



**HAL**  
open science

## L'entreprise : espace de valorisations entre trois marchés

Guillemette de Larquier

► **To cite this version:**

Guillemette de Larquier. L'entreprise : espace de valorisations entre trois marchés. Baudoin Roger. L'Entreprise, Formes de la Propriété et Responsabilités sociales, Lethielleux, pp.469-515, 2012, Collège des Bernardins, 978-2-249-62225-0. halshs-00909719

**HAL Id: halshs-00909719**

**<https://shs.hal.science/halshs-00909719v1>**

Submitted on 26 Nov 2013

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# L'entreprise : espace de valorisations entre trois marchés

**Guillemette de Larquier\***

La crise a relancé le débat sur la gouvernance des entreprises. Un des fondements fournis par la théorie économique la plus académique à la Shareholder value est l'efficacité des marchés financiers à évaluer la valeur des entreprises. Une entreprise qui se porte (et qui se portera)<sup>1</sup> bien verra son cours d'action monter, alors qu'une entreprise engagée sur une mauvaise voie sera sanctionnée par les marchés financiers. Ces derniers transforment des informations complexes et coûteuses à obtenir et traiter (la situation d'une entreprise) en une information simple, un prix, qui permet à tous les agents de se coordonner efficacement. C'est le rôle standard que l'économie attribue au marché, et ce schéma s'applique à l'entreprise, dès lors qu'on la ramène au statut de marchandise (Hannoun, 2010) qui peut s'échanger. Finalement un cours d'action élevé nous informe sur la bonne santé de l'entreprise ; intérêt de l'entreprise et intérêt des actionnaires sont donc sainement liés.

Or, de l'évaluation financière de l'entreprise – prise comme une donnée économique qui ne se discute pas – découle un « enchaînement d'évaluations »<sup>2</sup> en interne, avec au bout celle des salariés jaugés selon leurs performances individualisées. Les organisations découpées en centres de profit ainsi que la budgétisation et la facturation des services intra entreprises, révèlent bien la volonté de donner un coût ou un prix, bref une valeur marchande, à toutes les activités de production et à ceux qui les exercent. L'importance de la sphère financière dans nos économies a ainsi infusé de nouvelles logiques d'évaluation ou de valorisation au sein des entreprises. Et l'entreprise comme espace de coopération et d'apprentissage collectif, gage de son efficacité à long terme, semble fragilisée (Favereau, 1994 ; Le Gall, 2011).

La question de la valorisation des biens et des personnes est totalement imbriquée à la question de la coordination des activités économiques. Au sein de chaque établissement, les agents se coordonnent en donnant (explicitement ou implicitement, ponctuellement ou de manière continue) des valeurs au produit, au travail et à l'entreprise elle-même. Par conséquent, si on réussit à établir une typologie des manières de valoriser les produits, les salariés et l'entreprise, ce sont des « modèles d'entreprise » (Eymard-Duvernay, 1987, 1989) qui vont émerger, c'est-à-dire des espaces de coordination avec trois marchés, fondés sur différentes conventions de qualité, ou encore différentes conventions d'évaluation<sup>3</sup>.

---

\* Centre d'études de l'emploi & *EconomiX*, [larquier@u-paris10.fr](mailto:larquier@u-paris10.fr)

Ce travail doit beaucoup aux participants du groupe de travail « *L'entreprise, forme de la propriété et responsabilités sociales* » qui s'est réuni mois après mois au Collège des Bernardins et à ceux qui ont piloté ce projet (P. Baudoin Roger, Olivier Favereau, Armand Hatchuel et Blanche Segrestin) auxquels j'avais la chance d'être associée. Les échanges en séance et les débriefings qui s'ensuivaient ont grandement nourri ma réflexion sur l'entreprise. Cette contribution est en quelque sorte le volet statistique de l'axe 2 du projet d'ensemble, axe dirigé par François Eymard-Duvernay. C'est avec chaleur que je remercie chacun pour ses idées stimulantes, ses conseils avisés et ses encouragements toujours bienvenus.

<sup>1</sup> selon la formule de la somme actualisée des profits futurs.

<sup>2</sup> Cette phrase reprend en particulier l'une des hypothèses de l'axe 2 du projet « *L'entreprise, forme de la propriété et responsabilités sociales* ».

<sup>3</sup> Comme j'insiste ici sur les activités d'évaluation des agents, c'est aux travaux d'Eymard-Duvernay que je me réfère plutôt qu'à ceux de Salais et Storper (1993) où s'ajoutent d'autres considérations sur la production (spécialisation/standardisation) et sur la forme d'incertitude face au marché des produits. Bien sûr, il existe de

Le présent travail propose ainsi une approche statistique et conventionnaliste renouvelée des modèles d'entreprise, en ajoutant aux dimensions « conventions de qualité des produits » et « conventions de qualité du travail » déjà bien documentées, celle de la qualité des entreprises elles-mêmes (leur valorisation sur les marchés financiers et/ou par leurs actionnaires). Et cela grâce à une exploitation originale de l'enquête REPONSE auprès des établissements français de plus de 20 salariés (cf. encadré 1). Sur la base du questionnaire renseigné par un représentant de la Direction (RD), il est possible d'articuler le positionnement stratégique de l'entreprise sur le marché des produits avec la gestion interne et externe de son marché du travail, tout en supposant une dépendance avec la configuration de la « propriété » du capital (partie 1). Une classification ascendante hiérarchique (CAH) sur les premiers facteurs de l'analyse des correspondances multiples (ACM)<sup>4</sup> fait alors émerger cinq classes d'établissement (partie 2). C'est la démarche adéquate dès lors qu'on pose qu'il existe des modèles, c'est-à-dire des cohérences entre les différentes dimensions de l'entreprise<sup>5</sup>. Enfin, il ressort que ces établissements regroupés selon des conventions de qualité ou d'évaluation différentes impliquent également des modèles distincts de coopération interne. En effet, la typologie révèle des situations contrastées en termes d'apprentissage collectif, d'implication des salariés et de climat social, trois gages de l'efficacité à long terme de l'entreprise (partie 3). Ces derniers résultats seront interprétés en mobilisant les travaux de Leibenstein (1982, 1987), Favereau (1994, 1995) et Argyris et Schön (1978).

## 1. Repérer les trois conventions d'évaluation

L'incertitude critique portant sur l'évaluation des biens et des personnes est à la base du programme de l'économie des conventions (Eymard-Duvernay, Favereau, Orléan, Salais et Thévenot, 2006). Comme le souligne Eymard-Duvernay (chapitre 3 dans cet ouvrage), les mesures et évaluations référées à un étalon stabilisé ne sont pas des données naturelles, il faut qu'un pouvoir (fait de personnes, de dispositifs langagiers, juridiques, gestionnaires, techniques) détermine la valeur. On peut donc parler de « pouvoirs de valorisation » (Eymard-Duvernay, *ibid.*).

L'entreprise détient un tel pouvoir : elle crée de la valeur et des échelles de valeurs (par exemple, une gamme de produits et un éventail de prix ; une masse salariale et une hiérarchie d'échelons professionnels). L'entreprise est aussi soumise à des pouvoirs de valorisation extérieurs : celui des marchés financiers sur lequel a ouvert ce texte, celui des consommateurs via le marché des produits, celui induit par les théories managériales (en particulier RH sur l'évaluation des compétences), celui des pouvoirs publics qui fixent des tarifs conventionnés ou un salaire minimum, potentiellement celui des salariés s'ils ont les moyens de participer aux décisions, etc. De manière générale, l'entreprise cherche à échapper à ces pouvoirs, y compris aux pouvoirs de valorisation des marchés alors que ces derniers sont dits garantir une coordination efficace. De fait, l'entreprise n'est pas un simple lieu réactif où se calcule la combinaison optimale des facteurs de production en fonction de leur prix déterminé sur leur marché respectif. Au contraire, l'entreprise viable qui se développe est

---

nombreuses concordances entre ces travaux conventionnalistes. De toute façon, les modèles qui vont émerger de ce travail statistique ne correspondent véritablement à aucune des deux typologies. Je tenterai néanmoins de les qualifier avec les catégories des *Economies de la Grandeur*, à la manière d'Eymard-Duvernay.

<sup>4</sup> Méthode usuelle pour construire des typologies d'entreprise, le plus souvent attachées à distinguer des modèles de gestion de la main-d'œuvre ou d'organisation du travail (par exemple, toujours à partir de REPONSE : Lemièrre *et alii* (2006), Castel *et alii* (2010) et Amossé et Coutrot (2010)).

<sup>5</sup> Ce qui constitue une démarche différente de l'analyse « toutes choses égales par ailleurs » de l'effet d'une variable financière sur les autres dimensions de l'entreprise (cf. Perraudin *et alii* (2008) exploitant également l'enquête REPONSE sur un sujet très proche).

celle qui agit sur les marchés : en ayant une longueur d'avance suffisante grâce à l'innovation pour imposer le prix de son produit, en gérant sa « marque employeur » pour attirer les meilleurs potentiels aux sorties des bonnes écoles sans salaire de départ excessif, en rachetant ses actions pour soutenir le cours de celles-ci à la Bourse, etc. Marché des produits, marché du travail et marché financier sont des dispositifs d'évaluation puissants avec lesquels les entreprises, elles-mêmes pouvoir de valorisation, cherchent à composer, avec une plus ou moins grande marge de manœuvre.

Dans ces conditions, une convention d'évaluation est portée par un ou plusieurs pouvoirs. Et si l'un d'eux vient à dominer les autres, l'ancienne convention s'en trouve déstabilisée. Il en serait ainsi d'une convention « industrielle » qui serait remise en cause par le pouvoir grandissant de la sphère financière (qui amène par exemple à raccourcir l'horizon sur lequel est calculé un retour sur investissement de 7 à 3 ans).

#### ***Encadré 1. L'enquête REPONSE (2004/2005)***

L'enquête Relations professionnelles et négociations d'entreprises (REPONSE) est réalisée tous les sept ans depuis 1992 par la Dares et l'Insee auprès d'environ 3 000 établissements d'au moins 20 salariés appartenant au secteur marchand non agricole.

L'unité d'observation n'est donc pas l'entreprise mais l'établissement, c'est-à-dire le lieu d'un collectif de travail (ce qui a du sens étant donné l'objectif de l'enquête), mais cela ne correspond pas forcément au périmètre de l'« entreprise », qui retient plus l'attention du projet développé au Collège des Bernardins. Comme mon objectif est de tester un effet sur les motivations et les capacités d'apprentissage des salariés (deux questions liées au travail), et non pas des effets sur les politiques industrielles de développement, d'externalisation ou de délocalisation, l'établissement est bien ici une entrée pertinente.

Le premier objet de l'enquête REPONSE est de comprendre la dynamique des relations professionnelles au sein des établissements, entre les Directions, les institutions représentatives du personnel et les salariés. Le questionnement porte plus particulièrement sur la présence et la nature des instances de représentation du personnel, la tenue de négociations et la conclusion d'un accord collectif, l'existence de conflits collectifs et la perception du climat social. Un atout de cette enquête est de rassembler un grand nombre d'informations complémentaires sur l'établissement : la structure de son actionnariat, son activité économique, le contenu concret du travail, l'implication des salariés, les politiques salariales, etc. Ces informations permettent donc de traiter simultanément le positionnement de l'établissement sur les trois marchés (produits, travail et capital).

L'enquête comporte trois volets, afin de croiser les points de vue de différents acteurs : 1/ un représentant de la Direction (RD) ; 2/ le cas échéant, un représentant du personnel (RP) ; et 3/ des salariés. Est exploitée ici l'édition 2005 de l'enquête réalisée de janvier à juin 2005 portant sur l'année 2004. Au total, 2 930 représentants de la Direction, 1 970 représentants du personnel et 7 940 salariés ont été enquêtés au sein des mêmes établissements.

La typologie d'établissements proposée a été conçue à partir du volet « représentant de la Direction » où sont renseignées les informations sur la stratégie de l'établissement. On croise ensuite cette typologie avec les informations issues des deux autres volets. L'analyse statistique porte sur des données pondérées de manière à ce que l'échantillon soit représentatif des établissements français d'au moins 20 salariés du secteur marchand non agricole.

En annexe (tableau A1), le lecteur trouvera une description des établissements du champ de l'enquête. On retient que : 63,3% des établissements comptent entre 20 et 49 salariés ; seuls 1,5% sont de gros établissements de plus de 500 salariés ; 48,7% sont des entreprises indépendantes, l'autre moitié des établissements appartenant à un groupe.

Je propose d'utiliser l'enquête REPONSE pour cerner « statistiquement » comment ces différentes valorisations se combinent dans l'espace articulé avec trois marchés (des produits, du travail et des capitaux) qu'est l'entreprise. Ou encore, il s'agit de cerner la cohérence entre

les trois principales conventions d'évaluation en usage dans les entreprises, celles des biens, des personnes et de l'entreprise elle-même. J'ai donc tenté de rassembler dans l'enquête REPONSE l'information la plus riche possible sur les manières de fixer ou d'augmenter la valeur des produits, du travail et de l'entreprise, à chaque fois l'établissement pouvant être plus ou moins tributaire d'une évaluation produite par le marché (ou, de façon positive, se prêter plus ou moins à cette évaluation). Soit finalement 29 variables introduites dans l'analyse.

On suppose qu'il existe une pluralité de manières de valoriser et en même temps des cohérences entre la valorisation des biens, celle des personnes et celles des entreprises. C'est le point de départ implicite à toute analyse des données à la Benzécri (1973) : repérer la diversité des combinaisons existantes et écarter celles statistiquement rares et que l'on va donc considérer aberrantes. Comme on insiste sur la « valorisation », le choix a été fait de privilégier les variables rendant compte des politiques de fixation des prix et/ou des salaires et d'évaluation de la qualité (des produits ou des salariés). En ce qui concerne la troisième dimension (la valorisation de l'entreprise), l'enquête ne fournit pas d'information sur les pratiques de gouvernance d'entreprise, mais on sait qui sont ceux qui seront amenés à juger la valeur de l'entreprise en tant qu'actionnaires. A chaque fois, une variable rend compte de la proximité de l'établissement avec le marché ; il s'agit ainsi d'attraper le poids du pouvoir de valorisation marchande sur la coordination interne de l'entreprise.

### ***1.1. La valorisation des produits***

Pour repérer dans l'enquête les conventions de qualités des produits, je retiens 8 variables précisant la logique de fixation du prix, le rôle de ce dernier dans la stratégie concurrentielle (en comparaison avec la qualité, l'innovation et la renommée), l'importance de la rentabilité comme objectif commercial de l'établissement en 2004, l'existence d'une démarche « qualité totale » et la proximité de la production avec le marché (tableau 1). Cette dernière variable croise la contrainte de juste à temps avec le client et le recours à la sous-traitance dans la production ; l'hypothèse est que les deux intensifient le pouvoir de valorisation du marché sur la coordination interne.

Eymard-Duvernay (1987, 1989) fondent ses modèles d'entreprise sur 3 conventions de qualité des produits. REPONSE fournit un certain nombre d'éléments d'information permettant d'approcher, même imparfaitement, les trois grands supports de coordination mis en avant par Eymard-Duvernay (1989) : le prix, la norme et la marque. Quand la qualité du bien se mesure à son indice de rareté médiatisé par le prix, c'est la convention de qualité marchande qui guide les décisions d'achats et de ventes. Mais s'ils se réfèrent à une norme ou à un standard, « *étalon de qualité ayant validité générale, et stable dans le temps* » (Eymard-Duvernay, 1989, p. 335), parfois même élaboré ou cautionné par une institution (Etat, groupement de consommateurs...), les agents se situent dans un espace industriel de qualification. Enfin, si la qualité du bien repose sur « *les liens personnels de proximité et la fidélité temporelle des relations* » (*ibid.*, p. 345) entre le vendeur et l'acheteur, la signature du producteur (la marque) et la confiance qu'on lui porte sont les déterminants de l'échange : la convention de qualité est domestique.

A chaque convention est associé un modèle d'entreprise : « *une fois la convention de qualité fixée, les critères d'efficience en découlent, ce qui permet de caractériser des modèles cohérents d'activité liés à chaque convention de qualité* » (*ibid.*, p. 331). Ainsi, dans cette « modélisation » de la fin des années 80, le pouvoir de valorisation du marché des produits sur l'entreprise est supposé premier par rapport au pouvoir des autres marchés. Aujourd'hui, Eymard-Duvernay s'inquiète d'une entreprise qui, prise en tenaille entre deux pouvoirs – celui du marché financier et celui du marché des produits –, peut tout simplement disparaître

en tant que pôle autonome de valorisation du travail<sup>6</sup>. Les techniques de l'analyse des données qui suit ne permettent pas de tester le rôle d'une des trois conventions d'évaluation sur les deux autres. Il s'agit plus modestement de vérifier une cohérence entre elles<sup>7</sup> : « Cette cohérence, que l'observateur décryptera au moyen de « modèles d'entreprise », signifie simplement et négativement qu'une certaine politique de qualité, sur le marché des produits, n'est pas compatible avec n'importe quelle pratique de gestion du personnel, n'importe quel type de relations avec les fournisseurs, n'importe quelle articulation avec le système bancaire et financier » (Favereau, 1999, p. 175).

**Tableau 1 – Les variables attrapant la dimension valorisation des produits**

Variable 1. Le prix est déterminé surtout en référence :	
à un règlement (profession, Etat)	9,8
aux coûts de production, à vos fournisseurs	30,0
aux prix des concurrents	12,9
aux clients principaux	4,6
au marché	33,8
à un autre facteur	8,8
	100%
Variables 2 à 5. Face à la concurrence, la stratégie de l'établissement se base sur quels éléments principaux (jusqu'à 3) <sup>(a)</sup> :	
le prix en 1er	20,9
la qualité du produit ou du service en 1er	56,7
l'innovation est citée parmi les 3 éléments	21,2
la renommée, la tradition, la marque sont citées parmi les 3 éléments	43,9
Variable 6. En 2004, la rentabilité était l'objectif (précis et quantifié) prioritaire de l'entreprise	29,8
Variable 7. Existence d'une démarche « qualité totale » :	
non	49,4
oui, spécifique à l'établissement ou/et à l'entreprise	14,7
oui, respect d'une norme ISO	28,5
oui, une autre norme imposée par un client ou la réglementation	7,5
	100%
Variable 8. Proximité de la production avec le marché :	
Ni juste à temps avec les clients ni recours à la sous-traitance (proximité minimale)	31,2
Juste à temps avec les clients mais pas de recours à la sous-traitance	14,7
Recours à la sous-traitance mais pas de juste à temps avec les clients	31,2
Juste à temps avec les clients et recours à la sous-traitance (proximité maximale)	22,9
	100%

<sup>(a)</sup> Il ne s'agit pas de 4 modalités d'une même variable mais de 4 variables dichotomiques (oui/non). Etant donné la généralité de certains éléments par rapport à d'autres, ou leur hiérarchie usuelle, j'ai défini les fréquences pertinentes différemment. Par exemple, la renommée, la tradition ou la marque sont peu citées en premier ; ce qu'il est plus pertinent de repérer c'est la présence ou l'absence de cette dimension parmi les trois éléments principaux et non son rang d'importance. Dans le cas contraire, on introduirait dans l'analyse des événements trop rares (ce qui est toujours à éviter dans une ACM).

Source : REPONSE (2004/2005) Volet RD Données redressées par les coefficients de pondération des établissements

Plusieurs items de l'enquête REPONSE, listés dans le tableau 1, renvoient à une valorisation marchande des produits : trois références pour déterminer le prix (le prix des concurrents, les clients principaux et le marché), l'importance stratégique du prix face à la concurrence, un objectif précis de rentabilité, la proximité de la production avec le marché et, dans une certaine mesure, la norme ISO qui est un standard international permettant à la

<sup>6</sup> Chapitre 3 dans cet ouvrage.

<sup>7</sup> Autrement dit, dans un travail typologique, il n'y a pas de causalité, uniquement des corrélations.

qualité d'être lisible sur tous les marchés. D'autres renvoient à une évaluation plus industrielle (sans nier la possibilité de compromis marchand dans ces réponses) : tels les coûts de production, l'innovation et les démarches « qualité totale ». La stratégie d'établissement face à la concurrence fondée sur la renommée, la tradition ou la marque est le marqueur d'une évaluation domestique, tandis que la détermination du prix en référence à un règlement professionnel ou public peut renvoyer à une évaluation industrielle ou civique, autre valeur possible issue des *Economies de la grandeur* (Boltanski et Thévenot, 1991). Enfin, affirmer que la qualité du produit ou du service est le premier élément de la stratégie de l'établissement face à la concurrence n'est *a priori* pas très classant : argumentaire certes peu marchand (surtout qu'il est alternatif à la réponse du prix en premier), il peut aussi bien être industriel, domestique ou civique. D'ailleurs plus d'un établissement sur deux répond de la sorte.

## ***1.2. La valorisation du travail***

Cette fois-ci pour repérer les logiques de valorisation du travail, l'enquête fournit des informations sur l'évaluation qui se fait à l'extérieur – ou à la frontière – de l'établissement (au moment de l'embauche) mais aussi sur l'évaluation au sein du marché du travail interne (logiques de revalorisation et d'individualisation salariales, de politiques d'évaluation et d'incitations). Au total, 14 variables sont retenues dans l'analyse. Je prends la part d'intérimaires présents dans l'établissement en 2004 comme variable rendant compte de la proximité de l'établissement avec le marché externe, et donc de l'influence de l'évaluation marchande.

Les conventions de qualité du travail telles qu'elles ont pu être répertoriées ailleurs (Salais, 1989 et 1991 ; Eymard-Duvernay et Marchal, 1997 ; Larquier, 1997) sont beaucoup plus difficiles à retrouver dans les catégories de l'enquête REPONSE.

En observant le moment du recrutement, Eymard-Duvernay et Marchal (1997) caractérisent les modes d'évaluation de la compétence d'une personne selon deux grandes oppositions. La première oppose les évaluations qui s'effectuent à distance des candidats (à partir de CV par exemple), à celles qui s'opèrent à proximité des candidats. La deuxième oppose les relations individualisées de l'évaluateur avec le candidat, aux relations qui s'insèrent dans des collectifs (institutions, réseaux, etc.). Le croisement de ces deux dimensions fait apparaître quatre conventions de qualité du travail : le marché, l'institution, l'interaction et le réseau. Au mieux, avec les variables 9 à 13 du tableau 2, on peut repérer une opposition entre compétences ancrées dans un collectif (niveau de formation et expérience professionnelle) et compétences individualisées (polyvalence, goût du travail en équipe, sens du contact). On retrouve aussi cette opposition entre évaluations collective et individualisée de la main-d'œuvre en interne au travers de la politique salariale et le versement de primes. De fait, l'individualisation des performances n'est pas anecdotique : en 2004, 70,4% des établissements de plus de 20 salariés versaient des primes individuelles, et « seulement » 55,2% des primes collectives.

Les quatre logiques de revalorisation des salaires<sup>8</sup> (variables 15 à 18 du tableau 2) n'illustrent pas les conventions de qualité qui viennent d'être citées, elles révèlent en revanche quatre pouvoirs de valorisation. Quels furent les critères qui ont permis ou non une revalorisation des salaires entre 2002 et 2004 ?

*Les résultats financiers de l'entreprise ?* Si tel est le cas, le pouvoir de la sphère comptable et financière, qui produit le chiffre de la valeur ajoutée et décide de son partage,

---

<sup>8</sup> Malheureusement, l'enquête REPONSE ne nous renseigne pas sur les règles salariales en tant que tel (salaires aux pièces, forfaits, existence de rémunérations indirectes, etc.) qui permettraient une meilleure articulation avec les conventions de productivité de Salais (1989) ou avec les modèles d'apprentissage collectif de Favereau (1995). On ne peut pas plus tester l'hypothèse de Favereau (1999) : une relation salaire-emploi de pente différente selon le modèle marchand, industriel et domestique.

impose son évaluation aux salariés : c'est principalement le cas dans 64,5% des établissements. Selon Salais (1989), les règles comptables proposent deux mesures de la qualité du travail effectué : le salaire, mesure pour le salarié ; la valeur ajoutée, mesure du produit issu du travail du point de vue de l'entrepreneur. Ces règles hiérarchisent les deux principes, en plaçant le salaire sous la domination du résultat de l'entreprise. « *L'articulation des deux mesures du travail est telle, en effet, que, si l'on exclut l'usure du capital, le profit, variable finale intéressant l'entrepreneur, apparaît comme la différence entre la valeur ajoutée et le salaire. Si l'entrepreneur a pour règle de gestion la maximisation du profit [...] le salaire apparaîtra pour lui d'abord comme un coût à réduire, et non comme une dépense à accroître, même si cet accroissement pourrait être en réalité, en améliorant la productivité, la voie la plus sûre pour obtenir un profit plus élevé* » (ibid., p. 217).

*La comparaison avec les salaires accordés par d'autres employeurs ?* Si oui, l'entreprise est sensible aux fluctuations de salaires sur le marché du travail ; autrement dit, son marché interne subit le pouvoir de valorisation du marché externe. C'est souvent l'hypothèse avancée dans les modèles économiques, où la contrainte de participation du salarié est de lui assurer un salaire au moins égal à ce qu'il peut espérer ailleurs. Dans les faits, les établissements semblent peu soumis aux variations de salaires du marché du travail : 13,3%. Ce qui conforte le fait qu'avant d'être un prix fonction de l'offre et de la demande, le salaire est une règle dans un marché interne gouverné par un ensemble de procédures administratives (Doeringer et Piore, 1971 ; Favereau, 1995).

*Les recommandations de branche ?* Si oui, c'est la négociation collective ou la réglementation dite professionnelle qui s'impose comme un pouvoir de valorisation extérieur.

*La revalorisation du SMIC ?* De même, c'est alors un pouvoir de valorisation extérieur qui agit sur l'entreprise, pouvoir légitimé par des règles de calculs *a minima*, auquel s'ajoute le pouvoir discrétionnaire du gouvernement (sur lequel peuvent jouer les partenaires sociaux).

Une dernière facette de la valorisation du travail est l'hypothèse microéconomique, intrinsèque aux modélisations de type Principal-Agent, selon laquelle le travail augmente en qualité (l'effort est plus grand) quand il est incité de manière monétaire. C'est la logique sous-jacente aux versements de primes déjà cités, complétés par des entretiens d'évaluation permettant de sanctionner ou récompenser les objectifs atteints. En lien avec cette conception marchande et incitative, la dernière variable introduite est à la frontière avec le troisième ensemble de variables à venir : les salariés sont-ils intéressés (de manière monétaire) à la bonne évaluation de leur entreprise par les marchés financiers ? Tel est l'objectif des accords d'intéressement et des plans d'épargne d'entreprise. Benhamou et Diaye (2011) ayant montré la complémentarité d'un accord d'intéressement et d'un plan d'épargne entreprise sur les performances sociales de l'entreprise<sup>9</sup>, c'est la variable croisant les deux dispositifs qui est introduite.

---

<sup>9</sup> Ils exploitent également l'enquête REPONSE (2004/2005).

**Tableau 2 – Les variables attrapant la dimension valorisation du travail**

Variables 9 à 13. Parmi les trois qualités les plus importantes recherchées lors du recrutement <sup>(a)</sup> :	
le niveau de formation en 1er	11,5
l'expérience professionnelle en 1er	15,1
la polyvalence en 1ere ou 2e qualité	16,2
le goût du travail en équipe en 1ere ou 2e qualité	18,4
le sens du contact en 1ere ou 2e qualité	15,0
Variable 14. Pourcentage d'intérimaires (au 31 décembre 2004) :	
Aucun intérimaire	62,7
moins de 9% des effectifs	23,9
de 10 à 19%	6,7
20% et plus	6,7
	100%
Variables 15 à 18. Logiques de revalorisation des salaires sur les trois dernières années :	
Les résultats financiers de l'entreprise est un critère :	
primordial	64,5
sans importance	17,3
ni l'un ni l'autre	18,3
	100%
La comparaison avec les salaires accordés par d'autres employeurs est un critère :	
primordial	13,3
sans importance	52,3
ni l'un ni l'autre	34,4
	100%
Les recommandations de branche est un critère :	
primordial	30,1
sans importance	38,5
ni l'un ni l'autre	31,5
	100%
La revalorisation du SMIC est un critère :	
primordial	46,6
sans importance	29,7
ni l'un ni l'autre	23,7
	100%
Variable 19. Versements de primes collectives en 2004	55,2
Variable 20. Versements de primes individuelles en 2004 :	70,4
Variable 21. Existence d'entretiens d'évaluation (bilan, perspective) avec le supérieur hiérarchique :	
non	21,0
oui mais sans effet direct sur le salaire et/ou les primes	45,6
oui et avec une incidence directe sur le salaire et/ou les primes	33,4
	100%
Variable 22. Intéressement/ incitations via des dispositifs prévus par le législateur (accord d'intéressement tel que défini par l'ordonnance de 1986, et existence d'un PEE)	
ni l'un, ni l'autre	48,6
un accord d'intéressement sans PEE	14,0
un PEE sans accord d'intéressement	9,5
un accord d'intéressement et existence d'un PEE	28,0

<sup>(a)</sup> De nouveau, il s'agit de 6 variables dichotomiques (oui/non) et non de modalités, et étant donné la généralité de certains critères par rapport à d'autres, j'ai défini les fréquences pertinentes différemment. Par exemple, le niveau de formation est souvent cité parmi les 3 qualités : cela ne différencie pas vraiment un établissement d'un autre. En revanche, tous ne le citent pas en premier, c'est donc la fréquence de ce comportement que l'on retient. Source : REPONSE (2004/2005) Volet RD Données redressées par les coefficients de pondération des établissements

### 1.3. La valorisation de l'entreprise

Enfin 7 variables décrivent la dimension liée à l'actionnariat de l'entreprise<sup>10</sup>. L'éventuelle cotation en bourse nous renseigne directement sur la proximité de l'établissement avec l'évaluation des marchés financiers. Globalement, moins d'un établissement sur quatre est ou appartient à une entreprise cotée. Les catégories principales d'actionnaires, que l'entreprise soit cotée ou non, désignent le statut des « évaluateurs » de l'entreprise, ceux qui ont à juger de sa bonne marche et ont le droit de prendre des décisions en conséquence. Ainsi, exception faite de la cotation, ces variables n'attrapent pas directement des logiques de valorisation. Elles recensent les acteurs ayant le pouvoir d'évaluer l'entreprise, et selon le statut de ces agents, on imagine que varie la conception de ce qu'est une « bonne » entreprise, à l'instar de la conception du « bon » produit et du « bon » travailleur. A notre connaissance, il n'existe pas de travaux qui raisonnent véritablement en ces termes.

La littérature sur la gouvernance d'entreprise fait la distinction entre deux modèles de gouvernance : le modèle « insider » (Allemagne, France, Japon) fondé sur la concentration de l'actionnariat et le modèle « outsider » (anglo-saxon) fondé sur un actionnariat dispersé. Cette opposition structurante est régulièrement remise en question. En particulier, le modèle français, du fait d'un engagement plus important de la part d'investisseurs activistes, y compris étrangers, s'éloigne de plus en plus du modèle allemand (Carlin, 2009). D'un point de vue moins systémique, Beffa et Ragot (2009) propose une typologie de l'actionnariat des entreprises cotées en France : les actionnaires passifs, activistes et actifs. Les actionnaires passifs ne cherchent pas à influencer les décisions de l'entreprise. Que leur horizon de rendement soit à court ou à long terme, « *les investisseurs passifs possèdent des participations dans les entreprises pour se composer des portefeuilles où ils peuvent arbitrer entre le rendement et le risque. [...] L'évolution de leur appréciation de l'entreprise se manifeste par les achats et ventes de titres. Ces investisseurs sanctionnent donc après coup la qualité des orientations stratégiques de l'équipe de Direction, sans contribuer a priori à la définition de celles-ci* » (Beffa et Ragot, 2009, p. 52). Les actionnaires activistes recherchent une valorisation à court terme de leur investissement en intervenant sur les décisions de la Direction. « *Ils peuvent réaliser des prises de contrôle par opérations à effets de levier et mener des actions hostiles de rachat, par exemple pour réaliser des gains financiers à court terme sur le démantèlement des entreprises* » (*ibid.*, p 53). Les fonds de capital-investissement (fonds de *leverage buy out*) sont plus particulièrement visés ici. Enfin, les actionnaires actifs veulent peser sur les décisions de l'entreprise en siégeant au CA et leur engagement se fait sur le long terme. « *L'archétype de tels actionnaires est l'actionnaire familial, qui participe par exemple au contrôle de Bouygues, L'Oréal, LVMH, Pernod Ricard, Peugeot, PPR ou encore Publicis, au sein du CAC 40* » (*ibid.*, p. 54). Les auteurs classent également dans cette catégorie active les entreprises ayant une participation importante, mais minoritaire, dans l'entreprise avec la volonté d'être associées aux décisions stratégiques.

Malheureusement, les catégories de l'enquête REPONSE ne permettent pas de retrouver ces trois comportements en tant que tel. On repère néanmoins quatre grands types d'actionnaires à qui on peut attribuer des intérêts différents : l'actionnariat familial qui normalement cumule pouvoir décisionnel dans l'entreprise et engagement à long terme ; les particuliers potentiellement signe d'un actionnariat plus dispersé et plus passif ; les organismes financiers qu'il est difficile de classer sans plus d'information (fonds gestionnaires de portefeuille, fonds de capital-investissement ou société d'investissement restant minoritaire) ; et les entreprises non financières plus proches *a priori* de la figure de l'actionnaire actif selon Beffa et Ragot (2009, p.60).

---

<sup>10</sup> Dans l'enquête, les questions sur l'actionnariat portent bien sur l'entreprise et non l'établissement.

**Tableau 3 – Les variables attrapant la dimension valorisation de l’entreprise**

Variable 23. L’entreprise est cotée en bourse	23,9
Variable 24. Les salariés actionnaires de leur entreprise	19,5
Variables 25 à 28. Les deux principales catégories d’actionnaires (autres que salariés) <sup>(a)</sup> :	
Famille	39,6
Particuliers	20,6
Organismes financiers	17,0
Entreprises non financières	20,7
Variable 29. Présence d’un actionnariat étranger (organismes financiers, entreprises non financières et/ou cotation à l’étranger)	11,2

<sup>(a)</sup> Il s’agit de 4 variables dichotomiques (oui/non).

Source : REPONSE (2004/2005) Volet RD Données redressées par les coefficients de pondération des établissements

## 2. Une typologie de modèles d’entreprise

Cette deuxième partie présente la typologie de modèles d’entreprise obtenue à partir des 29 variables précédemment sélectionnées. De manière préalable, pour tester le bien-fondé de notre démarche (faire émerger des regroupements contrastés d’établissements), on peut calculer les coefficients de corrélation (selon la méthode de Pearson)<sup>11</sup> entre les variables prises 2 à 2. D’une part, on constate qu’il existe de fortes corrélations négatives entre les variables d’une même dimension (ce qui conforte l’hypothèse d’une diversité de manières de valoriser) ; d’autre part, on vérifie qu’entre les 3 dimensions il existe des corrélations positives. En particulier, les 3 variables que j’ai interprétées en termes de proximité avec les marchés sont liées entre elles de manière à étayer l’hypothèse d’une cohérence entre les trois conventions d’évaluation. Une proximité minimale avec le marché des produits est positivement corrélée avec l’absence d’intérimaire et négativement corrélée avec la cotation en bourse. Inversement, l’évaluation de l’entreprise sur les marchés financiers est positivement corrélée avec la présence de l’établissement sur le marché de l’intérim en tant que client. Il apparaît ainsi qu’une évaluation financière plus marquée s’accompagne d’une augmentation du pouvoir de valorisation des autres marchés. La classification automatique que nous allons réaliser devrait donc avoir un sens : les trois conventions d’évaluation ne sont pas indépendantes.

### 2.1. L’analyse des données

Dans un premier temps, on procède à une analyse des correspondances multiples (ACM). Le plus souvent, cette méthode est utilisée parce qu’elle permet de visualiser dans un espace de dimension 2 un grand nombre de variables qualitatives corrélées entre elles. Ici, l’ACM est utilisée comme étape préliminaire, de manière à ordonner, trier et réduire l’information initiale qui sera soumise à la classification ascendante hiérarchique (CAH)<sup>12</sup>.

Partant d’un nuage de 2 930 points dans un espace de dimension 75 (les 2 930 établissements décrits par les 75 modalités actives correspondant aux 29 variables énumérées dans la partie précédente), l’objet d’une ACM est de réorganiser ce nuage dans un espace plus petit tout en gardant la même information ou inertie<sup>13</sup>. L’analyse calcule les nouvelles coordonnées des établissements sur de nouveaux axes, orthogonaux les uns aux autres, sachant que le premier axe (factoriel) reproduit plus d’information que le deuxième, le

<sup>11</sup> La matrice 75×75 n’est pas reproduite ici.

<sup>12</sup> On rappelle que ces méthodes appartiennent à l’approche qualifiée d’Analyse des données (Benzécri, 1973).

<sup>13</sup> La métrique retenue pour mesurer la distance entre deux points dans le nuage est la distance du khi-2 (c’est le choix usuel lorsque l’on traite des variables qualitatives) et l’inertie du nuage est définie par la somme des distances au carré entre les observations prises 2 à 2.

deuxième plus que le troisième, et ainsi de suite. De la sorte, décrire les points d'origine avec leurs coordonnées sur seulement les N premiers axes, revient à réduire l'inertie du nuage initial et ne retenir que les variations principales au sein de la population. En l'occurrence, avec les 15 premiers axes retenus pour la suite, on reproduit 48,2% de l'inertie initiale<sup>14</sup>.

Les axes factoriels sont des combinaisons des modalités initiales. Les nouvelles coordonnées sur lesquelles va être réalisée la CAH, sont donc des variables fabriquées par les hypothèses (le choix des modalités actives) ou encore des variables « résumé » qui associent ou opposent les modalités initiales corrélées entre elles ; elles révèlent en quelque sorte une variable latente non codée dans l'enquête : les « manières » de valoriser. La classification est alors le moyen de regrouper les établissements similaires par leurs « manières ». Deux établissements similaires sont deux établissements proches selon la métrique euclidienne (dans l'espace orthonormé de dimension 15 fourni par l'ACM). Le programme débute en considérant les 2 930 établissements, et par regroupement successif, se termine quand ils sont tous réunis en une seule classe. Les regroupements sont effectués en utilisant la méthode de Ward : à chaque étape, fusionnent les deux établissements ou les deux groupes d'établissements qui impliquent la moindre perte d'information. Finalement, à la lecture de l'arbre de classification, c'est une partition des établissements en 5 classes qu'il a semblé pertinent de retenir (cf. encadré 2 pour la question de la « validité » de la partition).

---

<sup>14</sup> Autrement dit, d'un nuage initial de points très dispersés dans un espace de dimension 75, on passe à un nuage « lissé » dans un espace de dimension 15, en supposant avoir conservé l'information la plus pertinente pour contraster les établissements.

### ***Encadré 2. Comment valider une partition ?***

La validation d'une partition obtenue de manière inductive à partir d'une classification automatique est une question qui reste ouverte. L'analyse (une CAH précédée d'un ACM) nécessite un certain nombre de décisions pour lesquelles il existe peu de règles ou d'indicateurs statistiques : le choix initial des variables pour décrire les établissements, le nombre d'axes factoriels retenus et le nombre de classes considérées dans la partition finale.

La façon usuelle de « valider » une partition est d'essayer d'autres choix et d'observer l'impact sur la nouvelle partition qui émerge : les regroupements d'observations sont-ils relativement stables ? les nouvelles classes correspondent-elles aux mêmes types de modèle ? En fait, le critère essentiel est l'obtention d'une typologie lisible, il faut donc : que la partition ne contienne pas trop (ni trop peu) de classes, qu'elle évite des classes très petites qui ne feraient que souligner la valeur rare d'une des modalités<sup>(a)</sup> (ce qui en soi ne nous apprendrait rien) et qu'elle permette une interprétation simple (mais non triviale<sup>(b)</sup>) des traits distinctifs d'une classe à l'autre. En dernier ressort, une validation interne de la partition consiste à extraire de manière aléatoire deux sous-populations du nuage initial et à comparer les nouvelles partitions entre elles et avec la partition de la population mère.

La partition présentée ici a été choisie après de nombreux essais, portant en particulier sur le choix des variables. Les traits qui distinguaient les classes d'une partition à l'autre se sont révélés tout de suite très stables : la cotation ou non, le prix comme premier élément stratégique ou non, un actionnariat salarié ou non. Par tâtonnements successifs, ce sont les variables qui ne discriminaient pas les profils que j'ai enlevées de l'analyse (par exemple, la part de CDD) ou qui discriminaient trop (par exemple, l'Etat actionnaire : soit 3,9% des établissements ; il est plus intéressant d'observer à quel modèle plus général appartiennent ces établissements). L'ajout d'autres variables ont pu au contraire donner du poids à des dimensions déjà discriminantes (par exemple, l'introduction du PEE a consolidé le pouvoir discriminant du versement de primes collectives pour décrire la valorisation du travail, les deux se révélant donc corrélés).

En fait, comme l'écrit Everitt (1993, p. 4), le regroupement d'individus ou d'observations fondé sur un ensemble de caractéristiques données n'est en tant que tel ni vrai ni faux, il est intéressant ou il ne l'est pas, il est utile à faire ressortir d'autres résultats ou il ne l'est pas. Il s'agit là d'une validation externe de la partition.

<sup>(a)</sup> C'est lors du choix des variables introduites dans l'ACM, que ce risque peut être évité en écartant des modalités avec une trop faible fréquence.

<sup>(b)</sup> De nouveau, c'est essentiellement le choix des variables introduites dans l'ACM qui fait l'intérêt ou la trivialité de l'interprétation, et non pas la technique de l'analyse des données en elle-même.

## ***2.2. Des 5 classes empiriques aux 5 modèles***

Listant les modalités actives de l'ACM à l'origine de la partition, le tableau 5 permet de décrire les classes empiriques. Les établissements sont assimilés à des points se distribuant autour de 5 « modèles d'entreprise », chaque modèle (théorique) correspondant au profil distinctif d'une des 5 classes (empiriques). Le tableau 4 les recense. La question est alors de savoir quels types d'établissement (selon les caractéristiques usuelles de secteur, taille, etc.) se distribuent entre ces classes (tableau A1 en annexe). Préciser l'activité des 3 premiers parangons<sup>15</sup> de chaque classe achève la description de la typologie.

<sup>15</sup> Le paragon d'une classe est le point le plus proche du barycentre de la classe, en termes plus simples, l'établissement que l'on considère comme exemple parfait de la classe. Ici on choisit les 3 points les plus proches du barycentre.

**Tableau 4 – Poids des classes et les modèles d'entreprise associés**

Classe	Effectif dans l'échantillon	Fréquence pondérée	Modèle d'entreprise
1	367	15,8%	« non marchand » ou « réglementé »
2	405	13,0%	« prix et primes »
3	740	38,6%	« qualité et coûts »
4	937	20,9%	« marchand innovant, incitatif et participatif »
5	481	11,7%	« investissement étranger innovant non participatif »

#### **Le modèle « non marchand » ou « réglementé »**

La classe 1 regroupe 367 établissements de l'échantillon (représentant 15,8% des établissements de plus de 20 salariés). Elle se caractérise par l'absence marquée d'actionnaires (ni famille, ni particulier, ni entreprise, ni salarié). Dans 97% des cas ces établissements ne sont pas cotés. Sur le marché des produits, le prix est plus qu'ailleurs déterminé par un règlement public ou professionnel ; l'idée de fixer son prix en référence au marché, assez répandue dans l'ensemble des établissements, est ici peu fréquente. Quant à la main-d'œuvre, sa valeur s'ancre dans des collectifs extérieurs : elle est valorisée par son niveau de formation à l'embauche et les revalorisations de salaires sont déterminées par la régulation de branche. Dans cette classe, un représentant de la Direction sur deux déclare que le résultat financier est un critère sans importance lors de la revalorisation des salaires, cette opinion est très peu partagée par les autres RD de l'enquête. Il n'y a ni intéressement ni PEE pour inciter les salariés. Le recours à une main-d'œuvre externe (travail intérimaire) est également moins fréquent que dans les autres classes.

Le modèle d'entreprise sous-jacent peut être qualifié de « non marchand » ou encore de « réglementé ». On pourrait être tenté de rapprocher cette classe d'un modèle « civique » de la coordination, mais les items de l'enquête ne sont pas forcément bien appropriés pour attraper les arguments de cette citée, si ce n'est par défaut.

Au regard des variables non introduites dans l'analyse (tableau A1 en annexe), il apparaît que la moitié des établissements de la classe 1 ne sont pas des sociétés commerciales et plus d'une fois sur quatre il s'agit en fait de structures appartenant au secteur Education-Santé-Social et Administration ; ce sont le plus souvent des entreprises (indépendantes d'un groupe), leur zone d'activité est locale et un quart d'entre eux ont été fondés il y a plus de 50 ans. C'est la seule classe d'établissements où les employés comme qualification majoritaire l'emportent sur les ouvriers. Les 3 parangons sont très marqués par une orientation « sociale » (accueil d'adultes et d'enfants handicapés et insertion par le travail) : ce sont trois associations dont l'une déclarée d'utilité publique. Cela conforte le caractère « civique » du modèle d'entreprise associé. De fait, c'est la classe où la fréquence d'établissements déclarant que l'Etat ou une collectivité locale est un des deux principaux actionnaires est la plus élevée : 7,3% contre 3,9% dans l'ensemble de la population.

#### **Le modèle « prix et primes »**

La classe 2 regroupe 405 établissements de l'échantillon (représentant 13,0% des établissements de plus de 20 salariés). Elle se caractérise avant tout par sa stratégie concurrentielle basée en premier sur le prix. Plus qu'ailleurs, ce prix est déterminé en référence aux prix des concurrents. Ces établissements n'innovent pas et ils s'appuient peu sur la renommée de leur produit. La revalorisation des salaires est déterminée en grande partie par les évolutions du SMIC et plus encore par les résultats de l'entreprise révélant le pouvoir de la sphère comptable et financière. A cela s'ajoutent très souvent des primes individuelles et collectives (le niveau de formation compte peu, le goût du travail en équipe semble plus

recherché). Dans cette classe, le travail intérimaire est très courant, il peut plus qu'ailleurs représenter plus de 20% des effectifs. Ces établissements sont proches de la moyenne globale en ce qui concerne la cotation en Bourse (c'est-à-dire à peu près 25%) et l'intéressement des salariés. C'est la classe où l'actionnariat familial est le plus fréquent ; c'est également la deuxième classe en termes d'actionnariat salarié (25,8%).

Finalement, le label « prix et primes » semble un bon résumé du modèle d'entreprise associé, rendant bien compte de la logique marchande des conventions de qualité en œuvre dans ces établissements.

Ils sont par ailleurs sur représentés dans les secteurs du commerce et de la construction. Bien que la fréquence de la cotation soit seulement de 25% dans cette classe, les trois parangons, illustratifs des manières de valoriser les produits, le travail et l'entreprise du modèle, sont tous les trois cotés en Bourse. L'un deux est un hypermarché de plus de 200 salariés avec un actionnariat salarié (minoritaire).

### **Le modèle « qualité et coûts »**

La classe 3 regroupe 740 établissements de l'échantillon (représentant 38,6% des établissements de plus de 20 salariés). Elle se distingue avant tout par son rejet de la politique concurrentielle de la classe 2. Elles ont néanmoins des points communs : en particulier, l'importance de l'actionnariat familial et le poids du SMIC dans la logique de revalorisation des salaires. Mais la stratégie face à la concurrence basée en premier sur la qualité éloigne diamétralement les deux classes. Dans la classe 3, un établissement sur deux s'appuie sur la renommée de son produit et le prix est plus qu'ailleurs déterminé en fonction des coûts de production, ou de ceux des fournisseurs. Le niveau de formation des salariés semble peu recherché pour obtenir la qualité du produit ou asseoir sa renommée, c'est l'expérience professionnelle qui est plus valorisée (soit un autre type de convention d'évaluation collective du travail, plus lié à un marché professionnel qu'à un système éducatif réglementé). La fréquence des primes collectives est inférieure à la moyenne générale et l'existence d'un accord d'intéressement couvrant les salariés est rare. Près des ¾ des établissements ne recourent pas au travail intérimaire. Enfin, moins de 10% des entreprises sont cotées.

Le label « qualité et coûts » qualifie ce modèle d'entreprise, en soulignant son opposition au modèle « prix et primes » et en évoquant un certain compromis domestico-industriel.

Dans cette classe – qui sera celle de référence du fait de son poids dans le tissu productif français –, les établissements de petite taille (de 20 à 49 salariés) sont sur représentés. Une fois sur deux l'établissement est une entreprise indépendante. En croisant les deux informations, on constate en fait que quatre structures sur dix sont des entreprises indépendantes de 20 à 49 salariés, même si ce n'est le cas de figure d'aucun des trois parangons. Parmi eux, aucun n'est coté.

### **Le modèle « marchand innovant, incitatif et participatif »**

La classe 4 regroupe 937 établissements de l'échantillon (représentant 20,9% des établissements de plus de 20 salariés). Cette classe se distingue plus particulièrement par l'intéressement (couplé à un PEE) impliquant les salariés et le versement de primes collectives (84% contre 55% dans l'ensemble de la population). Un établissement sur deux est coté et 44% d'entre eux ont des salariés actionnaires. Plus qu'ailleurs des organismes financiers sont actionnaires alors que les familles sont moins présentes. La proximité de la production avec le marché est grande. Près d'une fois sur deux, l'établissement déclare que son prix est fixé en fonction du marché, et dans les mêmes proportions, une démarche qualité totale respectant une norme ISO valorise la production dans des termes internationaux compréhensibles par l'ensemble des marchés. Autres traits du fonctionnement marchand de

cette classe : le recours au travail intérimaire dans la majorité des cas et la moindre fréquence des réponses « sans importance » à l'influence des salaires accordés par les autres employeurs pour revaloriser les salaires en interne (il y a donc plus qu'ailleurs une concurrence potentielle entre employeurs sur le marché du travail). Dans cette classe on trouve également l'innovation pour se positionner face à la concurrence et l'évaluation des salariés avec incidence directe sur leur salaire et/ou primes. C'est enfin la classe où le goût du travail en équipe est le plus valorisé, au détriment du sens du contact.

Le modèle d'entreprise associé peut être qualifié de « marchand innovant, incitatif et participatif », soit un compromis industriel-marchand.

Dans cette classe, notons que les petits établissements sont sous représentés. En fait, c'est la classe qui compte le moins d'entreprises indépendantes de 20 à 49 salariés. En revanche, sont sur représentés les jeunes établissements de moins de 5 ans, ceux appartenant à un groupe (63,2%) et les établissements des secteurs de l'industrie de biens intermédiaires, d'équipement, automobile, et énergétique ainsi que des services aux entreprises. Les établissements où les ingénieurs et cadres constituent la qualification la plus importante sont aussi sur représentés. Deux des parangons sont dans l'industrie (fabrication de sièges et de lunettes) et le premier dans les services (banque). Les trois sont cotés avec un actionnariat salarié, éventuellement principal dans l'un des trois. Ce dernier est également la tête d'un groupe.

#### **Le modèle « investissement étranger innovant non participatif »**

La classe 5 regroupe 481 établissements de l'échantillon (représentant 11,7% des établissements de plus de 20 salariés). Son premier trait distinctif est la présence d'un actionnariat étranger (60,6%). Dans trois cas sur quatre, une autre entreprise est actionnaire, et dans un cas sur deux, il y a cotation en Bourse. L'actionnariat familial est très rare. Outre l'actionnariat étranger, ce qui distingue cette classe de la quatrième est un faible actionnariat salarié (9,0%). En revanche, ce qu'on retrouve surreprésentées dans les deux classes, sont une grande proximité de la production avec le marché, l'innovation et les normes ISO de « qualité totale » qui semblent donc bien être des stratégies de valorisation des produits corrélées avec un actionnariat non familial. Autre trait commun aux deux classes 4 et 5, la présence plus marquée d'entretiens d'évaluation avec incidence directe sur le salaire. La polyvalence des salariés semble plus appréciée qu'ailleurs. Ce qui distingue également cette dernière classe est son « émancipation » par rapport aux régulations de branche et aux revalorisations du SMIC : c'est la classe où dominent les réponses « sans importance » quant à leur influence sur la revalorisation des salaires.

Le modèle d'entreprise sous-jacent est ainsi une autre forme de compromis industriel-marchand, avec un poids grandissant du marchand, que l'on peut qualifier d'« investissement étranger innovant non participatif ». Le terme d'investissement est d'autant plus approprié que c'est la classe où l'existence d'un objectif de rentabilité précis et quantifié pour 2004 est le plus courant.

De nouveau, au regard des variables supplémentaires à l'analyse, les établissements de ce modèle ressemblent à ceux du modèle « marchand innovant, incitatif et participatif » : à peu près les mêmes secteurs et qualifications sur représentés, pour un marché également international. Néanmoins, s'y trouve une proportion plus élevée de petites entreprises n'appartenant pas à un groupe. Cela dit, les trois parangons comptent tous plus de 500 salariés. Ils sont tous cotés, sans mention d'un actionnariat salarié. Enfin, l'Etat actionnaire est extrêmement rare dans cette classe alors qu'ils sont bien représentés dans la classe 4.

**Tableau 5 – Description des cinq classes en fonction des variables actives de l'ACM**

Modalités	Classe 1	Classe 2	Classe 3	Classe 4	Classe 5
Le prix est déterminé surtout en référence :					
à un règlement (profession, Etat)	32,7	3,1	7,3	5,4	2,5
aux coûts de production, à vos fournisseurs	20,9	24,1	37,5	27,4	29,2
aux prix des concurrents	5,1	31,5	11,3	8,7	15,7
aux clients principaux	1,9	2,6	4,3	4,6	11,8
au marché	13,8	36,1	32,3	47,9	38,0
à un autre facteur	25,5	2,6	7,3	6,0	2,8
	100%	100%	100%	100%	100%
Face à la concurrence, la stratégie de l'établissement se base sur quels éléments principaux (jusqu'à 3) :					
le prix en 1er	25,7	89,6	3,8	9,7	14,7
la qualité du produit ou du service en 1er	42,2	1,0	77,5	64,5	55,1
l'innovation est citée parmi les 3 éléments	12,0	7,0	18,1	34,6	35,9
la renommée, la tradition, la marque sont citées parmi les 3 éléments	45,0	31,4	50,5	39,3	42,9
En 2004, la rentabilité était l'objectif (précis et quantifié) prioritaire de l'entreprise	11,8	33,8	27,7	36,8	43,9
Existence d'une démarche « qualité totale » :					
non	65,7	52,9	53,1	35,6	35,7
oui, spécifique à l'établissement ou/et à l'entreprise	13,6	12,6	17,5	11,1	15,8
oui, respect d'une norme ISO	12,5	23,1	20,9	49,6	43,4
oui, une autre norme imposée par un client ou la réglementation	8,3	11,5	8,5	3,7	5,1
	100%	100%	100%	100%	100%
Proximité de la production avec le marché :					
Ni juste à temps avec les clients ni recours à la sous-traitance (proximité minimale)	51,4	36,0	30,1	19,4	23,1
Juste à temps avec les clients mais pas de recours à la sous-traitance	8,3	14,3	20,7	8,4	15,7
Recours à la sous-traitance mais pas de juste à temps avec les clients	30,3	27,6	27,2	42,6	29,0
Juste à temps avec les clients et recours à la sous-traitance (proximité maximale)	10,0	22,0	22,0	29,6	32,3
	100%	100%	100%	100%	100%

Aide à lecture : lorsque les items correspondent aux modalités de la même variable, alors figurent les fréquences cumulées, 100%.

Source : REPONSE (2004/2005) Volet RD Données redressées par les coefficients de pondération des établissements

**Tableau 5 (suite)**

Modalités	Classe 1	Classe 2	Classe 3	Classe 4	Classe 5
Parmi les trois qualités les plus importantes recherchées lors du recrutement :					
le niveau de formation en 1er	39,6	4,2	3,8	12,8	5,0
l'expérience professionnelle en 1er	6,9	17,6	18,3	11,8	18,4
la polyvalence en 1ere ou 2e qualité	8,7	19,7	16,2	15,7	23,1
le goût du travail en équipe en 1ere ou 2e qualité	17,7	22,2	14,6	22,9	19,9
le sens du contact en 1ere ou 2e qualité	14,1	10,9	18,6	9,4	19,2
Pourcentage d'intérimaires (au 31 décembre 2004) :					
Aucun intérimaire	81,4	47,9	72,5	45,8	51,8
moins de 9% des effectifs	14,0	29,3	17,6	37,8	27,3
de 10 à 19%	3,5	11,3	3,1	10,6	11,3
20% et plus	1,1	11,5	6,8	5,9	9,5
	100%	100%	100%	100%	100%
Logiques de revalorisation des salaires sur les trois dernières années :					
Les résultats financiers de l'entreprise est un critère :					
primordial	30,5	75,2	70,1	71,1	68,0
sans importance	50,1	9,9	14,0	5,1	13,4
ni l'un ni l'autre	19,4	15,0	15,9	23,8	18,6
	100%	100%	100%	100%	100%
La comparaison avec les salaires accordés par d'autres employeurs est un critère :					
primordial	12,3	9,0	13,1	13,0	20,4
sans importance	63,2	52,6	57,4	35,0	51,5
ni l'un ni l'autre	24,5	38,5	29,5	52,0	28,2
	100%	100%	100%	100%	100%
Les recommandations de branche est un critère :					
primordial	52,3	28,9	33,1	19,0	11,1
sans importance	30,5	39,9	38,1	32,6	59,1
ni l'un ni l'autre	17,1	31,2	28,8	48,4	29,8
	100%	100%	100%	100%	100%
La revalorisation du SMIC est un critère :					
primordial	39,5	62,4	59,1	31,0	25,3
sans importance	43,6	14,3	20,8	35,1	47,8
ni l'un ni l'autre	16,9	23,2	20,1	33,9	26,9
	100%	100%	100%	100%	100%

Aide à lecture : lorsque les items correspondent aux modalités de la même variable, alors figurent les fréquences cumulées, 100%.

Source : REPONSE (2004/2005) Volet RD Données redressées par les coefficients de pondération des établissements

**Tableau 5 (fin)**

Modalités	Classe 1	Classe 2	Classe 3	Classe 4	Classe 5
Versements de primes collectives en 2004	15,8	64,3	50,6	84,1	62,2
Versements de primes individuelles en 2004 :	27,3	83,7	70,4	88,9	80,9
Existence d'entretiens d'évaluation (bilan, perspective) avec le supérieur hiérarchique :					
non	44,9	16,8	25,6	1,5	13,0
oui mais sans effet direct sur le salaire et/ou les primes	40,7	46,0	44,8	54,4	38,5
oui et avec une incidence directe sur le salaire et/ou les primes	14,5	37,2	29,6	44,1	48,5
	100%	100%	100%	100%	100%
Intéressement/ incitations via des dispositifs prévus par le législateur (accord d'intéressement tel que défini par l'ordonnance de 1986, et existence d'un PEE)					
ni l'un, ni l'autre	82,6	43,2	56,2	16,7	40,3
un accord d'intéressement sans PEE	3,4	13,4	21,3	6,6	17,7
un PEE sans accord d'intéressement	7,6	8,4	5,9	15,5	14,2
un accord d'intéressement et existence d'un PEE	6,4	35,1	16,6	61,2	27,8
	100%	100%	100%	100%	100%
L'entreprise est cotée en bourse	2,7	25,0	8,4	52,7	51,1
Les salariés actionnaires de leur entreprise	3,3	26,0	13,7	44,4	9,1
Les deux principales catégories d'actionnaires (autres que salariés) :					
Famille	22,4	64,9	55,0	24,7	10,9
Particuliers	15,6	25,2	26,0	18,8	8,0
Organismes financiers	3,7	18,7	10,1	34,4	24,8
Entreprises non financières	11,0	13,8	8,1	25,2	74,7
Présence d'un actionariat étranger (organismes financiers, entreprises non financières et/ou cotation à l'étranger)	3,0	3,1	1,2	13,4	60,7

Aide à lecture : lorsque les items correspondent aux modalités de la même variable, alors figurent les fréquences cumulées, 100%.

Source : REPNSE (2004/2005) Volet RD Données redressées par les coefficients de pondération des établissements

### 3. Outputs des modèles

Le fait d'avoir obtenu une typologie lisible des établissements prouve déjà que nos hypothèses ont bien un pouvoir structurant. La classification semble avoir du sens. Maintenant, il s'agit de vérifier qu'elle nous apprend quelque chose de nouveau, qu'elle permet d'attraper des phénomènes qui n'étaient pas introduits *a priori* dans l'analyse, qui n'ont pas participé à la construction de la typologie. On peut parler de validation externe de la partition obtenue (cf. encadré 2). Ici, l'objectif est de valider la pertinence de la typologie en testant son pouvoir explicatif sur d'autres dimensions de l'établissement qui doivent avoir partie liée à son efficacité : 1/ le climat social ; 2/ l'implication des salariés ; et 3/ les retombées de l'aménagement et la réduction du temps de travail.

Leibenstein (1982, 1987), théoricien de l'*X-efficiency*, se pose la question des différentiels d'efficacité d'une usine à l'autre au sein d'un même groupe industriel qui impose pourtant la même organisation du travail dans toutes ses implantations. Selon lui, la cause est

à chercher du côté de l'équilibre qui s'établit dans chaque lieu de travail entre le niveau d'effort fourni par les salariés, d'une part, et le traitement accordé par la Direction, de l'autre. Suivant un schéma fidèle aux modèles Principal-Agent, cette interaction entre salariés et Direction peut être résumée à l'aide des outils de la théorie des jeux en un dilemme du prisonnier. L'état où les salariés fournissent des efforts faibles contre de faibles rémunérations versées par la Direction est un équilibre « bas » très stable dès lors qu'aucune des parties n'a intérêt à se montrer plus coopérative, connaissant le manque de coopération de son vis-à-vis. En revanche, l'état idéal opposé (efforts et traitements simultanément élevés) n'est pas stable entre des agents qui seraient opportunistes et chercheraient à profiter de la bonne disposition d'autrui. C'est en fait le résultat paradoxal et connu d'une modélisation de la coopération par la théorie des jeux : elle est impossible entre des agents stratégiques. Pourtant, toutes les entreprises ne sont pas bloquées dans cet équilibre coopératif « bas ». Pour comprendre pourquoi les salariés s'impliquent dans leur travail au-delà du niveau de l'équilibre « bas », il faut donc sortir de ce schéma et considérer que leur niveau d'effort n'est pas fixé au sein du jeu qui vient d'être évoqué. Selon Leibenstein (1982, 1987), c'est un « étalon d'effort entre collègues », une convention, qui joue ce rôle de vecteur de coopération : l'implication de chaque salarié découle de sa volonté de se conformer à ce que fait le collectif de travail. La convention d'effort est le résultat d'un jeu de coordination entre les salariés et non pas celui d'un jeu avec/contre la Direction (Larquier et Batifoulie, 2005).

Or, si on introduit ce comportement conventionnel dans le jeu non coopératif initial – le dilemme du prisonnier – sa stabilité est fragile. Ce sont en grande partie les logiques de valorisation du travail et des produits de ce travail qui formatent le jeu que la Direction entend jouer : un jeu non coopératif où on anticipe à chaque instant l'opportuniste d'autrui ou un jeu de coordination où chacun cherche à agir comme le collectif. C'est pourquoi on peut imaginer que si la Direction insiste sur une coopération qui doit être la contrepartie de récompenses individuelles (principe des modèles Principal-Agent) et non plus une convention qui va de soi dans le collectif de travail, il y a un risque de tomber dans l'équilibre coopératif « bas ». Les deux premiers types d'indicateur étudiés dans cette partie permettent d'approcher cette dimension. C'est l'efficacité à court terme mais aussi à long terme de l'entreprise qui est en jeu. En effet, si en suivant Leibenstein (1982, 1987), on peut affirmer que la coordination entre salariés produit un niveau d'efficacité à l'instant  $t$ , on peut ajouter que la coordination transforme également des apprentissages individuels en apprentissages collectifs porteurs d'efficacité future.

Selon Favereau (1994, 1995), il ne peut pas y avoir de théorie de la firme sans théorie de l'apprentissage collectif. « *La diversité des entreprises, dans une telle perspective, paraît profondément naturelle : elle reflète la multiplicité des formes d'apprentissage (plus précisément des formes d'articulation entre apprentissages individuels et apprentissages collectifs)* » (Favereau, 1995, p. 33). La diversité mise en forme par la typologie de la partie 2 peut sembler étrangère à la question de l'apprentissage collectif. Pourtant, décider ce qui vaut et ce qui ne vaut pas (ou combien cela vaut), est au cœur de la transformation des apprentissages individuels en apprentissages collectifs. En effet, cette transformation nécessite que l'on reconnaisse la valeur « ajoutée » d'un apprentissage ou d'une solution concernant le produit et/ou le travail, pour la bonne marche de l'entreprise dans son ensemble. Et de l'effet des modèles sur une capacité à apprendre collectivement, on attend un effet sur l'efficacité à long terme.

Les trois types d'indicateur listés plus haut sont donc pris ici comme des outputs des modèles d'entreprise qui doivent conditionner à court et long terme l'efficacité de l'entreprise. Ils sont construits à partir de questions issues des trois volets de l'enquête : RD, Salariés<sup>16</sup> et,

---

<sup>16</sup> Sur les 11 766 salariés enquêtés, 3 826 sont dans un établissement pour lesquels il n'y a pas de volet Direction et sur les 2930 établissements où un représentant de la Direction a été enquêté, 252 n'ont pas de questionnaires

dans une moindre mesure, RP<sup>17</sup>. Il s'agit de voir, à l'aide de régressions logistiques, s'il existe un effet propre des modèles sur ces outputs, une fois contrôlées les variables usuelles d'établissement (secteur, taille, type de main-d'œuvre, etc.) et les caractéristiques de l'interviewé (fonction ou qualification, sexe, ancienneté, et syndicalisation ou détention de capital). Dans chaque régression, c'est l'effet relatif d'un modèle par rapport au modèle de référence (« qualité et coûts ») qui est testé. D'ailleurs, ne figureront dans les tableaux reproduits ici que les coefficients associés aux types de modèle, et non pas ceux des autres variables prises comme des variables de contrôle.

### **3.1. Le climat social**

Les volets RD et RP de l'enquête fournissent un certain nombre d'informations sur le climat social dans l'entreprise. Du volet RD, je vais retenir deux indicateurs révélateurs de l'état des relations sociales (Amossé et Coutrot, 2010) : le fait que l'absentéisme n'est pas un problème dans l'établissement quelle que soit la catégorie de salariés et le pourcentage de salariés sanctionnés en 2004. Dans le deuxième cas, il s'agit d'une variable dont les modalités sont ordonnées. C'est pourquoi les estimations du tableau 6 sont le résultat de régressions logistiques ordinales<sup>18</sup>. Puis, je croise les points de vue du représentant de la Direction et de celui du personnel quant à l'évolution du climat social. Il semble intéressant de repérer, d'une part, l'état dégradé ou amélioré du climat social selon leurs déclarations et, d'autre part, leurs avis concordants ou discordants (tableau 7)<sup>19</sup>. Trois cas sont analysés : A/ il y a un consensus sur le fait que le climat s'est amélioré ; B/ au moins l'un des deux représentants estime le climat dégradé ; et C/ il y a un malentendu : alors que la Direction juge le climat meilleur, le représentant du personnel considère qu'il s'est détérioré. Dans moins d'un établissement sur deux, au moins l'une des deux parties considère que le climat s'est détérioré, alors que l'unanimité sur l'amélioration du climat social est un petit peu plus répandue (11,2%) qu'un malentendu entre une Direction satisfaite et un RP insatisfait (6,6%). Le tableau 8 reporte les trois régressions logistiques cherchant à estimer un effet toutes choses égales par ailleurs des classes d'établissements sur ces trois états possibles.

Commençons par commenter les effets sur l'absentéisme et les sanctions (tableau 6). Non reproduits ici, les coefficients estimés des variables de contrôle montrent un effet positif sur le climat social de la taille de l'établissement, du niveau de qualification le plus important parmi les effectifs et de l'ancienneté du RD interrogé. Une fois ces effets contrôlés, il reste des effets propres significatifs des classes de la typologie (par rapport à la classe de référence « qualité et coûts »). En particulier les établissements du modèle « prix et primes » semblent pâtir d'un absentéisme qui est plus qu'ailleurs un problème et d'un pourcentage plus important de salariés sanctionnés. En revanche, les établissements du modèle « marchand innovant, incitatif et participatif » qui sont les plus gros employeurs (32,4% des salariés enquêtés) présentent un profil plus flatteur. L'absentéisme est moins souvent un problème et le pourcentage de salariés sanctionnés moins important. La politique de participation des salariés menée dans ces grands établissements (fréquence élevée des primes collectives, actionnariat salarié, PEE et accord d'intéressement) semble porter ses fruits. En ce qui

---

salariés. Il reste donc 7 940 questionnaires Salariés que l'on peut croiser avec les 5 classes. Leurs réponses vont être redressées non plus par les coefficients de pondération des établissements mais par celui des salariés, afin d'être représentatives de l'emploi salarié du champ de l'enquête.

<sup>17</sup> Sur les 2930 établissements où un représentant de la Direction a été enquêté, 960 n'ont pas de représentant du personnel (RP) enquêté. On peut donc exploiter 1970 volets RP.

<sup>18</sup> Le test de rapports de chances proportionnels étant validé, c'est donc une pente qui est estimée, celle permettant de passer d'une modalité à la modalité supérieure. Cf. tableau A2 en annexe pour la distribution des réponses.

<sup>19</sup> L'échantillon se resserre donc sur les 1970 établissements où ont été interrogés un RD et un RP.

concerne le pourcentage de salariés sanctionnés, l'effet est plus net encore pour les établissements « non marchands » ou « réglementés ».

En termes d'absentéisme et de fréquence des sanctions en 2004, la classe 5 ne semble pas se différencier significativement de la classe 3 de référence. Mais cela n'est plus le cas en ce qui concerne les points de vue croisés du RD et du RP sur l'évolution du climat social (tableau 8). Les établissements du modèle « investissement étranger innovant non participatif » se distingue nettement par un climat dégradé en général, mais surtout par un malentendu entre la Direction et le jugement du représentant du personnel sur l'évolution du climat social.

Il ressort donc de ce premier point deux constats négatifs : i) les établissements de la classe 2 (prix et primes) semblent bloqués dans un équilibre coopératif « bas » à la Leibenstein (les salariés se désengagent – absentéisme – et la Direction les sanctionne) ; ii) si ce n'est pas encore le cas des établissements de la classe 4 (investissement étranger innovant non participatif), ils semblent néanmoins qu'ils sont sur une dynamique négative en ce qui concerne leur climat social.

**Tableau 6 – Effets des classes sur deux indicateurs de performance sociale**

	L'absentéisme n'est pas un problème, quelle que soit la catégorie de salariés <sup>(a)</sup>	Pourcentage de salariés sanctionnés en 2004 <sup>(b)</sup>
Probabilité moyenne de l'événement	53,5%	
Classes d'établissements (réf : classe 3) :		
Classe 1	-0,01	-0,88***
Classe 2	-0,26*	0,24**
Classe 4	0,24**	-0,18*
Classe 5	0,00	0,08
N	2 930	2 930

Note : Modèles avec constantes, incluant la taille de l'établissement, l'appartenance ou non à un groupe, le secteur d'activité, la taille du marché des produits, la catégorie de qualification la plus importante dans l'établissement, la fonction du RD interrogé, son sexe, son ancienneté et sa part de capital dans l'entreprise.

<sup>(a)</sup> : variable dichotomique

<sup>(b)</sup> : cinq modalités ordonnées (entre parenthèses la distribution pondérée des réponses dans l'ensemble des établissements) : aucun (30,3%) ; moins de 2,5% (15,1%) ; entre 2,5 et 5% (20,6%) ; entre 5 et 10% (19,0%) ; plus de 10% (15,1%)

\* : significatif à 10% ; \*\* : significatif à 5% ; \*\*\* : significatif à 1% ;

Source : REPONSE (2004/2005) Volet RD Données non pondérées

**Tableau 7 – Rapprochement des deux avis (RD et RP) sur l'évolution du climat social**

D'après le RP :	D'après le RD :			Pour l'ensemble des RP
	plutôt moins bon	ni meilleur, ni moins bon	plutôt meilleur	
plutôt moins bon	10,0 B	19,7 B	6,6 B C	36,3%
ni meilleur, ni moins bon	4,8 B	24,3	10,2	39,2%
plutôt meilleur	2,9 B	10,4	11,2 A	24,5%
Pour l'ensemble des RD :	17,7%	54,4%	28,0%	100%

Légende : A/ Climat amélioré = avis positif partagé ; B/ Climat dégradé = somme des avis négatifs (zone grisée) ; C/ Malentendu = avis négatif du RP malgré avis positif du RD

Source : REPONSE (2004/2005) Volets RD et RP Données redressées par les coefficients de pondération des établissements

**Tableau 8 – Effets des classes sur l’avis du RP (sachant celui du RD) sur l’évolution du climat social**

	(A) Climat amélioré	(B) Climat dégradé	(C) Malentendu
Probabilité moyenne de l’événement	11,2%	44,0%	6,6%
Classes d’établissements (réf : classe 3) :			
Classe 1	-0,07	0,13	-0,38
Classe 2	-0,27	0,19	0,09
Classe 4	-0,27	0,16	0,37
Classe 5	0,34	0,35**	0,60**
N	1 970	1 970	1 970

Note : Modèles avec constante, incluant la taille de l’établissement, l’appartenance ou non à un groupe, le secteur d’activité, la taille du marché des produits, la catégorie de qualification la plus importante dans l’établissement, la qualification du RP interrogé, son sexe, son ancienneté et son statut adhérent ou non à un syndicat.

\* : significatif à 10% ; \*\* : significatif à 5% ; \*\*\* : significatif à 1%

Source : REPONSE (2004/2005) Volets RD et RP Données non pondérées

### 3.2. L’implication des salariés

Dans le volet Salarié de l’enquête, est proposé aux interviewés un certain nombre de motivations qui peuvent les pousser à s’investir dans leur travail<sup>20</sup>. Le tableau 9 présente l’effet des classes sur trois motivations clairement « extrinsèques »<sup>21</sup> au travail et sur lesquelles l’entreprise peut agir (elles relèvent de sa politique RH et de sa gestion de la main-d’œuvre) : l’incitation salariale et/ou l’espoir de promotion, l’identification aux objectifs de l’entreprise et la peur de perdre son travail. De même dans le tableau 10 pour trois autres motivations : la satisfaction du travail bien fait, le souhait de gagner ou de conserver l’estime des supérieurs et/ou des collègues, l’envie de satisfaire au mieux les clients ou usagers de l’entreprise. Pour la Direction, il est beaucoup plus difficile d’agir sur ces trois motivations, même si à proprement parler seule la première est « intrinsèque »<sup>22</sup>.

De manière indifférenciée, la principale motivation (84,4%) à s’investir dans son travail est la satisfaction du travail bien fait, levier qui échappe totalement à la Direction. En effet, ce qu’est un travail bien fait selon le salarié lui-même et selon la Direction ne concorde pas forcément. Deuxième motivation largement partagée par les salariés : l’envie de satisfaire au mieux les clients ou les usagers de l’entreprise (72,7%). L’identification aux objectifs de l’entreprise ne récolte que 34,3% de réponses « oui, tout à fait » : cela laisse présager que, dans l’esprit des interviewés, ces « objectifs » sont d’un autre ordre que « le travail bien fait » et « la satisfaction des clients ». La crainte de perdre son emploi, la pire incitation extrinsèque souvent mobilisée dans les modèles Principal-Agent, est en fait la moins répandue (13,4%).

Pour expliquer ces différentes réponses, les régressions complètes résumées dans les tableaux 9 et 10 montrent que la qualification du salarié interrogé et son ancienneté jouent de manière significative. De manière plus spécifique, les secteurs ont tous un effet négatif par rapport au secteur de référence (le commerce), en ce qui concerne le rôle des incitations salariales et la satisfaction des clients (ces deux motivations étant certainement très répandues dans le commerce). On note également que les salariés syndiqués répondent généralement moins que les autres « oui tout à fait » à toutes les questions.

<sup>20</sup> Je tiens compte de ceux qui répondent « oui, tout à fait » en les opposant à tous les autres (y compris ceux qui répondent « oui, un peu »).

<sup>21</sup> On rappelle que l’on parle de motivation extrinsèque lorsque le sujet agit dans l’intention d’obtenir une conséquence qui se trouve en dehors de l’activité même ; par exemple, recevoir une récompense, éviter de se sentir coupable, gagner l’approbation.

<sup>22</sup> Une personne est intrinsèquement motivée lorsqu’elle effectue des activités volontairement et par intérêt pour l’activité elle-même sans attendre de récompense ni chercher à éviter un quelconque sentiment de culpabilité.

Une fois ces effets contrôlés, des effets propres aux modèles (toujours de manière comparée au modèle « qualité et coûts ») subsistent. L'équilibre « bas » de la classe 2 (prix et primes) se confirme avec des salariés qui paraissent démotivés par les motivations intrinsèques à leur travail (le travail bien fait) ou à l'aspect collectif et relationnel de leur travail (l'estime des collègues et la satisfaction du client). De leur côté, les salariés de la classe 5 du modèle « investissement étranger innovant non participatif » semblent avoir bien pris le pli du modèle « incitatif » ou « non-coopératif » d'investissement dans l'effort, typique de la modélisation Principal-Agent. Plus qu'ailleurs, les incitations salariales et/ou l'espoir d'une promotion ainsi que la crainte de perdre leur emploi les poussent à s'investir dans leur travail.

**Tableau 9 – Effets (I) sur ce qui pousse les salariés à s'investir dans leur travail**

	Les incitations salariales et/ou l'espoir d'une promotion	L'identification aux objectifs de l'entreprise	La crainte de perdre son emploi
Probabilité moyenne de l'événement	33,2%	34,3%	13,4%
Classes d'établissements (réf : classe 3) :			
Classe 1	-0,18*	-0,07	-0,03
Classe 2	-0,05	-0,05	0,06
Classe 4	0,11	0,01	-0,08
Classe 5	0,15*	0,10	0,23**
N	7 940	7 940	7 940

Note : Modèles avec constante, incluant la taille de l'établissement, l'appartenance ou non à un groupe, le secteur d'activité, la taille du marché des produits, la catégorie de qualification la plus importante dans l'établissement, la qualification du salarié interrogé, son sexe, son ancienneté et son statut adhérent ou non à un syndicat.

\* : significatif à 10% ; \*\* : significatif à 5% ; \*\*\* : significatif à 1% ; Source : REPONSE (2004/2005) Volet Salariés Données non pondérées

**Tableau 10 – Effets (II) sur ce qui pousse les salariés à s'investir dans leur travail**

	La satisfaction du travail bien fait	Le souhait de gagner ou conserver l'estime des supérieurs et/ou collègues	L'envie de satisfaire au mieux les clients ou les usagers de l'entreprise
Probabilité moyenne de l'événement	84,4%	34,3%	72,7%
Classes d'établissements (réf : classe 3) :			
Classe 1	-0,16	-0,02	0,07
Classe 2	-0,20*	-0,18**	-0,23**
Classe 4	-0,13	0,01	-0,03
Classe 5	-0,05	0,06	-0,02
N	7 940	7 940	7 940

Note : Modèles avec constante, incluant la taille de l'établissement, l'appartenance ou non à un groupe, le secteur d'activité, la taille du marché des produits, la catégorie de qualification la plus importante dans l'établissement, la qualification du salarié interrogé, son sexe, son ancienneté et son statut adhérent ou non à un syndicat.

\* : significatif à 10% ; \*\* : significatif à 5% ; \*\*\* : significatif à 1% ; Source : REPONSE (2004/2005) Volet Salariés Données non pondérées

Enfin, il est demandé aux salariés s'ils jugent que l'entreprise reconnaît leur travail à sa juste valeur et s'ils estiment élevé, voire très élevé, le risque de perdre leur emploi dans les 12 prochains mois. Ces deux dernières questions cernent ainsi le rapport que le salarié entretient avec son entreprise, ou plus exactement : ce qu'il pense du rapport que l'entreprise entretient avec lui (elle reconnaît son travail, ou au contraire va-t-elle se séparer de lui ?). De nouveau, je teste un éventuel effet des classes sur ces réponses (tableau 11).

En ce qui concerne la reconnaissance du travail par la Direction, il y a peu de différence d'une classe à une autre. Globalement, ils sont plus de la moitié à considérer que leur travail, compte tenu de leurs efforts, n'est pas reconnu à sa juste valeur (« non pas du tout » = 16,6% ; « non pas vraiment » = 40,8%). Ce sentiment est un peu moins répandu dans la première classe du modèle « non marchand » ou « réglementé ». D'ailleurs, dans le tableau 10, c'était la classe où l'incitation salariale était la moins motivante. La reconnaissance du travail par la Direction ne passerait donc pas par le levier des augmentations salariales et la promesse de promotions. Enfin, les salariés des deux classes 2 et 5 (le modèle que l'on diagnostique dans un équilibre coopératif « bas » et celui qui a adopté un modèle incitatif non coopératif au prix d'un climat social qui se dégraderait) craignent plus que les autres de perdre leur emploi dans les 12 prochains mois.

**Tableau 11 – Effets sur l'impression de reconnaissance et la peur de perdre son emploi**

	L'entreprise reconnaît votre travail à sa juste valeur <sup>(a)</sup>	Risque (très) élevé de perdre son emploi dans les 12 mois <sup>(b)</sup>
Probabilité moyenne de l'événement		13,2%
Classes d'établissements (réf : classe 3) :		
Classe 1	0,16*	0,01
Classe 2	-0,03	0,30**
Classe 4	0,09	0,02
Classe 5	0,08	0,42***
N	7 940	7 940

Note : Modèles avec constante, incluant la taille de l'établissement, l'appartenance ou non à un groupe, le secteur d'activité, la taille du marché des produits, la catégorie de qualification la plus importante dans l'établissement, la qualification du salarié interrogé, son sexe, son ancienneté et son statut adhérent ou non à un syndicat.

<sup>(a)</sup> : quatre modalités ordonnées (entre parenthèses la distribution pondérée des réponses dans la population des salariés) = non pas du tout (16,6%) ; non pas vraiment (40,8%) ; oui plutôt (35,1%) ; oui tout à fait (7,5%)

<sup>(b)</sup> : variable dichotomique

\* : significatif à 10% ; \*\* : significatif à 5% ; \*\*\* : significatif à 1% ; Source : REPONSE (2004/2005) Volets Salariés Données non pondérées

### 3.3. Les retombées de l'ARTT

Pour cette dernière partie, on revient aux réponses du seul représentant de la Direction. C'est plus directement une capacité d'apprentissage collectif que je cherche à cerner ici. Est-ce que le « passage aux 35 heures » a été transformé par la Direction en une occasion pour inventer de nouvelles solutions qui améliorent la situation de l'entreprise ? Ou au contraire, est-ce une contrainte extérieure à laquelle il a bien fallu s'adapter mais qui est venue détériorer la situation antérieure ?

Selon Argyris et Schön (1978), il faut distinguer dans l'apprentissage collectif ce qui est de l'ordre d'une « boucle simple » (pour régler des incidents prévisibles, les acteurs disposent de normes et de routines « solutions ») de ce qui est de l'ordre de la « boucle double » (en cas de remise en cause plus profonde des modes de coordination habituels de l'entreprise, il faut inventer de nouvelles règles qui peuvent se transformer en normes et en routines). Apprendre nécessite donc de suivre des règles (qui peuvent se durcir sous forme de normes et de routines), mais nécessite aussi d'avoir un regard critique face à ces règles, être capable de les amender, de les remplacer, de les supprimer, d'en créer d'autres. Autrement dit, au jour le jour, le dialogue entre la Direction et les salariés (et/ou leurs représentants) participe de l'apprentissage « boucle simple » en assurant le suivi des règles, normes et routines professionnelles face aux incidents prévisibles. Et, lors d'une remise en cause profonde du fonctionnement économique et/ou social de l'entreprise, tel l'aménagement et la réduction du

temps de travail, le dialogue social<sup>23</sup>, lorsqu'il réussit, est un véritable processus d'apprentissage collectif en « boucle double » (Favereau et Le Gall, 2003). Les modèles d'entreprise expliquent-ils toutes choses égales par ailleurs la réussite de cet apprentissage collectif particulier ?

Dans le tableau 12, trois impacts possibles de l'ARTT sont analysés : impacts sur l'organisation du travail, sur les conditions de travail et sur la compétitivité. Il s'agit de savoir si, suite à la réduction du temps de travail, chacune de ces trois dimensions s'est détériorée, améliorée ou ni l'un ni l'autre. Les trois régressions logistiques ordinales font apparaître quelques effets liés aux secteurs, mais surtout des effets assez nets des quatre classes. L'ARTT a été l'occasion d'améliorer l'organisation du travail (plus que dans le modèle « qualité et coûts ») dans les classes 1, 2 et 4. Les représentants de la Direction de la classe des établissements « marchand innovant, incitatif et participatif » considèrent aussi de manière significative que l'ARTT a eu un impact positif sur les conditions de travail.

En ce qui concerne la compétitivité – d'après les coefficients des variables de contrôle, c'est le sujet qui semble fâcher les RD dès lors qu'ils possèdent plus de 50% du capital de l'entreprise –, on observe un effet positif pour les classes 1 et 2 et un effet négatif pour la classe 5. Sans plus d'information sur les modalités concrètes de l'ARTT, il semble donc que les Directions des établissements « prix et primes » ont su gérer l'ARTT sans détériorer leur compétitivité (peut-être au détriment de leurs salariés qui n'ont pas l'air très motivés par ailleurs) alors que les Directions des établissements « investissements étrangers innovants non participatifs » l'auraient pris comme un coût supplémentaire pesant sur leur organisation. Dans ce dernier modèle, on peut donc diagnostiquer l'absence d'apprentissage « boucle double » à l'occasion de l'ARTT.

**Tableau 12 – Impacts de la réduction du temps de travail**

	Sur l'organisation du travail <sup>(a)</sup>	Sur les conditions de travail <sup>(b)</sup>	Sur la compétitivité <sup>(c)</sup>
Classes d'établissements (réf : classe 3) :			
Classe 1	0,28**	0,13	0,31**
Classe 2	0,29**	0,17	0,24*
Classe 4	0,27***	0,25**	0,08
Classe 5	0,08	0,13	-0,28**
N	2 913	2 913	2 913

Note : Modèles avec constantes, incluant la taille de l'établissement, l'appartenance ou non à un groupe, le secteur d'activité, la taille du marché des produits, la catégorie de qualification la plus importante dans l'établissement, la fonction du RD interrogé, son sexe, son ancienneté et sa part de capital dans l'entreprise.

<sup>(a)</sup> : trois modalités ordonnées (entre parenthèses la distribution pondérée des réponses dans l'ensemble des établissements) = détérioration (45,7%), stabilité (37,4%), amélioration (19,9)

<sup>(b)</sup> : trois modalités ordonnées (entre parenthèses la distribution pondérée des réponses dans l'ensemble des établissements) = détérioration (26,4%), stabilité (52,7%), amélioration (20,9%)

<sup>(c)</sup> : trois modalités ordonnées (entre parenthèses la distribution pondérée des réponses dans l'ensemble des établissements) = détérioration (45,9%), stabilité (46,4%), amélioration (7,7%)

\* : significatif à 10% ; \*\* : significatif à 5% ; \*\*\* : significatif à 1%

Source : REPONSE (2004/2005) Volet RD Données non pondérées

<sup>23</sup> On rappelle que l'ARTT devait s'accompagner d'un accord, il impliquait donc un dialogue social plus ou moins institutionnalisé.

## Conclusion

Fondée sur les manières de fixer la valeur des biens, des personnes et des entreprises, la typologie produite dans cette étude semble à la fois raisonnable et intéressante : les établissements se distribuent autour de 5 « modèles d'entreprise » et ces modèles ont un effet sur la coopération interne et l'apprentissage collectif. Autrement dit, les conventions d'évaluation des produits, du travail et des entreprises influencent la nature et l'efficacité de la coordination des activités de production.

Des 5 classes empiriques d'établissements, la première apparaît nettement à la frontière de la sphère marchande. Or, c'est dans les établissements du modèle « non marchand » ou « réglementé » que l'on trouve le plus de salariés qui estiment leur travail reconnu à sa juste valeur et où l'ARTT semble avoir eu un impact positif sur l'organisation du travail, sans détériorer la compétitivité (mais dans ce modèle, la compétitivité a-t-elle un sens ?).

La classe représentant le plus d'établissements français, soit près de 40% des établissements de plus de 20 salariés du secteur marchand non agricole, permet de dessiner les contours d'un modèle domestico-industriel adopté par de petites entreprises indépendantes : le modèle « qualité et coûts ». Si on met de côté le cas « non marchand », cette classe est celle où il y a le moins d'entreprises cotées en Bourse, où la main-d'œuvre est la moins incitée par des dispositifs monétaires de toutes sortes et où la stratégie face à la concurrence est fondée avant tout sur la qualité. Par son poids, il s'agit du modèle de référence pour l'étude du tissu productif français : finalement, le modèle le moins marchand parmi les 4 classes marchandes de la typologie.

Comparé à cette référence, un type d'établissement semble bloqué dans un équilibre coopératif « bas » à la Leibenstein ; les salariés sont démotivés et la Direction les sanctionne plus qu'ailleurs. Il s'agit du modèle « prix et primes ». Sa description révèle la domination d'un pouvoir marchand sur l'entreprise issu du marché des produits : la stratégie commerciale est basée avant tout sur le prix, en comparaison avec celui des concurrents. D'ailleurs, dans les établissements de ce modèle où la compétitivité est centrale, l'ARTT semble avoir été plus souvent une opportunité, du point de vue de la Direction, pour augmenter cette compétitivité (ce qui n'est pas contradictoire avec un équilibre « bas » si cela s'est fait par intensification du travail). Finalement, si la logique des résultats financiers pèse sur l'évaluation du travail, ce ne sont pas les principes de la *shareholder value* qui sont directement en cause, puisque ce modèle est également celui où l'actionnariat familial est le plus répandu. La présence de cette classe dans notre typologie et ses mauvais outputs dans la partie 3 nous rappellent que le pouvoir du marché des produits, et donc celui des consommateurs qui n'arbitreraient qu'en fonction des prix, peut être tout aussi « tyrannique » sur les collectifs de travail que le seraient les marchés financiers.

Les deux dernières classes de la partition rassemblent deux archétypes de grandes entreprises innovantes présentes sur les marchés internationaux. Si leurs stratégies sur le marché des produits sont proches (innovation, normes ISO), elles s'opposent sur la structure de l'actionnariat et l'implication des salariés. La première comprend le plus grand nombre d'entreprises avec actionnariat salarié et dispositifs d'intéressement, la seconde se distingue par un actionnariat salarié très faible et la présence d'investisseurs étrangers. L'ensemble de ces grandes entreprises relève d'un certain compromis industriel-marchand, mais le second modèle innovant devient un peu plus marchand, ou encore, ces établissements subissent la « grande déformation » diagnostiquée par Olivier Favereau (chapitre 1 dans cet ouvrage). L'entreprise devient avant tout l'investissement à rentabiliser d'une entreprise étrangère,

qu'on peut sans doute rapprocher de la figure de l'actionnaire activiste de la typologie de Beffa et Ragot (2009).

L'existence de cette dernière classe peut être reliée à l'évolution qu'a connue le système français entre les années 1990 et 2000 (Carlin, 2009) : en 1996, 24,9% de la capitalisation boursière étaient détenue en France par des actionnaires étrangers contre 39,6% en 2004<sup>24</sup>. Or, si le modèle des grandes entreprises « marchandes innovantes, incitatives et participatives » produit de meilleurs outputs que les petits établissements de type « qualité et coûts », en revanche, le climat social semble se dégrader dans les établissements du modèle « investissements étrangers innovants non participatifs » et le malentendu entre Direction et représentant du personnel est plus courant qu'ailleurs. Dans cette dernière classe, toutes choses égales par ailleurs, le modèle « non-coopératif » d'investissement dans le travail (fondé sur les incitations salariales et sur la peur de perdre son emploi, typique de la modélisation Principal-Agent) y est significativement plus fréquent. Enfin, comme dans les établissements de type « prix et primes », les salariés estiment élevé, voire très élevé, le risque de perdre leur emploi dans les 12 mois à venir. L'entreprise comme espace de coopération et d'apprentissage collectif, gage de son efficacité à long terme, semble ainsi fragilisée. Pourtant, on peut penser sans grand risque de se tromper que ce modèle d'entreprise (représentant ici 11,7% des établissements de plus de 20 salariés) s'est répandu depuis 2004 parmi les grandes entreprises françaises.

## Bibliographie

Thomas AMOSSE et Thomas COUTROT, *A Dynamic Overview of Socio-Productive Models in France (1992-2004)*, document de travail n°124, Centre d'études de l'emploi, 2010.

Chris ARGYRIS et Donald A. SCHÖN, *Organizational Learning : A Theory of Action Perspective*, Addison-Wesley, Reading Mass, 1978.

Jean-Louis BEFFA et Xavier RAGOT, « L'enjeu de l'actionnariat des grandes entreprises cotées en France », in TOUFFUT (dir.), *A quoi servent les actionnaires ?*, Centre Cournot, Paris, Albin Michel, 2009, p. 47-63.

Salima BENHAMOU et Marc-Arthur DIAYE, *Participation des salariés et performance sociale : de nouveaux enjeux pour les entreprises françaises dans un contexte de sortie de crise*, La note d'analyse de Centre d'analyse stratégique, n°210, janvier 2011.

Jean-Paul BENZECRI, *L'analyse de données*, Paris, Dunod, 1973.

Luc BOLTANSKI et Laurent THEVENOT, *De la justification : les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard, 1991, 483 p.

Wendy CARLIN, « La performance économique varie-t-elle selon les formes de propriété et de contrôle des entreprises ? », in TOUFFUT (dir.), *A quoi servent les actionnaires ?*, Centre Cournot, Paris, Albin Michel, 2009, p. 121-172.

Nicolas CASTEL, Noélie DELAHAIE et Héloïse PETIT, *Quels modes de négociation face à des politiques salariales renouvelées ?*, Rapport pour la CFDT, 2010.

Peter DOERINGER et Michael PIORE, *Internal Labor Markets and Manpower Policy*, Lexington, D.C. Heath, 1971.

Brian S. EVERITT, *Cluster Analysis*, Third Edition. London, Edward Arnold, 1993.

---

<sup>24</sup> Cette évolution est très spécifique à la France, puisque au Royaume-Uni ce pourcentage passait d'un niveau équivalent, 24,0% en 1997, à « seulement » 32,6% en 2004 et en Allemagne de 15,3% en 1996 à 21,0% en 2004. (Carlin, 2009)

François EYMARD-DUVERNAY, « Les entreprises et leurs modèles », introduction à *Entreprises et produits*, Cahiers du Centre d'Etudes de l'Emploi, n°30, PUF, 1987, p. V-XXII.

François EYMARD-DUVERNAY, « Conventions de qualité et formes de coordination », *Revue économique*, vol. 40, n°2, 1989, p. 329-360.

François EYMARD-DUVERNAY, Olivier FAVEREAU, André ORLEAN, Robert SALAIS et Laurent THEVENOT, « Valeur, coordination et rationalité : trois thèmes mis en relation par l'économie des conventions », in EYMARD-DUVERNAY (dir.), *L'économie des conventions, méthodes et résultats, Tome 1 Débats*, Paris, La Découverte, collection Recherches, 2006, p. 23-44.

François EYMARD-DUVERNAY et Emmanuelle MARCHAL, *Façons de recruter. Le jugement des compétences sur le marché du travail*, Paris, Métailié, 1997.

Olivier FAVEREAU, « Règles, organisation et apprentissage collectif », dans *Analyse économique des conventions*, Orléan (éd), PUF, 1994, pp 113-157.

Olivier FAVEREAU, « Apprentissage collectif et coordination par les règles : application à la théorie des salaires », in LAZARIC et MONNIER (dir.), *Coordination Economique et Apprentissage des Firmes*, Paris, Economica, 1995, p. 23-38.

Olivier FAVEREAU, « Salaire, emploi et économie des conventions », *Cahiers d'économie politique*, n°34, 1999, p. 163-194.

Olivier FAVEREAU et Jean-Marc LE GALL, « Règles, normes et routines », in ALLOUCHE *et alii* (dir.), *Encyclopédie des ressources humaines*, Vuibert, 2003, p. 983-996.

Charley HANNOUN, « L'émergence de l'entreprise-marchandise », *Revue de Droit du Travail*, n°1, 2010, p. 21-27.

Guillemette de LARQUIER, « Approche macro-économique du marché du travail et pluralité des modes d'appariement » in BESSY et EYMARD-DUVERNAY (dir.), *Recrutement : les intermédiaires du marché du travail*, Cahier n°36 du CEE publié aux PUF, 1997, p. 53-99.

Guillemette de LARQUIER et Philippe BATIFOULIER, « Peut-on suivre de mauvaises conventions ? Coordination et Pareto-optimalité », *Économie Appliquée*, tome LVIII, n°1, 2005, p. 5-32.

Jean-Marc LE GALL, *L'entreprise irréprochable - Réciprocité, responsabilité, démocratie*, Editions du Rocher, collection « Humanités » du Collège des Bernardins, 2011.

Harvey LEIBENSTEIN, « The Prisoners' Dilemma in the Invisible Hand: An Analysis of Intrafirm Productivity », *American Economic Review, Papers and Proceedings*, 72, 1982, p. 92-97.

Harvey LEIBENSTEIN, *Inside the firm*, Cambridge, Harvard University Press, 1987.

Séverine LEMIERE, Corinne PERRAUDIN et Héloïse PETIT, « Les pratiques de gestion du travail et de l'emploi en France et leurs conséquences sur les salariés », Document de travail du Centre d'études de l'emploi, n°75, décembre 2006.

Corinne PERRAUDIN, Héloïse PETIT et Antoine REBERIOUX, « The stock market and human resource management: evidence from a survey of French establishments », *Revue économique de Louvain*, vol.74, 2008, p. 541-586.

Robert SALAIS, « L'analyse économique des conventions du travail », *Revue économique*, n°2, 1989, p. 199-240.

Robert SALAIS, « Flexibilité et conventions du travail : une approche », *Economie appliquée*, n°2, 1991, p. 5-32.

Robert SALAIS et Michael STORPER, *Les mondes de production*, Paris, Editions de l'E.H.E.S.S., 1993.

## Annexes

**Tableau A1 – Description des cinq classes en fonction de variables supplémentaires à l'analyse**

Modalités	Classe 1	Classe 2	Classe 3	Classe 4	Classe 5	Ensemble
Secteur d'activité :						
Industrie agroalimentaire	1,0	2,2	4,6	3,1	2,4	3,2
Industrie de biens de consommation	1,0	2,9	5,8	3,3	4,4	4,0
Industrie automobile et Biens d'équipement	2,0	7,6	4,1	7,5	11,1	5,8
Biens intermédiaires et industrie énergétique	5,1	6,1	12,1	16,9	17,9	11,9
Construction	4,9	15,1	9,3	7,5	6,1	8,6
Commerce	7,6	41,4	19,0	18,3	17,8	19,8
Transport	7,0	7,1	8,0	8,0	4,5	7,3
Activités financières et Immobilières	5,9	1,1	3,6	5,5	6,7	4,4
Services aux entreprises	16,4	11,2	15,9	23,3	23,7	17,8
Services aux particuliers	5,5	5,3	11,4	5,0	5,3	7,6
Education-Santé-Social et Administration	43,4	0,0	6,3	1,6	0,0	9,6
	<i>100%</i>	<i>100%</i>	<i>100%</i>	<i>100%</i>	<i>100%</i>	<i>100%</i>
Catégorie de qualification la plus importante dans l'établissement (au 31 décembre 2004) :						
ouvriers	26,9	48,4	49,8	47,4	42,9	44,7
employés	57,5	42,1	38,3	26,3	25,3	37,8
techniciens/ agents de maîtrise	9,0	5,8	5,0	9,1	11,6	7,4
commerciaux	0,6	0,1	1,2	1,6	2,3	1,2
ingénieurs/ cadres	6,0	3,6	5,6	15,6	17,9	8,9
	<i>100%</i>	<i>100%</i>	<i>100%</i>	<i>100%</i>	<i>100%</i>	<i>100%</i>
Taille de l'établissement :						
de 20 à 49 salariés	66,6	58,5	72,9	49,4	57,2	63,3
de 50 à 99	22,0	23,5	18,0	23,0	17,7	20,4
de 100 à 199	7,6	10,7	6,4	14,5	14,0	9,7
de 200 à 499	3,2	6,1	2,3	9,8	8,2	5,2
500 et plus	0,7	1,2	0,5	3,3	2,9	1,5
	<i>100%</i>	<i>100%</i>	<i>100%</i>	<i>100%</i>	<i>100%</i>	<i>100%</i>
Appartenance à un groupe :						
non, entreprise indépendante	58,1	53,2	54,1	31,9	43,4	48,7
établissement appartenant à un groupe	40,8	41,6	41,9	63,2	54,5	47,6
tête d'un groupe	1,1	5,2	4,0	4,9	2,1	3,7
	<i>100%</i>	<i>100%</i>	<i>100%</i>	<i>100%</i>	<i>100%</i>	<i>100%</i>

**Tableau A1 (suite)**

Modalités	Classe 1	Classe 2	Classe 3	Classe 4	Classe 5	Ensemble
Catégorie juridique de l'établissement :						
Entrepreneur individuel	0,3	0,1	0,2	0,0	0,0	0,1
Groupement de droit privé non doté de la personnalité morale	0,0	0,0	0,2	0,8	0,0	0,3
Personne morale de droit étranger	0,0	0,0	0,2	0,2	0,2	0,1
Personne morale de droit public soumise au droit commercial	1,7	0,1	0,8	0,2	0,0	0,6
Société commerciale	49,2	98,3	89,2	96,2	98,9	86,7
Autre personne morale immatriculée au RCS	4,5	1,6	3,0	1,8	0,2	2,4
Organisme privé spécialisé	5,6	0,0	0,5	0,1	0,0	1,1
Groupement de droit privé	38,8	0,0	6,0	0,7	0,8	8,7
Présence de l'Etat ou de collectivités locales parmi les 2 principales catégories d'actionnaires	7,3	1,9	3,8	4,2	1,4	3,9
Age de l'établissement :						
moins de 5 ans	2,6	2,8	2,9	7,2	4,9	4,0
de 5 à 9 ans	9,0	9,4	9,6	8,3	11,8	9,5
de 10 à 19	18,5	27,3	29,2	26,6	29,4	26,7
de 20 à 49	43,5	44,8	37,9	41,8	38,5	40,5
50 ans et plus	26,4	15,8	20,4	16,1	15,4	19,3
	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Taille du marché des produits :						
local	48,4	31,9	28,0	20,3	14,3	28,5
régional	21,0	26,3	26,0	18,4	20,2	23,0
national	23,9	18,5	30,1	24,7	28,5	26,3
européen	2,8	11,6	5,0	11,1	15,9	8,1
mondial	3,8	11,7	11,0	25,3	21,1	14,1
	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Source : REPONSE (2004/2005) Volet RD Données redressées par les coefficients de pondération des établissements