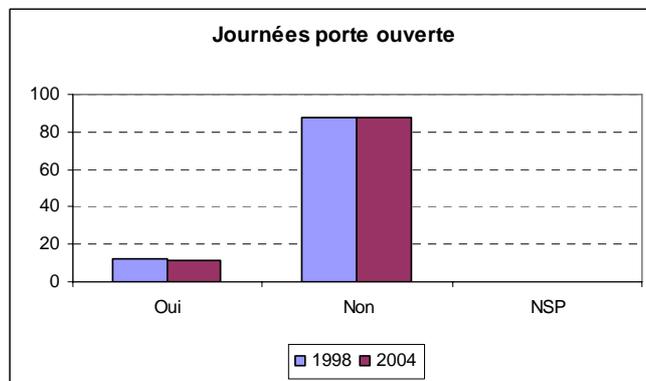
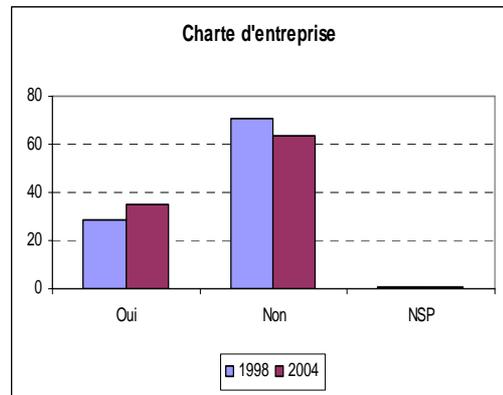
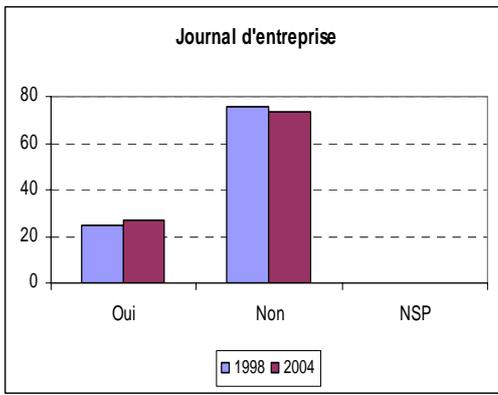
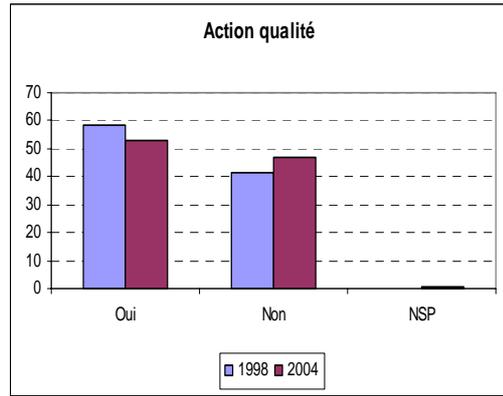
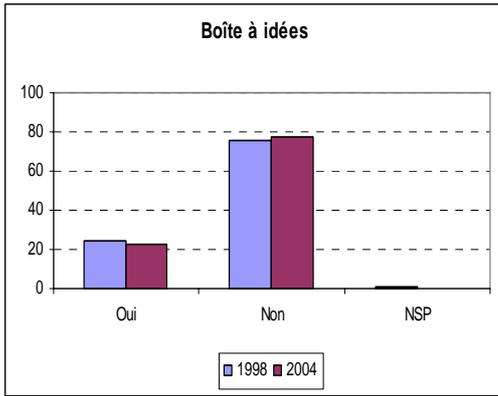
Graphique 5.9 :
Participation des salariés



De même, la plupart des dispositifs d'incitation à la participation mentionnés dans l'enquête *REPONSE* ne sont que faiblement utilisés par les établissements. À peine plus de 20 % des établissements déclarent que la direction a cherché à stimuler la participation des salariés par une boîte à idées, un journal d'entreprise, un projet ou charte d'entreprise ou un séminaire d'entreprise⁵². Les journées portes ouvertes ou une enquête de satisfaction des salariés sont encore plus rares (environ 10 % d'établissements). En revanche, une action qualité a été mise en place dans plus de la moitié des établissements, cette proportion diminuant entre 1998 et 2004. On constate de très faibles variations du recours à ces dispositifs entre 1998 et 2004, hormis peut être la charte d'entreprise qui s'est légèrement développée.

⁵² La présence parmi les dispositifs participatifs du séminaire d'entreprise et de l'enquête de satisfaction des salariés n'a été intégrée qu'en 2004.

Graphique 5.10 :
Les dispositifs d'incitation à la participation



Source : Enquête *REPONSE* 2004-2005, volet représentants de la direction, Dares.

Abstraction faite des variables d'autonomie événementielle et de fréquence du contrôle sur le travail dont les évolutions soulèvent des problèmes d'interprétation, l'observation globale des différentes variables d'organisation du travail et de participation laisse apparaître une grande stabilité entre 1998 et 2004 en France. Les quelques variations qui apparaissent se manifestent notamment par un peu moins de rotation des tâches dans le travail des salariés, à peine plus de salariés impliqués dans du travail en équipe et un peu plus de communication dans le travail.

Partie 6

35 HEURES, FORMES D'ORGANISATION DU TRAVAIL ET OPINION DES REPRÉSENTANTS DE LA DIRECTION

De 1998 à 2003, différents dispositifs de réduction du temps de travail (RTT) ont été proposés. Cette mise en œuvre progressive des « 35 heures » a été amorcée en juin 1998 par le dispositif incitatif de la loi dite « Aubry 1 », qui annonçait également les échéances pour l'abaissement de la durée légale du travail. Les modalités de la mise en œuvre ont ensuite été précisées en janvier 2000 par la loi dite « Aubry 2 ».

En janvier 2003, la loi « Fillon » ne modifie pas cette durée légale mais augmente le montant du contingent légal d'heures supplémentaires et prolonge le maintien du taux de majoration des 4 premières heures supplémentaires à 10 % pour les entreprises de 20 salariés ou moins. Elle instaure aussi un dispositif unifié d'allègement des cotisations sociales employeurs, sans lien avec la durée du travail, et permet ainsi à certaines entreprises de ne pas réduire la durée du travail à 35 heures.

Ainsi, en 2004, date à laquelle a été menée l'enquête *REPONSE*, la durée légale du travail est fixée à 35 heures pour l'ensemble des entreprises françaises.

Sept ans après la mise en œuvre des lois Aubry, de nombreuses études ont étudié l'impact *a posteriori* de ce changement à l'aide des données micro-économiques disponibles. Ces travaux portent notamment sur la durée effective du travail (Bruyère et *al.*, 2006 ; CGP, 2001), sur l'organisation du travail et de la production (Bunel, 2006 ; Askenazy 2003 ; Estrade et Ulrich 2002), sur l'utilisation des facteurs de production (Leclair, 2003) et sur l'emploi (Bunel, 2005a ; Crépon, Leclair et Roux, 2005).

Ces travaux soulignent qu'il existe une forte hétérogénéité des résultats observés. L'effet des 35 heures sur les entreprises n'est donc pas uniforme et dépend essentiellement de ses modalités de mise en œuvre. L'ampleur des aides publiques obtenues, l'évolution des salaires et les changements organisationnels sont des éléments qui ont permis de financer la réduction du temps de travail.

Or, les capacités des entreprises à négocier sur les salaires, à réorganiser le temps de travail et à dégager des gains de productivité, d'une part, et l'arbitrage des salariés entre temps libre / rémunération / investissement productif, d'autre part, ne sont pas invariables comme doivent le supposer les modèles d'équilibre général calculables. Ces éléments dépendent de l'organisation du travail, de la structure de la main d'œuvre, du mode de gestion des ressources humaines et du climat social de l'entreprise. Ils expliquent pourtant les écarts de stratégies et de performances économiques à l'égard des 35 heures (Bunel, 2005b).

L'objectif de ce chapitre est de mobiliser la richesse du questionnaire de l'enquête *REPONSE* pour appréhender ces différentes dimensions. La démarche adoptée est d'utiliser la typologie organisationnelle spécifiée dans le chapitre 1 et de préciser les liens éventuels entre formes d'organisation du travail et choix des établissements à l'égard du changement de durée légale du travail. Les chapitres 3 à 4 ont montré que les entreprises caractérisées par des organisations « apprenantes », en « *lean production* », « tayloriennes » et « simples » se différencient par leur organisation du travail, mais également par leurs modes de gestion de l'emploi et des ressources humaines et par leurs pratiques de négociation. Or, ces différents éléments sont susceptibles d'influencer les stratégies des établissements en termes d'aménagement et de réduction du temps de travail. Ainsi, il s'agit de spécifier et de quantifier le lien entre modes d'application de la RTT et formes d'organisation du travail.

En 2004 la quasi-totalité des entreprises de plus de 20 salariés ont réduit la durée collective du travail à 35 heures, bien que la durée effective du travail puisse être supérieure à ce seuil. L'intérêt

d'une évaluation des dispositifs de RTT n'est donc pas, ou plus, de caractériser les entreprises restées à 39 heures par rapport aux autres. L'objectif est d'analyser les différences pouvant exister entre les différentes générations d'établissements passés à 35 heures. Pour ce faire, les variables étudiées portent sur trois dimensions : la date de passage à 35 heures, l'opinion des représentants de la direction sur les effets de ce changement et l'évolution moyenne de l'emploi sur la période 1998 à 2004.

Les résultats obtenus soulignent que se sont les établissements ayant une organisation du travail simple qui sont le moins passés à 35 heures et qui ont une opinion la plus négativement sur ce changement. Les établissements dotés de formes d'organisation « apprenante » et en « *lean production* » ont peu anticipé le changement de durée légale du travail. Toutefois, ces établissements sont surreprésentés parmi les établissements à 35 heures fin 2000. Les organisations tayloriennes sont présentes aussi bien parmi les établissements restés à 39 heures que ceux à 35 heures. Dans ce dernier cas, ils ont plutôt réalisé ce changement en 1999. Notons les établissements tayloriens se caractérisent également par une évolution de l'emploi plus favorable que les autres notamment pour ceux passés à 35 heures avant 2000.

Il existe quelques limites à cette investigation. L'enquête *REPONSE* n'a pas été élaborée spécifiquement en vue d'étudier l'impact des différents dispositifs de réduction du temps de travail sur l'organisation et la gestion de la main-d'œuvre. Seuls une dizaine de questions portent sur les 35 heures. En outre, les questions relatives à l'organisation du travail ne portent que l'année en cours et exceptionnellement sur la période 2001 à 2003. Or, la majorité des établissements interrogés sont passés à 35 heures avant cette date. Il peut donc exister une évolution de l'organisation de l'établissement entre la date de passage à 35 heures et la période étudiée par l'enquête. Enfin, les données en coupe disponibles permettent de spécifier l'ampleur et la significativité de la corrélation entre organisation du travail et situation à l'égard des 35 heures. Mais elles ne permettent pas d'identifier un lien de causalité. Le panel d'un millier d'établissements disponible sur la période 1998 et 2004 n'a pas pu être mobilisé car les questions qui servent de base à la construction de la typologie organisationnelle ont été modifiées entre ces deux éditions de l'enquête.

L'organisation de ce chapitre est le suivant. Dans la première section, les questions relatives à la réduction du temps de travail dans l'enquête *REPONSE* sont présentées et contrôlées. Le lien entre date de passage à 35 heures et formes d'organisation est ensuite spécifié. La section 2, propose un indicateur synthétique d'opinion des représentants de la direction sur les effets des 35 heures sur l'emploi, l'organisation du travail et la compétitivité. La dernière section s'appuie sur un appariement des données de l'enquête *REPONSE* avec les fichiers issus des déclarations des mouvements de la main-d'œuvre (DMMO). L'évolution des effectifs des établissements selon leur organisation et leur date de passage à 35 heures est analysée graphiquement.

1. RTT ET FORMES ORGANISATIONNELLES

Cette section propose d'identifier les spécificités des différentes générations d'établissements passés à 35 heures. Il s'agit notamment de vérifier si les établissements qui ont anticipé le changement de durée légale du travail se distinguent des autres en termes d'organisation du travail. Au préalable, les questions relatives à la RTT sont présentées.

1.1 La RTT dans l'enquête *REPONSE*

Les différents dispositifs législatifs de réduction du temps de travail qui se sont succédé depuis 1998 n'imposaient pas les mêmes contraintes aux entreprises, notamment sur la baisse effective de la durée et les créations d'emploi. En outre, pour faciliter le passage à 35 heures, le législateur a offert des allègements de cotisations patronales de sécurité sociale de grande ampleur, incité les

salariés et les entreprises à négocier sur l'évolution des salaires et aidé à la mise en place des réorganisations en finançant, en partie, l'intervention de consultants extérieurs et en modifiant la législation sur la flexibilité du temps de travail.

Le dispositif « Aubry 1 », de juin 1998, incite les entreprises à anticiper la baisse de la durée légale du travail en réduisant volontairement d'au moins 10 % la durée effective du travail. Dans le volet offensif de ce dispositif, des allègements de cotisations sociales comprises entre 1 300 et 700 euros par an et par salarié selon la date d'entrée dans le dispositif sont accordés aux entreprises. Ces aides sont conditionnés à un taux minimum de création d'emplois fixé à 6 %.

La loi « Aubry 2 », de janvier 2000, précise les modalités associées au changement de durée légale du travail. Pour faciliter l'adaptation des entreprises à ce changement législatif, un allègement structurel forfaitaire et un allègement dégressif en fonction du salaire ont été instaurés. Le montant global de ces allègements pérennes varie selon la rémunération des salariés. Il est estimé en moyenne à 1 500 euros par salarié et par an.

La loi Fillon de janvier 2003 spécifie pour les entreprises de 20 salariés et moins, le maintien d'un système de majoration des heures supplémentaires et de contingent d'heures supplémentaires différenciés⁵³. En outre, le dispositif d'allègement de cotisations sociales patronales prévu dans le cadre de la loi « Aubry 2 » fusionne avec celui sur les bas salaires instaurés en 1995 par le plan Juppé. Ces allègements sont octroyés à toutes les entreprises sans condition de réduction de durée effective ni de créations d'emplois. Ils sont dégressifs et s'annulent à 1,7 Smic (voir annexe A6.1 pour plus de détails sur ces différents dispositifs législatifs associés à la RTT).

La période 1998 à 2005, se caractérise également par une modification de la législation sur l'organisation des horaires de travail. Le système de l'annualisation du temps de travail par l'utilisation des jours de RTT et/ou par l'introduction de dispositifs de modulation du temps de travail est défini et adopté par une partie importante des entreprises ayant réduit la durée du travail (Bunel, 2003).

Pour analyser les effets de ces changements législatifs sur la situation économique des entreprises françaises les données de l'enquête *REPONSE* sont mobilisées. D'après cette enquête, en 2004 la très grande majorité des établissements de 20 salariés et plus déclarent avoir réduit la durée du travail dans le cadre des lois Robien et Aubry (89,5 %). Ce chiffre sous-estime le nombre total d'établissements à 35 heures, puisque parmi les établissements qui déclarent ne pas avoir réduit la durée du travail, 25 % d'entre eux précisent, soit qu'ils ont adoptés les 35 heures avant les dispositifs Robien et Aubry, soit qu'ils sont passés à 35 heures sans accord ou sans bénéficier des aides incitatives ou structurelles⁵⁴.

Encadré 4 :

La réduction du temps de travail dans l'enquête *REPONSE* de 1998 et 2004

L'enquête *REPONSE* n'a pas été élaborée spécifiquement en vue d'étudier l'impact des différents dispositifs de réduction du temps de travail sur l'organisation et la gestion de la main-d'œuvre. Toutefois entre 1999 et 2004 le questionnaire a quelque peu évolué sur ce thème afin de tenir compte des changements législatifs opérés entre ces deux dates.

En 1999, 2 questions portent sur l'instauration de la réduction du temps de travail et une question sur ses conséquences pour l'entreprise:

Q.7.31.a. A propos de la réduction du temps de travail (vous l'avez déjà pratiquée, vous êtes en train de la négocier, vous ne prévoyez pas de la négocier) ;

⁵³ La loi Fillon prolonge les dispositifs transitoires déjà prévus par Aubry 2 pour les entreprises de 20 salariés et moins et laisse à la négociation collective la détermination d'un taux entre 10 et 25% pour les autres (à défaut d'accord, c'est le taux de 25% qui s'applique)..

⁵⁴ Notons que dans l'échantillon, 4 établissements qui déclarent ne pas avoir réduit la durée du travail, sont constitués uniquement de salariés à temps partiel ou de salariés payés en fonction du nombre de prospectus vendus.

Q.7.31.b. Vous l'avez déjà pratiquée dans le cadre (de la loi Robien, de la loi Aubry ou sans incitations légales).

Q.7.32. A votre avis, la réduction du temps de travail a amélioré, stabilisé ou détérioré : (les conditions de travail ; l'organisation du travail ; les salaires ; l'emploi ; les conditions de vie des salariés) ?

L'ambiguïté de la question **Q.7.31a** implique que l'analyse de la RTT à l'aide de l'enquête de 1998 est biaisée pour près d'1/3 des réponses sur la RTT. En effet, les représentants de la direction confondaient 3 situations distinctes :

- i) avoir réduit le temps de travail de quelques minutes voire de quelques heures ;
- ii) avoir réduit le temps de travail avant l'instauration de dispositifs incitatif de réduction du temps de travail ;
- iii) avoir diminué leur temps de travail d'au moins 10 % et bénéficier des aides incitatives de type Robien et Aubry 1 (pour plus de détail sur la RTT dans l'enquête de 1998 voir Bunel, 2003).

En 2004, 4 questions portent sur les modalités de passage aux 35 heures, 2 questions sur le mandatement, 2 questions sur la renégociation de l'accord initial lorsqu'il existe et 1 question sur les conséquences pour l'entreprise.

Q.7.26-27. La durée du travail a-t-elle été réduite dans le cadre des lois Robien ou Aubry ? sinon dire pourquoi.

Q.7.28. Cette réduction a été réalisée dans le cadre : (d'un accord d'entreprise ; décision de la direction avec ou sans négociation)

Q.7.29. Quand a eu lieu cette réduction ?

Q.7.30-31 Un salarié mandaté a-t-il négocié sur la RTT et si oui un syndicat a-t-il été créé ?

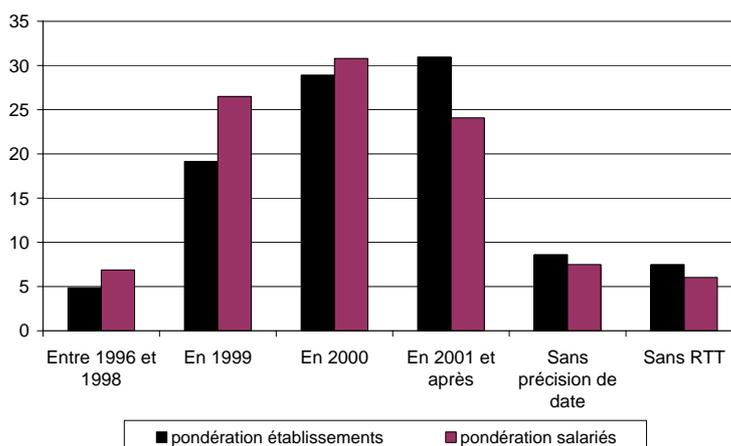
Q.7.31.a-b. Les modalités initiales de la RTT ont-elles été modifiées? et si oui quand ce changement a-t-il eu lieu ?

Q.7.32. A votre avis, la réduction du temps de travail a amélioré, stabilisé ou détérioré : (les conditions de travail ; l'organisation du travail ; les salaires ; l'emploi ; les conditions de vie des salariés ; la compétitivité) ?

Parmi les 7,5 % des établissements qui déclarent être restés à 39 heures, les difficultés à signer un accord avec les salariés et l'impossibilité économique de réduire la durée du travail sont les arguments les plus souvent avancés pour expliquer cette situation.

Au-delà du passage à 35 heures, l'objectif est d'identifier les différences entre les différentes générations d'établissements qui ont plus ou moins anticipé la baisse de la durée légale du travail et ceux qui n'ont pas anticipé ce changement et pour lesquels les 35 heures sont davantage une contrainte qu'un projet construit.

Graphique 6.1 :
Date de passage à 35 heures



Sources : Enquête REPONSE 2004 – Dares.

Le questionnaire de l'enquête comprend un nombre restreint de questions sur la situation des établissements à l'égard du processus de réduction du temps de travail (voir encadré 4).

Le graphique 6.1 présente la date à laquelle a eu lieu la réduction du temps de travail des établissements de l'enquête *REPONSE*. 24 % des établissements sont passés à 35 heures avant la modification de la durée légale du travail et 60 % après cette date.

En termes de salariés, 33 % des salariés appartiennent à des établissements qui réduisent la durée du travail avant 2000, 55 % après le changement de durée légale du travail. Seuls 4,5 % des salariés travaillent dans des établissements qui n'ont pas réduits la durée du travail. Pour les autres, aucune information n'est disponible sur leur date de passage aux dispositifs de RTT.

Les tableaux 6.1 et 6.2 précisent les modalités de passage à 35 heures et le mode de consultation des salariés. La très grande majorité des établissements (plus de 70 %) passés à 35 heures, ont réalisé ce changement par accord de branche ou d'entreprise discuté et négocié avec les salariés ou leurs représentants. Les autres ont réalisé ce changement par décision unilatérale de la direction.

Tableau 6.1 :
Modalités de la réduction du temps de travail (en%)

	Avant 2000	En 2000 et après	Sans précision de date	Total avec RTT
Par accord	80	69	64	72
Par décision unilatérale mais après négociation avec les salariés	17	21	14	19
Par décision unilatérale sans négociation avec les salariés	2	9	10	7
Modalités inconnues	1	1	12	2

Sources : Enquête *REPONSE* 2004 – Dares - Pondération établissements.

Tableau 6.2 :
Déclaration des salariés sur l'attitude de la direction en cas de difficulté dans l'entreprise en fonction de la situation à l'égard de la RTT et le type d'accord signé (en%)

Modalité de passage à 35 heures	Date de passage à 35 heures				Total	
	Avant 2000	En 2000 et après	Par décision unilatérale	Par accord	Par décision unilatérale	Par accord
La direction consulte les salariés ou les représentants du personnel pour trouver des solutions en commun	12	88	15	85	14	86
La direction décide seule des solutions qui lui semblent les mieux adaptées	15	85	20	80	19	81
La direction ne prend pas d'initiative particulière	13	87	27	73	22	78

Sources : Enquête *REPONSE* 2004(volet salarié et direction) – Dares - Pondération salariés.

Il existe sur ce thème des écarts importants selon la date de passage à 35 heures et les pratiques générales de la direction en termes de consultation des salariés et/ou de leurs représentants en cas de difficultés. Pour les établissements passés avant 2000 à 35 heures un écart de plus de dix points est observé concernant la signature d'un accord. Le tableau 6.2 met en évidence une forte corrélation entre la culture de dialogue et de négociation des représentants de la direction pour faire face à tout type de difficultés ou de tensions et leur attitude lors du passage à 35 heures. Les établissements pour lesquels les salariés déclarent que la direction prend seule des décisions ou ne prend pas d'initiative en cas de difficultés ou de tensions sont également ceux qui ont le moins signé d'accords lors du processus de réduction du temps de travail (un écart de cinq points est observé). À l'instar de l'analyse de Coutrot et Grignon (2002), il apparaît que le processus de négociation des 35 heures reflète les pratiques générales de négociation déjà existantes dans l'établissement.

Être à 35 heures n'implique pas nécessairement avoir réduit de 4 heures la durée effective du travail des salariés. Dans certaines entreprises, la durée effective du travail peut être supérieure à ce seuil. C'est le cas des entreprises qui préfèrent recourir systématiquement aux heures supplémentaires. Les études mobilisant les enquêtes Acémo soulignent que la durée hebdomadaire collective du travail des salariés à temps complet est, en 2004, de 35,9 heures et la durée hebdomadaire habituelle est de 38,9 heures pour les salariés à temps complet et de 23,0 heures pour les salariés à temps partiel (Bruyère et *al.*, 2006).

Il est possible de contrôler ces écarts éventuels, entre durée légale et durée effective, mais de manière moins précise, à l'aide de l'enquête *REPONSE*. Le tableau 6.3 mobilise les informations issues du volet salarié. Il présente le temps de travail déclaré par les salariés selon leur catégorie socioprofessionnelle, leur type de contrat de travail et la situation de leur établissement à l'égard des 35 heures. Comme ces salariés ne sont pas représentatifs de l'ensemble des salariés présents dans l'établissement, il est nécessaire d'utiliser cette information avec précaution.

En outre, les comparaisons sur le temps de travail sont relativement délicates à mener lorsque le nombre de questions sur le temps de travail est restreint. En effet, des salariés peuvent travailler le même nombre d'heures sur l'année, par exemple 1 600 heures, mais les effectuer de manière très différente : travailler 39 heures hebdomadaires et bénéficier de « jours de RTT » ; travailler 35 heures par semaine ; ou encore, réaliser dans le cadre d'un accord de modulation du temps de travail 42 heures pendant une moitié de l'année, 36 heures pendant l'autre moitié et bénéficier de jours de RTT. Les informations issues du tableau 6.3 doivent être considérées comme un simple faisceau d'information.

Tableau 6.3 :
Temps de travail hebdomadaire déclaré salariés selon leur catégorie socioprofessionnelle et la situation de l'entreprise à l'égard de la RTT

		Moyenne	Médiane	Max.	Min.	Nb obs.
RTT avant 2000	Total à temps plein	38,02	36,0	65,0	30,0	2 148
	<i>Cadres</i>	42,81	42,0	60,0	31,5	475
	<i>Professions intermédiaires</i>	37,86	36,5	65,0	30,0	612
	<i>Employés</i>	36,22	35,0	60,0	30,0	361
	<i>Ouvriers</i>	36,64	35,0	62,5	30,0	700
	Total à temps partiel	25,55	27,5	34,0	12,0	254
RTT en 2000 et après	Total à temps plein	38,80	37,5	65,0	30,0	3 762
	<i>Cadres</i>	43,64	42,5	65,0	32,5	803
	<i>Professions intermédiaires</i>	38,79	38,0	65,0	30,0	1 119
	<i>Employés</i>	36,50	35,0	50,0	30,5	548
	<i>Ouvriers</i>	37,39	36,0	60,0	30,0	1 292
	Total à temps partiel	24,91	26,4	34,8	12,0	400
RTT sans précision de date	Total à temps plein	37,93	35,3	60,0	32,0	384
Sans RTT	Total à temps plein	40,52	39,0	63,0	30,0	248

Sources : Enquête *REPONSE* 2004 – Dares - Pondération salariés.

En contrôlant par la catégorie socioprofessionnelle et par le type de contrat (à temps plein ou à temps partiel), il apparaît que le temps de travail est supérieur de 50 minutes pour les salariés dont l'établissement est passé à 35 heures en 2000 et après. Mais il reste inférieur de près de deux heures par rapport aux salariés issus des établissements n'ayant pas réalisé la réduction du temps de travail (ce résultat doit être considéré comme un planché car il est biaisé par l'absence de contrôle de l'annualisation du temps de travail). La différence observée entre les deux générations d'établissements

sements passés à 35 heures s'explique, entre autres, par des obligations légales différentes en termes de baisse effective du temps de travail (voir annexe A6.1).

Ainsi, les informations relatives aux 35 heures issues de l'enquête *REPONSE* 2004 sont de bonne qualité et cohérentes avec celles provenant d'autres sources statistiques.

1.2. Situation organisationnelle et réduction du temps de travail

L'objectif est d'analyser les liens entre la situation des établissements de l'enquête *REPONSE* à l'égard des 35 heures et leur forme d'organisation du travail. Les données en coupe mobilisées ici ne sont pas totalement satisfaisantes. Elles ne permettent pas d'établir de lien de causalité mais davantage une corrélation éventuelle entre ces deux indicateurs. En outre, les formes organisationnelles observées en 2004 ne sont pas nécessairement influencées par le changement de la durée du travail (ce dernier ayant pour certains établissements plus de sept ans d'ancienneté) au même titre qu'elles le sont par les nombreux déterminants structurels analysés dans le chapitre 2.

La littérature économique portant sur le lien entre choix organisationnels et 35 heures est relativement limitée. Les travaux de Leclair (2003) et Askenazy (2003) constituent les rares travaux quantitatifs sur le sujet.

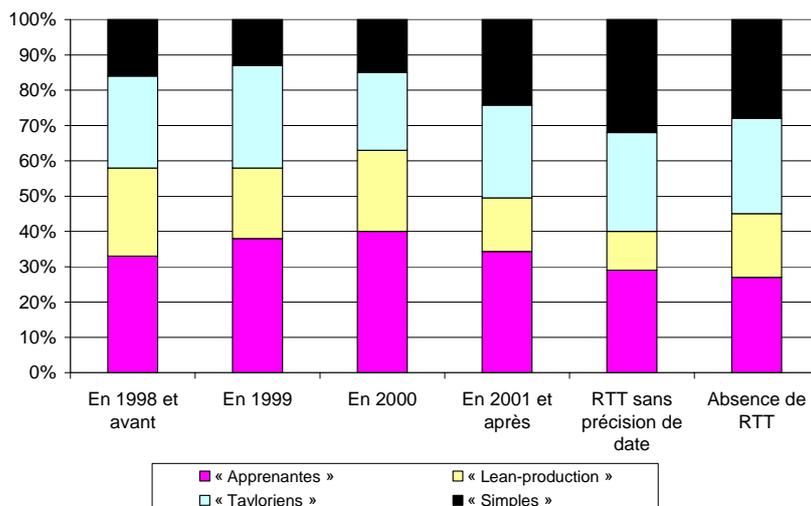
Leclair (2003) mobilise les données des enquêtes trimestrielles sur la situation et les perspectives dans l'industrie afin d'identifier l'existence éventuelle de goulots de production associés à la mise en œuvre des 35 heures. Elle obtient que les entreprises « Aubry 1 » et les grandes entreprises « Aubry 2 » ont des goulots de production plus faibles que les entreprises non signataires. Toutefois, ce résultat est lié à la spécificité des entreprises à 35 heures. Lorsque la méthode de Mundlak sur données de panel est appliquée, elle obtient le résultat inverse. Les entreprises à 35 heures ont davantage de goulots de production. Cet effet est significatif uniquement à court terme (pour les entreprises passées à 35 heures depuis moins d'un an). Ainsi, les établissements qui gèrent au plus juste leur production (organisation de type « *lean production* ») devraient avoir le plus de difficultés à s'adapter rapidement aux 35 heures.

Askenazy (2003) propose à l'aide des enquêtes *REPONSE* de 1992 et 1998 d'étudier l'impact de la RTT sur la dynamique de l'innovation organisationnelle pour les établissements passés les premiers à 35 heures. Cette première analyse, bien que pionnière, présente plusieurs limites. Elle porte sur un échantillon très restreint et spécifique liés à la faible diffusion en 1998 de la RTT dans l'économie française, à la singularité des établissements passés les premiers à 35 heures et à l'utilisation de la définition des 35 heures à l'aide du questionnaire de 1998. Askenazy (2003) souligne que « *la RTT semble s'inscrire dans un mouvement progressif de réorganisation des entreprises dans un contexte de diffusion des technologies de l'information et de la communication* » et conclut que « *les établissements réduisent le temps de travail pour approfondir l'innovation organisationnelle, à travers le développement de la polyvalence et du Juste-à-Temps* »⁵⁵.

Ainsi, d'après cette dernière étude, les organisations de type « *lean-production* » devraient être sur-représentées parmi les établissements passés les premiers à 35 heures. Le graphique 6.2 issu de l'enquête *REPONSE* de 2004 confirme en partie ce résultat et fournit des résultats plus précis pour les autres formes d'organisation du travail. L'organisation des établissements qui ne sont pas passés à 35 heures en 2004 est plus souvent de type « simple » (28 % contre 20 %) et moins souvent de type « apprenant » (27 % contre 37 %).

⁵⁵ Cet auteur ayant conscience de la fragilité des données mobilisées reste prudent dans la conclusion de son article en précisant que la diffusion des 35 heures dans l'économie coexiste simplement avec l'adaptation de l'organisation du travail au contexte technologique. Le lien de causalité entre ces deux phénomènes restant difficile à spécifier avec les données dont il dispose.

Graphique 6.2 :
Date de passage à 35 heures et formes d'organisation du travail



Sources : Enquête REPONSE 2004 – Dares - Pondération établissements.

Toutefois, les établissements passés les premiers à 35 heures (en 1999 et avant) ne se distinguent pas par une part plus importante d'organisations de type « apprenantes » et « *lean-production* ». En revanche, ceux ayant réalisé ce changement en dernier (en 2001 et après) appartiennent moins à ces deux catégories (34 % contre 39 % pour les « apprenantes » et 15 % contre 22 % pour les « *lean production* ». Enfin, les établissements « Tayloriens » se répartissent de manière homogène entre ceux passés à 35 heures (25 %) et ceux restés à 39 heures (27 %). Ils sont légèrement surreprésentés parmi les établissements ayant anticipé les 35 heures (28 % contre 24 %).

Tableau 6.4 :
Répartition par secteur et par taille selon la date de passage à 35 heures

	(en %)				
	En 1998 et avant	En 1999	En 2000	En 2001 et après	Sans RTT
Secteur d'activité					
Industrie agroalimentaire	10	29	38	23	0
Industrie des biens de consommation	13	23	27	32	6
Industrie automobile et équipement	8	13	28	33	19
Industrie des biens interm. et énergie	7	19	39	29	7
Construction	4	14	24	35	23
Commerce	4	23	33	35	5
Transports	5	12	29	38	16
Activités financières et immobilières	3	29	52	12	4
Service aux entreprises	6	24	27	38	7
Service au particulier	2	20	23	43	12
Education, Santé, Social et Administration	3	25	34	34	3
Taille de l'établissement					
De 20 à 49 salariés	4	17	31	38	10
De 50 à 99 salariés	7	24	33	31	6
De 100 à 199 salariés	9	30	33	23	4
De 200 à 499 salariés	8	35	34	20	2
500 salariés et plus	10	33	39	16	2
Ensemble	5	21	32	34	8

Sources : Enquête REPONSE 2004 – Dares - Pondération établissements.

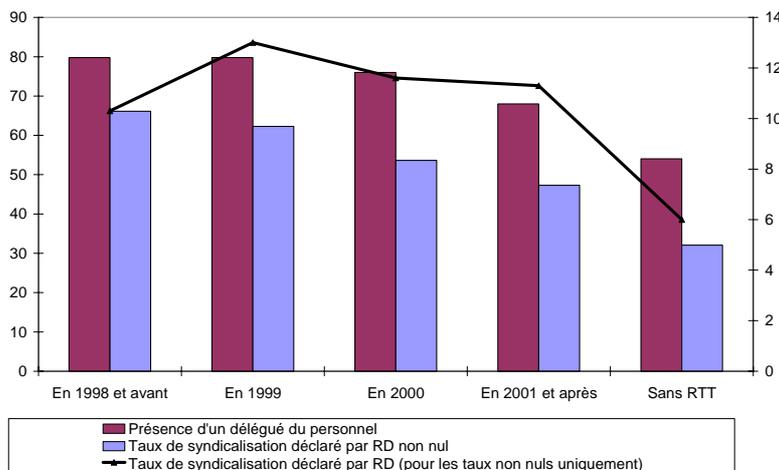
En outre, lorsque les résultats du tableau 6.4 et des graphiques 6.3 et 6.4 sont comparés à ceux présentées dans les tableaux 2.1 à 2.9 du chapitre 2, on observe que les variables de taille, de secteur, de proportion de femmes, de recours aux CDD, de présence de délégués syndicaux et du taux de syndicalisation influencent simultanément la date de passage à 35 heures et la formes organisationnelle des établissements. En revanche, les variables portant sur la structure du marché ou la structure par âge et par qualification affectent peu la situation à l'égard des 35 heures (l'ensemble des statistiques descriptives sont proposées dans l'annexe A6.2).

Concernant les caractéristiques des différentes générations d'établissements passés à 35 heures, les résultats obtenus confirment ceux identifiés par d'autres études (voir numéro spécial d'*Economie et Statistique* 2005 pour une synthèse de ces résultats). Les établissements passés les premiers à 35 heures appartiennent davantage au secteur industriel et notamment à l'industrie des biens de consommation et moins souvent à celui des services au particulier, à la construction et aux transports. Ces différences sectorielles s'expliquent par la plus ou moins grande capacité des établissements à réorganiser les horaires et le travail lors du passage à 35 heures.

L'ensemble des établissements présents dans l'enquête *REPONSE* dispose d'un effectif qui dépasse le seuil des 20 salariés retenu par la loi concernant les modalités d'application de la durée légale du travail et de la majoration des heures supplémentaires. Au-delà de ce seuil légal, il existe un effet taille supplémentaire. Les marges de manœuvre en termes de réorganisation sont plus importantes lorsque l'effectif croît et les établissements de grande taille appartiennent plus souvent à des groupes. Plusieurs études ont montré que les groupes ont appliqué les 35 heures, soit en 1999 pour influencer les modalités d'application de la loi Aubry 2, soit en 2000 pour être en conformité avec la nouvelle durée légale du travail (CGP, 2001). Ces deux éléments expliquent donc que les établissements passés à 35 heures se concentrent parmi les établissements de plus de 50 salariés.

Les variables portant sur les caractéristiques de la représentation des salariés sont fortement corrélées à la situation des établissements à l'égard des 35 heures. Les établissements passés les premiers à 35 heures disposent plus souvent d'un délégué du personnel et d'un délégué syndical et se singularisent par un pourcentage de salariés syndiqués plus important. Ces différentes dimensions sont toutefois moins importantes pour les établissements passés les derniers à 35 heures (voir graphique 6.3). Toutefois, il est difficile de préciser s'il s'agit d'un lien de causalité ou d'une corrélation.

Graphique 6.3 :
Présence d'un délégué syndical et taux de syndicalisation
selon la date de passage à 35 heures



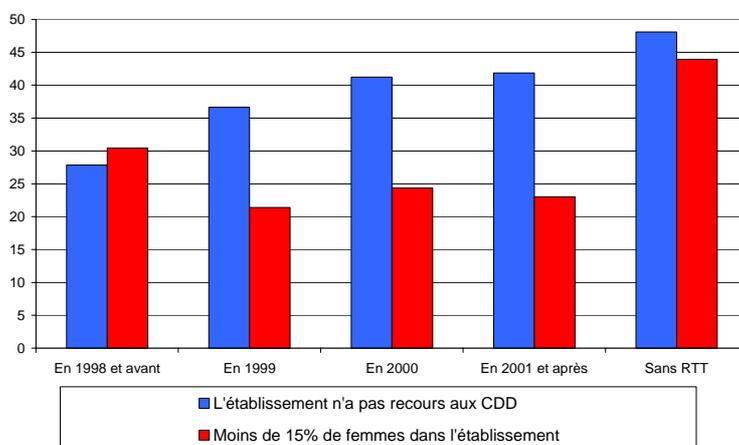
Sources : Enquête *REPONSE* 2004 – Dares - Pondération établissements.

En effet, les établissements qui disposent de représentation syndicale plus forte ont davantage fait pression sur leur direction pour pouvoir bénéficier de la réduction du temps de travail. Inversement,

les établissements en négociant le passage à 35 heures ont favorisé l'émergence de la représentation des salariés en ayant recours par exemple au mandatement. Ce second effet semble toutefois limité selon plusieurs études (Coutrot et Grignon, 2002). Enfin, la présence de délégué syndical et/ou d'un délégué du personnel, ainsi qu'une part importante de salariés syndiqués, sont des éléments fortement corrélés aux établissements de grande taille et appartenant au secteur industriel. Or, ces deux dernières dimensions caractérisent fortement les établissements passés à 35 heures.

Le graphique 6.4 souligne que les établissements faiblement féminisés sont ceux qui ont le moins adopté le changement de durée légale en 2004. Les femmes, en vue de concilier vie professionnelle et vie familiale, ont tendance à revendiquer plus fréquemment une baisse de la durée effective. En outre, les établissements fortement féminisés se caractérisent par une distribution des salaires plus proche du Smic. Or, pour ces établissements les aides structurelles associées aux 35 heures étaient plus importantes. Ils étaient plus incités financièrement à adopter ce changement.

Graphique 6.4 :
Part des établissements qui déclarent ne pas recourir aux CDD,
et part des femmes dans l'effectif total selon la date de passage à 35 heures



Sources : Enquête *REPONSE* 2004 – Dares - Pondération établissements.

1.3. RTT et organisation du travail : colinéarité, corrélation ou causalité ?

Afin de spécifier « toutes choses égales par ailleurs », les déterminants qui influencent significativement la date de passage à 35 heures une analyse économétrique de type logit multinomial est proposée. Cette modélisation exclut deux catégories d'établissements : ceux pour lesquels on ne dispose pas d'informations précises sur leur date de passage à 35 heures et ceux restés à 39 heures. Moins de 100 établissements sont disponibles pour chacune des deux catégories. Il n'est pas envisageable de les intégrer dans une modélisation dont le nombre de variables explicatives est de 132. Le degré de liberté d'une telle régression serait trop faible.

Le modèle *logit* multinomial offre l'avantage de fournir un coefficient spécifique pour les différentes catégories étudiées⁵⁶, il est donc possible de réaliser des tests sur les différences entre coefficients.

L'intégralité des résultats obtenus à l'aide de cette estimation est présentée en annexe A6.3. Les établissements passés les premiers à 35 heures se concentrent de manière significative dans le secteur de l'industrie agroalimentaire et des biens de consommation, disposent de 50 salariés et plus,

⁵⁶ Cette modélisation comporte quelques limites car elle ne tient pas compte du caractère croissant de la variable explicative et repose sur l'hypothèse d'indépendance aux alternatives non pertinentes. Des estimations plus complexes seront entreprises dans des travaux ultérieurs.

font face à une moindre incertitude concernant l'évolution de leur activité d'une année sur l'autre et recourent plus fréquemment aux CDD. Ces résultats confirment ceux obtenus dans le point précédent.

Afin de tester l'influence du taux de syndicalisation et des caractéristiques des instances représentatives du personnel, une modélisation complémentaire (modèle 2) est proposée intégrant ces différents éléments. Les résultats obtenus alors diffèrent peu de ceux obtenus dans le cas où ces variables ne sont pas introduites (modèle 1). Le taux de syndicalisation n'affecte pas de manière significative la situation à l'égard des 35 heures contrairement à la présence d'un délégué syndical.

Toutefois, le principal enjeu de cette analyse économétrique est de tester l'existence d'un lien éventuel entre formes d'organisation du travail et situation à l'égard des 35 heures. Avant de présenter les résultats obtenus, deux remarques doivent être explicitées. La modélisation proposée ne tient pas compte du caractère endogène des variables. Les formes d'organisation du travail (tableau A6.3.1), puis la situation des établissements à l'égard de la RTT (tableau A6.3.2), sont introduites directement comme variables explicatives dans les régressions. En outre, les coefficients associés à ces variables, ainsi que leur significativité, ne fournissent pas une information sur un lien de causalité entre RTT et choix organisationnel de l'établissement, mais simplement une caractérisation de ceux-ci. Cette stratégie permet de contrôler que le lien entre 35 heures et organisation du travail ne résulte pas d'un phénomène de colinéarité. En revanche, elle ne permet pas de trancher entre corrélation et causalité. Enfin, la comparaison entre les résultats des tableaux A6.3.2 et A2.1 (en annexe de la partie 2) montre que les coefficients associés aux variables structurelles ne sont pas affectés par l'introduction des variables de RTT.

Les résultats obtenus soulignent que les établissements passés à 35 heures en 1999 et en 2000 se caractérisent par une part plus importante d'organisation de type « apprenant » et « *lean production* » que pour ceux passés en dernier à 35 heures. On remarque également que les établissements « tayloriens » ont réalisé ce changement essentiellement en 1999. Ainsi, ce sont les établissements « simples » qui ont le moins anticipé le passage à 35 heures. Leur organisation traditionnelle du travail leur permettait difficilement de s'adapter à ce changement. Or, sans réorganisation générant des gains de productivité et malgré les aides publiques et les éventuelles modérations salariales, il est difficile de financer les 35 heures.

2. L'OPINION DES REPRÉSENTANTS DE LA DIRECTION SUR LES 35 HEURES ET ORGANISATION DU TRAVAIL

Afin d'étudier les effets des 35 heures sur les performances économiques des établissements, cette section mobilise les déclarations des représentants de la direction sur les effets de la RTT.

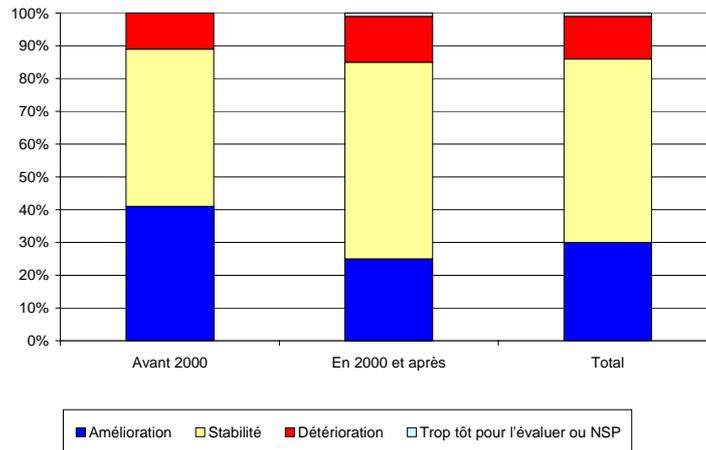
Avant de présenter les résultats obtenus, notons que les réponses générales fournies par les représentants de la direction reflètent trois réalités qu'il est difficile de distinguer :

- la plus ou moins grande capacité du répondant à juger de l'effet global d'une mesure complexe comme la RTT ;
- l'hétérogénéité de l'effet mémoire pour ceux passés aux 35 heures six ans auparavant dans le cadre des dispositifs Aubry et pour ceux passés en 2003 ;
- les préjugés du répondant pouvant biaiser les réponses sur un dispositif fortement marqué idéologiquement.

Les graphiques 6.5a et 6.5b présentent les résultats obtenus. L'effet sur l'emploi des 35 heures est largement positif et varie fortement entre les établissements qui ont anticipé le changement de durée légale du travail et les autres. D'après le graphique 6.5a, deux représentants de la direction sur cinq estiment que la RTT a permis d'améliorer l'emploi dans leur établissement au moins cinq ans après

son adoption si celle-ci a été adoptée avant 2000. Cette proportion n'est plus que d'un quart pour ceux passés à 35 heures en 2000 et après. Seuls un peu plus de 10 % des représentants de la direction estiment que la RTT a conduit à une réduction des effectifs. Le bilan sur l'effet emploi des 35 heures est donc largement positif sur le long terme. Les effets d'aubaine et/ou conjoncturel avancés par certaines estimations théoriques ex ante n'expliquent pas les déclarations des représentants de la direction (Cahuc et al., 1997).

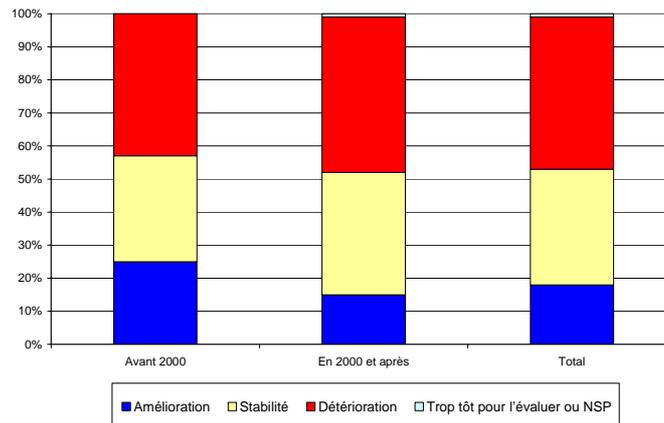
Graphique 6.5a :
Opinion des représentants de la direction sur l'impact de la réduction du temps de travail sur l'emploi...



Lecture : 41 % des représentants de la direction issu d'établissements passés à 35 heures avant 2000 déclarent que la RTT a permis d'améliorer l'emploi.

Sources : Enquête REPONSE 1998 et 2004 – Dares – pondération établissement.

Graphique 6.5b :
Opinion des représentants de la direction sur l'impact de la réduction du temps de travail sur l'organisation du travail...



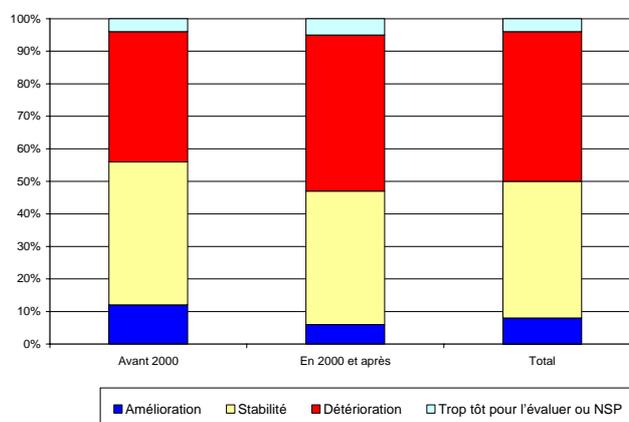
Lecture : 25% des représentants de la direction issu d'établissements passés à 35 heures avant 2000 déclarent que la RTT a permis d'améliorer l'organisation du travail.

Sources : Enquête REPONSE 1998 et 2004 – Dares – pondération établissement.

Les opinions exprimées concernant l'organisation du travail et la compétitivité sont beaucoup plus négatives (graphique 6.5b et 6.5c). Près d'un représentant sur deux estime que la RTT a eu un effet négatif sur ces deux dimensions. L'écart entre les établissements ayant adopté la RTT avant et après 2000 concernant ces deux dimensions demeure, mais son ampleur est bien moindre que pour l'emploi. Pour les représentants de la direction, le principal problème rencontré lors du passage à

35 heures, est davantage un problème de mise en œuvre de la baisse du temps de travail, de réorganisation des horaires, des équipes ou de la prise de congé qu'un problème de coût du travail et d'emploi.

Graphique 6.5c :
Opinion des représentants de la direction sur l'impact de la réduction du temps de travail sur la compétitivité...



Lecture : 12 % des représentants de la direction issu d'établissements passés à 35 heures avant 2000 déclarent que la RTT a permis d'améliorer la compétitivité.

Sources : Enquête *REPONSE* 1998 et 2004 – Dares – pondération établissement.

2.1. Création d'un indicateur synthétique

Afin d'obtenir une opinion générale sur l'effet global des 35 heures un indicateur synthétique est construit à partir de trois paramètres précédents : l'emploi, l'organisation du travail et la compétitivité.

L'évolution des salaires aurait du être intégré dans cet indicateur. L'ambiguïté et l'imprécision de la formulation de la question posée dans l'enquête *REPONSE* contraint à écarter cette dimension. En effet, cette question ne précise pas s'il s'agit d'une variation du salaire mensuel ou du salaire horaire. En outre, il n'est pas simple d'interpréter une hausse du salaire comme une « amélioration » des salaires pour le représentant de la direction. Une amélioration peut consister, soit en une augmentation des salaires, soit en une diminution du coût du travail.

Enfin, les questions portant sur les conditions de vie et les conditions de travail ne sont pas intégrées dans cet indicateur synthétique car elles relèvent davantage du jugement des salariés eux-mêmes. Ces trois dimensions sont toutefois présentées de manière indépendante pour information en annexe (voir annexe A6.4).

Le tableau 6.5 présente les résultats obtenus à l'aide de l'indicateur synthétique. Trois catégories d'établissements peuvent être identifiées : les représentants de la direction qui estiment que la RTT a eu des effets globalement positifs voire très positifs sur ces trois dimensions (un cas sur quatre environ), ceux qui déclarent que le changement de durée n'a pas eu d'effet sur l'établissement (un cas sur trois environ) et ceux qui affirment que la RTT a détérioré la situation de leur établissement (deux cas sur cinq environ).

Le tableau 6.5 souligne qu'il existe des différences importantes entre les établissements ayant réduit la durée du travail avant 2000 et les autres ; mais également entre les établissements qui sont passés à 35 heures par un accord ou par décision unilatérale de la direction.

Tableau 6.5 :
Opinion des représentants de la direction sur un indicateur synthétique de l'emploi, de l'organisation du travail et sur la compétitivité (en %)...

Types d'établissements	Evolution des trois critères retenus (emploi, organisation du travail et compétitivité)	Avant 2000		En 2000 et après			Total			
		Total	sans accord	avec accord	Total	sans accord	avec accord	Total	sans accord	avec accord
Effet de la RTT globa- lement négatif	3 détériorations	5	4	5	9	11	8	7	9	7
	2 détériorations et 1 stabilité	16	19	15	23	24	23	21	23	20
	1 détérioration et 2 stabilités	17	15	17	15	14	15	16	14	16
	Total	37	39	37	47	49	46	44	47	43
Effet de la RTT globa- lement nul	3 stabilités	10	15	9	18	24	15	16	22	13
	1 amélioration 1 stabilité et 1 détérioration	22	21	22	14	10	17	17	12	18
	Total	32	36	31	32	34	32	32	34	31
Effet de la RTT globa- lement positif	1 amélioration et 2 stabilités	12	13	11	11	11	11	11	11	11
	2 améliorations et 1 détérioration	2	1	3	2	2	2	2	2	2
	2 améliorations et 1 stabilité	11	10	11	7	3	8	8	5	9
	3 améliorations	6	1	7	2	1	2	3	1	3
	Total	31	25	32	21	17	23	24	19	26
% pondéré	29%	6%	23%	71%	22%	71%	100%	28%	72%	
Nb d'obs.		955			1614			2569		

Lecture : Dans l'enquête REPONSE de 2004, 37 % des représentants de la direction déclarent que la RTT a eu des effets négatifs.

Sources : Enquête REPONSE 2004 – Dares – pondération établissement.

Plus de 30 % des représentants de la direction des établissements passés à 35 heures avant le changement de durée légale du travail, ont une opinion favorable voire très favorable concernant ce changement (contre 37 % qui ont une opinion négative, voire très négative). Ces pourcentages sont respectivement de 20 % et de 39 % pour ceux passés à 35 heures après le changement de durée légale du travail. On observe également un écart de + 7 points de pourcentage concernant la proportion d'opinion positive en faveur des établissements ayant conclu un accord lors du passage à 35 heures par rapport à ceux qui n'ont pas opté pour cette modalité de passage.

Ainsi, le fait d'avoir anticipé le changement de durée légale du travail, d'avoir pris le temps de réorganiser le travail et de négocier ces modalités de passage avec ses salariés, sont des facteurs favorables à la réussite de cette mutation.

2.2. Déterminants structurels de l'opinion

Afin d'étudier « toutes choses égales par ailleurs », les caractéristiques des établissements dont l'opinion des représentants de la direction est négative, indéterminée ou positive à l'égard des 35 heures, un modèle logit multivarié est utilisé pour estimer les modalités de l'indicateur synthétique constitué. Pour tenir compte des écarts éventuels entre les réponses des représentants de la direction des établissements passés avant ou après 2000 aux 35 heures, on applique la modélisation précédente à ces deux sous-populations d'établissements

L'analyse économétrique proposée dans le tableau A.6.5.1 permet d'identifier les éléments qui influencent significativement l'opinion des représentants de la direction à l'égard des effets de la RTT. La variable expliquée retenue correspond à l'indicateur synthétique présenté précédemment. Cet indicateur est décomposé comme dans la première colonne du tableau 6.5 en trois classes : ceux qui déclarent un effet de la RTT positif, nul et négatif⁵⁷.

On observe que les établissements dont l'effectif est compris entre 20 et 50 salariés ont un jugement plus négatif sur les effets de la RTT. Plusieurs études soulignent que ces établissements de plus petite taille ont moins de marge de manœuvre en termes d'aménagement du temps de travail. Il est donc plus difficile pour eux de bénéficier des réorganisations associées à la baisse de la durée du travail.

Concernant l'influence des caractéristiques de la main-d'œuvre, l'opinion du représentant de la direction est davantage négative à l'égard de la RTT lorsque la main-d'œuvre est hétérogène en termes de catégories socioprofessionnelles présentes dans l'établissement, et/ou lorsque la proportion de cadres est importante. En revanche, la présence syndicale dans l'établissement n'est pas un élément significatif.

Les variables portant sur les caractéristiques du représentant de la direction et notamment son ancienneté dans l'établissement, ont une influence significative sur leur opinion à l'égard des 35 heures. Une partie des représentants de la direction se prononcent sur les effets de la RTT alors qu'ils n'étaient pas présents dans l'établissement lors de ce changement. Or, les représentants de la direction qui étaient présents avant et après le changement de durée du travail ont une opinion relativement plus favorable que les autres. Il existe donc un biais lié à la construction des données qui sous-estime la proportion de représentants de la direction ayant une opinion favorable sur les 35 heures. Enfin, les représentants de la direction évaluent d'autant plus positivement le processus de RTT que leur établissement est passé tôt aux 35 heures. Les coefficients associés aux variables *rtt98* et *rtt99*, qui prennent la valeur 1 lorsque l'établissement est passé à 35 heures en 1998 et en 1999 sont positifs et significatifs et deux fois plus importants que pour les dates de passage postérieures.

⁵⁷ Des analyses complémentaires ont été réalisées en s'appuyant sur un probit ordonné pour tester la sensibilité des résultats au nombre de classes retenues. Ces classes correspondent aux différentes lignes du tableau 6.5 et peuvent être au nombre de 3 ou de 9. Les résultats obtenus sont similaires quelle que soit la spécification retenue.

Une analyse complémentaire permet de tester les différences éventuelles pouvant exister entre les établissements passés avant et après 2000 à la RTT. Globalement, peu de différences sont observées sur le signe et la significativité des coefficients associés à la plupart des variables explicatives introduites. Toutefois, le test de Chow réalisé sur l'égalité des coefficients est rejeté au seuil de 1 %. Notamment, on observe que dans les établissements où le taux de syndicalisation n'est pas nul, les représentants de la direction ont tendance à se prononcer plus (respectivement moins) favorablement sur la RTT lorsque leur établissement a adopté la RTT avant 2000 (respectivement après 2000).

2.3. Déterminants organisationnels

L'organisation du travail influence-t-elle l'opinion globale des représentants de la direction sur les effets des 35 heures ? Globalement, il ne semble pas exister de relation entre ces deux entités. Toutefois, pour les établissements passés avant 2000, l'organisation du travail semble être un facteur influençant significativement l'opinion des représentants à l'égard de la RTT alors que tel n'est pas le cas pour les autres. Les établissements de type « apprenant », « *lean production* » et « simple » ont une opinion plus favorable sur les effets de la RTT que les établissements de type « taylorien ». Il est difficile d'interpréter ces résultats sur des bases d'organisation du travail. Une hypothèse *ad hoc* qui peut être avancée pour expliquer cette situation est la suivante : les représentants des établissements « tayloriens », qui appartiennent souvent à des entreprises industrielles plutôt traditionnelles, sont probablement moins enclins à se prononcer favorablement sur une mesure phare comme celle des 35 heures. La dernière section souligne en effet que c'est pour cette catégorie que l'évolution de l'emploi a été la plus favorable. Pourtant les représentants de la direction n'indiquent pas que cette évolution est liée aux 35 heures.

3. 35 HEURES, FORMES ORGANISATIONNELLES ET CRÉATIONS D'EMPLOIS

Cette dernière section vise à analyser l'effet de la date de passage à 35 heures sur l'emploi en tenant compte de l'organisation du travail. Les données issues de l'appariement entre l'enquête *REPONSE* et les fichiers DMMO sur la période 1998 à 2004 sont mobilisées. Cette méthode réduit fortement la taille de l'échantillon, mais offre l'avantage de fournir une information longitudinale plus objective que les déclarations des représentants de la direction analysées dans la section précédente.

3.1. Appariement de l'enquête *REPONSE* avec les fichiers DMMO

Afin d'analyser l'évolution des effectifs, l'enquête *REPONSE* est appariée avec les fichiers des Déclarations de mouvements de main-d'œuvre (DMMO). Ces fichiers fournissent des données au niveau de l'établissement, mais uniquement pour les établissements de plus de 50 salariés (voir encadré 5).

Le processus d'appariement peut potentiellement biaiser la structure de la base appariée par rapport à la base initiale. Plusieurs vérifications sont réalisées pour mesurer l'ampleur de ce biais.

Dans un premier temps, on analyse la structure par taille et par secteur des échantillons constitués. L'annexe A6.5 expose les écarts existant par structure de taille (quatre classes) et secteur (quinze secteurs) entre les établissements issus de l'enquête *REPONSE* appariée aux fichiers DMMO et l'ensemble des établissements de 50 salariés et plus présents dans les DMMO (tableaux A6.5.2 et A6.5.3).

L'appariement réalisé entre l'enquête *REPONSE* et les DMMO conduit à une faible déformation par taille et par secteur. Les établissements issus du secteur de l'industrie des biens d'équipement et des services aux entreprises ont tendance à être sous-estimés, notamment pour les établissements de taille inférieure à 250 salariés. En revanche, les établissements issus des services à la personne et du secteur associatif ont tendance à être surreprésentés.

**Encadré 5 :
Déclarations de mouvements de main-d'œuvre (DMMO)**

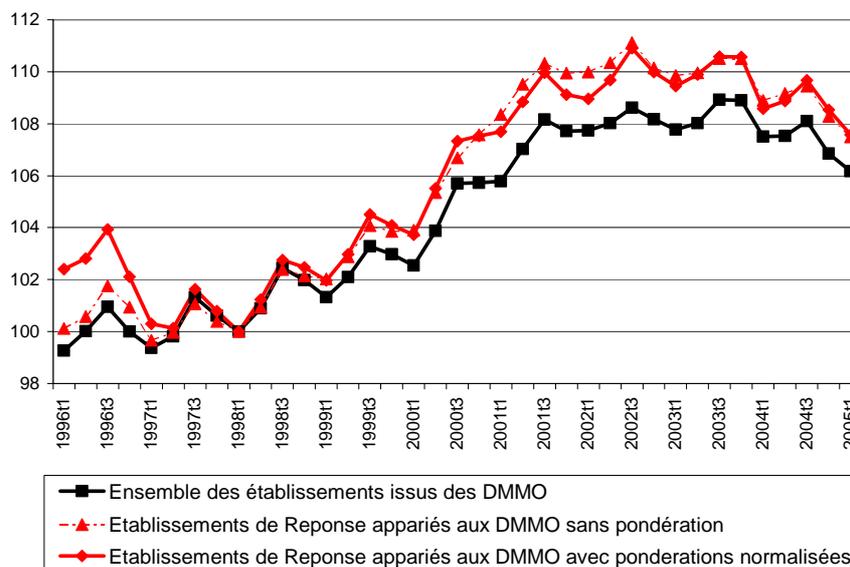
Les fichiers des Déclarations de mouvements de main-d'œuvre (DMMO) fournissent des informations trimestrielles sur les entrées et les sorties de l'emploi des établissements ayants au moins 50 salariés sur la période 1996 à 2005. Les établissements publics, de travail temporaire et des services domestiques, sont exclus du champ de ces fichiers. En outre, les taux de couverture sont faibles pour certains secteurs, notamment ceux dans lesquels prédominent les petits établissements (BTP, commerces, certains services, ...). De plus les taux de réponse varient d'une année et d'un trimestre sur l'autre et d'un secteur à l'autre.

Ces fichiers permettent de bénéficier de données longitudinales sur les points suivants :

- L'effectif total de l'établissement ;
- Les taux de rotation de la main-d'œuvre (flux d'entrées et de sorties) ;
- L'utilisation de la main-d'œuvre intérimaire.

Dans un second temps, on compare l'évolution de l'emploi pour l'ensemble des établissements issus des fichiers DMMO et celle des établissements issus de l'enquête *REPONSE* appariée (voir graphique 6.6).

**Graphique 6.6 :
Évolution de l'effectif des établissements de 50 salariés et plus de 1996 à 2004
issues les établissements de l'enquête *REPONSE* appariés aux fichiers DMMO
et de l'ensemble des entreprises de 50 salariés et plus issus des fichiers DMMO
(Base 100 1^{er} trimestre 1998)**



Sources : Enquête *REPONSE* 2004 et fichiers DMMO– Dares.

Les établissements appariés sont en moyenne de plus grande taille (450 salariés en moyenne contre 180). Toutefois, en utilisant la pondération normée à 1⁵⁸ la taille moyenne des établissements de *REPONSE* est réduite à 190 salariés. Le graphique 6.6 présente l'évolution moyenne des effectifs des établissements issus de la base appariée par rapport à l'ensemble des établissements issus des fichiers DMMO cylindrés. Au niveau de l'augmentation moyenne des effectifs sur la période 1998

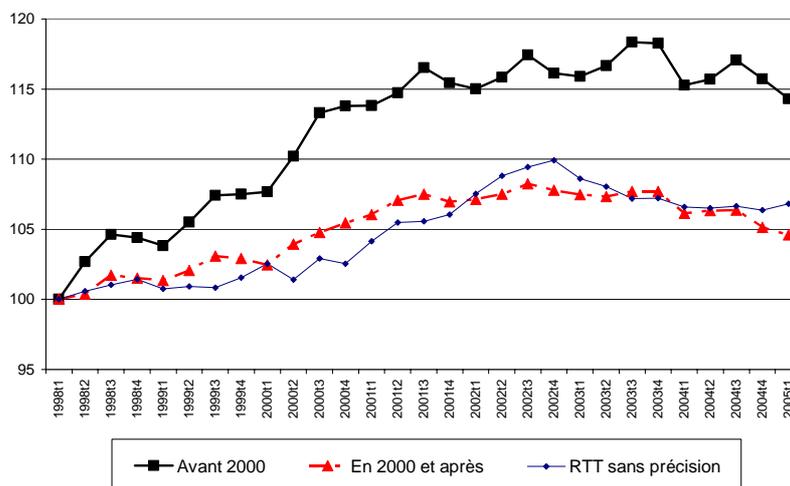
⁵⁸ La pondération normalisée consiste à utiliser les pondérations initiales et à les diviser par la somme pondérée des établissements présents dans la base appariée.

à 2004, une différence de 1,5 point est observée entre ces deux catégories d'établissements. Cette différence est plus forte (de l'ordre de trois points) sur la période 1996 à 1998. Ainsi, les établissements de *REPONSE* ont été moins dynamiques en termes d'emploi que l'ensemble des établissements de plus de 50 salariés sur la première période considérée et plus dynamiques sur la seconde période.

3.2. Évolutions brutes de l'emploi

Le graphique 6.7, présente l'évolution des effectifs sur la période 1998 à 2005. Pour les établissements de plus de 50 salariés, on observe un écart de plus de douze points sur la période. Ce résultat est cohérent avec ceux obtenus par d'autres études (voir numéro spécial de la revue *Economie et Statistique* 2005 pour une synthèse de ces travaux). Le taux moyen de créations d'emplois associé à la RTT est environ de 8 % pour le dispositif Aubry 1 (12 % pour le dispositif Robien), de 4 % pour les établissements passés à 35 heures après 2000.

Graphique 6.7 :
Évolution de l'effectif des établissements de plus de 50 salariés de 1996 à 2004
selon leur date de passage à la RTT
(Base 100 en 1998)

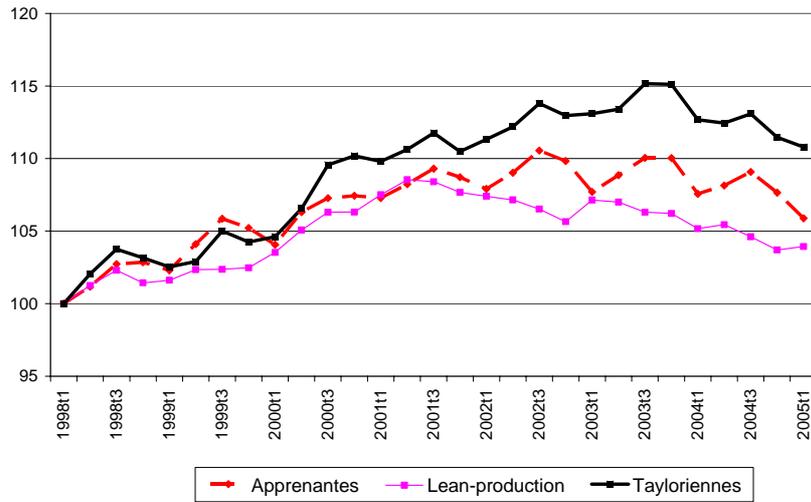


Sources : enquête *REPONSE* et DMMO.

Entre le troisième trimestre 2000 et le premier trimestre 2003, les établissements passés à 35 heures après le changement de durée légale du travail ont une évolution de leur effectif proche de celle qui est observée dans les établissements qui ont anticipé ce changement législatif. En revanche, un léger décalage est observé ensuite en faveur des seconds.

Le graphique 6.8 présente l'évolution des effectifs selon l'organisation du travail caractérisant les établissements. Les organisations simples ne sont pas retenues dans cette analyse car le nombre d'établissements appartenant à cette organisation est trop faible dans l'échantillon *REPONSE* apparié (moins de 70 observations). Concernant les trois classes d'organisation restantes, les établissements tayloriens ont été les plus dynamiques (11 % de croissance sur la période), nettement plus que les établissements d'organisations « apprenantes » (6 %) et en « *lean production* » (4 %).

Graphique 6.8 :
Évolution de l'effectif des établissements de plus de 50 salariés de 1996 à 2004
selon leur forme d'organisation du travail
(Base 100 en 1998)



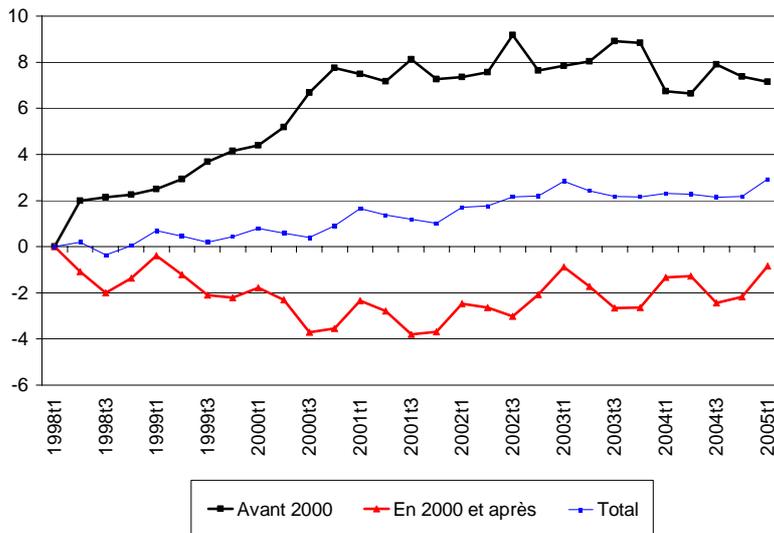
Sources : enquête REPONSE et DMMO.

3.3 Effet net en contrôlant par taille, secteur et localisation géographique

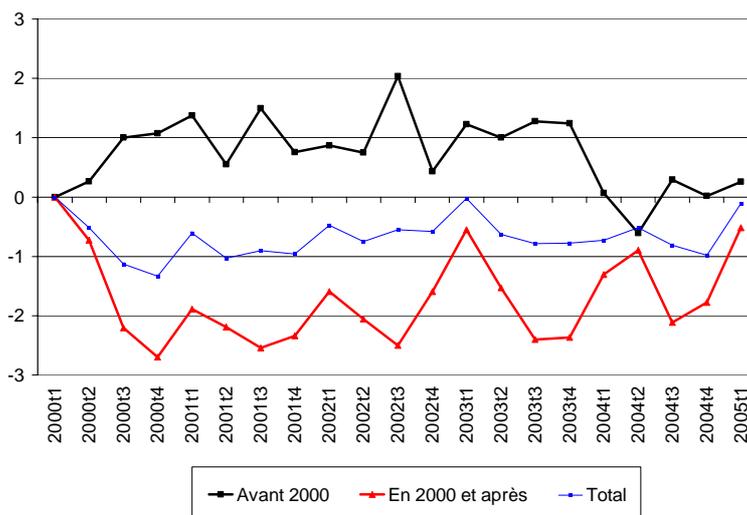
Afin de contrôler sur les variables observables, les écarts identifiés dans le point précédent, il n'est pas possible de mobiliser un modèle économétrique similaire à ceux proposés dans les sections 1 et 2. La taille de l'échantillon apparié est en effet trop faible. Afin de contrôler des seuls effets « taille », « secteur » et « localisation géographique », une analyse graphique est proposée.

Graphique 6.9 :
Évolution relative de l'effectif par rapport à la moyenne de l'ensemble des fichiers DMMO
pour les mêmes catégories de taille (4 classes), de secteurs (5 classes)
et de localisation géographique (2 classes)

a) Période 1998 à 2005 (échantillon de 1 034)



b) Période 2000 à 2005 (échantillon de 1 256)



Sources : enquête REPONSE et DMMO.

Les graphiques 6.9a et 6.9b présentent l'évolution de l'effectif des établissements par rapport à la moyenne de l'ensemble des établissements des fichiers DMMO ayant les mêmes caractéristiques de taille, de secteur d'activité et de localisation géographique.

Cette méthode ne permet pas de calculer un effet net de manière stricte. Dans la population de référence sont présents des établissements passés à 35 heures avant 2000 et non présents dans l'enquête REPONSE. Ainsi, les résultats obtenus ont tendance à sous-estimer l'effet emploi pour ces établissements. En revanche, les établissements de l'enquête REPONSE appariés aux DMMO, se caractérisent par une évolution relative de leur effectif plus élevée que celles des établissements issus des DMMO (voir courbe bleue du graphique 6.7). Cette situation conduit à surestimer l'effet emploi. Si on soustrait l'évolution de l'ensemble de la base appariée, on obtient une valeur plancher de 4,2 points de croissance (7,1 - 2,9) sur la période 1998 à 2005⁵⁹.

Si l'on considère uniquement la période 2000 à 2005 (graphique 6.9b), les établissements ayant anticipé les 35 heures conservent sur cette période une évolution de leur effectif légèrement plus favorable que celle des autres (de l'ordre de 0,4 point).

Ainsi, les établissements qui ont anticipé le changement de durée légale du travail n'ont pas anticipé des créations d'emplois qu'ils auraient de toute façon créés. On observe sur longue période un effet spécifique de l'ordre de 4 points de croissance.

Le graphique 6.10 analyse l'effet sur l'emploi des établissements passés à 35 heures avant 2000 selon leur forme d'organisation du travail. Les organisations simples sont exclues pour les mêmes raisons que précédemment. Cette exclusion explique que l'écart observé en contrôlant des effets taille, secteur et localisation géographique soit de 4 au lieu de 7 comme dans le graphique 6.8.

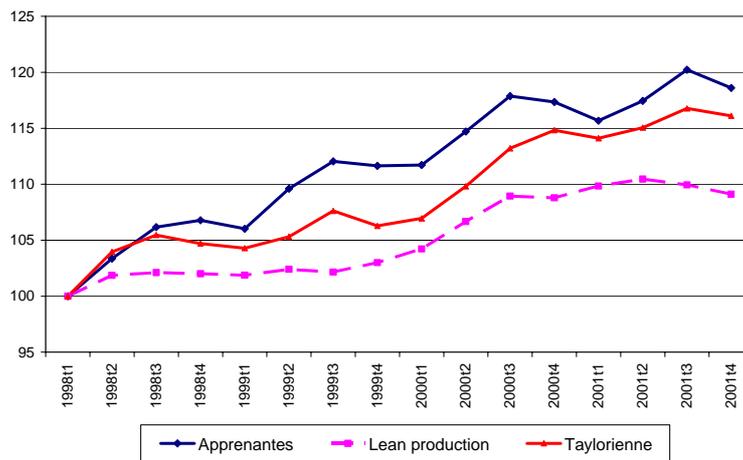
Les établissements de type « taylorien » et « apprenant » ont vu leur emploi croître à un rythme plus important que ceux en « lean production » (voir graphique 6.10a). Toutefois, en contrôlant par la taille, le secteur et la localisation géographique (voir graphique 6.10b), il apparaît que les établissements de forme taylorienne sont ceux qui ont vu leur effectif augmenter le plus (8 points contre 1,5 pour ceux de forme « apprenante » et 1 pour « lean production »). Ces différences peuvent s'expliquer par l'ampleur des aides publiques obtenues. Les établissements de type taylorien se caractérisent par une main-d'œuvre moins qualifiée dont les rémunérations sont proches du Smic. Ils

⁵⁹ En utilisant les établissements passés à 35 heures après 2000, on obtient alors le même ordre de grandeur moins 3,8 points de croissance (-0,8 - 2,9).

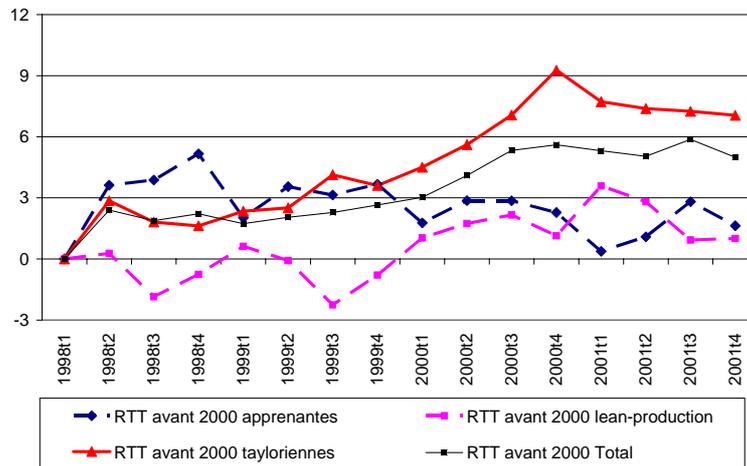
ont donc pleinement bénéficiés des allègements de charges de cotisations sociales patronales. En outre, leur organisation du travail et de la production leur permet plus facilement de tirer partie de l'aménagement du temps de travail en augmentation par exemple l'utilisation de leurs équipements ou en instaurant des équipes supplémentaires. Pour les établissements de type « *lean production* » la faiblesse de l'évolution de leur effectif s'explique par la gestion des coûts au plus juste propre à ce type d'organisation du travail. Notons enfin que pour les établissements passés à 35 heures en 2000 et après, il n'existe pas de différences d'évolution de l'emploi liées à l'organisation du travail.

Graphique 6.10 :
Évolution de l'effectif selon les formes d'organisation du travail pour les établissements passés à 35 heures avant 2000

a) Évolution brute



b) Évolution relative de l'effectif par rapport à la moyenne de l'ensemble des fichiers DMMO pour les mêmes catégories de taille (4 classes), de secteurs (5 classes) et de localisation géographique (2 classes)



Sources : enquête REPONSE et DMMO.

4. CONCLUSION

Il existe des différences importantes sur les caractéristiques des établissements qui ont anticipé le changement de durée légale du travail et les autres. Il s'agit d'établissements plus industriels, de grande taille et ayant une représentation du personnel plus importante. Ces établissements ont réali-

sé le passage à 35 heures dans de meilleures conditions. Globalement, les représentants de la direction ont une opinion nettement plus favorable sur ce changement que les autres, et il existe un écart d'évolution d'emploi de plus de 4 points en contrôlant par la taille, le secteur et la localisation géographique. Les formes d'organisation du travail sont-elles réparties de manière homogène parmi les différentes générations d'établissements passées à 35 heures ? Ou sont-elles corrélées avec un type de stratégie à l'égard de la RTT ? Les résultats obtenus soulignent que les établissements ayant une organisation du travail simple sont le moins souvent passés à 35 heures. En revanche, les organisations apprenantes et en *lean production* n'ont pas plus anticipé le changement de durée légale que les organisations tayloriennes. Toutefois, ils sont plus nombreux à avoir adopté les 35 heures début 2001 et les représentants de la direction ont une opinion plus favorable sur les effets globaux de ce changement. En revanche, les établissements tayloriens ayant réalisé ce changement avant 2000 se caractérisent par une évolution de l'emploi nettement plus dynamique que celle observée pour les autres formes d'organisation du travail. Ces établissements disposent en moyenne d'une main-d'œuvre moins qualifiée dont les rémunérations sont proches du Smic. Ils ont davantage profité que les autres du système d'allègement de charges de cotisations sociales patronales fixé par l'État lors de l'instauration des 35 heures. En outre, les réorganisations de la production associées à la RTT mises en œuvre dans ces établissements, tels que l'augmentation de la durée d'utilisation des équipements ou l'instauration d'équipes supplémentaires, sont fortement créatrices d'emplois. Notons enfin que se sont les établissements d'organisations en *lean production* pour lesquels on observe l'évolution la moins dynamique de leur emploi lors du passage à 35 heures. Cette particularité s'explique par la gestion des coûts au plus juste propre à ce type d'organisation du travail.

Annexes de la partie 6

Annexe A6.1 : Les dispositifs législatifs de réduction du temps de travail

A6.1.1. Les lois Aubry

La loi du 13 juin 1998, dite loi « Aubry 1 », a pour objet d'utiliser la baisse de la durée du travail pour réduire de manière significative le chômage. L'équilibre économique de cette baisse de la durée doit être atteint par une combinaison d'aides de l'État et de contreparties négociées au sein des entreprises ou des branches, contreparties portant sur la réorganisation de la production, des rythmes de travail ou sur la modération salariale. La loi fixe la nouvelle durée légale du travail à 35 heures au 1^{er} janvier 2000 pour les entreprises de plus de 20 salariés et au 1^{er} janvier 2002 pour les autres. Elle prévoit un dispositif d'aides incitatives pour les entreprises anticipatrices et renvoie à une seconde loi la définition du cadre définitif de la mise en œuvre des 35 heures afin du tenir compte du bilan des entreprises anticipatrices.

Le dispositif incitatif proposé est proche du dispositif Robien. Dans le volet offensif, l'octroi de l'aide est conditionné à une baisse de la durée de 10 % et à un taux minimum de création d'emplois fixé à 6 %. L'aide est majorée si la baisse de la durée et le taux de création d'emplois sont supérieurs, si les embauches concernent des publics prioritaires (jeunes, chômeurs de longue durée) ou encore s'il s'agit d'entreprises dite de main-d'œuvre⁶⁰. Le volet défensif est analogue à celui du dispositif Robien. En revanche, contrairement à ce dernier, les allègements mis en place par la loi Aubry 1 ne sont pas proportionnels mais forfaitaires et dégressifs. Par ailleurs, ils dépendent de la date d'entrée dans le dispositif. Hors majorations, ils varient de 1 372,05 € (9 000 F) à 762,25 € (5 000 F) par an et par salarié. Leur durée est de cinq ans.

La loi du 19 janvier 2000, dite « Aubry 2 », fixe le cadre général de la mise en œuvre des 35 heures. Elle met en place une garantie mensuelle de rémunération pour les salariés au niveau du Smic et une aide pérenne pour les entreprises qui prend la forme d'un allègement de cotisations sociales. Cette aide comprend une aide structurelle forfaitaire et un allègement dégressif en fonction du salaire. Il représente en moyenne 1 550 € (10 400 F) par salarié et varie de 3 277,66 € (21 500 F) pour un salarié au Smic à 609,80 € (4 000 F) pour un salarié dont la rémunération est supérieure ou égale à 1,8 Smic.

À la différence des aides incitatives, ces aides ne sont pas conditionnées à une baisse effective de la durée de 10 % ni à des créations ou des sauvegardes d'emploi minimales⁶¹. En revanche, leur versement est conditionnel à l'existence d'un accord majoritaire et/ou d'un référendum sur le passage à 35 heures et au respect de la garantie mensuelle de rémunération.

A6.1.2. La loi Fillon

Depuis 2002, la durée légale du travail n'a pas été remise en cause malgré le changement de majorité. Le seuil de déclenchement des heures supplémentaires reste fixé à 35 heures par semaine ou à 1 600 par année. Toutefois, deux changements majeurs sont instaurés. Depuis le 1^{er} juillet 2003, la ristourne dégressive sur les bas salaires et l'allègement 35 heures ont fusionné pour laisser place à un dispositif unique : l'allègement des cotisations patronales de sécurité sociale (maladie, maternité, invalidité, vieillesse, décès, accident du travail et allocations familiales) accessible à toutes les entreprises sous aucune condition liée à la durée du travail ou à des créations d'emplois. Ces allègements sont dégres-

⁶⁰ L'entreprise est dite de main d'œuvre si 70 % des salariés ont un salaire inférieur à 1,5 Smic et l'effectif est composé à 60 % d'ouvriers.

⁶¹ Pour pouvoir bénéficier des aides, la loi stipule que le nombre d'emplois créés ou sauvegardés par la réduction du temps de travail doit figurer dans l'accord mais elle ne fixe aucun seuil minimum.

sifs pour s'annuler à 1,7 Smic. Par ailleurs, le décret du 22 décembre 2004 fixe à 220 heures (contre 180 heures précédemment), par an et par salarié, le contingent d'heures supplémentaires. Le recours aux heures supplémentaires constitue pour les entreprises un moyen de relever la durée collective hebdomadaire ou annuelle de tout ou partie de leur personnel au-delà de la durée légale.

Il existe un relatif consensus sur l'effet des dispositifs de RTT sur la baisse effective de la durée collective des salariés à temps plein. Selon l'enquête Acémo réalisée par la Dares, la durée annuelle collective du travail des salariés à temps complet est de 1 626 heures en moyenne début 2002. Elle a diminué de 7,5 % en moyenne depuis 1996. En outre, il apparaît que les entreprises qui ont réduit la durée du travail recourent moins aux heures supplémentaires que les autres (43 % des salariés appartenant au premier groupe d'entreprises en ont effectué contre 67 %).

A6.1.3. Le dispositif de modulation du temps de travail

Le principe de la modulation a été introduit en France par l'ordonnance du 16 janvier 1982 mais l'encadrement réglementaire de la modulation des horaires a largement évolué depuis⁶². Jusqu'à la seconde loi Aubry, trois types de modulations du temps de travail ont été définis et ont co-existé pendant plusieurs années.

En 1982, la modulation de type 1 est définie comme la possibilité pour les entreprises de faire varier la durée hebdomadaire du travail sur tout ou sur une partie de l'année à condition que cette durée ne dépasse pas, en moyenne, 39 heures par semaines travaillées. Les heures réalisées au-delà de la durée légale du travail (39 heures) sont majorées mais ne sont pas imputées au contingent d'heures supplémentaires.

La modulation de type 2 est définie par la loi du 11 juin 1987. Elle dispense les entreprises du paiement des heures effectuées au-delà de la durée légale mais impose des contreparties pour les salariés. Elle supprime, toutefois, la contrepartie de baisse de la durée hebdomadaire du travail fixée par la loi Delebarre (26 février 1986).

La loi quinquennale sur l'Emploi, le Travail et la Formation professionnelle (20 décembre 1993) pose le principe de la modulation de type 3. Elle consiste à faire varier la durée hebdomadaire, sur tout ou sur une partie de l'année, à condition que la durée moyenne ne dépasse pas celle prévue par l'accord ou la convention. Ainsi, la contrepartie de la modulation est à nouveau la réduction du temps de travail. Bien que l'article 39 de la loi quinquennale propose un dispositif d'allègement des charges sociales des employeurs lors d'une forte réduction du temps de travail (15 %), la modulation de type 3 ne fixe pas d'amplitude minimale à la baisse du temps de travail. Jusqu'à la fin 1999, ces trois dispositifs de modulation ont coexisté.

La loi du 19 janvier 2000 simplifie la législation sur l'application des dispositifs de modulation, en supprimant les trois dispositifs de modulation pour les remplacer par un dispositif unifié. La loi impose que les périodes hautes et les périodes basses se compensent pour que la durée du travail soit de 35 heures en moyenne sur la semaine ou de 1 600 heures sur l'année⁶³. Elle fixe une durée maximale de 48 heures et de 44 heures pendant douze semaines consécutives mais n'impose pas de durée minimale. Le délai de prévenance en cas de modification des horaires de travail doit d'être d'au moins sept jours, sinon des contreparties doivent être accordées aux salariés.

En outre, la possibilité d'instituer un compte épargne temps permet d'élargir sur plusieurs années la base de référence. Lorsqu'un accord collectif est signé, les heures effectuées au-delà de la durée collective de travail peuvent être affectées en partie ou en totalité sur un compte individuel ou collectif selon les modalités de l'accord. Ces jours peuvent être utilisés comme jours de congés ou comme temps de formation.

⁶² Loi Delebarre du 26 février 1986, Loi Seguin du 11 juin 1987 et article 39 de la loi quinquennale sur l'emploi, le travail et la formation professionnelle du 20/12/1993, loi Aubry 2 du 19 janvier 2000.

⁶³ La loi du 17 janvier 2003 a supprimé la condition d'une durée hebdomadaire moyenne de 35 heures sur l'année.

Annexe A6.2 : Statistiques descriptives des établissements selon leur date de passage à 35 heures

Tableau A6.2 :
Statistiques descriptives des établissements selon leur situation à l'égard du processus de réduction du temps de travail

	En 1998 et avant	En 1999	En 2000	En 2001 et après	Absence de RTT	RTT sans précision de date	Total
Secteurs d'activité							
Industrie agroalimentaire	7%	5%	4%	2%	0%	1%	3%
Industrie des biens de consommation	8%	5%	4%	4%	4%	3%	4%
Industrie automobile et équipement	10%	4%	6%	7%	12%	5%	6%
Industrie des biens interm. et énergie	19%	11%	17%	12%	12%	3%	13%
Construction	8%	7%	7%	9%	26%	6%	9%
Commerce	14%	20%	19%	19%	9%	32%	19%
Transports	8%	5%	6%	9%	14%	10%	8%
Activités financières et immobilières	3%	6%	7%	1%	0%	6%	4%
Service aux entreprises	16%	18%	15%	18%	14%	19%	17%
Service au particulier	3%	6%	5%	8%	7%	8%	7%
Education, Santé, Social et Administration	4%	12%	11%	10%	2%	8%	9%
Taille de l'établissement							
De 20 à 49 salariés	44%	51%	63%	71%	78%	66%	64%
De 50 à 99 salariés	30%	23%	21%	18%	15%	22%	21%
De 100 à 199 salariés	15%	14%	10%	7%	5%	8%	9%
De 200 à 499 salariés	7%	9%	5%	3%	1%	3%	5%
500 salariés et plus	3%	2%	2%	1%	0%	1%	1%
Age de l'établissement							
Moins de 10 ans	10%	8%	11%	15%	8%	19%	12%
Entre 10 et 49 ans	65%	70%	68%	70%	68%	65%	69%
Plus de 50 ans	25%	22%	21%	15%	24%	17%	19%
Chiffre d'affaires de l'entreprise							
Moins de 5 ME	11%	15%	16%	26%	17%	18%	19%
5 à moins de 10 ME	29%	25%	38%	35%	58%	20%	34%
10 à moins de 100 ME	39%	32%	29%	30%	16%	35%	30%
Plus de 100 ME	20%	27%	17%	9%	9%	28%	17%
Multi-établissements	49%	60%	52%	38%	28%	65%	48%
Horizon du marché							
Local ou régional	35%	54%	48%	53%	52%	59%	51%
National	22%	21%	27%	26%	37%	26%	26%
Européen ou mondial	43%	25%	24%	22%	11%	15%	23%
Part de marché pour l'activité principale							
Moins de 50%	68%	61%	63%	66%	58%	59%	63%
Plus de 50%	19%	15%	18%	15%	12%	19%	16%
Part de marché: Sans objet ou NVPD	0%	7%	10%	5%	1%	3%	6%

	En 1998 et avant	En 1999	En 2000	En 2001 et après	Absence de RTT	RTT sans précision de date	Total
Stratégie concurrentielle pour l'activité principale							
Les prix	14%	23%	21%	20%	29%	18%	21%
L'innovation	8%	6%	8%	7%	2%	8%	7%
La qualité du produit ou du service	62%	49%	57%	57%	52%	62%	56%
L'originalité ou la renommée, tradition, marque	13%	17%	11%	12%	17%	11%	13%
Sans objet	3%	6%	4%	3%	0%	0%	3%
Evolution du volume d'activité sur les 3 dernières années							
Fortement croissant ou croissant	58%	53%	55%	55%	60%	60%	56%
Stable	33%	33%	29%	30%	27%	23%	30%
Décroissant ou fortement décroissant	9%	14%	15%	15%	13%	17%	15%
Prévision de l'évolution de l'activité d'une année sur l'autre							
Très facile ou plutôt facile	36%	30%	33%	29%	26%	28%	30%
Difficile ou très difficile	64%	70%	67%	71%	74%	72%	70%
% de cadres et professions intermédiaires							
Moins de 15%	28%	24%	24%	31%	47%	42%	30%
De 15 à moins de 30%	22%	27%	27%	27%	28%	21%	26%
De 30 à moins de 50%	17%	24%	19%	16%	15%	14%	18%
50% et plus	33%	26%	29%	26%	9%	22%	26%
% de salariés de moins de 30 ans							
Moins de 15%	12%	27%	24%	30%	23%	44%	27%
De 15 à moins de 35%	54%	49%	41%	46%	60%	34%	45%
35% et plus	34%	24%	35%	24%	17%	21%	27%
% de salariés de plus de 50 ans							
Moins de 5%	30%	23%	27%	21%	22%	16%	23%
De 5 à moins de 25%	62%	61%	57%	59%	69%	59%	60%
25% et plus	9%	16%	15%	20%	9%	26%	17%
% de femmes parmi les salariés							
Moins de 15%	37%	22%	26%	24%	50%	18%	26%
De 15 à moins de 35%	24%	22%	26%	30%	27%	29%	27%
De 35 à moins de 60%	22%	27%	23%	19%	9%	22%	21%
60% et plus	18%	29%	25%	28%	14%	31%	26%
Présence d'intérim							
0%	55%	58%	63%	68%	63%	69%	64%
5% et moins	22%	20%	18%	15%	12%	21%	17%
Plus de 5%	23%	22%	19%	17%	25%	10%	19%
Présence de CDD							
0%	29%	40%	43%	41%	49%	41%	41%
5% et moins	46%	35%	31%	31%	34%	32%	33%
Plus de 5%	26%	24%	26%	29%	17%	27%	26%

	En 1998 et avant	En 1999	En 2000	En 2001 et après	Absence de RTT	RTT sans précision de date	Total
Instances RP							
Présence d'élus et de DS	57%	48%	37%	26%	11%	37%	34%
Présence d'élus mais pas de DS	32%	34%	43%	43%	47%	37%	41%
Présence de DS et de mandatés	2%	1%	2%	1%	0%	1%	1%
Pas d'instances RP	10%	17%	18%	30%	42%	25%	24%
Taux de syndicalisation							
Moins de 5%	50%	54%	59%	67%	71%	56%	61%
De 5 à 10%	19%	21%	18%	15%	9%	20%	17%
Plus de 10%	13%	18%	16%	9%	5%	9%	13%
Ne veut pas dire	18%	8%	8%	9%	16%	16%	10%
Nb obs	152	541	699	503	96	147	2138

Sources : Enquête *REPONSE* 2004 – Dares - Pondération établissements.

Annexe A6.3 : Résultats détaillés des modèles Logit sur le lien entre 35 heures et organisation du travail

Tableau A6.3.1 :
Analyse de la date de passage en fonction de variables structurelles et des formes d'organisation du travail (modèle logit multinomial)
 (Classe de référence : être passé à 35 heures en 2001 et après. *Champ* : établissements à 35 heures)

	1998		1999		2000		
	Modèle 1	Modèle 2	Modèle 1	Modèle 2	Modèle 1	Modèle 2	
Constante	-2,159 ***	-2,561 ***	-1,212 ***	-1,599 ***	-0,311	-0,626	*
Formes d'organisation							
« Simples »							
« Apprenantes »	0,280	0,257	0,470 **	0,456 **	0,373 **	0,363	*
« Lean-production »	0,377	0,390	0,460 *	0,462 *	0,570 ***	0,572	***
« Tayloriens »	-0,077	-0,088	0,545 ***	0,540 ***	0,149	0,140	
Secteurs d'activité							
Industrie agroalimentaire	1,435 ***	1,379 ***	0,848 **	0,831 **	0,469	0,446	
Industrie des biens de consommation	1,166 ***	1,164 ***	-0,079	-0,071	-0,034	-0,047	
Industrie automobile et équipement	-0,120	-0,126	0,343	0,359	0,018	0,036	
Industrie des biens in-term. et énergie							
Construction	-0,282	-0,185	-0,186	-0,137	-0,488	-0,445	
Commerce	-0,046	0,024	0,409	0,475 *	0,205	0,273	
Transports	-0,221	-0,254	-0,315	-0,347	-0,476	-0,503	*
Activités financières et immobilières	-0,039	-0,185	0,234	0,136	0,505	0,447	
Service aux entreprises	0,216	0,241	0,387	0,414	-0,173	-0,147	
Service au particulier	0,129	0,194	0,320	0,413	0,036	0,129	
Education, Santé, Social et Administration	-0,072	-0,142	0,429	0,404	0,112	0,109	
Taille de l'établissement							
De 20 à 49 salariés							
De 50 à 99 salariés	0,833 ***	0,574	0,479 **	0,325	0,164	0,065	
De 100 à 199 salariés	1,011 ***	0,550	0,950 ***	0,655 ***	0,346 **	0,144	
De 200 à 499 salariés	1,093 ***	0,587	1,297 ***	0,976 ***	0,542 ***	0,336	
500 salariés et plus	1,408 ***	0,842 **	1,363 ***	1,011 ***	0,834 ***	0,598	***
Age de l'établissement							
Moins de 10 ans	-0,135	-0,126	-0,485 **	-0,490 **	-0,246	-0,248	
Entre 10 et 49 ans	Ref						
Plus de 50 ans	0,220	0,229	0,219	0,235	0,266 *	0,275	*
Multi-établissements	0,215	0,132	0,298 **	0,252 **	0,246 **	0,212	*
Horizon du marché							
Local ou régional	-0,061	-0,044	0,317	0,317	-0,071	-0,086	
National							
Européen ou mondial	-0,014	-0,074	0,069	0,031	-0,118	-0,150	

	1998		1999		2000	
	Modèle 1	Modèle 2	Modèle 1	Modèle 2	Modèle 1	Modèle 2
Part de marché pour l'activité principale						
Moins de 50%	-0,099	-0,082	-0,097	-0,099	-0,021	-0,023
Plus de 50%						
Part de marché: Sans objet ou NVPD	-1,770 *	-1,754 *	0,147	0,142	0,568 *	0,566 *
Stratégie concurrentielle pour l'activité principale						
Les prix						
L'innovation	0,018	0,120	-0,700 ***	-0,648 ***	-0,243	-0,205
La qualité du produit ou du service	-0,014	0,058	-0,329 **	-0,286 *	-0,186	-0,155
L'originalité ou la renommée, tradition, marque	-0,268	-0,159	-0,507 **	-0,443 *	-0,328	-0,277
Evolution du volume d'activité sur les 3 dernières années						
Fortement croissant ou croissant	0,064	0,076	-0,134	-0,108	0,130	0,160
Stable						
Décroissant ou fortement décroissant	-0,528 *	-0,571 *	-0,198	-0,218	-0,136	-0,139
Prévision de l'évolution de l'activité d'une année sur l'autre						
Très facile ou plutôt facile	0,433 **	0,441 **	0,140	0,139	0,014	0,010
Difficile ou très difficile						
% de cadres et professions intermédiaires						
Moins de 15%						
De 15 à moins de 30%	-0,480	-0,489	0,026	0,013	0,200	0,200
De 30 à moins de 50%	-0,186	-0,220	0,222	0,208	0,191	0,182
50% et plus	-0,114	-0,131	-0,157	-0,192	0,326 *	0,306
% de salariés de moins de 30 ans						
35% et plus	-0,622 *	-0,537	-0,075	-0,047	-0,157	-0,143
De 15 à moins de 35%						
Moins de 15%	0,118	0,129	-0,021	-0,021	0,132	0,138
% de salariés de plus de 50 ans						
25% et plus	-0,048	-0,099	-0,275 *	-0,290 *	-0,192	-0,207
De 5 à moins de 25%						
Moins de 5%	0,129	0,184	-0,125	-0,100	-0,009	0,015
% de femmes parmi les salariés						
Moins de 15%						
De 15 à moins de 35%	-0,609 **	-0,626 **	-0,187	-0,200	-0,310 *	-0,322 *
De 35 à moins de 60%	-0,442	-0,432	0,100	0,106	-0,349 *	-0,346 *
60% et plus	-0,669 **	-0,623 *	-0,287	-0,252	-0,254	-0,233
Présence d'intérim						
0%						
5% et moins	-0,027	-0,039	0,218	0,214	-0,017	-0,018
Plus de 5%	-0,222	-0,239	0,110	0,114	0,096	0,105
Présence de CDD						
0%						
5% et moins	0,556 ***	0,533 **	-0,006	-0,020	0,010	-0,001
Plus de 5%	0,574 **	0,545 *	-0,025	-0,055	-0,005	-0,023

	1998		1999		2000	
	Modèle 1	Modèle 2	Modèle 1	Modèle 2	Modèle 1	Modèle 2
Instances RP						
Présence d'élus et de DS		1,125 **		0,846 ***		0,559 **
Présence d'élus mais pas de DS		0,170		0,428 *		0,350 *
Présence de DS et de mandats		0,971		0,654		0,960
Pas d'instances RP						
Taux de syndicalisation						
Moins de 5%						
De 5 à 10%		0,036		0,072		0,130
Plus de 10%		-0,189		-0,056		0,047
Ne veut pas dire		-0,021		-0,402 *		-0,347 *
Nb obs	1 895	1 895	1 895	1 895	1 895	1 895
Wald test	305 ***	337 ***	305 ***	337 ***	305 ***	337 ***
Log vraisemblance	-2 269	-2 255	-2 269	-2 255	-2 269	-2 255
Pseudo-R2	6,4%	7,0%	6,4%	7,0%	6,4%	7,0%

Estimation Logit. *, **, *** indique que le coefficient est significatif au seuil de 10%, 5%, 1%.

Sources : Enquête REPONSE 2004 – Dares.

Tableau A6.3.2:
Analyse des formes organisationnelles en fonction de variables structurelles et de la date de passage à 35 heures
(Classe de référence : l'organisation du travail « simple ». Champ : établissements à 35 heures)

	Apprenante		Lean-production		taylorienne							
	Modèle 1	Modèle 2	Modèle 1	Modèle 2	Modèle 1	Modèle 2						
Constante	-1,496	***	-1,509	***	-1,005	**	-0,865	*	-0,255	-0,257		
Date de passage à 35 heures												
en 1998 et avant	0,287		0,270		0,381		0,382		-0,030	-0,032		
en 1999	0,478	**	0,468	**	0,481	**	0,495	**	0,545	***	0,538	**
en 2000	0,358	*	0,351	*	0,557	***	0,572	***	0,135	0,122		
en 2001 et après	ref		ref		ref		ref		ref	ref		
Secteurs d'activité												
Industrie agroalimentaire	0,574		0,583		0,219		0,235		0,359	0,356		
Industrie des biens de consommation	0,414		0,423		0,181		0,200		0,287	0,278		
Industrie automobile et équipement	0,761	*	0,780	*	0,746	*	0,758	*	0,060	0,057		
Industrie des biens interm. et énergie	ref		ref		ref		ref		ref	ref		
Construction	-0,231		-0,148		-1,481	***	-1,435	***	-1,229	***	-1,169	***
Commerce	0,003		0,046		-1,461	***	-1,452	***	-0,914	***	-0,872	***
Transports	-0,526		-0,556		-1,529	***	-1,541	***	-0,785	**	-0,829	**
Activités financières et immobilières	0,375		0,354		-1,973	***	-1,983	***	-0,499	-0,474		
Service aux entreprises	0,118		0,145		-0,952	***	-0,931	***	-0,430	-0,431		
Service au particulier	-0,520		-0,520		-2,050	***	-2,070	***	-0,943	**	-0,932	**
Education, Santé, Social et Administration	1,461	***	1,470	***	-1,151	*	-1,139	*	0,275	0,304		
Taille de l'établissement												
De 20 à 49 salariés	ref		ref		ref		ref		ref	ref		
De 50 à 99 salariés	0,195		0,157		0,414		0,437		0,274	0,254		
De 100 à 199 salariés	0,563	**	0,462	*	0,580	**	0,586	*	0,741	***	0,666	***
De 200 à 499 salariés	0,321		0,199		0,496	*	0,484		0,434	0,362		
500 salariés et plus	0,716	***	0,566	*	1,125	***	1,095	***	0,588	**	0,480	
Age de l'établissement												
Moins de 10 ans	0,354		0,340		0,173		0,183		0,122	0,089		
Entre 10 et 49 ans	ref		ref		ref		ref		ref	ref		
Plus de 50 ans	-0,002		-0,012		-0,417	*	-0,415	*	-0,320	-0,357	*	
Multi-établissements	0,365	**	0,338	**	0,345	*	0,334	*	0,208	0,194		
Horizon du marché												
Local ou régional	0,336		0,332		0,158		0,162		0,137	0,126		
National	ref		ref		ref		ref		ref	ref		
Européen ou mondial	0,246		0,250		0,275		0,281		-0,283	-0,273		
Part de marché pour l'activité principale												
Moins de 50%	ref		ref		ref		ref		ref	ref		
Plus de 50%	0,452	***	0,458	***	0,205		0,205		0,211	0,223		
Part de marché: Sans objet ou NVPD	0,129		0,115		0,410		0,376		-0,678	-0,694		

	Apprenante		Lean-production		taylorienne		
	Modèle 1	Modèle 2	Modèle 1	Modèle 2	Modèle 1	Modèle 2	
Stratégie concurrentielle pour l'activité principale							
Les prix	ref	ref	ref	ref	ref	ref	
L'innovation	0,517	0,545	1,103	*** 1,124	*** 0,518	0,547	
La qualité du produit ou du service	0,173	0,190	0,432	** 0,442	** 0,220	0,220	
L'originalité ou la renommée, tradition, marque	0,302	0,309	0,499	* 0,491	* 0,063	0,068	
Evolution du volume d'activité sur les 3 dernières années							
Fortement croissant ou croissant	0,135	0,148	0,101	0,093	0,274	0,300	
Stable	ref	ref	ref	ref	ref	ref	
Décroissant ou fortement décroissant	0,053	0,040	0,310	0,287	0,274	0,287	
Prévision de l'évolution de l'activité d'une année sur l'autre							
Très facile ou plutôt facile	0,302	* 0,292	* 0,090	0,087	0,010	-0,003	
Difficile ou très difficile	ref	ref	ref	ref	ref	ref	
% de cadres et professions intermédiaires							
Moins de 15%	ref	ref	ref	ref	ref	ref	
De 15 à moins de 30%	0,296	0,299	0,791	*** 0,793	*** 0,435	* 0,456	**
De 30 à moins de 50%	1,007	*** 1,012	*** 1,229	*** 1,234	*** 0,598	** 0,607	**
50% et plus	0,882	*** 0,880	*** 0,005	0,000	-0,133	-0,120	
% de salariés de moins de 30 ans							
35% et plus	0,072	0,084	-0,064	-0,071	0,055	0,052	
De 15 à moins de 35%	ref	ref	ref	ref	ref	ref	
Moins de 15%	-0,329	* -0,347	* -0,394	* -0,402	* -0,135	-0,159	
% de salariés de plus de 50 ans							
25% et plus	-0,038	-0,048	0,095	0,087	-0,255	-0,269	
De 5 à moins de 25%	ref	ref	ref	ref	ref	ref	
Moins de 5%	0,453	* 0,475	* 0,510	* 0,529	* 0,200	0,207	
% de femmes parmi les salariés							
Moins de 15%	ref	ref	ref	ref	ref	ref	
De 15 à moins de 35%	0,581	** 0,597	** 0,390	0,397	0,091	0,112	
De 35 à moins de 60%	0,334	0,362	0,286	0,299	-0,206	-0,172	
60% et plus	-0,180	-0,141	-0,462	-0,458	-0,112	-0,074	
Présence d'intérim							
0%	ref	ref	ref	ref	ref	ref	
5% et moins	0,282	0,274	0,402	* 0,405	* 0,128	0,116	
Plus de 5%	0,477	* 0,458	* 0,958	*** 0,940	*** 0,864	*** 0,857	***
Présence de CDD							
0%	ref	ref	ref	ref	ref	ref	
5% et moins	-0,137	-0,143	-0,224	-0,230	0,204	0,198	
Plus de 5%	-0,254	-0,260	-0,346	-0,343	0,032	0,031	

	Apprenante		Lean-production		taylorienne	
	Modèle 1	Modèle 2	Modèle 1	Modèle 2	Modèle 1	Modèle 2
Instances RP						
Présence d'élus et de DS		ref		ref.		ref
Présence d'élus mais pas de DS		0,097		-0,154		0,022
Présence de DS et de mandatés		-0,131		-0,279		-0,121
Pas d'instances RP		-0,174		-0,840		0,690
Taux de syndicalisation						
Moins de 5%		ref		ref		ref
De 5 à 10%		0,033		0,019		-0,110
Plus de 10%		0,217		0,089		0,319
Ne veut pas dire		-0,018		0,052		-0,023
Nb obs	1 895	1 895	1 895	1 895	1 895	1 895
Wald test	627	*** 639	*** 627	*** 639	*** 627	*** 639
Log vraisemblance	-2 133	-2 127	-2 133	-2 127	-2 133	-2 127
Pseudo-R2	14,7%	15,0%	14,7%	15,0%	14,7%	15,0%

Estimation Logit. *, **, *** indique que le coefficient est significatif au seuil de 10%, 5%, 1%.

Sources : Enquête REPONSE 2004 – Dares.

Annexe A6.4 : Opinions des représentants de la direction sur les effets des 35 heures

Tableau A6.4.1.
Opinions des représentants de la direction sur la situation des salariés suite à la RTT

	<i>Total</i>	<i>REPONSE 2004</i>	
		<i>Avant 2000</i>	<i>En 2000 et après</i>
<i>... sur les salaires</i>			
Amélioration	19	19	19
Stabilité	52	53	52
Détérioration	27	27	27
Trop tôt pour l'évaluer ou NSP	2	1	2
<i>... sur les conditions de travail</i>			
Amélioration	22	23	22
Stabilité	51	48	52
Détérioration	26	27	25
Trop tôt pour l'évaluer ou NSP	1	1	1
<i>... sur les conditions de vie</i>			
Amélioration	61	66	59
Stabilité	22	17	24
Détérioration	15	15	15
Trop tôt pour l'évaluer ou NSP	2	2	2
<i>Nb d'obs.</i>	<i>2 569</i>	<i>955</i>	<i>1 614</i>

Lecture : Dans l'enquête *REPONSE* de 1998, 40,6 % des représentants de la direction déclarent que la RTT a permis d'améliorer les conditions de travail.

Sources : Enquêtes *REPONSE* 1998 et 2004 – Dares – pondération établissement.

Tableau A6.4.2 : Opinion des représentants de la direction sur l'impact de la réduction du temps de travail...

	<i>Total</i>	<i>REPONSE 2004</i>	
		<i>Avant 2000</i>	<i>En 2000 et après</i>
<i>... sur les salaires</i>			
Amélioration	19	18	19
Stabilité	58	58	58
Détérioration	22	23	21
Trop tôt pour l'évaluer ou NSP	1	1	2
<i>... sur les conditions de travail</i>			
Amélioration	25	27	24
Stabilité	50	49	51
Détérioration	23	22	24
Trop tôt pour l'évaluer ou NSP	2	2	1
<i>... sur les conditions de vie</i>			
Amélioration	64	67	61
Stabilité	21	17	23
Détérioration	14	14	14
Trop tôt pour l'évaluer ou NSP	2	2	2
<i>Nb d'obs.</i>	<i>2 569</i>	<i>955</i>	<i>1 614</i>

Sources : Enquêtes *REPONSE* 1998 et 2004 – Dares – pondération salariés.

Annexe A6.5. Résultats détaillés des modèles *Logit* sur l'opinion des représentants de la direction sur les 35 heures

Tableau A6.5.1 :

Estimation de l'opinion des représentants de la direction sur un indicateur synthétique de l'emploi, de l'organisation du travail et sur la compétitivité selon la date de passage à la réduction du temps de travail (PROBIT ordonné)...

Classe de référence : opinion effet de la RTT globalement négative

	Opinion : effet globalement nul				Opinion : effet globalement positif			
	Modèle 1		Modèle 2		Modèle 1		Modèle 2	
Constante	-1,035	***	-1,014	***	-3,012	***	-3,203	***
Date de passage à 35 heures								
en 1998 et avant	0,768	***	0,776	***	1,678	***	1,699	***
en 1999	0,570	***	0,583	***	1,163	***	1,185	***
en 2000	0,332	**	0,344	**	0,606	***	0,618	***
en 2001 et après	ref		ref		ref		ref	
Formes d'organisation								
« Simples »	ref		ref		ref		ref	
« Apprenantes »	-0,151		-0,148		0,179		0,182	
« <i>Lean-production</i> »	-0,243		-0,245		0,201		0,200	
« Tayloriens »	-0,128		-0,126		-0,102		-0,121	
Secteurs d'activité								
Industrie agroalimentaire	0,704	**	0,705	**	0,960	***	0,939	***
Industrie des biens de consommation	0,463	*	0,463	*	0,084		0,060	
Industrie automobile et équipement	0,375	*	0,373	*	-0,607	**	-0,622	**
Industrie des biens interm. et énergie	ref		ref		ref		ref	
Construction	0,465		0,473	*	-0,091		-0,115	
Commerce	0,768	***	0,763	***	0,152		0,154	
Transports	1,550	***	1,555	***	1,469	***	1,478	***
Activités financières et immobilières	0,828	***	0,844	***	0,325		0,381	
Service aux entreprises	0,622	***	0,623	***	0,298		0,293	
Service au particulier	1,696	***	1,680	***	0,680		0,675	
Education, Santé, Social et Administration	1,621	***	1,621	***	0,609		0,594	
Taille de l'établissement								
De 20 à 49 salariés	ref		ref		ref		ref	
De 50 à 99 salariés	0,003		0,011		0,242		0,237	
De 100 à 199 salariés	0,562	***	0,586	***	0,478	**	0,474	*
De 200 à 499 salariés	0,409	**	0,429	**	0,141		0,149	
500 salariés et plus	0,449	***	0,480	**	0,446	*	0,454	*

	Opinion :				Opinion :			
	effet globalement nul		effet globalement positif		effet globalement nul		effet globalement positif	
	Modèle 1	Modèle 2	Modèle 1	Modèle 2	Modèle 1	Modèle 2	Modèle 1	Modèle 2
Age de l'établissement								
Moins de 10 ans	0,370	*	0,369	*	0,065		0,073	
Entre 10 et 49 ans	ref		ref		ref		ref	
Plus de 50 ans	0,032		0,024		0,128		0,102	
Multi-établissements								
	-0,021		-0,024		-0,076		-0,087	
Horizon du marché								
Local ou régional	-0,493	***	-0,491	***	-0,383	*	-0,396	*
National	ref		ref		ref		ref	
Européen ou mondial	-0,304	**	-0,298	**	-0,128		-0,128	
Part de marché pour l'activité principale								
Moins de 50%	-0,110		-0,106		-0,185		-0,184	
Plus de 50%	ref		ref		ref		ref	
Part de marché: Sans objet ou NVPD	0,125		0,139		0,051		0,096	
Stratégie concurrentielle pour l'activité principale								
Les prix	Ref		ref		ref		ref	
L'innovation	-0,032		-0,039		0,042		0,044	
La qualité du produit ou du service	-0,251	*	-0,253	**	-0,161		-0,158	
L'originalité ou la renommée, tradition, marque	-0,190		-0,192		-0,245		-0,229	
Evolution du volume d'activité sur les 3 dernières années								
Fortement croissant ou croissant	0,464	***	0,456	***	0,496	***	0,506	***
Stable	ref		ref		ref		ref	
Décroissant ou fortement décroissant	-0,184		-0,188		-0,374		-0,342	
Prévision de l'évolution de l'activité d'une année sur l'autre								
Très facile ou plutôt facile	0,481	***	0,478	***	0,487	***	0,480	***
Difficile ou très difficile	ref		ref		ref		ref	
% de cadres et professions intermédiaires								
Moins de 15%	ref		ref		ref		ref	
De 15 à moins de 30%	-0,138		-0,144		0,499	**	0,518	**
De 30 à moins de 50%	0,004		0,000		0,592	**	0,582	***
50% et plus	0,106		0,099		0,389		0,408	*
% de salariés de moins de 30 ans								
35% et plus	0,055		0,058		0,397	*	0,418	*
De 15 à moins de 35%	ref		ref		ref		ref	
Moins de 15%	0,096		0,091		0,080		0,077	
% de salariés de plus de 50 ans								
25% et plus	-0,106		-0,104		-0,188		-0,213	
De 5 à moins de 25%	ref		ref		ref		ref	
Moins de 5%	0,045		0,041		-0,187		-0,176	
% de femmes parmi les salariés								
Moins de 15%	ref		ref		ref		ref	
De 15 à moins de 35%	-0,113		-0,103		-0,003		-0,003	
De 35 à moins de 60%	0,065		0,074		0,096		0,092	
60% et plus	-0,082		-0,073		0,152		0,147	

	Opinion : effet globalement nul		Opinion : effet globalement positif					
	Modèle 1	Modèle 2	Modèle 1	Modèle 2				
Présence d'intérim								
0%	ref	ref	ref	ref				
5% et moins	0,073	0,070	-0,180	-0,189				
Plus de 5%	0,035	0,031	0,142	0,137				
Présence de CDD								
0%	ref	ref	ref	ref				
5% et moins	-0,101	-0,103	0,057	0,041				
Plus de 5%	-0,011	-0,013	0,185	0,183				
L'établissement appartient à une fédération patronale	-0,080	-0,081	0,047	0,055				
Caractéristiques du RD								
RD présent avant 2000 + entr. depuis 20 ans et moins	0,319	**	0,321	***	0,103	0,096		
RD présent avant 2000 + entr. depuis plus de 20 ans	0,232	*	0,229	*	0,367	**	0,388	**
RD présent depuis 2000	ref		ref		ref		ref	
RD sexe masculin	-0,030		-0,025		0,009		0,032	
Instances RP								
Présence d'élus et de DS			-0,067				0,021	
Présence d'élus mais pas de DS			-0,034				0,160	
Présence de DS et de mandatés			-0,500				1,014	*
Pas d'instances RP			ref				ref	
Taux de syndicalisation								
Moins de 5%			ref				ref	
De 5 à 10%			-0,049				0,033	
Plus de 10%			0,039				0,160	
Ne veut pas dire			0,162				0,433	
Nb obs	1 895		1 895		1 895		1 895	
Wald test	297	***	309	***	297	***	309	***
Log vraisemblance	-1 756		-1 756		-1 756		-1 756	
Pseudo-R2	8,2%		8,5%		8,2%		8,5%	

*** significatif au seuil de 1%, ** de 5% et * de 10%.

Sources : Enquête REPONSE 2004 – Dares.

Annexe A6.6. Résultats détaillés des modèles *Logit* sur l'opinion des représentants de la direction sur les 35 heures

Tableau A6.6.1.
Cylindrage des fichiers DMMO et des l'échantillon d'établissements issus de l'enquête
REPONSE appariés aux DMMO

	Fichiers DMMO		Etablissements REPONSE appariés aux fichiers DMMO	
Ensemble des établissements de plus de 50 salariés	-	-	2 224	-
Etablissements présents sur 4 trimestres 2004	34 141	100%	1 807	82%
Etablissements présents sur 8 trimestres de 2003 à 2004	29 545	87%	1 689	77%
Etablissements présents sur 12 trimestres de 2002 à 2004	25 412	74%	1 533	70%
Etablissements présents sur 16 trimestres de 2001 à 2004	21 911	64%	1 394	63%
Etablissements présents sur 24 trimestres de 2000 à 2004	19 066	56%	1 256	57%
Etablissements présents sur 24 trimestres de 1999 à 2004	16 744	49%	1 130	51%
Etablissements présents sur 28 trimestres de 1998 à 2004	14 855	44%	1 030	47%
Etablissements présents sur 32 trimestres de 1997 à 2004	13 202	39%	941	43%
Etablissements présents sur 36 trimestres de 1996 à 2004	11 547	34%	848	39%

Sources : Enquête REPONSE 2004 – Fichiers DMMO.

Tableau A6.6.2..
Écart en point de pourcentage entre la structure par taille et secteur issu des fichiers DMMO et celle
issue des fichiers REPONSE apparié sur 4 trimestres pour le dernier trimestre de l'année 2004

	[50-99]	[100-249]	[250-499]	[499 et plus]	Total
Industrie agroalimentaire	0,3	-0,3	0,0	-0,2	-0,2
Industrie biens de consommation	0,1	-0,1	0,0	0,0	-0,1
Industrie automobile	0,2	0,1	0,2	0,0	0,5
Industrie biens d'équipement	-0,1	-0,9	-0,3	-0,1	-1,4
Industrie de biens intermédiaires	0,7	0,2	-0,3	0,1	0,6
Energie	0,7	0,0	0,0	-0,1	0,5
Construction	-0,4	-0,3	-0,2	-0,1	-1,0
Commerce et réparation	0,1	-0,5	0,3	0,0	-0,1
Transport	-1,0	0,0	-0,2	-0,3	-1,5
Activités immobilières	-0,3	0,0	0,0	-0,2	-0,5
Activités financières	-0,2	-0,2	0,0	0,0	-0,4
Services aux entreprises	-1,8	0,0	0,2	0,0	-1,7
Services de santé et éducation	0,8	-0,5	0,0	-0,1	0,1
Services à la personne	1,4	0,5	0,3	0,2	2,4
Administration, association et activités extraterritoriales	1,1	0,9	0,5	0,3	2,8
Total	1,4	-1,2	0,3	-0,6	0,0

Sources : Enquête REPONSE 2004 – Fichiers DMMO.

Tableau A6.6.3.

Écart en point de pourcentage entre la structure par taille et secteur issu des fichiers DMMO et celle issue des fichiers *REPONSE* apparié sur 36 trimestres pour le premier trimestre de l'année 1996

	[50-99]	[100-249]	[250-499]	[499 et plus]	Total
Industrie agroalimentaire	-0,09	-0,36	-0,12	-0,08	-0,65
Industrie biens de consommation	1,19	-0,01	0,09	-0,05	1,22
Industrie automobile	0,11	0,34	0,17	0,07	0,71
Industrie biens d'équipement	-2,33	-1,1	-0,69	-0,14	-4,28
Industrie de biens intermédiaires	1,01	1,04	-0,5	0,17	1,73
Energie	0,17	-0,17	-0,01	-0,01	-0,02
Construction	-0,58	0,57	-0,04	-0,04	-0,08
Commerce et réparation	1,09	-1,23	0,29	0,12	0,28
Transport	0,01	-0,57	-0,94	-0,34	-1,84
Activités immobilières	-1,32	0,15	0,01	-0,57	-1,73
Activités financières	-0,38	-0,39	-0,06	0,01	-0,83
Services aux entreprises	-1,45	-1,04	-0,66	-0,39	-3,54
Services de santé et éducation	-0,1	-0,39	-0,05	-0,08	-0,62
Services à la personne	2,12	2,13	0,38	0,39	5,03
Administration, association et activités extraterritoriales	1,45	1,68	0,92	0,56	4,6
Total	0,92	0,65	-1,21	-0,36	0

Sources : Enquête *REPONSE* 2004 – Fichiers DMMO.

CONCLUSION

La première partie du rapport présente une typologie des principales formes d'organisation du travail qui prédominent dans les établissements couverts par l'enquête *REPONSE* de 2004-2005. Elle met en évidence quatre classes bien distinctes qui se rattachent par leurs caractéristiques respectives, à des modèles types couramment mentionnés dans la littérature : les organisations apprenantes, les organisations en *lean production*, les organisations tayloriennes et les organisations de structure simple. Cette typologie montre que le clivage entre formes tayloriennes et post-tayloriennes est très insuffisant pour rendre compte de la diversité des configurations observées. Tout d'abord, les organisations de structure simple dont la diffusion demeure importante, constituent une catégorie qui échappe à la dichotomie entre organisations tayloriennes et post-tayloriennes. En outre, les nouvelles formes d'organisation identifiées par la typologie ne relèvent pas d'un modèle unique qui s'opposerait au modèle taylorien, car elles présentent deux caractéristiques majeures qui se combinent de façon très différente : d'une part une plus large autonomie dans le travail opérationnel accompagnée d'un moindre contrôle hiérarchique ; et d'autre part une importante diffusion de dispositifs organisationnels innovants (qualité totale, juste à temps, raccourcissement des lignes hiérarchiques, polyvalence ou travail en équipes autonomes, de projets ou de résolution de problèmes...). Ces nouvelles formes se scindent donc en deux catégories bien distinctes, les organisations apprenantes et les organisations en *lean production*. Les organisations apprenantes privilégient la dimension d'autonomie dans le travail, tandis que les organisations en *lean production* se définissent principalement par la mise en œuvre de dispositifs organisationnels innovants s'accompagnant d'une autonomie limitée et contrôlée. De fait, l'autonomie déléguée aux salariés dans le travail n'est pas nécessairement garantie par l'existence de dispositifs organisationnels innovants, même par celle d'équipes autonomes de travail, compte tenu de l'hétérogénéité de leur contenu. Les formes d'organisation du travail en *lean production* correspondent à une conception des « systèmes de travail à haute performance », proposée dans des travaux d'économie du travail, notamment par Osterman (1994), qui se fonde essentiellement sur la mise en œuvre de dispositifs organisationnels innovants. Elle considère l'engagement des salariés dans la prise de décisions opérationnelles comme une résultante de ces dispositifs. Les formes d'organisation apprenantes correspondent à une autre conception des systèmes de travail à haute performance, développée notamment dans les travaux d'Appelbaum et Batt (1994) ou d'Appelbaum et al. (2000), qui privilégie la délégation de pouvoirs de décision opérationnelle associée à la mise en place des dispositifs organisationnels innovants censés, mais pas toujours, la favoriser. Les formes d'organisation du travail apprenantes et en *lean production* sont donc associées à deux conceptions bien distinctes des systèmes de travail à haute performance. De fait, si les organisations apprenantes présentent un ensemble de caractéristiques en rupture avec le modèle taylorien, en revanche les organisations en *lean production* en partagent encore certains traits, ce qui ne permet pas de les considérer comme effectivement post-tayloriennes.

La deuxième partie étudie les déterminants structurels des formes d'organisation. Elle examine successivement les structures productives, les environnements de marché, les régimes d'activité et les structures socio-démographiques de la main-d'œuvre. Elle permet de mettre en évidence les spécificités sectorielles des formes d'organisation du travail. Au delà de ces caractéristiques, les résultats indiquent que l'effet taille d'établissement ne joue que marginalement, puisque seuls les établissements de formes simples se distinguent clairement des autres par leur petite taille. L'étude des déterminants structurels, toutes choses égales par ailleurs, permet d'indiquer qu'une simple distinction des établissements selon le secteur d'activité et la taille des établissements ne suffit pas à caractériser les formes d'organisation du travail, puisque des différences en matière d'environnement de marché, de régime d'activité et de structures socio-démographiques de leur main-d'œuvre apparaissent également significatives. Il importe donc d'étudier les pratiques en matière de gestion de l'emploi et des ressources humaines en contrôlant ces différents effets.

Pour résumer, les formes apprenantes sont caractéristiques des secteurs des services et de la construction. Les établissements sont plus souvent anciens, avec une forte proportion de cadres et professions intermédiaires, une proportion moyenne de femmes parmi les salariés et ont plus souvent une activité facile à prévoir. Les formes en *lean production* sont caractéristiques de l'industrie. Les établissements où ces formes prédominent sont plus souvent de grande taille, moins souvent anciens. Ils interviennent davantage sur des marchés internationaux, avec des positions dominantes. Leur stratégie concurrentielle est plus souvent basée sur l'innovation que sur les prix. Ils ont plus souvent des proportions moyennes de cadres et professions intermédiaires. Les formes tayloriennes sont caractéristiques de l'industrie, mais cette distinction sectorielle n'apparaît pas significative. Les établissements de ces formes sont plus souvent de taille moyenne, moins souvent anciens, et appartiennent à des entreprises dont le chiffre d'affaires est d'importance moyenne. Ils interviennent plus souvent sur des marchés nationaux qu'internationaux. Ils sont caractérisés par de faibles proportions de cadres et professions intermédiaires et par une main-d'œuvre relativement peu féminine. Les formes simples sont caractéristiques des secteurs de la construction, des transports et des autres activités de services (sauf l'éducation, la santé, les services sociaux et l'administration). Les établissements sont plus souvent de petite taille, ils appartiennent moins souvent à des entreprises multi-établissements. Ils interviennent plus souvent sur des marchés nationaux que locaux. Leur stratégie est moins souvent basée sur la qualité du produit ou du service que sur les prix. Leur activité est plus souvent stable que décroissante. Leur main-d'œuvre est composée de peu de cadres et professions intermédiaires, de beaucoup de jeunes et de relativement peu de femmes.

L'analyse effectuée dans la troisième partie indique tout d'abord que les pratiques des établissements doivent s'analyser globalement, en soulignant les complémentarités qui peuvent exister entre divers modes de gestion de la main-d'œuvre et des ressources humaines. Comme le souligne Appelbaum (2004), les nouvelles formes de rémunération ne peuvent permettre de motiver les salariés à fournir un effort discrétionnaire que si elles sont accompagnées d'autres pratiques de gestion de l'emploi et des ressources humaines permettant d'accroître la confiance mutuelle et l'engagement. C'est la synthèse de cette étude qui peut nous permettre de dégager des conclusions sur la complémentarité entre nouvelles formes d'organisation du travail et pratiques innovantes de gestion des ressources humaines. Il apparaît alors, au vu de nos résultats, que les nouvelles formes d'organisation du travail combinent diverses pratiques spécifiques de gestion de l'emploi et des ressources humaines, qui se distinguent à bien des égards de celles mises en œuvre dans les établissements de formes tayloriennes. Notamment, en matière de gestion de l'emploi, les établissements de ces nouvelles formes, apprenantes ou en *lean production*, recourent, toutes choses égales par ailleurs, significativement moins aux CDD, mais davantage à la sous-traitance, que le font les établissements des formes tayloriennes, ce qui peut correspondre à des logiques de désengagement vis-à-vis de la main-d'œuvre la moins qualifiée, permettant alors une plus grande protection de leurs salariés en interne. En matière de dépenses de formation, les deux formes se distinguent aussi nettement des formes tayloriennes par des pratiques plus généreuses. Enfin, les établissements de ces formes utilisent davantage l'individualisation des salaires, considérée par les représentants de la direction comme motivant davantage les salariés, pratiques complétées d'entretiens d'évaluation avec leurs salariés. La mise en œuvre simultanée de ces diverses pratiques peut alors être vue comme un ensemble cohérent de modes de gestion de l'emploi et des ressources humaines, visant à favoriser la stabilité du personnel, à qui on offre la possibilité de se former et que l'on incite réellement à s'impliquer dans les objectifs de l'entreprise.

Cependant, l'analyse nous permet aussi de nuancer cette conclusion de pratiques homogènes pour les nouvelles formes d'organisation du travail, relativement aux formes tayloriennes, en mettant en évidence des différences entre les formes apprenantes et les formes en *lean production* : les formes en *lean production* recourent davantage à l'intérim que les formes apprenantes, cumulant ainsi diverses pratiques d'externalisation (intérim et sous-traitance) comme modes de mobilisation de travail, ce qui pourrait permettre d'accroître la pression qui s'exerce sur le noyau dur de main-d'œuvre de ces établissements par la mise en compétition permanente avec une main-d'œuvre externe. Cette

hypothèse peut être confortée en comparant les perceptions de l'insécurité de l'emploi comme une gêne pour s'impliquer dans le travail : elles sont plus fréquemment exprimées par les salariés des établissements en *lean production* que par ceux des organisations apprenantes. Sur ce point, les formes en *lean production* se rapprochent davantage des formes tayloriennes que des formes apprenantes. Ensuite, bien que les dépenses de formation soient importantes dans les établissements de formes en *lean production*, il ressort que le manque de formation gêne plus souvent l'implication des salariés de cette forme d'organisation que ceux des formes apprenantes. On peut ajouter aussi que les pratiques d'individualisation, considérées comme plus justes par les représentants de la direction, sont réellement davantage développées, et que les inégalités salariales dans les établissements de cette forme ressortent de manière plus importante que dans les autres formes d'organisation du travail. Ainsi, il apparaît que les formes en *lean production* se différencient nettement des formes apprenantes. Ces dernières présentent en effet davantage de cohérence dans l'ensemble des pratiques mises en œuvre, par exemple avec des critères de recrutement basés sur la formation et l'expérience, allant de pair avec des dépenses de formation importantes et une perception positive des salariés sur les différentes pratiques.

La quatrième partie est consacrée aux liens qu'entretiennent formes d'organisation du travail et relations professionnelles dans les établissements. Elle confirme que les régimes de relations professionnelles y sont avant tout commandés par un petit nombre de facteurs structurels. Condition nécessaire de relations professionnelles formalisées (négociation et conflits), l'implantation d'instances représentatives dépend principalement de la taille et de la proportion de salariés syndiqués, qu'il s'agisse de la simple présence d'une représentation, ou plus spécifiquement de l'implantation syndicale. D'autres caractéristiques, d'ordre institutionnel, économique et sociodémographique, ont cependant aussi leur importance. Appartenir à une entreprise pluri établissements est un facteur complémentaire des deux précédents. L'influence du secteur est moins générale ou univoque. L'implantation représentative est moins probable dans le commerce et les services aux entreprises et aux particuliers. Mais on observe l'inverse dans les activités financières et immobilières, et l'éducation-santé-action sociale, propices à l'implantation syndicale. Le lien avec les caractéristiques économiques n'est pas simple : la présence syndicale est favorisée par un chiffre d'affaires important, mais aussi par la tendance décroissante de l'activité ; l'ouverture sur le marché mondial accroît la probabilité de la représentation, syndicale ou simplement élective. La présence syndicale est en outre liée à la pyramide des âges. Elle est plus probable quand l'effectif comporte beaucoup de seniors ; le poids des catégories d'encadrement intermédiaire ou supérieur joue plus généralement en faveur de la représentation. Celle-ci n'est en revanche pas influencée par la part des femmes ou le recours aux contrats précaires.

Présence d'une instance représentative et proportion de salariés syndiqués conditionnent fortement à leur tour la probabilité de *discussions et négociations* dans l'entreprise ou l'établissement. L'implantation syndicale ne joue que sur la négociation de certains thèmes, tous visés par l'obligation annuelle de négocier dans l'entreprise : salaires, temps de travail, expression des salariés et droit syndical, temps de travail. Produire à l'exportation ou comporter plusieurs établissements renforcent la tendance à négocier. Pour le montant du chiffre d'affaires, ce n'est vérifié que pour la négociation sur les revenus : salaires, épargne salariale, protection sociale. L'effet sectoriel est à nouveau différencié, et souvent inverse de celui qu'il a sur la représentation. Hormis sur le temps de travail, plus souvent discuté dans l'industrie, les activités tertiaires ont une propension à négocier supérieure. Mais cet effet porte chaque fois sur des thèmes particuliers et non sur la négociation en général. La taille joue ponctuellement : en positif sur les salaires, l'emploi ou l'égalité professionnelle, en négatif sur les conditions de travail et l'expression des salariés. Lorsqu'elle est élevée elle favorise toutefois la négociation de nombreux thèmes différents. La composition du personnel exerce aussi des effets multiples. Un personnel qualifié est un facteur favorable à la négociation, en intensité comme en diversité. D'autres caractéristiques (pyramide des âges, part des femmes, recours aux CDD et à l'intérim) jouent plus ponctuellement dans le même sens.

Représentation et syndicalisation ont un rôle aussi déterminant en matière de *conflictualité*. Une forte implantation représentative renforce la probabilité des tensions et conflits collectifs (arrêts de travail, pétitions, manifestations ou refus d'heures supplémentaires). Elle le fait aussi pour les conflits individuels, comme les recours aux prud'hommes et les sanctions. Ces dernières sont toutefois moins probables quand le personnel est syndiqué, ou la taille élevée. L'appartenance sectorielle a des effets contrastés : par rapport aux biens intermédiaires et à l'énergie, les autres activités ont une moindre propension aux conflits collectifs. Sanctions et recours individuels sont, à l'inverse, plus probables dans les services (à l'exception du secteur financier). La conflictualité tend à s'exprimer sous ses formes collectives dans l'industrie, individuelles dans le tertiaire. De même l'ampleur du chiffre d'affaires freine la conflictualité collective et encourage les différends individuels. La baisse d'activité favorise le conflit collectif, mais sa hausse tend le climat social. Une présence importante de femmes est un facteur global de détente ; de même pour les jeunes, à l'exception des sanctions individuelles. Au contraire tensions et conflits (hors sanctions) augmentent avec la part de l'encadrement et le recours aux CDD (sanctions et prud'hommes en particulier) ou à l'intérim (arrêts de travail).

La *forme d'organisation* du travail dont relève l'établissement ne joue en comparaison qu'un rôle second. Elle n'a aucun effet sur l'implantation des représentants du personnel, hormis une légère influence négative de la forme apprenante sur la présence syndicale. Les liens sont plus fournis avec la dynamique des relations professionnelles (négociation et conflit). Les formes simples se signalent par leur inertie : elles entretiennent une liaison très généralement négative avec la négociation dans ses différents thèmes, comme avec les diverses formes de conflit, individuel ou collectif. En référence à l'organisation taylorienne, le climat social de la forme simple paraît atone. En négatif, c'est donc la forme taylorienne, prise pour référence, qui se signale par son caractère conflictuel, dans tous les registres. En comparaison, les deux classes d'établissements relevant de formes nouvelles d'organisation du travail présentent chacune des traits propres. L'organisation en *lean production* exerce une influence facilitatrice sur la négociation. Ce n'est vrai que pour certains sujets, mais qui sont pour la plupart en rapport avec l'organisation : changements organisationnels et technologiques, formation professionnelle, temps de travail. Secondairement, elle joue un rôle modérateur sur certaines des formes de conflit collectif ou individuel. La forme apprenante a des effets plus ponctuels : elle paraît modérer les sanctions, et n'agit pour la négociation que sur deux thèmes : l'emploi (en positif), et les conditions de travail (en négatif). En cohérence avec ce que l'on sait des conditions de travail liées à l'organisation taylorienne, relever d'une autre forme d'organisation, quelle qu'elle soit, réduit enfin l'acuité des problèmes d'absentéisme.

La dernière partie porte dans le lien entre les formes d'organisation du travail et les effets à moyen terme du passage à 35 heures. Trois dimensions sont successivement analysées : la date de passage ; l'opinion des représentants de la direction à propos des effets de la RTT sur l'emploi, l'organisation du travail et la compétitivité ; et l'évolution de l'emploi sur la période de 1998 à 2004. Il existe des différences importantes sur les caractéristiques des établissements qui ont anticipé le changement de durée légale du travail et les autres. Il s'agit d'établissements plus industriels, de grande taille et ayant une représentation du personnel plus importante. Ces établissements ont réalisé le passage à 35 heures dans de meilleures conditions. Globalement, les représentants de la direction ont une opinion nettement plus favorable sur ce changement que les autres, et il existe un écart d'évolution d'emploi de plus de 4 points en contrôlant par la taille, le secteur et la localisation géographique. Les formes d'organisation du travail sont-elles réparties de manière homogène parmi les différentes générations d'établissements passées à 35 heures ? Ou sont-elles corrélées avec un type de stratégie à l'égard de la RTT ? Les résultats obtenus soulignent que les établissements ayant une organisation du travail simple sont le moins souvent passés à 35 heures. En revanche, les organisations apprenantes et en *lean production* n'ont pas plus anticipé le changement de durée légale que les organisations tayloriennes. Toutefois, ils sont plus nombreux à avoir adopté les 35 heures début 2001 et les représentants de la direction ont une opinion plus favorable sur les effets globaux de ce changement. En revanche, les établissements tayloriens ayant réalisé ce changement avant 2000 se caractérisent

par une évolution de l'emploi nettement plus dynamique que celle observée pour les autres formes d'organisation du travail. Ces établissements disposent en moyenne d'une main-d'œuvre moins qualifiée dont les rémunérations sont proches du Smic. Ils ont davantage profité que les autres du système d'allègement de charges de cotisations sociales patronales fixé par l'État lors de l'instauration des 35 heures. En outre, les réorganisations de la production associées à la RTT mises en œuvre dans ces établissements, tels que l'augmentation de la durée d'utilisation des équipements ou l'instauration d'équipes supplémentaires, sont fortement créatrices d'emplois. Notons enfin que se sont les établissements d'organisations en *lean production* pour lesquels on observe l'évolution la moins dynamique de leur emploi lors du passage à 35 heures. Cette particularité s'explique par la gestion des coûts au plus juste propre à ce type d'organisation du travail.

Les résultats qui précèdent suggèrent plusieurs remarques conclusives.

L'exploitation de l'enquête *REPONSE* de 2004-2005 sous l'angle de l'organisation du travail conforte la typologie en quatre classes établie sur la base de l'enquête européenne sur les conditions de travail menée en 2000 auprès des salariés (Lorenz, Valeyre, 2005). Elle confirme le caractère structurant des variables mesurant le degré d'autonomie accordée aux salariés d'une part, les formes de contrôle et les dispositifs organisationnels utilisés pour encadrer leurs interventions de l'autre. Cette typologie se révèle en outre robuste à deux titres :

- tirée du volet de l'enquête qui s'adresse aux représentants des directions d'établissement, elle recoupe très largement les classifications antérieurement établies sur la base d'enquêtes menées auprès de salariés ;
- dans le prolongement des travaux précédents, elle conduit au rejet de l'hypothèse d'un *one best way* organisationnel en opposant aux formes simples ou tayloriennes non pas un, mais deux modèles nouveaux, qui se distinguent à la fois par le degré d'autonomie qu'ils laissent aux opérateurs, l'usage qu'ils font des dispositifs organisationnels innovants, et le type de contraintes qu'ils exercent sur le travail.

En même temps, cet exercice typologique rencontre une limite qui constitue aussi un enseignement à retenir. Il met en effet en évidence, en même temps que leur pouvoir discriminant, l'ambiguïté de certaines variables clés de la classification : le travail en groupes ou en équipes autonomes d'une part, la polyvalence de l'autre. Il s'agit de paramètres cruciaux pour la mesure du couple autonomie-contrainte, et donc pour la caractérisation des formes de mobilisation du travail qui sont à l'œuvre. D'ordre méthodologique, ce dernier constat justifie qu'une réflexion spécifique soit menée sur les modes d'interrogation des acteurs (salariés et employeurs) capables à l'avenir sinon de lever, du moins de réduire cette ambiguïté.

Autre enseignement, l'étude tend à invalider l'hypothèse d'un déterminisme organisationnel. Grâce à la variété des champs couverts, elle permet d'explorer les relations entre formes organisationnelles et caractéristiques structurelles des établissements. Il en ressort que les classes d'établissements mises en évidence ne se distinguent qu'à titre secondaire selon la taille, le secteur ou le positionnement dans le tissu productif. À bien des égards les quatre formes organisationnelles ont un caractère transversal, confirmé par l'examen des liens qu'elles entretiennent avec la stratégie ou le régime d'activité. Si des régularités apparaissent, elles ont un caractère partiel et relatif. Sans ignorer les multiples contraintes qu'ils subissent, il semble qu'un espace significatif de choix soit laissé aux employeurs en matière d'organisation du travail. La forme organisationnelle se présente comme un « méta objet », relativement autonome vis-à-vis des déterminants structurels issus de la production ou du marché.

Pour autant elle n'est pas sans correspondances avec les modes de gestion de l'emploi et des ressources humaines en usage dans les établissements. À nouveau l'enquête *REPONSE* confirme certains des enseignements tirés de travaux antérieurs. Formes apprenantes ou en *lean production* se différencient des autres – tayloriennes en particulier – par leurs pratiques de formation, d'évaluation, d'incitation et d'emploi des salariés. Elles se distinguent aussi l'une de l'autre à cet égard, l'apprenante paraissant mieux répondre aux attentes des salariés et moins discriminante dans

sa gestion des emplois. Outre qu'ils confirment l'hypothèse d'une interaction entre organisation du travail et conditions d'emploi, ces constats soulignent qu'une forme innovante n'est pas nécessairement une forme vertueuse, ou encore que le renouvellement des organisations du travail n'est pas *ipso facto* porteur d'une amélioration des conditions d'emploi. À preuve les pratiques de segmentation de l'emploi mises en évidence dans le cas de la *lean production*.

Formes organisationnelles et régimes de relations professionnelles s'avèrent en revanche largement indépendants. Le constat n'est guère étonnant si l'on se souvient que la représentation du personnel et l'audience syndicale répondent pour une bonne part à des logiques institutionnelles (seuils légaux fixés par le code du travail) et sectorielles (empreinte de la grande industrie et du secteur public), *a priori* sans rapport direct avec les choix d'organisation. Le cas des établissements de forme simple en fournit la confirmation *a contrario* : leur apparente atonie en matière de relations professionnelles ne signale sans doute pas l'absence de tout dialogue ou débat social, mais plutôt le caractère informel et personnalisé qu'ils y revêtent. Néanmoins la faiblesse des interactions observées dans l'enquête suggère que dans les entreprises les transformations de l'organisation du travail s'opèrent sans beaucoup s'appuyer sur les dispositifs formels de représentation et de négociation en vigueur. Ni l'une ni l'autre ne paraissent être spécifiquement mobilisées dans les établissements relevant de formes d'organisation nouvelles. Seule la *lean production* paraît faire exception en stimulant la négociation sur des thèmes qu'on peut supposer *a priori* plus liés que d'autres à l'accompagnement du changement. Dans son cas, le dialogue social pourrait être l'un des instruments mobilisés pour installer ou conforter les réorganisations. L'hypothèse reste cependant à vérifier. En revanche forme apprenante comme *lean production* semblent modérer tensions et conflits dans le travail (y compris l'absentéisme), au regard de la référence taylorienne.

Appliquée enfin à l'analyse du processus de réduction du temps de travail et de ses effets, l'exploitation de l'enquête *REPONSE* apporte deux confirmations. Les établissements qui ont anticipé le passage à 35 heures entre 1998 et 2000 présentaient un profil spécifique en termes de taille, de secteur et d'ancienneté ; et le passage à 35 heures y a permis des créations d'emploi conséquentes. Résultats non sans rapport avec les formes d'organisation du travail, puisque l'étude montre que ce sont les établissements relevant des formes tayloriennes qui ont le mieux tiré parti du processus de réduction du temps de travail, en termes d'emplois créés comme de réorganisations associées. En revanche, et ce constat est sans doute à relier aux résultats observés dans le champ des relations professionnelles, les établissements relevant des formes innovantes, et en particulier de la *lean production*, se sont montrés moins actifs et moins créateurs d'emploi. Ils ne paraissent pas avoir autant utilisé le passage à 35 heures comme un levier de réorganisation. Peut-être les mesures d'aménagement et de réduction du temps de travail constituent-elles un dispositif organisationnel plus adapté aux contextes productifs classiques qu'à des formes d'organisation innovantes.

BIBLIOGRAPHIE

- AOKI M. (1986), « Horizontal vs. Vertical Information Structure of the Firm », *American Economic Review*, n° 62, pp. 777-795.
- APPAY B. (1993), « Individu ou collectif: question à la sociologie du travail et des professions. L'autonomie contrôlée », *Cahiers du GEDISST*, n°6, pp. 57-92.
- APPELBAUM E. (2004), « Les incidences des nouvelles formes d'organisation du travail sur les travailleurs », in G. MURRAY, J. BELANGER, A. GILES, P-A. LAPOINTE *L'organisation de la production et du travail : vers un nouveau modèle ?*, Les Presses de l'Université Laval, pp. 119-154.
- APPELBAUM E., BAILEY T., BERG P., KALLEBERG A. (2000), *Manufacturing Advantage: Why High Performance Work Systems Pay Off*, Ithaca, Cornell University Press.
- APPELBAUM E., BATT R. (1994), *The New American Workplace*, Ithaca, New York, ILR Press.
- ASKENAZY P. (2003), « Dynamique de l'innovation organisationnelle lors de la réduction du temps de travail: évidences sur la France des années quatre-vingt-dix », *Economie et Prévision*, 158, p. 27-46.
- ASKENAZY PH. (2004), *Les désordres du travail*, Paris, Seuil et République des Idées.
- ATKINSON T. (1984), « Manpower strategies for flexible organisations », *Personnel Management*, August, pp. 28-31.
- BECKER B., HUSELID M. (1998), « High-performance Work Systems and Firm Performance: a synthesis of research and managerial implications », in G. Ferris (ed.), *Research in personnel and Human Resources*, Vol. 16, Greewick, Conn., JAI Press, pp. 53-102.
- BOYER R., DURAND J.-P. (1993), *L'après fordisme*, Paris, Syros.
- BOYER R., FREYSSINET M. (2000), *Les modèles productifs*, Paris, La Découverte.
- BRUYERE M., CHAGNY O., ULRICH V., ZILBERMAN S. (2006), « Comparaisons internationales de la durée du travail pour sept pays en 2004 : la place de la France », *Données sociales*, Insee, Paris.
- BUNEL M. (2003), « Modulation/annualisation et RTT dans les enquêtes *REPONSE* et *PASSAGES* », *Document d'étude DARES*, septembre 2003, 73.
- BUNEL M. (2004), « Modulation / annualisation dans le cadre des 35 heures : entreprises et salariés sous contrainte », *Travail et Emploi*, n°98, p. 45-58.
- BUNEL M. (2005a), « Aides incitatives et déterminants des embauches des établissements passés à 35 heures », *Economie et Statistique*, 376-377, p. 91-115.
- BUNEL M. (2005b), « Les performances des entreprises selon leur situation à l'égard des 35 heures », *Reflets et perspectives de la vie économique*, 53, p. 11-23.
- BUNEL M. (2006), « L'utilisation des modes de flexibilité par les établissements français », *Travail et Emploi*, 106, p. 7-24.
- BUNEL M., COUTROT T., ZILBERMAN S. (2002), « Le passage à 35 heure vu par les employeurs », *Premières Synthèses*, n°17.2, avril.
- CAHUC P., GRANIER P. (1997), *La réduction du temps de travail : une solution pour l'emploi ?*, Economica, Paris.
- CGP (2001), *Réduction du temps de travail : les enseignements de l'observation*, Rapport de la commission présidée par Henri Rouilleault.
- COUTROT T. (1995), « Gestion de l'emploi et organisation du travail dans les entreprises innovantes », *Travail et Emploi*, n°64, avril, pp. 79-87.
- COUTROT T. (1998), *L'entreprise néolibérale, nouvelle utopie capitaliste?*, Paris, La Découverte.
- COUTROT T. (2000), « Innovation dans le travail : la pression de la concurrence internationale, l'atout des qualifications », *Premières Synthèses*, 2000.3, n° 09.02, MES-Dares.
- COUTROT T. (2004), « Innovations et stabilité des emplois », *Travail et Emploi*, n°98, avril, p. 37-49.
- COUTROT T., GUIGNON N. (2002), « Négociation sociale et performance économique: le cas des 35 heures », *Travail et Emploi*, 92, p. 95-113.
- CREPON B., LECLAIR M., ROUX S. (2005), « Réduction du temps de travail et évolutions d'emploi dans les établissements », *Economie et Statistique*, 376-377, p. 55-89.

- DOERINGER P., PIORE M. (1971), *International Labor Market and Manpower Analysis*, New-York, Sharp.
- DOISNEAU L. (2000), « Les conventions de réduction du temps de travail de 1999 : embaucher, maintenir les rémunérations et se réorganiser », *Premières Synthèses Dares*, 45.2.
- DURAND J.-P. (2004), *La chaîne invisible. Le travail aujourd'hui : flux tendus et servitude volontaire*, Paris, Seuil.
- DURAND J.-P., STEWART P., CASTILLO J.-J. (coord.) (1998), *Teamwork in the Automobile Industry. Radical Change or Passing Fashion?*, London, MacMillan.
- ECONOMIE ET STATISTIQUE (2005), *Bilan des 35 heures*, 376-377, Documentation française.
- EDWARDS P., GEARY J., SISSON K. (2004), « Les nouvelles formes d'organisation du travail: moyens de transformation, d'exploitation ou de contrôle ? », in G. Murray, J. Bélanger, A. Giles et P.-A. Lapointe (dir.), *L'organisation de la production et du travail : vers un nouveau modèle ?*, Laval, Canada, Presses de l'Université de Laval, pp. 63-117.
- EMERY F., TRIST E. L. (1960), « Socio-technical systems », in C. W. Churchman, M. Verhulst (eds), *Management Science. Models and Techniques*, vol. 2, London, Pergamon Press.
- ESTRADE M-A., ULRICH V. (2002), « La réorganisation des temps travaillés avec les 35 heures : un facteur de segmentation de la main d'œuvre ? », *Travail et Emploi*, 92, p. 71-94.
- FIOLE M., ROGER M. (2003), « Les effets sur l'emploi de la loi du 11 juin 1996 sur la réduction du temps de travail », *Economie et Statistique*, n°357-358, février.
- FRÖHLICH D., PEKRUHL U. (1996), *Direct Participation and Organisational Change. Fashionable but Misunderstood?*, Luxembourg, Office for official publications of the European communities.
- GOLLAC M., GREENAN N., HAMON-CHOLET S. (2000), « L'informatisation de l'ancienne économie : nouvelles machines, nouvelles organisations et nouveaux travailleurs », *Economie et Statistique*, n°339-340, pp. 171-201.
- GREENAN N. (1996), « Innovation technologique, changements organisationnels et évolution des compétences », *Economie et Statistique*, n°298, pp. 15-33.
- GREENAN N., HAMON-CHOLET S. (2000), « Les salariés industriels face aux changements organisationnels », *Premières Synthèses*, 2000.03, n° 09.3, MES-Dares.
- GREENAN N., WALKOWIAK E. (2005), « Informatique, organisation du travail et interactions sociales », *Economie et Statistique*, n°387, pp. 35-63.
- HOUSEMAN S. (2001), « Why employers use flexible staffing arrangements: evidence from an establishment survey », *Industrial and Labor Relations Review*, n°1, volume 55.
- 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?*, Russell Sage Foundations.
- JUGNOT S. (2002), « Combien d'emplois créés par la réduction du temps de travail », *Données sociales*, Insee, novembre.
- LECLAIR M. (2003), « Réduction du temps de travail et tension sur les facteurs de production », *Economie et Statistique*, 359-360, pp. 1-25.
- 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.
- LINHART D. (1994), *La modernisation des entreprises*, Paris, la Découverte.
- LORENZ E., VALEYRE A. (2005), « Les formes d'organisation du travail dans les pays de l'Union européenne », *Travail et Emploi*, n°102, avril, pp. 91-105.
- MACDUFFIE J.P., KRAFCIK J. (1992), « Integrating Technology and Human Resources For High Performance Manufacturing: Evidence From the International Auto Industry », in Th. Kochan et M. Useem (eds), *Transforming Organisations*, New York, Oxford University Press, pp. 209-226.
- MARCHINGTON M., WILKINSON A., ACKERS P., GOODMAN J. (1994), « Understanding the Meaning of Participation », *Human Relations*, vol. 47, n°4, pp. 867-894.
- MINTZBERG H. (1982), *Structure et dynamique des organisations*, Paris, Éditions d'Organisation.
- MOATI P., POUQUET L. (2002), « Les nouvelles pratiques organisationnelles révèlent-elles l'émergence d'un nouveau modèle productif ? », *Economie appliquée*, tome LV, n°3, pp. 63-90.
- OSTERMAN P. (1994), « How Common Is Workplace Transformation and Who Adopts It? », *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 47, n°2, pp. 173-188.

- OSTERMAN P. (2000), « Work Reorganization in an Era of Restructuring: Trends in Diffusion and Effects on Employee Welfare », *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 53, pp. 179-196.
- 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 entre 1984 et 2003 », *Document de travail CEE*, 2006.
- PETIT H. (2002), *Fondements et dynamique de la segmentation du marché du travail. Une analyse sur données françaises*, Thèse de doctorat en Sciences Economiques, Université Paris I, 339 p., décembre.
- PETIT H. (2003), « Les déterminants de la mise en œuvre d'un mode de gestion de l'emploi », *Economie et Statistique*, n° 361, pp. 53-70.
- PETIT H., PERRAUDIN C., REBERIOUX A., THEVENOT N., VALENTIN J. (2006), *L'autonomie des établissements en matière de gestion de l'emploi : une hypothèse à revoir ?*, Rapport de recherche pour la Dares pour l'exploitation secondaire de l'enquête REPONSE, Paris, Matisse, décembre.
- PHAM H. (2002), « Les modalités de passage à 35 heures en 2000 », *Premières Synthèses*, n°06.3, février.
- PIORE M. J. (1978), « Dualism in the Labor Market, A response to uncertainty and flux, The case of France », *Revue Economique*, n°1, janvier, pp. 26-37.
- POLIVKA A. (1996), « Contingent and Alternative Work Arrangements, Defined », *Monthly Labor Review*, n°10, Vol. 119.
- RAMSAY H., SCHOLARIOS D., HARLEY B. (2000), « Employees and High-Performance Work Systems : Testing inside the Black Box », *British Journal of Industrial Relations*, vol. 38, n°4, December, pp. 501-531.
- SAUZE D. (1996), *Le recours aux contrats de travail à durée déterminée en France : Une analyse sur données d'entreprises (1985-2000)*, Thèse de Doctorat, Université Paris I, Décembre 2006.
- VALEYRE A. (2006), *Organisation du travail, conditions de travail et santé au travail dans l'Union européenne*, Rapport pour la DARES, Noisy-le-Grand, Centre d'études de l'emploi.
- WOMACK J.P., JONES D.T., ROOS D. (1990), *The Machine that changed the World*, New York, Rawson Associates.
- WOOD S. (1999), « Getting the Measure of the Transformed High-Performance Organisation », *British Journal of Industrial Relations*, 37:3, pp. 391-417.

DERNIERS NUMEROS PARUS :

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

- N° 52** *Les déterminants de la gestion de l'emploi au delà des frontières de l'entreprise*
CORINNE PERRAUDIN, HELOÏSE PETIT, NADINE THEVENOT, ANTOINE REBERIOUX, JULIE VALENTIN
décembre 2008
- 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 BEROURD, 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