10 ans d'évolution de l'emploi dans un groupe industriel

par Louis Mallet *

En dix ans, le volume et la structure de l'emploi du groupe industriel observé se sont profondément transformés. Rares sont ces types d'observations et riches sont leurs enseignements. Rares parce que difficiles : le groupe industriel est une entité dont le périmètre se modifie constamment et les outils d'observation disponibles ne couvrent qu'exceptionnellement la totalité du champ. Riches parce que le simple rapprochement des transformations de l'emploi et des mouvements de personnes permettent de reformuler nombre d'hypothèses sur la gestion des ressources humaines dans un groupe. Globalement, les transformations sont majeures : en 1987, la moitié des salariés du groupe y sont entrés depuis moins de dix ans et les deux tiers des salariés de 1977 l'ont quitté ; les ouvriers et employés forment la moitié des effectifs en 1987, au lieu des deux tiers en 1977. Le propos n'est pas ici de juger du caractère exceptionnel ou représentatif de cette situation mais d'analyser les mécanismes par lesquels politique industrielle et pratiques de gestion de la main-d'œuvre aboutissent à ce résultat. Les mouvements de personnes dans les différents secteurs du groupe observés en moyenne sur toute la période et annuellement donnent des résultats paradoxaux : dans la majorité des cas, taux d'entrée et taux de sortie varient dans le même sens. Ces paradoxes apparents s'expliquent si, en s'appuyant sur une formalisation de ces mécanismes, on prend en compte un certain nombre de phénomènes, en particulier les transformations internes de la structure et du contenu des emplois qui accompagnent obligatoirement réduction et augmentation d'effectifs.

L'objectif de cet article est de décrire l'évolution passée de l'emploi sur longue période dans un groupe industriel, et de montrer quelles logiques se développent à travers les transformations observées.

L'intérêt de cette étude (1) n'est pas dans le

* Louis Mallet est chargé de recherche au Centre d'Études Juridiques et Économiques de l'Emploi (CEJEE) de Toulouse.

(1) L'étude qui a servi de base à cet article a été cofinancée par la Délégation à l'Emploi et le groupe industriel dont il est question. Le rapport, publié en février 1989, demeure la propriété des deux commanditaires.

caractère exemplaire ou représentatif de l'entreprise étudiée, mais dans l'observation du mouvement général d'évolution de l'emploi sur longue période, à la fois sur le plan quantitatif et sur celui des structures et au-delà des plans de restructuration successifs. Sont examinés les moyens utilisés dans la gestion des effectifs, les difficultés voire les contradictions rencontrées entre les logiques de transformation de l'emploi et les logiques des mouvements de personnes. A travers cet examen, la question abordée est bien celle de la cohérence et de l'efficacité des diverses politiques de ressources humaines.

L'ambition est volontairement limitée à l'analyse de l'évolution de l'emploi (effectifs et structures) et des mouvements de personnes. Les liens entre politique d'emploi, stratégie industrielle, données économiques et technologiques ne sont pas directement abordés. La simple connaissance des transformations qui affectent l'emploi, le développement d'outils d'analyse appropriés dans ce but nous semblent être une étape indispensable. La simple mise en relation des transformations de structure et des mouvements de personnes nous est apparue comme une voie de recherche intéressante, amenant à revenir sur certaines idées reçues et à reformuler des hypothèses de comportement des individus et des entreprises gestionnaires.

Seront successivement analysés l'évolution globale des effectifs du groupe et les mouvements d'entrée/sortie dans chaque secteur. L'interprétation de ces observations s'appuie sur une tentative de formalisation de quelques logiques de transformation de l'emploi dans l'entreprise présentée en encadré.

La méthode utilisée a consisté à reconstituer des séries d'effectifs et de mouvements sur 10 ans à partir des documents administratifs de l'entreprise. Les difficultés techniques sont en réalité considérables :

— Le périmètre du groupe se modifie, non seulement par des cessions ou acquisitions importantes, ce qui peut en général être intégré, mais par des changements de frontière limités mais très fréquents, qui touchent souvent des morceaux d'activité, voire d'établissement.

— Les outils d'observation (tableaux de bord, bases de données informatiques, bilans sociaux), ne couvrent pas forcément l'ensemble du champ, et leur périmètre propre se modifie dans le temps.

— Les définitions retenues, notamment pour caractériser les divers types de flux d'entrée et de sortie varient aussi dans le temps. Cela peut provenir de modifications juridiques (ex. : types de départs en préretraite), ou d'une volonté politique de responsables qui souhaitent isoler tel ou tel phénomène. Or il n'est pas toujours possible de passer d'une définition à une autre et donc d'analyser une série sur 10 ans soit avec une seule grille de lecture, soit simultanément avec plusieurs.

Pour ces différentes raisons, il a été parfois nécessaire de reconstituer certains chiffres, sous forme d'estimations, mais les approximations retenues ne modifient pas les résultats essentiels. Les données recueillies sont utilisables au niveau de l'ensemble du groupe ou des grands secteurs d'activité. Ces regroupements pourront paraître manquer de finesse. Il faut savoir que la mise au point des séries a demandé un important travail et que les tentatives pour utiliser d'autres niveaux d'agrégation (établissements ou grandes catégories de fonctions) sur longue période n'ont pu aboutir.

L'exercice montre en tout cas combien il est difficile d'avoir une vision claire de l'histoire de l'emploi dans un groupe. Sauf volonté politique particulière, qui se traduirait par des outils d'observation adaptés, il est donc improbable que les dirigeants possèdent cette vision. D'un certain point de vue cette absence de perspective historique dans un groupe par ailleurs pétri de cultures différentes, pose question.

Évolution globale de l'emploi dans le groupe industriel observé

Les effectifs totaux passent, sur la période 1978-1987, de 110 000 à 80 000 personnes. Cette évolution sera étudiée selon cinq axes : l'internationalisation, les modifications de périmètre, les flux de personnes, les statuts des salariés, les grandes catégories d'emploi.

L'internationalisation de l'emploi

	France	%	Étranger	%	Total	%
1978	70 300	(66)	36 900	(34)	107 200	(100)
1988	40 700	(51)	39 000	(49)	79 700	(100)

La baisse des effectifs en France, qui explique largement l'évolution relative France-étranger, provient à la fois de cessions d'activités et de départs de salariés. La hausse à l'étranger provient uniquement d'acquisitions ; les effectifs correspondant aux entités du début de période ont plutôt baissé, mais dans des proportions beaucoup plus faibles qu'en France.

Le mouvement d'internationalisation se poursuit, de telle sorte qu'aujourd'hui la majorité des effectifs se trouve à l'étranger. Les acquisitions les plus importantes de ces dernières années sont situées en Amérique du Nord et en Europe. La stratégie de croissance externe semble viser plus l'acquisition d'une taille critique sur des marchés choisis qu'une spécialisation sur une base géographique.

Les logiques de transformation

L'exposé descriptif de l'article permet de poser bon nombre de questions auxquelles les données traitées n'apportent que des réponses partielles. Pour progresser, il faut développer une approche plus abstraite des mécanismes de transformation de l'emploi dans l'entreprise.

Un modèle simple de comptabilité simultanée des postes de travail et des personnes

La transformation de la structure d'emplois d'une entreprise peut être représentée par l'analyse des évolutions simultanées de deux populations, celle des postes de travail d'une part, des salariés d'autre part. Une telle présentation suppose que la première population puisse être identifiée, avec un minimum d'indépendance par rapport à la seconde. On retiendra ici cette hypothèse sans la discuter, sans ignorer qu'elle mérite un examen très attentif.

L'idée simple que l'on défend ici est la suivante : tout processus de transformation provient de mouvements de suppression, de création, de modification des postes de travail et de flux d'entrée et de sortie des personnes. Ces deux séries d'événements sont partiellement liées. En simplifiant les choses, l'idée serait de bâtir un tableau du type suivant :

Mouvements des personnes / Mouvements des postes de travail	SORTIES			ENTRÉES		Stabilité	Total postes
	FNE	TO	Mobilité interne	Mobilité interne	Recrutement interne		
Postes supprimés							
Postes créés							
Postes pérennes : – avec renouvellement ..							
– sans renouvellement ..							
Total personnes							

Un tel schéma demeure simpliste : il pourrait prendre en considération d'autres types d'entrée et de sortie, faire intervenir des modifications de contenus de certains postes, stratifier l'information selon des groupes d'emplois homogènes... tel quel, il permet simplement de montrer les mécanismes de base.

La complexité des processus d'affectation des personnes dont le gestionnaire du personnel a la charge provient évidemment du fait qu'on n'est jamais dans le modèle simple où les sorties correspondent aux postes supprimés, les entrées aux postes créés et la mobilité interne aux postes pérennes.

Les sorties par mesure d'âge (FNE) sont accessibles à une population précise qui n'a aucune raison de se trouver concentrée sur les postes supprimés, sauf si une véritable gestion prévisionnelle l'a permis (1). Les sorties par turn over sont basées soit sur l'âge (retraite) soit sur la volonté individuelle (démissions) soit sur des événements difficilement prévisibles (décès). Aucune raison ici non plus pour que ces sorties touchent des emplois supprimés. Les seules sorties directement déterminées par les suppressions de postes sont les licenciements économiques. On a vu qu'ils sont très peu nombreux dans l'entreprise étudiée. On peut ajouter que le développement des départs par transaction brouille encore le schéma, puisqu'il est en général expressément prévu dans les plans sociaux que les départs « primés » sont offerts, certes à ceux dont le poste est supprimé, mais aussi à ceux dont le départ permettra le reclassement d'un salarié dont le poste est supprimé.

Si les hypothèses ci-dessus sont exactes, des flux importants de mobilité interne partent des postes supprimés. Du côté des entrées, on peut penser qu'une part non négligeable des postes créés sont pourvus par recrutement externe. Mais rien ne permet de dire qu'une part importante des recrutements externes se font sur des créations. Cela dépend notamment des besoins de renouvellement sur postes pérennes.

On voit donc combien les flux d'entrée et de sortie aux bornes de l'entreprise, tels qu'ils ont été étudiés dans l'article, ne représentent que la partie visible d'un processus de transformation qui a impliqué, côté postes de travail et côté personnes, des effectifs bien plus considérables. La difficulté évidente qu'il y a à se procurer et à traiter ce genre de données (notamment les mouvements sur postes pérennes) empêche encore de pénétrer dans cette sorte de boîte noire que demeure le processus de transformation ; on ne le mesure que par ses conséquences et souvent des conséquences indirectes.

Les mécanismes de transformation

La gestion simultanée des transformations des structures d'emploi et des mouvements de personnes n'a pas pour but des seuls équilibres comptables. Le responsable d'entreprise va essayer, à partir d'indicateurs sur les performances des salariés dans les postes qu'ils occupent, de réaliser une allocation sinon optimale, au moins acceptable au regard des exigences de la production. Les mouvements d'entrée-sortie mettant en

(1) Et sauf si le mode des déterminations du sureffectif n'a pas intériorisé comme une contrainte absolue l'utilisation de certains types de départ (voir : l'article de l'auteur sur ce sujet dans Travail et Emploi n° 40/2/89).

jeu de nombreux mouvements internes, la préoccupation du gestionnaire est d'utiliser ces flux pour améliorer « l'adéquation » entre les exigences des postes et les capacités des personnes (2).

Ainsi au tableau du paragraphe précédent se superpose un autre schéma de mouvements qui fait intervenir les performances des personnes et traduit la volonté politique du gestionnaire. On peut en faire une représentation simplifiée :

Postes de travail / Personnes	Supprimés	Pérennes	Nouveaux	Total
Productivité <	A_1 → D	B_1 → D	C_1 → D	X
Productivité moyenne	A_2 →	B_2 ←	C_2 ↕ D	Y
Productivité >	A_3 →	B_3 →	C_3 ↓	Z
Total	A	B	C	E

E représente l'emploi total de l'entreprise, A le nombre de postes supprimés, i.e. le nombre de départs nécessaires, B le nombre de postes dont les caractères ne sont pas modifiés sur la période, C le nombre de postes nouveaux (postes créés ou postes dont les exigences se modifient). On supposera ici que ces postes sont plus exigeants que les postes pérennes.

X représente le nombre des salariés considérés comme ayant une productivité inférieure à la moyenne. Y représente le nombre des salariés considérés comme ayant une productivité normale. Il devront être logiquement affectés sur des postes pérennes. Z représente le nombre des salariés considérés comme ayant une productivité supérieure à la moyenne, ou un potentiel qui dépasse leur poste actuel. Ils devraient être affectés sur des postes nouveaux. On suppose que le gestionnaire dispose d'indicateurs sur la « productivité », les « performances »... On n'abordera pas ce sujet essentiel faisant l'hypothèse que de tels indicateurs existent au moins de façon informelle.

La question est plutôt pour nous de savoir si ces indicateurs se rapportent à l'emploi actuel ou s'il s'agit d'une appréciation générale sur la personne, indépendante du poste occupé. Les conséquences sont en effet très différentes. Dans le second cas, l'entreprise va chercher à provoquer A départs en se séparant dans l'ordre, des populations A_1, C_1 et B_1, et en reclassant dans l'ordre A_3 et A_2. Si X est supérieur à A, l'entreprise conservera des salariés peu productifs. Si X est inférieur à A, elle devra se séparer d'une partie de la population Y, probablement A_2 en priorité, puis C_2. Enfin si la détermination du sureffectif n'est pas une donnée *a priori*, l'entreprise cherchera à rapprocher A de X.

On observera sur le tableau deux séries de mouvements : 1) les mouvements de personnes, dont certains seront qualifiés de directs, i.e. provoqués par les suppressions (→) et dont d'autres seront qualifiés d'indirects, i.e. provoqués par la volonté d'une allocation plus rationnelle (⇢). Les flèches obliques ($\nearrow^{D}$ et $\dashrightarrow^{D}$) symbolisent les départs souhaités. 2) Des réaffectations des postes de travail dans la grille, afin de faire disparaître les catégories B_1, C_1, C_2 et B_3 correspondant à des situations inefficaces (↑ ↕ ↓). On voit que la situation la meilleure est celle où tout l'effectif de l'entreprise est concentré dans les cases B_2 et C_3.

Si au contraire ces indicateurs de performance sont liés à l'emploi actuel, rien ne permet de dire *a priori* que les salariés qui occupent avec une productivité faible un emploi supprimé ne pourraient pas, sur d'autres emplois réaliser de meilleures performances. Dans ce cas l'ensemble des mouvements souhaitables pour le gestionnaire peut devenir assez compliqué, et supposer un système d'information élaboré sur les capacités des personnes par rapport aux différents postes de travail. Cette question est tout à fait légitime, mais reste largement théorique pour l'entreprise. Elle ouvre sur une autre problématique, celle de la formation : le risque pour un salarié de se retrouver sur la liste des partants pourrait être lié à son aptitude à modifier sa performance. L'entreprise cherchera vraisemblablement d'abord à se séparer de ceux dont elle juge que cette aptitude est faible quel que soit le type d'emploi proposé.

Le rôle des conditions de départ

On a fait ci-dessus l'hypothèse implicite que l'entreprise disposait à son gré des personnes, prononçant le licenciement soit de celles dont l'emploi est supprimé, soit de celles jugées insuffisamment productives, situation tout à fait irréaliste.

Sur le strict plan juridique, le licenciement n'est possible que pour suppression d'emploi (licenciement économique) ou faute professionnelle. Sur le plan de l'opportunité, la position de l'entreprise dépendra de son histoire, de sa situation économique, de sa politique sociale. Pour l'entreprise étudiée, il est clair que ces différents éléments ont fortement joué pour éviter les licenciements économiques. L'entreprise a cherché à favoriser les départs des personnels volontaires, essentiellement sur la base des mesures d'âge. Ainsi, tout en faisant implicitement l'analyse présentée ci-dessus, l'entreprise a pris pour point de départ les populations de salariés âgés. Dans un deuxième temps, elle a cherché à muter les salariés dont l'emploi était supprimé sur les postes laissés vacants par les départs en FNE. Dans un troisième temps elle a tenté de réaliser des mouvements plus vastes pour améliorer l'adéquation.

La gestion du sureffectif a donc consisté, non pas à licencier les personnes dont l'emploi était supprimé ou dont la productivité était faible, mais à

(2) On passe sous silence ici une autre dimension importante de la gestion, qui consiste d'une part à jouer sur les frontières de l'entreprise (externalisation), d'autre part à provoquer une évolution-diversification des statuts (CDD...). Ce point, brièvement abordé dans l'article pourrait être introduit dans les deux approches présentées ici (Démographie des postes et impact des productivités individuelles).

gérer les mouvements internes provoqués par les départs en FNE.

Pour cette entreprise, qui n'est pas unique en son genre, l'existence du dispositif de pré-retraite a donc joué un rôle décisif. En reprenant le problème à l'envers, i.e. dans le sens dans lequel l'entreprise l'a pris, on constate que parmi les salariés dont elle juge pouvoir se séparer sans dommage (e.e. par FNE), il y a plusieurs catégories :

— ceux qui occupent des emplois à supprimer et dont les compétences ne sont pas valorisables dans d'autres emplois ;

— ceux qui occupent des emplois à supprimer mais dont les compétences sont valorisables ailleurs ;

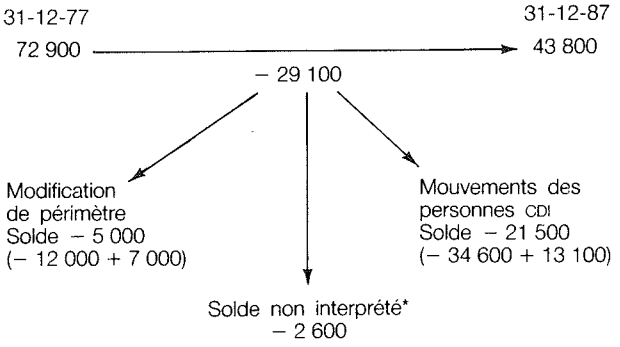
— ceux qui occupent des emplois pérennes mais dont les compétences sont jugées faibles et peu valorisables ailleurs ;

— ceux qui occupent des emplois pérennes avec une productivité normale ou supérieure à la moyenne.

A strictement parler le dispositif du FNE vise à résoudre les problèmes posés par les deux premières catégories. De son côté l'entreprise cherche d'abord à résoudre les problèmes posés par les catégories 1 et 3, problèmes qui pré-existent partiellement à la détermination du sureffectif. Dans certains cas limites, ils peuvent interférer d'ailleurs fortement dans la détermination même du sureffectif. ■

Tableau 1

ÉVOLUTION GLOBALE DES EFFECTIFS - FRANCE



* Ce solde provient :
— de modifications de périmètre mineures ;
— de mouvements de personnes inconnus
— de l'augmentation du nombre de CDD (+ 300)

Les modifications de périmètre en France

En solde, elles représentent une diminution d'effectif de l'ordre de 5 000 personnes, résultat de trois sortes de mouvements : les acquisitions soit 3 500 entrées, les cessions soit 8 800 sorties, l'entrée d'un secteur d'activité dans son ensemble, puis sa sortie du groupe trois ans après (3 500 personnes en entrée et 3 200 en sortie). Ces mouvements, que l'on peut considérer comme la conséquence de la mobilité stratégique du groupe en France, apparaissent plutôt limités.

Les flux d'entrée-sortie

Il s'agit uniquement des mouvements sur contrats à durée indéterminée. Les mouvements sur contrats à durée déterminée sont peu nombreux et irréguliers sur la période (2), avec une légère tendance à l'augmentation (voir *infra*).

Ces flux ne sont malheureusement pas exhaustifs. En début de période sur certains secteurs les informations n'ont pu être reconstituées totalement, notamment sur deux secteurs (les secteurs 2 et 3, voir *infra*) entre 1977 et 1980. On a pu cependant vérifier que la marge d'erreur ainsi introduite est trop faible pour modifier les résultats.

Les mouvements sont comptabilisés année par année. Le champ est à peu près constant dans ces données annuelles. Mais il change chaque année, par modification des contours du groupe consolidé ou du périmètre des outils d'observation. Le parti-pris a été d'agréger ces données annuelles sans modifications autres que celles imposées par des redressements liés à la mauvaise qualité de l'information. Ainsi les flux concernent chaque année un champ différent. Raisonner à champ constant aurait amené à constituer une entité abstraite sans rapport avec les effectifs gérés par les responsables du groupe. C'était par ailleurs techniquement très difficile compte tenu de l'ampleur des changements.

En solde, la diminution d'effectif est de 21 500 personnes, obtenue à travers 34 600 sorties et 13 100 entrées. Les réductions ont touché, à des rythmes différents, toutes les activités du groupe, et cela tout au long de la période. Dans ce contexte, le chiffre des recrutements apparaît élevé. Ces recrutements ont lieu aussi dans toutes les activités ; le rythme annuel est d'environ un millier, sauf en 1982-1983 (effet des contrats de solidarité notamment) ; les deux tiers concernent les techniciens, agents de maîtrise et cadres.

Le nombre de départs est considérable (près de la moitié de l'effectif initial). Les grandes catégories de départs sont les suivantes : le turn over naturel — décès, démissions, retraite — (32 %), les licenciements (13 %), les mesures d'âge (55 %).

On entend par mesures d'âge l'ensemble des dispositifs de pré-retraite, qui ont pris des formes

(2) Les chiffres utilisés dans le paragraphe concernent la période 78-88 pour des raisons de disponibilité de l'information. Par la suite la période analysée couvrira du 31-12-77 au 31-12-87.

variées sur la période (pré-retraites d'entreprise, garantie de ressources, contrats de solidarité, allocation spéciale du Fonds National de l'Emploi, licenciements de salariés âgés de plus de 55 ans) (3). Le FNE seul, qui n'a fonctionné qu'à partir de 1981, a permis 8 800 départs.

Dans le turn over naturel, les retraites représentent 7 % du total des départs, chiffre évidemment faible puisque très peu de salariés sont encore dans l'entreprise à l'âge normal de la retraite. Les démissions représentent 20 % du total des départs, soit environ 7 000 personnes, chiffre non négligeable mais difficile à interpréter. On peut trouver ici des départs par transaction pas vraiment volontaires. Inversement certains licenciements recouvrent en fait des démissions.

La nature des liens salariés-entreprises

L'étude sur les flux de main-d'œuvre porte exclusivement sur les effectifs en contrat à durée indéterminée (CDI). Aux limites du groupe, l'ensemble des salariés « périphériques » s'est accru et transformé.

	CDD	Intérim	Entreprises extérieures
1978	0,4 %	1,4 %	3 %
1987	1,3 %	2,9 %	10 %

Ces chiffres sont en moyenne annuelle et en pourcentage du total inscrit. Les chiffres concernant les entreprises extérieures, c'est-à-dire les sous-traitants sur site sont une estimation (4).

D'après ces données, la main-d'œuvre « périphérique » passe de 5 à 14 % des inscrits. L'évolution sur la période est lente mais significative. Cette croissance relative correspond à un doublement en chiffres absolus (de 3 500 à 7 000).

Cette évolution qui va dans le sens d'une plus grande capacité d'adaptation peut être précisée : l'externalisation concerne surtout la catégorie des ouvriers/employés et doit donc être reliée à la diminution nette des effectifs salariés dans cette catégorie. Cette externalisation a permis par ailleurs la création nette de 3 500 emplois, chiffre non négligeable par rapport aux 29 100 suppressions nettes dans l'entreprise.

(3) Sur l'évolution du dispositif administratif des pré-retraites, voir notamment *La cessation anticipée d'activité salariée*. Rapport au CES de Maurice Ragot, octobre 1985.

(4) Estimation fondée sur deux enquêtes directes auprès d'un nombre significatif d'établissements du groupe (une enquête en début et l'autre en fin de période, menées selon des méthodologies comparables). Les chiffres précis peuvent être contestés, mais la tendance générale n'est pas discutable.

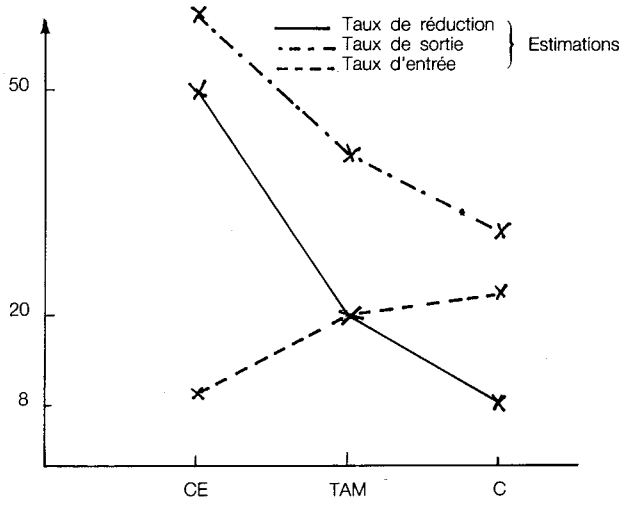
Les changements dans les structures d'emplois : la fin des ouvriers ?

L'évolution sur 10 ans est rapide. Les catégories retenues sont celles de la convention collective de branche : Ingénieurs et cadres, Techniciens et Agents de Maîtrises (TAM), Employés et ouvriers.

	Réduction absolue	Part relative
Cadres	– 8 %	9 % → 14 %
TAM	– 20 %	27 % → 34 %
EO	– 50 %	64 % → 52 %

La simple lecture de ces chiffres montre l'ampleur des transformations internes, et le caractère relatif de tous les commentaires sur l'étude des flux agrégés. On ne peut pas malheureusement étudier les flux d'entrée/sortie par catégorie de main-d'œuvre, ni par secteur, ni même globalement. Toutes les catégories subissent des réductions en chiffres absolus. Mais il est probable que plus la réduction est faible, plus le renouvellement a été fort. Autant qu'on ait pu le vérifier, les recrutements ont surtout porté sur les catégories cadres et TAM (5). En termes de taux de sortie, on aurait donc des taux élevés pour ces deux catégories, dans des proportions moins importantes que pour les ouvriers-employés, mais plus importantes que ne le laissent penser les taux nets de réduction.

Graphique 1



Ce résultat est *a priori* cohérent avec celui de l'analyse par secteur (voir *supra*). On verra en effet qu'à des taux de réduction élevés corres-

(5) Les mouvements d'entrée-sortie par grande catégorie d'emplois ne sont connus de façon quasi exhaustive qu'en fin de période. Mais des informations partielles existent sur les recrutements qui permettent, combinées à l'évolution des stocks, d'estimer les taux de sortie.

pondent des taux de sortie élevés et des taux d'embauche faibles et réciproquement. Comme dans l'analyse par secteur cette liaison n'est pas linéaire : plus les taux de sortie sont élevés, plus les taux d'embauche sont faibles. Réciproquement à des taux de réduction d'effectif faible correspondent des taux d'embauche proportionnellement plus élevés.

Les réductions absolues, considérables pour les employés-ouvriers dont l'effectif est divisé par deux en dix ans, mais moins importantes pour les autres catégories, ont pour résultat des modifications de structure. La catégorie des employés ouvriers qui représente près des deux tiers de l'effectif en début de période est réduite à la moitié en 1987. En rythme annuel, cette population perd 1,35 point, tandis que les TAM gagnent presque 1 point et les cadres 0,5 point.

Cette transformation des structures d'emplois, dont on a vu qu'elle s'accompagne d'un renouvellement plus fort dans les catégories supérieures, apparaît plutôt rapide. Les conséquences d'un tel bouleversement n'ont probablement pas été analysées par l'entreprise, de même que les hypothèses de poursuite d'un tel mouvement. Bien que cette analyse ne soit pas réalisable avec les données dont on dispose, d'autres études ont montré que cette évolution est étroitement liée à la transformation de l'organisation fonctionnelle de l'entreprise considérée : les fonctions classiques de production et d'administration ont vu leur poids se réduire au profit des fonctions maintenance, études, recherche et commerce, qui incorporent du travail plus qualifié. Il est probable aussi que la nature des relations hiérarchiques est différente dans ces nouvelles fonctions, du fait d'une part de la nature des tâches et responsabilités, d'autre part de la structure d'emplois. Ce mouvement d'élévation des qualifications est donc simultanément un mouvement de diversification des emplois.

La poursuite tendancielle de cette évolution impliquerait la disparition de la catégorie ouvriers à une échéance rapprochée. Il serait certes ridicule de faire cette extrapolation linéaire. Mais personne ne pouvait dire il y a 10 ans que cette catégorie perdrait régulièrement 1,35 point par an. Personne ne sait non plus aujourd'hui combien d'années le rythme sera maintenu. A moyen terme la question posée est celle de l'évolution du contenu des métiers, évolution qui fera probablement éclater les classements actuels. On perçoit déjà le développement de groupes intermédiaires entre ouvriers et techniciens, comme d'ailleurs entre techniciens et ingénieurs. Les logiques de transformation vont donc périmer les outils actuels de repérage, du type classification.

En résumé, l'essentiel des diminutions d'effectif en France provient des flux de sortie. La gestion du personnel a donc eu un rôle central dans l'évolution globale, rôle appuyé sur une utilisation massive des dispositifs de pré-retraite.

Si on compare les stocks aux deux dates, on a approximativement les résultats suivants :

— sur la population de 77, 30 % sont encore présents en 87, 20 % sont partis par effets de structure, 50 % sont partis par mouvements de personnes ;

— sur la population de 87, 50 % étaient présents en 77, 30 % ont été recrutés depuis 77, 20 % sont entrés par effets de structure.

La moitié des salariés actuels du groupe y sont entrés depuis moins de 10 ans et les deux tiers des salariés de 1977 ont quitté le groupe. Ce groupe français dont la tradition industrielle est ancienne, qui est constitué d'entités dont certaines ont 80 ans d'âge, est aujourd'hui composé pour moitié de salariés étrangers, et pour un quart de salariés français ayant moins de 10 ans d'ancienneté.

L'évolution des grands secteurs d'activité du groupe en France

Six secteurs ont été distingués, correspondant au découpage en usage dans le groupe. Le sixième secteur regroupe les effectifs des services communs et des services fonctionnels du groupe.

Évolution de la structure globale

Les modifications de périmètre touchent S1 et S3 pour les cessions, S2 et S4 pour les acquisitions. A champ constant, tous les secteurs sont tous les ans en réduction d'effectif. Des changements de frontière ont eu lieu à l'intérieur du groupe consolidé, plusieurs établissements (production, recherche) sont passés de S1 et de S6 à S2.

	S1	S2	S3	S4	S5	S6	Total
1977 ...	48	13	23	2	7	7	100 %
1987 ...	42	29	11	5	5	8	100 %

L'évolution de chaque secteur s'explique par un effet périmètre et un effet mouvement.

S1 perd la moitié de son effectif mais garde un poids prédominant dans le groupe. L'effet périmètre est important, mais aussi l'effet mouvement. Pourtant le taux moyen de sortie est faible. Mais le taux moyen d'entrée est lui très faible. Sur la période 1981-1987 (période d'utilisation des pré-retraites du FNE), la part du FNE dans les sorties est forte. Ce secteur est caractérisé par une grande stabilité de la main-d'œuvre. Le turn over (démissions + départs en retraite + décès) est faible, les recrutements sont limités et l'essentiel des départs se fait par mesure d'âge.

S2 se développe, uniquement grâce aux acquisitions ; l'effet mouvement est du même ordre

que pour S1 (6). Le taux moyen de sortie est plus faible qu'en S1, avec un turn over plus élevé mais un recours aux pré-retraites très limité. Les taux d'entrée sont plus élevés. Le renouvellement « naturel » est plus important qu'en S1.

S3 est le secteur dans lequel la gestion des départs a été essentielle. Son effectif a été divisé par trois en 10 ans, alors que le solde des mouvements explique plus de la moitié (compte tenu des mouvements inconnus) de la réduction d'effectif. Le taux moyen de sortie est très élevé ; il provient à la fois d'un turn over important et d'une utilisation massive des mesures d'âge. Malgré les réductions massives le taux d'entrée est moyen.

S4 croît par acquisition. L'effet mouvement est négatif mais limité. Taux d'entrée et de sortie sont élevés sans recours aux mesures d'âge. Le turn over est élevé. Ce secteur renouvelle ses effectifs à un rythme rapide, alors même qu'il est en réduction, faible il est vrai, d'effectif.

S5 diminue de moitié. L'effet mouvement est important, mais ici aussi les taux d'entrée sont élevés. Comme pour S3, le turn over est fort mais à l'inverse l'utilisation des mesures d'âge est faible.

Tableau 2

STRUCTURES DE L'ÉVOLUTION PAR SECTEUR (SUR 10 ANS)

	Base 31-12-77	Effet périmètre (solde)	Effet mouvements (solde)	Effet inconnus (solde)	Eff. 87
S1	100	− 24	− 26	+ 2	52
S2	100	+ 62	− 28	+ 1	135
S3	100	− 7	− 44	− 19	30
S4	100	+ 28	− 14	+ 8	122
S5	100	− 10	− 33	− 11	46
S6	100	− 23	− 11	+ 6	72
Total	100	− 7	− 29	− 4	60

S6 est surtout affecté par les effets de périmètre. Le taux de réduction est très faible malgré une utilisation intensive des mesures d'âge, à cause de recrutements importants.

La liaison entre les effets périmètre et les effets mouvements n'est pas évidente. On aurait pu s'attendre à trouver une relation forte : les secteurs dans lesquels la croissance externe est élevée ayant une faible diminution d'effectifs par mouvement, ou une augmentation ; inversement les secteurs dans lesquels le désengagement prédomine ayant de fortes diminutions d'effectif.

Les choses sont moins simples. D'une part les mouvements de périmètre sont plus l'indice d'une volonté stratégique que de la santé économique du secteur qui se répercuterait sur les effectifs. D'autre part les secteurs en difficulté sont aussi les moins vendables. Ainsi sur la période tous les secteurs ont un effet mouvement négatif. Celui-ci est particulièrement fort pour S3 et S5, qui correspondent à des activités dont le groupe se désengage, mais dont les modifications de périmètre sont limitées. Mais cet effet est fort aussi pour S1 qui demeure le secteur essentiel du

---

(6) Il y a une contradiction apparente entre des effets mouvements comparables entre S1 et S2 (tableau 2 : − 26 et − 28), et des taux moyens de réduction d'effectif très différents (tableau 3 : 4 % pour S1 et 2,1 % pour S2). On pourrait s'attendre à ce que les deux variables, effet mouvement et taux de réduction soient fortement liées.

L'explication réside dans le fait que la base de calcul des effets mouvements est l'effectif de début de période, alors que la base de calcul des taux moyens est constituée par la série des effectifs annuels. Si R_1 est la réduction nette d'effectif de l'année 1 et E_1 l'effectif de référence de l'année 1, les deux variables peuvent s'exprimer ainsi :

Effet mouvement :

$$\frac{R_1 + R_2 + \dots R_{10}}{E_1} = \frac{R_1}{E_1} + \frac{R_2}{E_1} + \dots \frac{R_{10}}{E_1}$$

Taux moyen :

$$\frac{\frac{R_1}{E_1} + \frac{R_2}{E_2} + \dots \frac{R_{10}}{E_{10}}}{10}$$

Dans le cas de S1, l'effectif est décroissant sur la période par effet de périmètre, donc les rapports $\frac{R_i}{E_2}$ sont toujours supérieurs aux rapports $\frac{R_i}{E_1}$, et le taux moyen annuel est donc très « supérieur » à l'effet mouvement.

Dans le cas de S2, la situation est inverse, mais dans des proportions moindres. L'effectif croît sur la période par effet de périmètre, donc les rapports $\frac{R_i}{E_i}$ sont toujours inférieurs aux rapports $\frac{R_i}{E_1}$, et le taux moyen annuel est donc « inférieur » à l'effet mouvement.

Les tableaux 2 et 3 ont des logiques différentes : le tableau 2 donne une représentation de l'évolution globale de chaque secteur sur 10 ans, en comparant situation initiale et situation finale. Le tableau 3 compare des taux de mouvements par secteur, sur la base de moyennes annuelles. Cette procédure permet de gommer une bonne part des effets de périmètre qui interviennent rarement en cours d'année, et ne sont pris en compte que lors du passage d'une année sur l'autre.

groupe et S2 qui connaît une forte croissance externe.

Comparaisons intersectorielles sur l'ensemble de la période

La liaison entre les taux moyens d'entrée et de sortie d'une part et de réduction d'effectif d'autre part n'est pas non plus dans le sens attendu (tableau 3). On pourrait s'attendre à ce que les taux de réduction élevés correspondent à des taux de sortie forts et des taux d'entrée faibles. Cela serait conforme à l'idée répandue que les entreprises commencent par bloquer ou réduire l'embauche quand elles doivent réduire leurs effectifs.

Tableau 3

COMPARAISON D'INDICATEURS DE MOUVEMENTS PAR SECTEUR
(Moyennes annuelles)

	Période 78-87			Période 81-87						
	Taux M de sortie	Taux M d'entrée	Taux M de réduction	(1) Taux M de sortie	Taux M d'entrée	Taux M de réduction	(2) Turn over M	(3) Taux M FNE	(1)-(2)-(3)	FNE / sorties
S1	5,8	1,8	4	5,7	1,6	4,1	1,9	2,4	1,4	0,42
S2	4,6	2,5	2,1	5,3	2,9	2,4	3,2	0,9	1,2	0,17
S3	10,3*	2,3*	8	12	3,5	8,5	3,2	6,5	2,3	0,54
S4	6,2	4,9	1,3	5,9	4,8	1,1	3,3	0,4	2,2	0,06
S5	8,3	3,5	4,8	8,9	4,1	4,8	3,6	2,4	2,9	0,27
S6	4,4	3,1	1,3	5,2	3,7	1,5	1,8	2,6	0,8	0,5
Total ...	6,3	2,4	3,9	6,7	2,7	4	2,6	2,5	1,6	0,38

Taux M = taux moyen annuel (Série des 10 taux annuels divisée par 10 pour la période 78-87).
(Série des 7 taux annuels divisée par 7 pour la période 81-87).

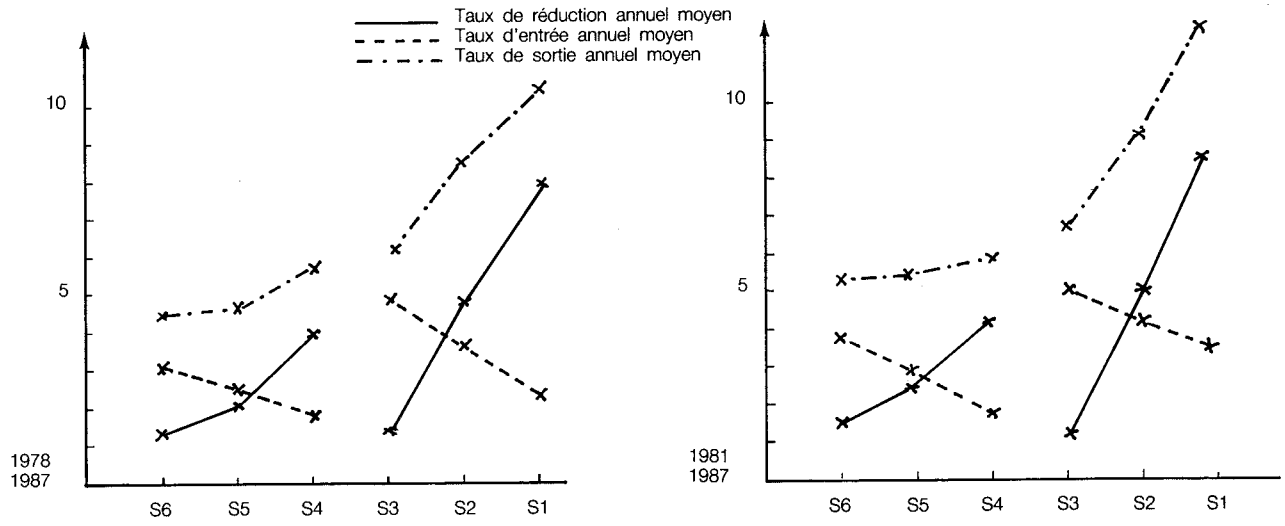
* Taux sous-évalués en début de période (mauvaise information sur les mouvements).

Or les taux les plus élevés de réduction correspondent bien à des taux élevés de sortie (S3 ou S5), mais S5 a aussi un taux d'entrée très élevé. Par contre, S1 a un taux élevé de réduction malgré un taux de sortie faible, et grâce à un taux d'entrée très faible. S2 et S6 ont des taux de réduction plus faibles, des taux de sortie faibles et des taux d'entrée forts. Mais S4 a aussi un taux de réduction faible, résultant de taux de sortie et d'entrée tous deux élevés.

Pour aller au-delà de cette description il faut s'attarder un instant sur les caractéristiques des différents secteurs. La mise en relation systématique des taux sectoriels annuels moyens de réduction d'effectif, d'entrée et de sortie sur la période ne confirme l'idée simple selon laquelle les réductions d'effectif élevées sont obtenues par des taux de sortie forts et des taux d'entrée faibles, que si on tient compte des caractères « structurels » de deux types de secteurs.

En isolant deux groupes, S6, S2 et S1 d'une part, S4, S5 et S3 d'autre part, on obtient les graphiques suivants :

Graphiques 2



Les secteurs S6, S2 et S1 correspondent bien au cœur de l'entreprise : partie la plus ancienne, la plus en amont sur le plan industriel, dans laquelle les statuts sont homogènes et protecteurs. C'est aussi la partie la plus rentable dès le début du redressement du groupe (1982). Pour ces trois secteurs, dont on peut considérer que leur histoire et leur politique sociale sont très proches, on constate bien que la réduction d'effectif est d'autant plus élevée que l'embauche est réduite et que les sorties sont nombreuses. Pour dire les choses autrement, dans ce contexte pour réduire ses effectifs il faut augmenter les départs (ce qui se fait ici par pré-retraite) et diminuer les embauches.

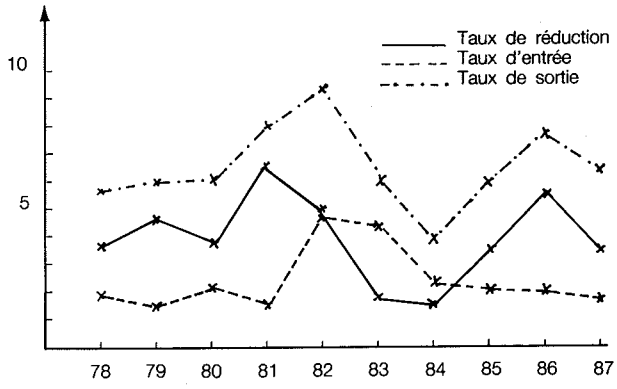
Les secteurs S3, S4 et S5 correspondent plus à la périphérie. Le turn over y est plus élevé, les traditions industrielles moins anciennes. S3 et S5 sont des secteurs dont le groupe se désengage, qui perdent beaucoup d'argent. S4 est au contraire un petit secteur hautement rentable.

Dans les deux ensembles, la réduction des effectifs est d'autant plus élevée que les sorties sont fortes et les embauches faibles. Mais ces deux ensembles de secteurs sont décalés l'un par rapport à l'autre. Taux d'entrée et taux de sortie sont tous deux plus élevés dans l'ensemble périphérique. La comparaison entre S6 et S4 est la plus parlante : taux de réduction très proches, taux d'entrée et de sortie nettement différents. Ajoutons qu'il s'agit là d'une analyse de moyen terme ; les indicateurs choisis (taux annuels moyens établis sur 10 ans) gommant les caractéristiques conjoncturelles.

Les mouvements annuels tous secteurs confondus

Graphique 3

Le groupe dans son ensemble



Les taux de réduction varient de 1,6 à 6,5 % par an (moyenne – 3,9). Les taux de sortie et d'entrée ne varient pas toujours dans le sens attendu : on a plus fréquemment hausse ou baisse simultanée que des évolutions divergentes. Il faut dire que à l'exception des années 82 et 83, les taux d'entrée varient peu. Dans ce contexte le taux de réduction est évidemment fonction du taux de sortie. Les trois premières années, l'essentiel des sorties est constitué des pré-retraites maison, mesure coûteuse pour l'entreprise, et appliquée de façon sélective. L'embauche est limitée et les réductions d'effectif très comparables.

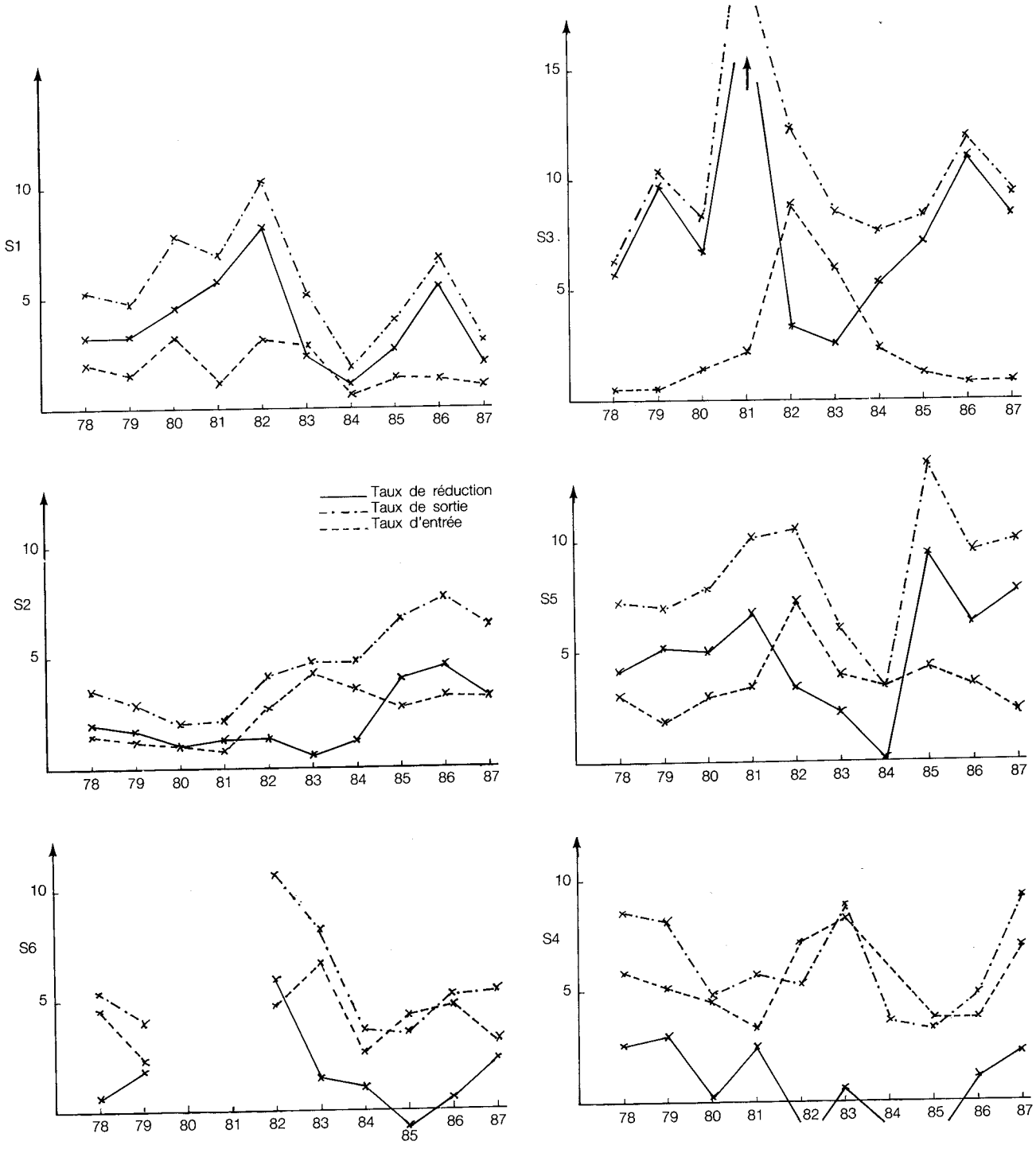
Tableau 4

TAUX D'ENTRÉE - TAUX DE SORTIE - TAUX DE RÉDUCTION

		1978	1979	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	Total
S1	E	2	1,6	3,2	1,2	3,1	2,8	0,7	1,3	1,3	1	1,8
	S	5,3	4,9	7,9	7	10,3	5,2	1,9	4	6,8	3	5,6
	R	3,3	3,3	4,7	5,8	7,2	2,4	1,2	2,7	5,5	2	3,8
S2	E	1,5	1,2	1	0,8	2,7	4,3	3,6	2,7	3,2	3,2	2,5
	S	3,5	2,9	2	2,1	4,1	4,8	4,8	6,7	7,8	6,4	4,6
	R	2	1,7	1	1,3	1,4	0,5	1,2	4	4,6	3,2	1,1
S3	E	0,4	0,5	1,4	2,2	9	6,1	2,3	1,3	0,8	0,9	2,3
	S	6,3	10,4	8,3	21,9	12,4	8,8	7,8	8,5	12	9,4	10,3
	R	5,9	9,9	6,9	19,7	3,4	2,7	5,5	7,2	11,2	8,5	8
S4	E	5,9	5,2	4,7	3,3	7,2	8,3	5,8	3,8	3,8	2,2	4,9
	S	8,6	8,2	4,9	5,8	5,3	8,9	3,7	3,3	4,9	9,3	6,2
	R	2,7	3	0,2	2,5	+ 1,9	0,6	+ 2,1	+ 0,5	1,1	7,1	1,3
S5	E	3	1,8	2,9	3,4	7,2	3,8	3,4	4,2	3,4	2,2	3,5
	S	7,2	7	7,9	10,2	10,6	6	3,4	13,6	9,6	10	8,3
	R	4,2	5,2	5	6,8	3,4	2,2	0	9,4	6,2	7,8	4,8
S6	E	4,6	2,1	—	—	4,8	6,7	2,7	4,3	4,8	3,1	3,1
	S	5,2	4	—	—	10,7	8,1	3,7	3,5	5,2	5,3	4,4
	R	0,6	1,9	—	—	5,9	1,4	1	+ 0,8	0,4	2,2	1,3
Total	E	1,9	1,4	2,2	1,4	4,5	4,3	2,3	2,2	2,2	1,9	2,4
	S	5,5	5,9	6	7,9	9,2	6,1	3,9	5,8	7,7	5,6	6,3
	R	3,6	4,5	3,8	6,5	4,7	1,8	1,6	3,6	5,5	3,7	3,9

81 et 82 sont les premières années d'utilisation des pré-retraites du FNE : les départs sont massifs, et la part des mesures d'âge dans les sorties s'accroît. En 81 les embauches sont limitées et le taux de réduction net est très élevé (6,5 %). Mais en 82 les embauches augmentent brutalement pour deux raisons : les contrats de solidarité (S1, S6), et une politique d'ouverture du recrutement (S3 et S5). Ce dernier point est difficile à expliquer. Pourquoi l'embauche a-t-elle repris dans ces deux secteurs dont les difficultés économiques étaient évidentes ? Plusieurs raisons peuvent être avancées : la position stratégique de ces secteurs était ambiguë à l'époque, du fait du changement de direction du groupe, et peut-être du changement politique de 1981 ; la pression syndicale pour la transformation des CDD en CDI a été forte dans cette période et de fait beaucoup d'embauches se sont faites par transformations ; ces secteurs ont connu en 81 et 82 des départs massifs par mesures d'âge, peut-être au-delà du nécessaire en matière de gestion du sureffectif, les responsables ayant utilisé le dispositif FNE pour renouveler le personnel ;

Graphiques 4



enfin ces départs importants ont causé des problèmes d'organisation de la production qui n'ont pu être résolus que par des embauches.

83 et 84 sont des années de faible réduction d'effectif : en 83 car les embauches sont nombreuses (contrats de solidarité, mais aussi raisons mentionnées au-dessus), en 84 parce que les départs sont faibles. En effet les départs FNE de 81 et 82 ont largement épuisé les classes d'âge susceptibles de partir en pré-retraite. La reconstitution de ces classes d'âge permet d'augmenter de nouveau les départs en 85 et 86. Ce phénomène explique le caractère cyclique de la courbe des départs.

85, 86 et 87 sont des années où l'embauche a été très surveillée. Les diminutions nettes d'effectif proviennent des mesures d'âge mais aussi du développement de politiques d'out-placement et de primes au départ (le turn over au sens large, incluant ce type de départ, passe de 2,7 en 84 à 3,7 en 87).

Mouvements annuels dans chaque secteur

On retrouve la distinction faite *supra* entre les secteurs 1, 2 et 6 d'une part ; 3, 4 et 5 d'autre part (graphiques 4). Dans les premiers, les taux d'entrée et de sortie ne sont jamais très élevés et surtout leurs amplitudes de variation sont faibles. Tous les points hauts dans les taux de sortie sont liés à des FNE massifs. Dans le second groupe les amplitudes de variation sont beaucoup plus fortes, correspondant on l'a vu à des valeurs moyennes plus élevées. Dans ces secteurs on a donc à la fois des mouvements plus nombreux et des écarts plus importants d'une année sur l'autre.

Les séries des taux de sortie et des taux d'entrée suivent le plus souvent des évolutions parallèles, et non contradictoires comme on aurait pu le penser. Certes les taux de réduction nets sont élevés quand les taux de sortie le sont aussi. Mais les taux d'entrée sont également élevés dans ce cas. Dans très peu de cas les courbes divergent franchement. C'est le cas en 81 dans le secteur S4, en 85 dans S2 et S3, en 87 dans S4 et S5, on a simultanément hausse du taux de sortie, baisse du taux d'entrée, et augmentation du taux de réduction net. Ce cas correspond à l'idée commune qui veut que pour réduire les effectifs, on limite l'embauche et on accroît les sorties. Mais on voit que c'est plutôt une situation exceptionnelle. C'est également le cas en 80 et 82 dans le secteur 3, en 82 dans S4, en 83 et 85 dans S5, mais le phénomène est inverse : on a simultanément baisse du taux de sortie et augmentation du taux d'entrée. C'est explicable pour S4 qui augmente ses effectifs à plusieurs reprises pendant cette période. Ça l'est beaucoup moins pour S3 ou S6 (au moins en 83). On a donné quelques hypothèses au-dessus (voir paragraphe « le groupe »). Il en est une autre : ne pouvant recruter pendant un plan social, l'entreprise retarde les embauches. On aurait donc un décalage dans le temps : à des périodes de fortes sorties et de faibles embauches succéderaient des périodes inverses.

Dans pratiquement tous les autres cas, i.e. la grande majorité des situations, les taux d'entrée et de sortie varient dans le temps dans le même sens : soit ils augmentent ensemble, soit ils diminuent ensemble. Cela était déjà observable au niveau de l'ensemble du groupe. Plusieurs explications viennent à l'esprit :

— Le phénomène provient d'effets de composition à l'intérieur des secteurs, qui agrègent des activités (produits) et des fonctions différentes et peuvent subir simultanément des évolutions divergentes. Quelques vérifications ont permis de montrer que cette explication est marginale.

— La simultanéité à la hausse peut vouloir dire trois choses : soit les entreprises ont absolument besoin de recruter pour faire face à des besoins de qualification nouveaux, et comme elles sont soumises à la nécessité de réduire les frais de main-d'œuvre, elles augmentent sensiblement les départs dans d'autres zones moins productives. Soit elles font simplement du remplacement. Soit elles ne peuvent gérer des départs plus importants sans désorganiser la production et sont ensuite contraintes, contre leur gré, à l'embauche. Deux observations corroborent cette hypothèse. Tout d'abord on observe souvent que les courbes sont décalées : l'embauche augmente plus vite après une première élévation des sorties. Ensuite le type de mesure utilisé (mesures d'âge) est aveugle dans le choix des partants. Partent non ceux dont l'emploi est supprimé mais ceux qui ont l'âge. La recomposition de l'organisation des équipes de travail est souvent très difficile, la perte d'expérience difficile à gérer. Le recrutement peut devenir indispensable.

— La simultanéité à la baisse peut avoir une autre explication : l'entreprise ne peut, pour des raisons variées, maintenir des taux de départ élevés, alors qu'elle souhaite poursuivre sa réduction d'effectif. En effet elle peut épuiser son potentiel de mesures d'âge, ses capacités de mobilité externe, ou simplement atteindre des points de rupture avec les partenaires sociaux (risques de grèves...). Elle peut aussi atteindre un point de rupture dans l'organisation du travail (sous effectif). Ne pouvant maintenir un taux de départ élevé, la seule solution pour conserver un taux de réduction nette compatible avec ces objectifs est d'opérer une réduction autoritaire de l'embauche.

Sorties, entrées et transformation interne

L'analyse des mécanismes de transformation montre (voir encadré) d'une part l'intensité des flux internes de personnes nécessaires pour retrouver un équilibre, d'autre part le rôle joué par le mode de gestion des départs (pré-retraite). On est ainsi amené à retenir une explication centrale : les sorties étant provoquées indépendamment des lieux de transformation du sys-

tème, le rétablissement de l'organisation ne peut se faire que par un certain nombre d'entrées.

Non seulement toute évolution, y compris celle aboutissant à une simple réduction d'effectif, doit être analysée comme un processus de transformation qui ne laisse rien en l'état, mais les contraintes que l'organisation s'est donnée pour gérer les départs ajoutent des perturbations considérables.

Le processus de réduction ne joue jamais proportionnellement du point de vue des structures et des contenus d'emplois. Réduire son personnel de 10 % ne signifie jamais pour une entreprise supprimer 10 % de chaque ensemble des tâches et de responsabilités, ou 10 % des tâches et responsabilités de chacun. On peut comprendre que la viabilité de l'entreprise soit assurée si la masse salariale baisse de 10 %, ou même que cette condition soit nécessaire et suffisante. Mais pour parvenir à cet objectif, il ne faut pas d'abord réduire, mais d'abord créer une structure qui puisse fonctionner avec 90 % de la masse salariale antérieure. Cette structure est peut-être exclue avec les seuls éléments actuels de l'entreprise. Elle exige souvent de telles transformations que le nombre de sorties et d'entrées sera considérable. Il n'est pas impossible que le processus de déclin de certaines entreprises ait un caractère cumulatif et auto entretenu, pour ignorer cette leçon de l'expérience. La simple réduction ne permet pas d'augmenter les performances, seule la transformation le permet (7). Et c'est probablement difficile de transformer une organisation sans y introduire des personnes nouvelles.

Le processus de réduction n'est pas une « miniaturisation » à structures constantes, pour des raisons évidentes :

— les diverses fonctions, services, les divers niveaux hiérarchiques, ne sont pas touchés de façon proportionnelle ;

— le gestionnaire utilise les « opportunités » du processus de transformation pour améliorer (ou éviter la dégradation), des correspondances hommes-postes (i.e. les productivités ou performances individuelles dans les différents postes). Les mouvements de personnes lui offrent des possibilités qu'il n'a pas en régime stable.

Les positions initiales des salariés qui quittent l'entreprise sont bien sûr essentielles. Selon qu'ils sont ou non concentrés sur des emplois supprimés, les réorganisations seront très différentes.

On peut exprimer tout ceci à travers un schéma simpliste : l'entreprise X a douze salariés, répartis en 3 niveaux et représentés par les lettres A à L. Elle n'est pas viable dans cette structure et doit économiser 50 % de ses frais de personnel. Elle peut le faire dans une démarche de réduction simple, utilisant par exemple des pré-retraites ou des départs volontaires (solution 1).

Niveau 1 : A B
Niveau 2 : C D E F
Niveau 3 : C H I J K L

Solution 1 : A
C D
G H I

Solution 2 : C M
E K N
L

Mais une telle solution peut aboutir à un résultat désastreux au plan de l'organisation et de la productivité.

La solution viable pour l'entreprise est peut-être non pas la réduction de 50 %, mais la construction de la solution 2.

Il est difficile d'affecter clairement la responsabilité des recrutements à l'utilisation massive des pré-retraites, tant les mouvements requis par les transformations peuvent être importants en eux-mêmes. Les départs par mesure d'âge touchent cependant des salariés dont l'expérience est importante, la compétence vérifiée et dont le rôle dans le fonctionnement général de l'organisation peut être décisif. Les difficultés rencontrées dans leur remplacement expliquent donc vraisemblablement une part des embauches. Mais le coût global en termes de transformation de l'organisation a dû être élevé, car il n'est pas possible le plus souvent de trouver à l'extérieur directement des salariés disposant de ces compétences ; les ré-affectations de tâches et de responsabilités ont donc probablement perturbé de proche en proche un nombre important d'emplois, jusqu'à ceux des nouveaux recrutés. A l'inverse, les départs en pré-retraite ont accéléré considérablement certaines carrières (8).

Deux séries de résultats apparemment contradictoires

Sur l'ensemble de la période, pour les secteurs comme pour les catégories d'emplois, des taux de réduction élevés vont de pair avec des embauches faibles et des taux de sortie élevés. Mais sur chaque secteur, en suivant **les taux moyens annuels,** le résultat est inversé (voir « Comparaisons intersectorielles sur l'ensemble de la période ») : lorsqu'il y a augmentation du

(7) Mis à part bien sûr le pur arrêt de certaines activités se traduisant par la fermeture d'un site.

(8) Dans certains secteurs comme la sidérurgie, un des problèmes majeurs de gestion pour les années à venir est le blocage des carrières. Ce blocage tient au fait que les nombreuses promotions qui ont eu lieu pour remplacer les départs en pré-retraites concernaient des salariés plutôt jeunes, qui vont demeurer d'autant plus longtemps sur ces postes qu'on n'aura plus le besoin ou la possibilité d'utiliser des mesures d'âge.

taux de sortie, il y a (en général) hausse du taux d'embauche, et réciproquement.

Cette différence entre une analyse de type cross section et une analyse de séries temporelles peut s'expliquer de plusieurs façons :

— Des effets de composition interne dus à des évolutions différentes selon les secteurs, les amplitudes des variations de taux étant décalées dans le temps les unes par rapport aux autres.

— Il s'agit de deux phénomènes différents : quelles que soient sur longue période les positions respectives des trois taux moyens pour chaque secteur, les fluctuations dans le temps pour chaque secteur obéissent à des « lois » comparables, correspondant donc probablement à des tendances de comportement lourdes.

La comparaison entre les taux moyens des différents secteurs sur longue période montre que plus les taux de sortie sont élevés, plus les taux d'embauche sont faibles. Ce résultat est conforme à l'idée commune que les réductions d'effectifs s'obtiennent simultanément par hausse des sorties et baisse des entrées, chaque secteur réalisant ses réductions à son niveau en raison de diverses caractéristiques structurelles des secteurs.

La comparaison entre les taux annuels d'entrée et de sortie à l'intérieur d'un même secteur montre que le processus temporel qui aboutit sur longue période à des réductions d'effectifs différentes, se déroule de façon comparable selon les secteurs, suivant une logique de cycles qui associent en général successivement les mêmes sens de variation pour les deux taux d'entrée et de sortie.

La liaison taux de sortie - taux d'utilisation du FNE (9)

Le tableau 3 fait apparaître, sur la période 81-87, des différences entre les secteurs, dans leur utilisation des pré-retraites du FNE. Il est notamment surprenant de voir que la part du FNE dans les sorties est très forte non seulement pour S3 qui a un fort taux de réduction et un fort taux de sortie, mais aussi pour S1 et S6 qui ont des taux de sortie faibles.

Plus précisément, on a pu repérer quatre types d'utilisation du dispositif des pré-retraites, grâce à une analyse par société ou par site :

— situation d'arrêt ou de réduction fortes d'activités entraînant des départs massifs et une utilisation intensive du FNE. On est souvent dans la « périphérie du groupe » (type S3) ;

— situation de recherche de productivité par des investissements industriels. Le taux de sortie est faible mais le FNE joue un rôle essentiel. On est en général dans les parties les plus protégées du groupe. Le turn over est faible et la politique d'emploi protectrice. On ne fait de la réduction d'effectif que par FNE, car tout autre moyen apparaît dangereux socialement (type S1) ;

— situation de recherche de productivité dans les sociétés de services. Ici aussi le taux de sortie est faible et le FNE important, pour les mêmes raisons ; mais les problèmes de gestion du sur-effectif se posent différemment : ils portent surtout sur des cadres et des employés, et peu sur des catégories ouvrières (type S6) ;

— utilisation marginale. Dans les secteurs périphériques où les réductions totales d'effectif sont faibles, le turn over est suffisant. Le FNE est peu utilisé aussi pour des raisons de structures d'âge (établissements plus jeunes). Ainsi même avec des taux de sortie élevés, les pré-retraites sont peu nombreuses.

On voit donc clairement que l'utilisation du FNE répond autant à des considérations sociales (S1, S6) qu'économiques (S3). Les utilisations de type S1 et S6 correspondent à l'analyse proposée dans l'encadré (voir p. 43) ; des mouvements internes importants ont accompagné les départs en pré-retraites. Ils ont en quelque sorte représenté le prix d'une réduction d'effectif acceptée par les partenaires sociaux.

*
**

Les populations de postes de travail d'une part, de salariés d'autre part, se renouvellent et se transforment. Les relations entre ces deux ensembles peuvent être analysées à plusieurs niveaux. Les structures et contenus d'emplois de l'entreprise évoluent sous l'influence de divers facteurs : changements dans les conditions d'échange (marchés), les conditions de productions (technologies, produits), les logiques d'organisation (culture, motivations).

Une hypothèse limite consisterait à dire que changements dans les structures et contenus d'emplois se réalisent sans flux de main-d'œuvre : ni entrées, ni sorties, et pas de mouvements internes : la « plasticité » des individus serait telle que chacun verrait sa position évoluer, plus ou moins certes, mais sans que cela pose aucun problème de compétences ou de motivation. L'autre hypothèse extrême serait de considérer comme nulles les capacités d'adaptation individuelles ; dans ce cas toute modification de structure ou de contenu implique remplacement et ne peut être réalisée qu'à travers des mouvements de personnes, internes ou externes.

Entre ces deux scénarios déterministes prennent place les jeux des acteurs : les individus peuvent bouger pour améliorer leur situation ou éviter qu'elle ne se dégrade. Leur choix personnel peut être ou non lié à l'évolution de la structure des emplois. Les gestionnaires des relations humaines vont de leur côté chercher à utiliser des mouvements spontanés et à en provoquer d'autres pour gagner en productivité et faire évoluer la structure. C'est bien en effet une des missions essentielles de la GRH que de légitimer,

(9) Cette question est développée dans le rapport d'étude évoqué page 2.

définir et mettre en œuvre des politiques d'entrée, de sortie, de mobilité interne.

Le présent travail a proposé une voie pour expliquer les relations entre transformations de l'emploi et mouvements des personnes. On a pu montrer sur quelques exemples ces liaisons entre évolution de l'emploi - mouvement des personnes - politiques de ressources humaines. Il reste que le manque d'outils d'observation laisse toujours les mouvements internes à l'entreprise très mal connus. Cela impose une grande prudence dans l'interprétation des résultats. Il serait intéressant de dépasser le cadre étroit que nous nous sommes fixé, pour voir comment la logique emploi a pu sur la période se combiner par exemple, avec la logique salariale et celle présidant aux relations entre partenaires sociaux, reliant ainsi les questions relatives à la transformation des structures, l'affectation des personnes, l'évolution des rémunérations et des rapports de force institutionnels. Une approche historique distinguant différentes phases et les cohérences qui leur sont associées constituerait une méthode envisageable, si les difficultés liées au recueil de l'information s'avéraient surmontables. ■

ÉLÉMENTS BIBLIOGRAPHIQUES

BALLOT (G.), BOURDONNAIS (R.), PIATECKI (C.), *Les stratégies de gestion de la main-d'œuvre : une analyse statistique des bilans sociaux*, Ermes-Université de Paris, 1985.

CAYEZ (P.), *Rhône-Poulenc - 1895-1975*, Armand Colin-Masson, 1988.

DAVIET (J.P.), *Une multinationale française, Saint-Gobain 1665-1989*, Fayard, 1989.

DOERINGER (P.), PIORE (M.), *Internal labour markets and manpower analysis*, Lexington books, 1971.

FREYSSINET (J.), *Politiques d'emploi des grands groupes français*, PUG, 1982.

MALLET (L.), *La détermination du sureffectif dans l'entreprise*, Travail et Emploi, n° 40, 1989.

MAURICE (M.), EYRAUD (F.), D'IRIBARNE (A.), *Des entreprises en mutation dans la crise*, LEST, Aix-en-Provence, 1986.

PODEVIN (G.), *La contribution de la mobilité interne à la déformation des structures de l'emploi dans l'industrie*, Formation-Emploi, n° 25, 1989.

SAINSAULIEU (R.), *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise*, Dalloz, 1987.

STANKIEWICZ (F.) (articles réunis par), *Les stratégies d'entreprises face aux ressources humaines*, Economica, 1988.

VANECLOO (N.), *Théorie de la transformation de la main-d'œuvre*, Economica, 1982.