



Cinq modes de gestion des ressources humaines en PACA

PAR MURIEL KONATE,
CHARGÉE D'ÉTUDES STATISTIQUES

Le mouvement de tertiarisation de l'emploi observé entre 1990 et 1999 ne s'est pas traduit par l'uniformisation des modes de gestion des ressources humaines dans les entreprises. En outre, la diversité observée ne correspond pas aux catégories économiques classiques "artisanat, industrie, services" ou encore l'opposition "privé - public".

Quels sont les facteurs déterminants de la gestion des ressources humaines dans les entreprises aujourd'hui ? Une fois ces facteurs connus, à quels regroupements de secteurs d'activité doit-on procéder pour caractériser des "familles" de gestion face auxquelles les jeunes et les adultes diplômés ou peu diplômés devraient se positionner sur le marché du travail ?

Répondre à ces questions nous a amené à définir une analyse en considérant un certain nombre d'indicateurs économiques et techniques, qui structurent la gestion de la main-d'œuvre dans les entreprises : la structure d'entreprise (taille d'entreprise, taux d'évolution du secteur, taux de non salariés, composition des catégories socio-professionnelles), les caractéristiques de la main-d'œuvre (part des femmes dans l'emploi salarié, âge, niveaux de qualification¹), les conditions d'emploi (temps partiel, salaire), les mouvements de main-d'œuvre (taux d'emploi stable et saisonnalité).

Les classes de secteurs d'activité, dégagées de cette étude (voir schéma), mettent en évidence des relations fortes entre niveaux de

qualification du personnel et structure socio-économique de la branche professionnelle. Cinq systèmes de gestion des qualifications ressortent ainsi : le système "des métiers", pratiqué par les entreprises artisanales et la petite industrie, le système "promotionnel" de l'industrie lourde et des services collectifs, le système "externalisé" du commerce et des services de proximité, le système de gestion du tertiaire "à statut", enfin le système dit "néotechnique", des secteurs marchands et non marchands à contenu de hautes qualifications.

LES FACTEURS DÉTERMINANTS

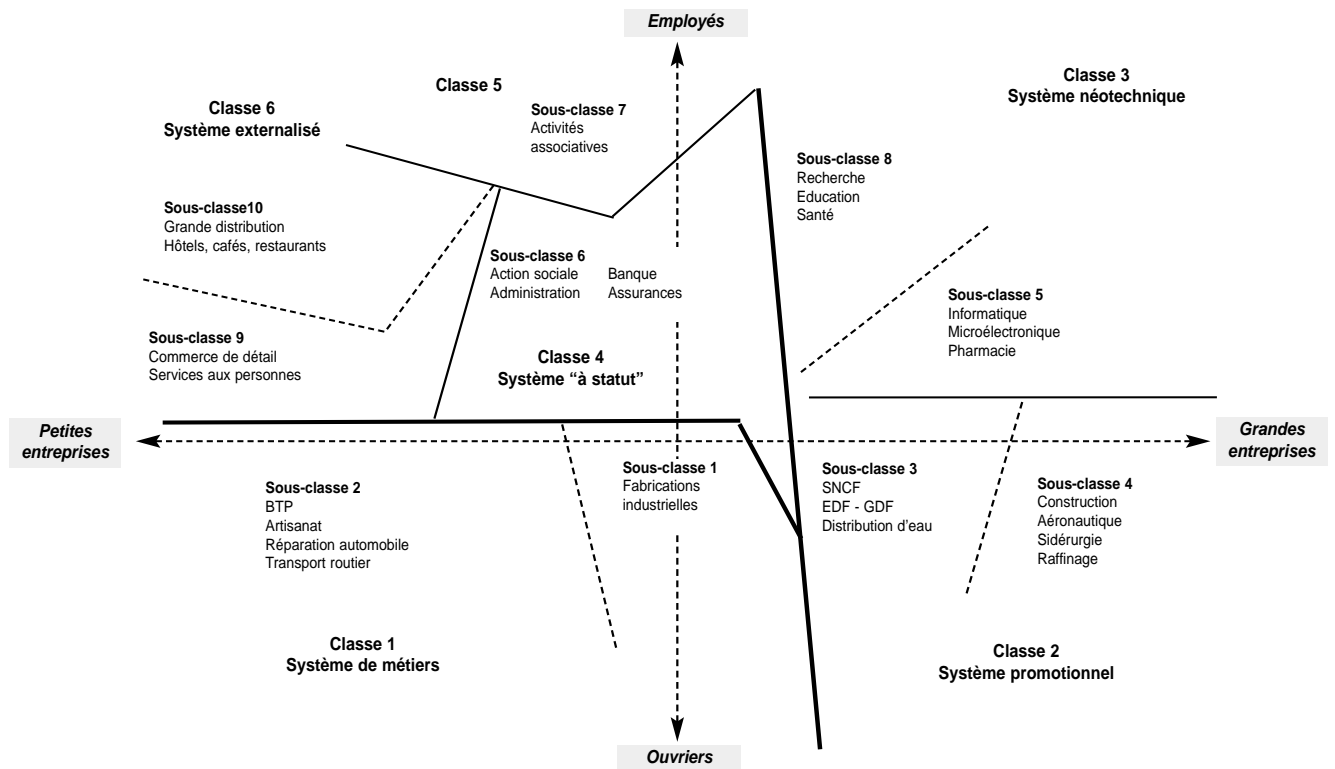
La taille d'entreprise joue un rôle primordial dans le fonctionnement de la gestion des ressources humaines dans les entreprises. Les grandes entreprises, par les conditions d'emploi favorables qu'elles peuvent offrir à leurs salariés (stabilité et hauts salaires), attirent du personnel possédant des niveaux de qualifications élevés, surtout parmi les ouvriers et les cadres. Les petites entreprises, quant à elles, emploient plutôt des jeunes et des femmes moins rémunérés. Mais les employés des petites entreprises, en moyenne plus jeunes que ceux des grandes administrations bénéficient, globalement de niveaux de formation plus élevés (niveau V et plus).

La structure des catégories socioprofessionnelles dans l'entreprise a aussi un rôle important. En effet, les secteurs à forte proportion d'ouvriers sont favorables à l'emploi des hommes et à une certaine stabilité dans



Cinq modes de gestion des ressources humaines en PACA

Schématisation des systèmes de gestion



L'axe horizontal met en évidence la taille d'entreprise : grandes entreprises et hauts salaires à droite qui s'opposent aux petites entreprises, bas salaires et jeunes à gauche. L'axe vertical est celui de la catégorie socioprofessionnelle : secteurs d'activité à forte composante d'ouvriers en bas de l'axe et secteurs d'activité d'employés et plutôt féminins en haut.

l'emploi, tandis que les secteurs d'employés sont plutôt orientés vers l'emploi des femmes avec des conditions d'emploi plus précaires (CDD et temps partiel).

DES MODES DE GESTION DES QUALIFICATIONS CONTRASTÉS

Le "système des métiers" est pratiqué par les secteurs de l'artisanat, de la petite industrie et de certains secteurs tertiaires comme le transport routier, la manutention ou le commerce de gros, qui emploient une main-d'œuvre à prédominance ouvrière plutôt stable et masculine. Il est ouvert aux jeunes, qualifiés ou non et accorde une place importante à des diplômes comme le CAP.

Système des métiers (parts moyennes)	
Femmes salariées	27,0 %
Femmes qualifiées	21,7 %
Moins de 30 ans	18,3 %
Sans diplômes	33,2 %
Ouvriers de niveau V et plus	22,9 %
Cadres de niveau II et plus	13,7 %
Employés de niveau V et plus	59,2 %

Source : INSEE - RP au lieu de travail 1999 - Traitement ORM

Les modes de gestion "promotionnel" et "néotechnique" privilégient tous deux, une prédominance du personnel d'encadrement. Mais ils se différencient par le niveau de qualification de leurs cadres. En effet, les secteurs d'activités du premier système

favorisent l'accès au statut cadre par le biais de la promotion interne et le second par les

conjoncturelle de l'emploi, et se tourne plutôt vers une main-d'œuvre jeune. Certains

Système promotionnel (parts moyennes)	
Femmes salariées	20,0 %
Femmes qualifiées	28,5 %
Moins de 30 ans	11,7 %
Sans diplômes	25,3 %
Ouvriers de niveau V et plus	29,7 %
Cadres de niveau II et plus	17,5 %
Employés de niveau V et plus	48,2 %

Source : INSEE - RP au lieu de travail 1999 - Traitement ORM

Système externalisé (parts moyennes)		
	Classe 5	Classe 6
Femmes salariées	55,0 %	58,4 %
Femmes qualifiées	40,3 %	12,2 %
Moins de 30 ans	22,7 %	27,4 %
Sans diplômes	22,1 %	34,6 %
Ouvriers de niveau V et plus	32,0 %	23,3 %
Cadres de niveau II et plus	22,6 %	14,3 %
Employés de niveau V et plus	60,0 %	39,6 %

Source : INSEE - RP au lieu de travail 1999 - Traitement ORM

diplômes du supérieur (Bac+3 et plus). Ils se différencient aussi par l'âge et le sexe de leurs salariés. Le premier emploie une main-d'œuvre âgée et masculine. Le second emploie plutôt une main-d'œuvre féminine, surtout pour des secteurs comme l'éducation nationale et la santé (sous-classe 8), ou plutôt jeune,

secteurs comme les "activités associatives" ou "publicité et études de marché" (sous-classe 7) se différencie aussi par des niveaux de qualifications de leurs salariés plus élevés qu'en moyenne tous secteurs.

Système néotechnique (parts moyennes)	
Femmes salariées	42,6 %
Femmes qualifiées	47,9 %
Moins de 30 ans	16,6 %
Sans diplômes	13,9 %
Ouvriers de niveau V et plus	33,2 %
Cadres de niveau II et plus	41,5 %
Employés de niveau V et plus	62,4 %

Source : INSEE - RP au lieu de travail 1999 - Traitement ORM

PERSPECTIVES DE DÉROULEMENT DES CARRIÈRES²

Les femmes se dirigent dans leur grande majorité dans des secteurs à prédominance d'employés : 86% des femmes salariées de la région sont dans les secteurs des classes 4, 5, 6 et de la sous-classe 8, où elles représentent, en général, un peu plus de la moitié des effectifs salariés (entre 53% et 63%). Elles sont souvent embauchées sur des contrats précaires dans les classes 5 et 6 (mode de gestion "externalisé"). Elles sont généralement qualifiées (de niveau Bac+2 et plus) dans les sous-classes 8 (Education, santé) et 7 (activités associatives). Elles sont moins diplômées qu'en moyenne dans des secteurs comme l'administration (classe 4) ou l'hôtellerie-restauration (classe 6). Les femmes qualifiées, en effet, sont présentes majoritairement dans les secteurs d'activité de la sous-classe 8 (52% des femmes salariées diplômées du supérieur de la région).

LES FEMMES REPRÉSENTENT 44,7% DE LA POPULATION ACTIVE OCCUPÉE DANS LA RÉGION. ENTRE 1982 ET 1999, L'EMPLOI FÉMININ A CRU D'ENVIRON 8%.

essentiellement pour des secteurs comme la fabrication de composants électroniques, l'informatique ou la pharmacie (sous-classe 5).

Les systèmes de gestion "à statut" et "externalisé" font une large part aux employés et aux femmes, globalement peu diplômés par

Système "à statut" (parts moyennes)	
Femmes salariées	55,4 %
Femmes qualifiées	23,3 %
Moins de 30 ans	12,6 %
Sans diplômes	30,8 %
Ouvriers de niveau V et plus	19,4 %
Cadres de niveau II et plus	20,3 %
Employés de niveau V et plus	46,0 %

Source : INSEE - RP au lieu de travail 1999 - Traitement ORM

Au total, les femmes occupent un éventail de secteurs d'activité un peu moins étendu que les hommes, mais elles sont présentes dans des secteurs en croissance et bénéficient ainsi d'un large éventail de carrières possibles.

Le cas de figure est différent pour les jeunes, qui se cantonnent en majorité dans les secteurs des classes 5, 6 et 1 (57,5% des moins de 30 ans ayant un emploi dans la région). Dans la classe 5, ils sont souvent diplômés, mais le gros contingent des classes 1, et surtout 6,

LES JEUNES DE MOINS DE 30 ANS REPRÉSENTENT (DANS LES LIMITES DE L'ÉTUDE) 18,5% DE LA POPULATION ACTIVE OCCUPÉE DE LA RÉGION EN 1999.

rapport à la moyenne tous secteurs confondus. Le système de gestion "à statut" se distingue par une certaine stabilité dans l'emploi et une population plus âgée. Le système "externalisé" présente davantage de rotation saisonnière ou

emploi des jeunes de plus bas niveaux de qualification. Une population plutôt jeune et qualifiée occupe aussi une place importante dans les secteurs de la sous-classe 5, à fortes exigences techniques, où 84% de l'effectif a moins de 50 ans. Il serait intéressant de connaître, à partir d'enquêtes de trajectoire, après quels cheminements sont arrivés les adultes dans les grands secteurs à gestion stable de l'emploi.

Représentation des systèmes dans l'emploi régional			
Classe	Système de gestion	évolution 90 - 99	poinds dans l'emploi régional
1	des métiers	- 6 %	23,5 %
2	promotionnel	+ 1 %	6,0 %
3	néotechnique	+ 24 %	24,5 %
4	"à statut"	+ 24 %	24,5 %
5 et 6	externalisé	+ 31 %	22,4 %

Source : INSEE - RP au lieu de travail 1999 - UNEDIC 1990 et 1999 - Traitement ORM

Les non diplômés occupent essentiellement trois espaces sectoriels : celui des classes 1, 4 et 6 (83% des non diplômés ayant un emploi dans la région). Le premier espace comprend une partie de la classe 4, on y trouve des secteurs à gestion stable de personnels tertiaires ainsi qu'une proportion non négligeable de personnels peu qualifiés (avec l'administration publique, la poste et le courrier, l'immobilier). Le deuxième espace est celui de l'artisanat, du BTP et des services "ouvriers" (transport routier, réparation automobile), où l'accès à la qualification semble se faire de façon mixte, par le diplôme de niveau V ou par la seule expérience professionnelle. Le

troisième espace est composé de secteurs en croissance, celui du commerce et des services aux personnes, avec en particulier les secteurs du nettoyage et de la sécurité, ainsi que le commerce de détail et la grande distribution.

Les personnels qualifiés se répartissent dans des classes différentes suivant la catégorie socioprofessionnelle à laquelle ils appartiennent. Ainsi, les cadres de niveau II sont présents essentiellement dans la classe 3 (63% des cadres de niveau II de la région). Les ouvriers de niveau V et plus sont majoritairement dans la classe 1, en déclin d'effectifs (51,4% des effectifs ouvriers de niveau V et plus de la région), mais aussi les classes 5 (19,2% des effectifs) et 2 (12,3% des effectifs). Enfin, les secteurs de la classe 4 emploient un nombre important d'employés de niveau V et plus (40,1% des effectifs employés de niveau V et plus dans la région). L'analyse pourrait s'étendre en s'intéressant aux métiers dominants dans les différentes classes. En effet, ce sont eux qui contribuent à cette classification, ainsi qu'à la répartition des spécialités de formation du personnel dans les différentes classes. Ceci permettrait de mieux connaître à quel type de gestion des qualifications sont confrontés les élèves sortant de l'appareil de formation.

Le mode de gestion "promotionnel" des ressources humaines reste très peu représenté en région (6% de l'emploi régional). Les actifs de la région PACA relèvent essentiellement des quatre autres modes de gestion.

LES NON DIPLOMÉS REPRÉSENTENT (DANS LES LIMITES DE L'ÉTUDE) 27,9% DE LA POPULATION ACTIVE OCCUPÉE DE LA RÉGION EN 1999.

¹ La nomenclature des niveaux de formation a été établie par la Commission statistique nationale de la formation professionnelle et de la promotion sociale en 1969 :

Niveau I : Sorties avec un diplôme de troisième cycle universitaire, ou un diplôme de grande école.

Niveau II : Sorties avec un diplôme de deuxième cycle universitaire (licence ou maîtrise).

Niveau III : Sorties de l'enseignement supérieur avec un diplôme de type baccalauréat, plus deux ans d'études (DEUG, DUT, BTS, écoles de formations sanitaires et sociales, ...).

Niveau IV : Sorties des classes terminales de l'enseignement secondaire long avec ou sans diplôme (BAC, BT, ...) et abandon des scolarisations post-baccalauréat sans avoir atteint le niveau III.

Niveau V : Sorties de la dernière classe des seconds cycles professionnels courts (CAP, BEP) ou abandon de la scolarité du second cycle long avant la classe terminale (2^{nde}, 1^{re}).

Niveau V bis : Sorties de la dernière classe du premier cycle de l'enseignement secondaire (3^e), des 4^e et 3^e technologiques,

des cinquième et sixième années de Section d'enseignement général et professionnel adapté (SEGPA), ou de la formation professionnelle en Ecoles Régionales d'Enseignement Adapté (EREA), ou abandon de la scolarité du second cycle court avant l'année terminale.

Niveau VI : Sorties du premier cycle du second degré et d'EREA avant la dernière classe (6^e, 5^e, 4^e), des classes de formation pré-professionnelle en un an de type SEGPA.

Traditionnellement, les jeunes sortants sont considérés comme non qualifiés quand ils n'ont que le niveau VI ou V bis, et qualifiés à partir du niveau V.

² Dans les limites de l'étude, c'est-à-dire sans compter quelques secteurs d'activité, notamment le plus important en effectif, l'agriculture.