

**BAS SALAIRES ET QUALITÉ DE L'EMPLOI :
L'EXCEPTION FRANÇAISE ?**

DANS LA MÊME COLLECTION

La Lancinante Réforme de l'assurance maladie,
par Pierre-Yves Geoffard, 2006, 48 pages.

La Flexicurité danoise. Quels enseignements pour la France ?,
par Robert Boyer, 2007, 3^e tirage, 54 pages.

La Mondialisation est-elle un facteur de paix ?,
par Philippe Martin, Thierry Mayer et Mathias Thoenig, 2006, 56 pages.

L'Afrique des inégalités : où conduit l'histoire,
par Denis Cogneau, 2007, 64 pages.

Électricité : faut-il désespérer du marché ?,
par David Spector, 2007, 2^e tirage, 56 pages.

Une jeunesse difficile. Portrait économique et social de la jeunesse française,
par Daniel Cohen (éd.), 2007, 238 pages.

Les Soldes de la loi Raffarin. Le contrôle du grand commerce alimentaire,
par Philippe Askenazy et Katia Weidenfeld, 2007, 60 pages.

La Réforme du système des retraites : à qui les sacrifices ?,
par Jean-Pierre Laffargue, 2007, 52 pages.

La Société de défiance. Comment le modèle social français s'autodétruit,
par Yann Algan et Pierre Cahuc, 2008, 4^e tirage, 102 pages.

Les Pôles de compétitivité. Que peut-on en attendre ?,
par Gilles Duranton, Philippe Martin, Thierry Mayer
et Florian Mayneris, 2008, 2^e tirage, 84 pages.

Le Travail des enfants. Quelles politiques pour quels résultats ?,
par Christelle Dumas et Sylvie Lambert, 2008, 82 pages.

Pour une retraite choisie. L'emploi des seniors,
par Jean-Olivier Hairault, François Langot et Theptida Sopraseuth, 2008, 72 pages.

La Loi Galland sur les relations commerciales. Jusqu'où la réformer ?,
par Marie-Laure Allain, Claire Chambolle et Thibaud Vergé, 2008, 74 pages.

Pour un nouveau système de retraite.

Des comptes individuels de cotisations financés par répartition,
par Antoine Bozio et Thomas Piketty, 2008, 100 pages.

Les Dépenses de santé. Une augmentation salubre ?,
par Brigitte Dormont, 2009, 80 pages.

De l'euphorie à la panique. Penser la crise financière,
par André Orléan, 2009, 112 pages.

collection du

CEPREMAP

CENTRE POUR LA RECHERCHE ÉCONOMIQUE ET SES APPLICATIONS

BAS SALAIRES ET QUALITÉ DE L'EMPLOI : L'EXCEPTION FRANÇAISE ?

sous la direction
d'ÈVE CAROLI et JÉRÔME GAUTIÉ

Préface de Robert Solow

Prix Nobel d'économie, 1987

© Éditions Rue d'Ulm/Presses de l'École normale supérieure, 2009

45, rue d'Ulm – 75230 Paris cedex 05

www.pressens.fr

ISBN 978-2-7288-0425-2

ISSN 1951-7637

Le CEPREMAP est, depuis le 1^{er} janvier 2005, le CEntre Pour la Recherche EconoMique et ses APplications. Il est placé sous la tutelle du ministère de la Recherche. La mission prévue dans ses statuts est d'assurer *une interface entre le monde académique et les décideurs publics et privés.*

Ses priorités sont définies en collaboration avec ses partenaires institutionnels : la Banque de France, le CNRS, le Centre d'analyse stratégique, la direction générale du Trésor et de la Politique économique, l'École normale supérieure, l'INSEE, l'Agence française du développement, le Conseil d'analyse économique, le ministère chargé du Travail (DARES), le ministère chargé de l'Équipement (DRAST), le ministère chargé de la Santé (DREES) et la direction de la recherche du ministère de la Recherche.

Les activités du CEPREMAP sont réparties en *cinq programmes scientifiques* : Politique macroéconomique en économie ouverte ; Travail et emploi ; Économie publique et redistribution ; Marchés, firmes et politique de la concurrence ; Commerce international et développement.

Chaque programme est animé par un comité de pilotage constitué de trois ou quatre chercheurs reconnus. Participent à ces programmes une centaine de chercheurs, associés au Campus Jourdan de l'École normale supérieure ou cooptés par les animateurs des programmes de recherche.

La coordination de l'ensemble des programmes est assurée par *Philippe Askenazy*. Les priorités des programmes sont définies pour deux ans.

L'affichage sur Internet des documents de travail réalisés par les chercheurs dans le cadre de leur collaboration au sein du CEPREMAP tout comme cette série d'opuscules visent à rendre accessible à tous une question de politique économique.

Daniel COHEN
Directeur du CEPREMAP

Les recherches dont les résultats sont présentés ici ont été financées par la Russell Sage Foundation (New York, États-Unis) dans le cadre du programme « Russell Sage Foundation Case Studies of Job Quality in Advanced Economies ». Ce livre est une adaptation revue et augmentée de l'ouvrage : È. Caroli et J. Gauthier (éd.), *Low-Wage Work in France*, New York, Russell Sage Foundation, 2008.

Sommaire

| | |
|---|----|
| Préface , par Robert Solow | 17 |
| Introduction générale , par Ève Caroli et Jérôme Gautié | 37 |
| Stratégies de gestion de l'emploi peu qualifié dans des économies en mutation | 37 |
| Une focalisation sur le travail à bas salaire et la qualité de l'emploi peu qualifié | 40 |
| Une combinaison d'analyses macroéconomiques et sectorielles | 46 |
| Vue d'ensemble des principaux résultats | 47 |
| Quelques enseignements et pistes de réflexion | 57 |
| Bibliographie | 64 |
| | |
| 1. Panorama des bas salaires et de la qualité de l'emploi peu qualifié en France , par Philippe Askenazy, Ève Caroli et Jérôme Gautié | 67 |
| La faible incidence du travail à bas salaire et ses causes | 69 |
| <i>Incidence et caractéristiques du travail à bas salaire</i> | 69 |
| <i>Causes de la faible incidence du travail à bas salaire</i> | 81 |
| <i>Travail à bas salaire : point de passage ou voie sans issue ?</i> | 95 |

| | |
|--|-----|
| Des conditions de travail difficiles | 99 |
| <i>Une dégradation marquée au cours des vingt dernières années</i> | 99 |
| <i>Des sources propres à la France ?</i> | 108 |
| <i>Un salaire non compensateur</i> | 113 |
| Une précarité multiforme | 118 |
| <i>La protection de l'emploi, en théorie et en pratique</i> | 119 |
| <i>De l'insécurité de l'emploi à la précarité professionnelle</i> | 123 |
| <i>Dualisme multiple, segmentation fine de la main-d'œuvre et précarité multiforme</i> | 127 |
| <i>Sentiment d'insécurité et demande de protection</i> | 132 |
| <i>Un déficit de formation</i> | 134 |
| Conclusion | 136 |
| Bibliographie | 137 |

2. Les opérateurs des industries agroalimentaires à l'épreuve de pressions concurrentielles croissantes,

| | |
|---|-----|
| par Ève Caroli, Jérôme Gautié et Annie Lamanthe | 145 |
| Le secteur agroalimentaire français : spécificités et contrastes | 150 |
| <i>Un secteur aux caractéristiques spécifiques</i> | 151 |
| <i>Deux branches contrastées : les industries charcutières et la chocolaterie-confiserie</i> | 153 |
| <i>Rôle important de la régulation de branche, représentative du modèle d'emploi français</i> | 157 |

| | |
|--|-----|
| Pressions concurrentielles, tensions et stratégies commerciales | 164 |
| <i>Durcissement des contraintes et accroissement des pressions concurrentielles</i> | 165 |
| <i>Des stratégies commerciales différenciées</i> | 168 |
| Choix organisationnels et gestion de l'emploi : politiques des entreprises face aux pressions concurrentielles | 172 |
| <i>Des stratégies similaires, mais des politiques différenciées du fait de contextes nationaux différents</i> | 173 |
| <i>Réponses des entreprises françaises à l'accroissement des contraintes</i> | 177 |
| <i>À la recherche des « bonnes pratiques »</i> | 183 |
| Incidence des stratégies des entreprises sur les salariés peu qualifiés et à bas salaire | 186 |
| <i>Salariés permanents : le sentiment d'une pression accrue, la montée des frustrations</i> | 187 |
| <i>Salariés temporaires : une main-d'œuvre cruciale qui pose problème</i> | 194 |
| Conclusion | 206 |
| Bibliographie | 209 |
| 3. De bons emplois, un travail rude : quel modèle d'emploi pour les aides-soignantes et les femmes de chambre des hôpitaux ? , par Philippe Méhaut, Anne-Marie Arborio, Jacques Bouteiller, Lise Causse et Philippe Mossé | 211 |
| Un secteur très régulé avec peu de travail à bas salaire | 214 |
| <i>Organisation du système hospitalier français</i> | 215 |

| | |
|--|-----|
| <i>Aides-soignantes et agents des services hospitaliers : deux catégories de main-d'œuvre bien identifiées</i> | 219 |
| Un système d'emploi attractif mais segmenté | 229 |
| <i>Une organisation du temps de travail appréciée</i> | 229 |
| <i>Des emplois stables et des carrières</i> | 232 |
| <i>Marché périphérique et réserve de main-d'œuvre : quand l'attractivité permet la flexibilité</i> | 236 |
| Des mutations en cours | 246 |
| <i>Des hôpitaux sous pression</i> | 246 |
| <i>Des emplois en mutation</i> | 251 |
| <i>La résistance du système d'emploi</i> | 259 |
| Conclusion | 260 |
| Bibliographie | 263 |
| 4. Alice au pays des hôtels : de l'autre côté du miroir, par Christine Guégnard et Sylvie-Anne Mériot | 269 |
| Identité de l'hôtellerie au xxie siècle | 272 |
| <i>Au pays des hôtels</i> | 273 |
| <i>Des évolutions conjoncturelles, structurelles et technologiques</i> | 276 |
| <i>Des avancées sociales tardives</i> | 279 |
| <i>Une main-d'œuvre spécifique et cosmopolite</i> | 283 |

| | |
|---|-----|
| Des employées de l'ombre | 286 |
| <i>Un groupe composite</i> | 286 |
| « C'est le lit, la poussière, nettoyer les chambres... » | 289 |
| <i>Le labeur des femmes de chambre</i> | 291 |
| <i>Aussi discrètes que la poussière</i> | 294 |
| <i>Les contrats de travail : « être extra n'est pas extra ! »</i> | 296 |
| <i>Un salaire minimal pour une mission essentielle</i> | 299 |
| Stratégies managériales ou bonnes pratiques ? | 301 |
| <i>Une dimension artisanale prédominante</i> | 302 |
| <i>La mélodie des chaînes</i> | 303 |
| <i>La menace de la sous-traitance</i> | 307 |
| <i>Un faible espoir de promotion</i> | 310 |
| <i>Les employeurs face à la formation</i> | 311 |
| <i>Des innovations pour le personnel d'étage ?</i> | 316 |
| Le miroir aux alouettes | 317 |
| <i>L'hôtellerie, un secteur emblématique</i> | 317 |
| <i>Un quotidien presque sans lendemain</i> | 320 |
| <i>Un parcours semé d'obstacles</i> | 322 |
| <i>Entre flexicurité et précarité</i> | 325 |
| Conclusion | 327 |
| Bibliographie | 329 |

| | |
|---|-----|
| 5. Travail et salariés dans la grande distribution, par Philippe Askenazy, Jean-Baptiste Berry et Sophie Prunier-Poulmaire | 333 |
| Commerces alimentaires et électroniques-électroménagers : structures et régulations | 337 |
| <i>La distribution en grandes surfaces</i> | 338 |
| <i>Le marché concurrentiel des produits électroniques et électroménagers et le marché oligopolistique de l'alimentaire...</i> | 340 |
| ... notamment forgés par la régulation | 342 |
| <i>Une déformation du partage primaire du revenu dans l'alimentaire</i> | 344 |
| Salariés et syndicats dans la grande distribution | 345 |
| <i>Des salariés peu qualifiés aux rémunérations hétérogènes</i> ... | 346 |
| <i>Salaires et bonus élevés pour les vendeurs de produits électroniques et électroménagers</i> | 349 |
| <i>Syndicats et conventions collectives</i> | 351 |
| ... et une convention collective nationale renouvelée dans l'alimentaire | 357 |
| <i>Diverses conventions pour les vendeurs en électronique et en électroménager</i> | 359 |
| Des pratiques de travail de haute performance | 360 |
| <i>L'exceptionnelle productivité de la distribution alimentaire française</i> | 362 |
| <i>Les clés d'une productivité élevée</i> | 366 |

| | |
|---|-----|
| <i>Une forte rotation de la main-d'œuvre</i> | 382 |
| <i>Des pratiques de travail aux salaires horaires élevés</i> | 383 |
| Avenir des métiers de la grande distribution face à un environnement plus concurrentiel | 384 |
| <i>Innovation et réduction d'emplois</i> | 385 |
| <i>Un nouvel environnement concurrentiel dans l'alimentaire ?</i> ... | 387 |
| <i>Un big-bang dans le secteur du commerce électronique ?</i> | 389 |
| Conclusion | 389 |
| Bibliographie | 390 |
| 6. Les emplois en centres d'appel : des trajectoires contrastées , par Mathieu Béraud, Thierry Colin et Benoît Grasser, avec la collaboration d'Émilie Fériel | 393 |
| Centres d'appel : une industrie jeune aux contours flous | 397 |
| Un développement récent et rapide | 397 |
| <i>Une situation conventionnelle qui accentue le clivage entre centres internes et centres indépendants</i> | 401 |
| <i>Des relations professionnelles qui se cherchent</i> | 404 |
| <i>Les prémices d'une régulation institutionnelle</i> | 407 |
| Quel(s) modèle(s) économique(s) et stratégique(s) ? | 412 |
| <i>Les centres d'appel ou l'industrialisation de la relation client</i> ... | 413 |
| <i>Les dimensions de la compétitivité</i> | 415 |
| <i>Positionnements stratégiques et proximité au cœur de métier</i> .. | 419 |

| | |
|--|-----|
| Les téléopérateurs : une qualité d'emploi hétérogène mais peu de travailleurs sous le seuil de bas salaire | 425 |
| <i>Qui sont les téléopérateurs ?</i> | 426 |
| <i>Des situations sous le seuil de bas salaire peu répandues et concentrées</i> | 430 |
| <i>Une activité simple en apparence mais finalement complexe</i> | 433 |
| <i>Formes d'emplois : des choix contrastés, articulés aux stratégies</i> | 438 |
| <i>Un travail flexible, intense et fortement contraint</i> | 445 |
| Conclusion | 450 |
| Bibliographie | 451 |
| | |
| 7. L'intérim : un secteur dual entre protection et précarité, par Christine Erhel, Gilbert Lefevre et François Michon | 455 |
| Les règles de l'intérim | 459 |
| <i>Les règles françaises et leurs transformations récentes</i> | 460 |
| <i>Les règles en Europe :</i> <i>des situations nationales hétérogènes</i> <i>et une progression récente de l'harmonisation européenne</i> . . . | 466 |
| La dynamique du secteur depuis les années 1980 | 469 |
| <i>Avant la crise de 2008, l'accroissement de la flexibilité profitait à l'intérim</i> | 469 |
| <i>Un secteur très concentré</i> | 471 |
| <i>Une forme d'emploi toujours majoritairement industrielle et ouvrière</i> | 474 |

| | |
|--|-----|
| <i>Les intérimaires : des hommes jeunes et peu qualifiés, avec un développement limité de l'intérim qualifié</i> | 477 |
| <i>La rémunération, parité salariale et bas revenus</i> | 480 |
| <i>Intérim et qualité de l'emploi</i> | 484 |
| Intérim et flexibilité en France | 491 |
| <i>L'intérim : une forme d'emploi flexible parmi d'autres, en développement depuis les années 1980</i> | 491 |
| <i>Intérim et flexibilité dans l'industrie : un usage récurrent à la limite des dispositions légales</i> | 494 |
| <i>L'intérim dans le secteur tertiaire : la concurrence d'autres formes de contrats pour les emplois non qualifiés</i> ... | 501 |
| Conclusion | 504 |
| Bibliographie | 505 |
| Les auteurs | 507 |

Préface

Si l'on se réfère à une définition courante, raisonnable, du « travail à bas salaire », près d'un quart des salariés américains sont concernés. Dans d'autres pays capitalistes au niveau de développement comparable, les chiffres sont moins importants, parfois même beaucoup moins. Voilà qui n'est pas très bon pour l'image que les Américains se font d'eux-mêmes, ni très conforme à leur idéal de fraternité. Tel est le paradoxe, si le mot est juste, qui constitue le point de départ d'une étude approfondie dont ce livre est un élément important. Quelles sont les données comparatives, quelle est leur signification et pourquoi ces résultats ?

Une fondation¹ initialement dédiée à « l'amélioration de la situation sociale et des conditions de vie aux États-Unis » s'intéresse à la pauvreté, à ses causes, ses évolutions, ses conséquences et ses remèdes. Le travail à bas salaire n'est pas synonyme de pauvreté, encore moins de pauvreté durable. Certains des salariés concernés vivent dans des familles où plusieurs personnes travaillent et partagent un niveau de vie commun, si bien qu'ils peuvent très bien ne pas être pauvres. D'autres sont engagés dans une voie relativement sûre, qui devrait à terme leur donner accès à des emplois mieux rémunérés. Par conséquent, leur pauvreté est temporaire. Un certain nombre, en revanche, sont bloqués à des niveaux de revenu très faibles pendant une durée significative. Pour ceux-là, le travail à bas salaire signifie effectivement la pauvreté au sein de l'abondance.

Le taux de pauvreté peut évidemment être diminué par des paiements de transfert extérieurs au marché du travail. Cependant, dans une société qui valorise la confiance en soi et où le travail productif confère identité, estime de soi et respect de la part d'autrui, une redistribution des revenus

1. Il s'agit de la Russell Sage Foundation, qui a pris l'initiative de la recherche présentée dans ce livre, et qui en a assuré le financement (voir plus loin). [N. d. É.]

déconnectée du travail ou entretenant avec lui un rapport faussé ne constitue pas la meilleure solution, sauf dans des cas particuliers. Dans ce type de société, la nôtre par exemple, la persistance du travail à bas salaire est vue comme un problème social. Il faut commencer par la comprendre si nous voulons trouver des moyens satisfaisants de réduire son incidence ou de limiter ses effets.

L'un des fondements manifestes du travail à bas salaire est la faible productivité, laquelle peut être une caractéristique de l'employé, comme on le présume souvent, ou bien de l'emploi. Si elle est inhérente à l'emploi, l'équité consisterait éventuellement à faire tourner les travailleurs sur ce dernier, un peu à l'image de ce qui se passe pour des postes fastidieux dans certaines organisations, ou avec le service militaire, mais cela ne produirait pas d'effet global. En revanche, quelle que soit l'origine des bas salaires, l'augmentation de la productivité se révèle doublement bénéfique : elle diminue la quantité de travail à bas salaire et renforce la production utile de l'ensemble de l'économie.

La faible productivité, et par voie de conséquence le travail à bas salaire, tendent à se perpétuer de génération en génération. Raison de plus pour considérer un taux élevé de travail à bas salaire comme une « question sociale » demandant à être traitée. Grandir dans une famille chroniquement soumise à une faible rémunération limite l'accès à l'éducation, à la prise en charge médicale et autres facteurs de la mobilité sociale. La persistance d'une incidence élevée du travail à bas salaire, confinée à un groupe relativement restreint, va ainsi à l'encontre de l'objectif social communément admis de l'égalité des chances.

Ce sont ces raisons, entre autres, qui ont incité la Russell Sage Foundation à initier en 1994 un important programme de recherche sur la nature, les causes et les conséquences du travail à bas salaire ainsi que sur les perspectives des travailleurs concernés. Ce projet succédait à une recherche fructueuse mais plus classique sur la pauvreté et s'intitulait, plutôt pompeusement,

« L'avenir du travail ». Il visait notamment à comprendre comment des travailleurs possédant un faible niveau d'éducation et de qualification pouvaient tenir dans une économie où la plupart des emplois gagnaient en complexité technologique, devenant dès lors plus exigeants en termes de connaissances et de compétences.

L'appellation du projet cherchait ainsi à attirer l'attention à la fois sur les travailleurs et sur les emplois, dans l'idée que les emplois bas de gamme disparaîtraient plus vite que les travailleurs peu qualifiés. Ce décalage potentiel risquerait de faire de ces derniers les laissés pour compte d'une économie où ils n'auraient plus d'utilité. L'objet de ce programme de recherche était interprété de manière très large.

Il va de soi que « L'avenir du travail » était un projet centré sur les États-Unis. Il a produit un vaste corpus de recherches, utile et original, dont une partie a été rassemblée et synthétisée dans un ouvrage intitulé *Low-Wage America : How Employers Are Reshaping Opportunities in the Workplace*, sous la direction d'Eileen Appelbaum, Annette Bernhardt et Richard Murnane¹. Chose appréciable, ces études accordaient aux besoins et aux capacités des employeurs autant de place qu'aux compétences et aux motivations des employés sur le marché de l'emploi à bas salaire.

Il en ressortait, entre autres, une hypothèse intéressante : les employeurs auraient une latitude significative concernant la manière dont ils utilisent les travailleurs peu qualifiés, et concernant la valeur qu'ils accordent à la stabilité et à la productivité de leur force de travail. Des stratégies « hautes » et « basses » de gestion de la main-d'œuvre furent distinguées. Les « stratégies basses » concernent des employeurs tels que l'emblématique station de lavage automobile, où les employés sont considérés comme une main-d'œuvre occasionnelle, interchangeable, que l'on peut recruter dans la rue

1. New York, Russel Sage Foundation, 2003.

dans des conditions normales de marché du travail. On ne retirerait aucun avantage à faire autrement. À l'autre extrême, on trouve des employeurs adoptant des « stratégies hautes », c'est-à-dire qui voient en leurs travailleurs faiblement qualifiés un capital dont la valeur productive peut être augmentée par la formation et la fidélisation à l'entreprise.

Cette distinction entendait montrer que, dans certaines situations de marché, les deux types de stratégie pouvaient être viables. La place d'un employeur dans le continuum entre les deux n'est pas déterminée uniquement par la technologie et la concurrence sur le marché des produits. Des stratégies « hautes » et « basses » de gestion de la main-d'œuvre peuvent toutes les deux générer des profits satisfaisants ; dans certains secteurs, les deux coexistent.

Il est incontestable que la nature de la technologie et l'intensité de la concurrence ont des effets importants sur le marché du travail. Il arrive toutefois qu'il y ait place pour différents niveaux de salaires et de qualité de l'emploi dans le domaine du travail à bas salaire. On notera que la notion de qualité de l'emploi recouvre bien plus que le montant des salaires et les avantages annexes. Elle inclut l'amplitude de l'échelle interne des salaires, le degré de sécurité de l'emploi, l'offre de formation et les possibilités de promotion au sein de l'entreprise, le confort, le rythme de travail, l'autonomie et l'ergonomie, etc. Tout cela a un coût pour l'entreprise et une valeur pour l'employé, et les deux ne se recoupent pas toujours.

Il est évident que ces éléments qui participent de la qualité de l'emploi peuvent être importants pour les employés en termes de satisfaction et d'estime de soi. Le chercheur devra dès lors s'attacher à comprendre les facteurs qui président aux choix effectués par les employeurs. Cela peut renvoyer au poids de l'histoire, à la législation, au fonctionnement du système éducatif, aux conventions collectives et autres spécificités institutionnelles.

On voit bien alors les avantages d'une recherche comparative étendue à plusieurs pays. La plupart de ces facteurs, largement institutionnels, ne

peuvent faire l'objet d'une étude empirique sur les seuls États-Unis parce que leur évolution est très lente et qu'ils ne connaissent guère de variations géographiques. On ne peut pas réellement les voir à l'œuvre dans un instantané statique. On peut certes spéculer et se livrer à toutes sortes de projections, mais ce n'est pas la même chose. En 2003, la Russell Sage Foundation a donc pensé qu'il pourrait être très utile d'engager une étude systématique sur le travail à bas salaire dans un échantillon de pays européens. Le choix ne pouvait pas se faire au hasard, il fallait prendre des pays présentant une histoire politique et institutionnelle légèrement, mais pas radicalement différente. Il fallait aussi qu'ils aient le même niveau de développement économique si l'on voulait pouvoir tirer des conclusions utiles. L'échantillon finalement retenu comprenait les trois grands pays indispensables, la France, l'Allemagne et le Royaume-Uni, et deux petits pays du nord de l'Europe, le Danemark et les Pays-Bas. On se limitait délibérément à l'Europe afin d'éviter les systèmes sociopolitiques trop éloignés. Au terme d'un appel d'offres, on choisit une équipe locale dans chacun des cinq pays.

Le programme de recherche a été élaboré de manière à produire des conclusions claires. Cinq emplois cibles, les mêmes dans chaque pays, ont été choisis pour une étude approfondie : les aides-soignantes et les agents de service dans les hôpitaux ; les femmes de chambre dans les hôtels ; les personnels de caisse et les vendeurs dans les grandes surfaces d'alimentation et de produits électriques, électroniques et électroménagers ; les opérateurs peu qualifiés de la production et du conditionnement dans l'industrie agro-alimentaire ; et les téléopérateurs peu qualifiés dans les centres d'appel téléphoniques (ce dernier choix permettant de tirer profit d'une étude internationale en cours sur les centres d'appel). Aux États-Unis, tous ces emplois sont à bas salaire. Le fait que ce ne soit pas toujours le cas ailleurs illustre l'intérêt de l'étude comparative. Ce simple constat invite ou plutôt oblige à poser la question : pourquoi ?

Chaque équipe a dû dresser un panorama statistique du travail à bas salaire dans son pays, en s'intéressant plus particulièrement, mais de manière

non exclusive, aux cinq emplois cibles. Il lui a aussi été demandé de compléter ce panorama par une présentation du contexte historique, législatif, éducatif et autre contribuant à expliquer l'ampleur et la nature de l'emploi faiblement rémunéré et du travail peu qualifié dans le pays considéré. La seconde partie des rapports se compose d'une série d'études de cas pour chacun des emplois cibles, fondées sur des entretiens avec des employeurs, des cadres, des travailleurs, des représentants syndicaux et d'autres participants. (Quand les agences d'intérim étaient sollicitées pour fournir tout ou partie des employés concernés, elles ont autant que possible été intégrées dans les interviews.) Les équipes nationales se sont rencontrées en cours de recherche pour coordonner leurs travaux. Ce livre est le rapport de l'équipe française.

Une dernière étape viendra clore le projet. Un groupe de participants de six pays, comprenant des Américains, préparera un volume explicitement comparatif, reprenant séparément chacun des emplois étudiés. Ils tenteront d'appréhender les facteurs plus profonds, comportementaux, institutionnels et circonstanciels, qui peuvent expliquer les différences parfois considérables dans la manière dont ces six nations modernes traitent le problème du travail à bas salaire.

L'étude a livré un résultat important, et quelque peu inattendu. Les six pays accusent de nettes différences dans le taux de travail à bas salaire. (Par « taux », on entend la fraction de travailleurs qui entre dans la catégorie des bas salaires, que ce soit dans le pays ou dans un secteur spécifique.)

Surgit immédiatement un intéressant problème de définition. Partout en Europe (et ailleurs), *le travailleur à bas salaire est celui qui gagne moins que les deux tiers du salaire national médian* (habituellement le salaire horaire brut, ne serait-ce que pour des questions de disponibilité de données). De ce fait, le taux de travail à bas salaire devient un indicateur de l'inégalité ou de la dispersion de la distribution des salaires : multiplier ou diviser par dix le salaire de chacun ne change rien au nombre de travailleurs à bas salaire. Il

en va de même lorsqu'on veut mesurer la pauvreté. Aux États-Unis, le seuil de pauvreté est constitué par un revenu en valeur absolue. Initialement choisi à titre de compromis empirique, il n'a jamais été tout à fait approprié, encore moins au fur et à mesure que le temps passait, mais c'est un revenu absolu. Les États-Unis n'ont pas de définition équivalente pour le travail à bas salaire, mais on pourrait adopter la même approche. En ce domaine, il y a des arguments pour et contre. Dans le cadre de ce projet, le choix d'un seuil de bas salaires ou d'un autre ne fait guère de différence au plan pratique. Nous utilisons la définition européenne parce qu'elle conditionne le recueil des données dans les pays européens concernés.

Il y a également une autre raison pratique à l'utilisation de cette définition. Comme on l'a fait remarquer, l'indicateur « deux tiers du salaire horaire médian » ne fait que refléter le degré de dispersion des salaires : un faible taux de travail à bas salaire signifie une relative compression de la hiérarchie des salaires, au moins au bas de la distribution. Cette mesure a l'avantage de donner plus de sens aux comparaisons internationales. Comparer des niveaux absolus de salaires en termes réels entre les États-Unis et d'autres pays est problématique parce que les retraites, l'assurance maladie, les impôts, les cotisations sociales employeurs et autres transferts et déductions sont différents d'un système à l'autre. Les comparaisons en termes relatifs sont sujettes à des distorsions similaires, mais celles-ci sont sans doute beaucoup moins importantes.

Voici les données fondamentales : ces dernières années, le taux de travail à bas salaire était de 25 % aux États-Unis (2005), de 21,7 % au Royaume-Uni (2005), de 22,7 % en Allemagne (2005), de 17,6 % aux Pays-Bas (2005), de 10,1 % en France (2005) et de 8,5 % au Danemark (2005). La fourchette est manifestement très large.

D'une certaine manière, c'est une bonne chose car ce genre de chiffres ne peut pas être interprété à la décimale près. Voici un exemple intéressant de distorsion inattendue. Il se trouve que, parmi ces pays, les Néerlandais

sont les champions du travail à temps partiel, avec un nombre de travailleurs concernés significativement plus élevé qu'ailleurs. Cela semble résulter d'un choix volontaire et non d'une pénurie d'emplois à temps plein. Les travailleurs à temps partiel ont tendance à recevoir un salaire horaire plus faible que celui des travailleurs à temps plein occupant le même poste ou un poste similaire, et ce même dans les pays où la discrimination contre les travailleurs à temps partiel est illégale. Les taux fournis dans le paragraphe précédent se fondent sur les effectifs : 18 % du total des travailleurs néerlandais gagnent moins que le seuil de bas salaire. On pourrait à juste titre se demander plutôt quelle est la fraction d'heures travaillées qui entrent dans la catégorie des bas salaires : la réponse est environ 16 %. Le fait que le taux basé sur les heures soit plus faible se retrouve dans tous les pays, mais la différence est particulièrement marquée aux Pays-Bas.

L'une des questions clés est l'importance de la mobilité de sortie de l'emploi à bas salaire dans chacun des systèmes étudiés. La gravité du « problème » du travail à bas salaire tient presque exclusivement à la question de la durée de cette situation pour les personnes qui s'y trouvent. Il est impossible de déterminer avec précision les différences existant entre les pays car les données sont superficielles et les définitions variables. Il est clair toutefois que les écarts sont sensibles, même si la mobilité est partout assez importante, ne serait-ce que parce que les jeunes travailleurs finissent par trouver de meilleurs emplois. Ce sont les Danois qui semblent passer le moins de temps dans les emplois peu rémunérés. Pour les Américains, la leçon qui se dégage est que l'image d'une Amérique extrêmement mobile n'est pas correcte, du moins à cet égard.

Dans les pays choisis, les caractéristiques des travailleurs à bas salaire se révèlent – comme on pouvait s'y attendre – très uniformes. La « concentration » du travail à bas salaire dans un sous-groupe de population se définit comme le rapport entre l'incidence au sein du sous-groupe et l'incidence dans l'ensemble de la population : dès lors, tout sous-groupe affichant un

taux supérieur au taux global du pays aura un indice de concentration supérieur à un. C'est le cas pour ceux qui travaillent dans le secteur des services, pour les femmes, les jeunes, les employés à temps partiel, les travailleurs ayant un faible niveau d'instruction. La plupart du temps, les secteurs que nous avons choisi d'étudier montrent un indice de concentration élevé : aux Pays-Bas, commerce de détail et « hôtellerie et restauration » présentent ensemble un taux de concentration qui avoisine trois. Les catégories mentionnées se chevauchent manifestement, mais les données ne nous permettent pas de cibler statistiquement les jeunes femmes n'ayant qu'un niveau d'études secondaires et travaillant à temps partiel dans les supermarchés. Cependant, il est fort probable qu'elles entrent dans la catégorie des bas salaires.

Plus intéressantes, toutefois, sont les différences d'un pays à l'autre parce qu'elles offrent au moins la possibilité de chercher des explications dans les circonstances, les institutions, les attitudes et les politiques propres à chacune de ces économies fondamentalement similaires. Il est important que ces systèmes économiques soient comparables, avec des marchés du travail relativement semblables. Ils diffèrent au regard de certaines normes, institutions et politiques sociales historiquement établies. On peut espérer découvrir, parmi ces différences relativement minimes, celles qui expliquent les variations observées dans les situations de travail à bas salaire. Ce serait difficile ou impossible ou même absurde si nous comparions des systèmes économiques radicalement dissemblables.

À titre d'illustration, voici un exemple de similarité. Dans certains des emplois cibles, dans plusieurs cas et plusieurs pays, le marché des produits a connu une hausse sensible de la concurrence. Les chaînes allemandes de la grande distribution *discount* sont en concurrence avec les commerces alimentaires aux Pays-Bas. Les grandes surfaces d'alimentation, nationales comme étrangères, exercent partout une pression sur les prix de l'industrie agroalimentaire. L'expansion des chaînes d'hôtels internationales – et la

possibilité de comparer les prix sur Internet – a rendu l'hôtellerie plus concurrentielle. Dans tous ces exemples, les entreprises répondent à l'accroissement de la concurrence en essayant de diminuer leurs propres prix de revient (et en jouant sur la différenciation des produits, l'amélioration de la qualité, etc.).

L'urgente nécessité de réduire les coûts semble presque invariablement – mais pas exclusivement – induire une pression particulière sur les salaires des travailleurs peu qualifiés. Il n'est guère difficile de comprendre pourquoi cela se produit dans tous les pays étudiés : toutes sont des économies capitalistes avancées. Le fait est que les travailleurs à bas salaire ont habituellement très peu de « capital humain spécifique à l'entreprise ». Comme ils sont peu qualifiés, ils ont peu de compétences irremplaçables pour leur employeur. Si ces travailleurs partent suite aux réductions de salaires, ils peuvent être remplacés à moindre coût, surtout lorsque le marché du travail tourne au ralenti. Les travailleurs à bas salaires n'ont pas beaucoup d'alternatives, si bien qu'il leur est difficile de se défendre. De même, ils ont peu de pouvoir politique et généralement peu d'influence auprès des syndicats, à supposer qu'ils bénéficient d'une protection syndicale. Les entreprises en quête de profit apporteront toutes la même réponse, à quelques détails près. Des institutions particulières peuvent, dans tel ou tel pays, modifier cette réponse, mais seulement jusqu'à un certain point.

Un autre facteur commun qui joue un grand rôle a trait à la « flexibilité ». Dans la mesure où la technologie désormais le permet et où la globalisation du marché l'exige, les entreprises sont amenées à faire fluctuer leur niveau de production de manière saisonnière, cyclique et irrégulière. Parfois, ce n'est pas tant le niveau de la production que sa composition qui doit changer, souvent sans délai. Dans ces circonstances, c'est un avantage pour l'entreprise si elle peut faire varier ses effectifs comme elle l'entend ; dans le cas contraire, une main-d'œuvre sous-employée représente une dépense improductive. La main-d'œuvre à bas salaire a toutes les chances d'être la plus

exposée à ces ajustements, pour des raisons similaires à celles qui entraînent une pression sur les salaires. Les travailleurs peu rémunérés ne peuvent pas faire grand-chose pour se défendre contre ces vicissitudes ou s'y préparer, sinon essayer de trouver des emplois à temps partiel encore moins bien payés ou avoir recours à l'aide publique.

Il existe toujours une possibilité que les variations observées entre les différents pays dans le domaine de l'emploi à bas salaire soient en quelque sorte « naturelles », au sens où elles renverraient à des différences subies et immuables : caractéristiques géographiques ou topographiques, disponibilité de ressources naturelles, voire héritages historiques irréversibles. Cela ne semble pas être le cas dans les six pays considérés. Très souvent, les différences tiennent à la législation, comme le montrent par exemple les lois sur le salaire minimum. Plus inhabituel, du moins pour les Américains, est le fait que nombre de gouvernements européens, comme la France et les Pays-Bas, peuvent étendre – et le font effectivement – certaines conventions collectives à des secteurs qui n'étaient pas partie prenante dans les négociations. Ainsi un taux de syndicalisation relativement faible peut-il conduire à un taux de couverture par des accords syndicaux bien plus important.

Cela n'est pas nécessairement un gage de félicité pour les travailleurs. Il est arrivé que des entreprises négocient avec un petit syndicat faible pour ensuite pousser à la généralisation d'un accord qui leur était favorable. Cependant cette pratique peut aussi refléter le désir des employeurs d'éliminer les grands écarts de salaires comme facteur de concurrence interentreprises. Il est intéressant de noter que lorsqu'on proposa, aux Pays-Bas, d'abolir cette pratique de l'extension des conventions collectives, la fédération patronale s'y opposa. On ne sait ce qui paraît le plus étranger à un Américain : l'extension obligatoire ou le refus des patrons d'y mettre fin.

La législation n'est pas la seule source de différences institutionnelles qui affecte le marché de l'emploi à bas salaire. Toutes sortes de normes

comportementales, d'attitudes et de traditions, côté salariés comme côté employeurs, exercent des effets durables. Les rapports nationaux en donnent maints exemples. L'étude allemande met ainsi en lumière un système particulier de détermination des salaires et de relations de travail fondé sur une production industrielle diversifiée de haute qualité et à haute valeur ajoutée, sur un capital « patient », pour l'essentiel fourni par les banques, et sur une participation des représentants des employés dans les conseils de surveillance des entreprises.

Ce système arrive peut-être à son terme, miné par la concurrence internationale – notamment celle des ex-pays communistes d'Europe de l'Est, sans oublier la réunification avec l'Allemagne de l'Est – et par des changements de l'opinion publique et du pouvoir politique. On débat encore pour savoir si le système traditionnel était devenu intenable ou si les soutiens lui ont fait défaut. Les « mini-jobs » allemands, peu payés, exonérés de charges sociales et limités à un très petit nombre d'heures mensuelles, offrent l'exemple d'un dispositif destiné à encourager aussi bien l'offre que la demande dans certains types d'emplois à bas salaire.

Ce n'est pas le lieu ici de décrire en détail chacun des systèmes nationaux. Les informations seront fournies par les rapports des différents pays. On soulignera cependant que les composantes de chaque système sont souvent liées d'une manière ou d'une autre. Il n'est pas forcément possible d'isoler un élément en disant : « C'est intelligent, pourquoi ne pas essayer chez nous ? » Les mini-jobs allemands, par exemple, sont occupés essentiellement par des femmes et, si ce dispositif fonctionne bien, c'est peut-être parce que le système de protection sociale en Allemagne est toujours fondé sur l'idée que l'homme est le seul pourvoyeur de ressources dans la famille. Le concept de « système » de relations de travail suggère une cohérence plus grande que ce n'est le cas en réalité ; le terme de « schéma » (*pattern*) serait peut-être plus adéquat. Mais cela ne change rien au fond.

Les quatre pays continentaux étudiés correspondent de manière générale à l'idée d'un « modèle social européen », qui contraste avec l'approche des

États-Unis, plus orientée sur la responsabilité individuelle. Le Royaume-Uni post-Thatcher se situe sans doute quelque part entre les deux. Ce serait toutefois une grande erreur que d'ignorer les différences qui existent entre le Danemark, la France, l'Allemagne et les Pays-Bas. On passerait alors à côté de la diversité de situations qui peuvent exister dans le travail à bas salaire au sein d'économies capitalistes avancées. On ne peut en donner ici qu'une caractérisation des plus sommaire, mais les rapports nationaux sont très complets.

Le système danois de « flexicurité » est devenu très à la mode. L'idée qui le fonde est que les salaires et la qualité de l'emploi doivent être déterminés dans le cadre d'un marché du travail non réglementé (sauf au regard de la santé et de la sécurité, bien entendu). On accompagne cette flexibilité d'une protection sociale très généreuse afin qu'« aucun Danois ne subisse de difficultés économiques ». Pour que ce système fonctionne, il faut diriger la majorité de ses bénéficiaires vers les emplois disponibles, quels qu'ils soient. Même ainsi, le système est susceptible de coûter cher. Il semblerait que le taux marginal le plus bas de l'impôt sur le revenu soit de 44 % (ce qui dépasse le taux le plus élevé aux États-Unis). Il faudrait en savoir plus sur le système d'imposition pour comprendre ce que recouvrent ces comparaisons ; mais même alors, on ne réfuterait probablement pas l'idée que les Danois ont moins de répugnance que d'autres pour l'impôt.

Dire du marché du travail au Danemark qu'il est « non réglementé » signifie seulement que le gouvernement intervient très peu. En fait, il est réglementé par des négociations centralisées entre représentants du patronat et des employés, et ces négociations couvrent un champ très large. Par exemple, il n'existe pas de salaire minimum légal, mais les « partenaires sociaux » négocient un seuil de rémunération minimal. Il va (presque) sans dire que ce seuil n'est pas toujours respecté dans les secteurs traditionnels à bas salaires, dont certains sont couverts par notre étude. Si cette situation est tolérée, c'est entre autres choses parce que nombre des travailleurs

concernés sont des jeunes, souvent des étudiants, qui n'occupent des emplois à temps partiel peu rémunérés que pendant une période limitée. Le Danemark est un pays qui compte peu d'inscriptions universitaires mais un fort secteur d'éducation professionnelle post-secondaire.

Le contraste est net avec la France, qui fait honneur à sa réputation de société plutôt bureaucratique. Comme le souligne le rapport français, en France, plus peut-être que partout ailleurs, du fait du rôle crucial du smic (salaire minimum interprofessionnel de croissance), les bas salaires horaires sont déterminés au niveau centralisé par décision politique, et non par des conventions collectives. Depuis 1970, le smic est indexé à la fois sur l'inflation et sur la croissance des salaires. L'objectif était de résister à ce qui était perçu comme une tendance du marché à aller vers une inégalité excessive des salaires.

Le smic a été fixé à un niveau relativement élevé, ce qui a entraîné, entre autres, la disparition de certains emplois non qualifiés. Du coup, les travailleurs se sont retrouvés au chômage (souvent de longue durée), ou bien dans des dispositifs de la politique active de l'emploi, ou encore se sont retirés du marché du travail. Cependant, il y a eu d'autres forces à l'œuvre, comme les lois d'urbanisation qui réglementent l'implantation des grandes surfaces alimentaires, par exemple. Dès lors, on ne peut établir une relation simpliste de cause à effet entre le smic et un taux de chômage élevé. La France se distingue aussi par un mouvement syndical relativement puissant au plan national, mais peu présent sur le terrain. Cela pourrait expliquer certaines entorses à la législation du travail au bas de l'échelle des qualifications.

Le marché du travail à bas salaire au Royaume-Uni est particulièrement intéressant dans la mesure où il offre l'exemple de changements survenus dans les institutions, ainsi que leurs conséquences, au cours d'une période relativement brève, en réponse à une politique délibérée. Le gouvernement Thatcher décida, par principe, d'affaiblir ou d'éliminer les aides préexistantes

destinées à ceux qui occupaient des emplois de moindre qualité, et de saper la capacité des syndicats à comprimer la distribution des salaires. En conséquence, le taux de travail à bas salaire s'accrut à partir de la fin des années 1970. Le gouvernement Blair, cherchant à remédier par l'emploi au problème de la pauvreté, prit des mesures pour accroître le volume de travailleurs à bas salaires, tout en introduisant un salaire minimum national (relativement faible) en 1999. Le résultat semble avoir été une augmentation régulière du taux de travail à bas salaire de la fin des années 1970 jusqu'au milieu des années 1990, et une stabilisation depuis lors.

En pratique, le Royaume-Uni est passé d'un système assez semblable à celui des autres pays d'Europe continentale à un système beaucoup plus proche de celui des États-Unis. Le taux de travail à bas salaire a suivi la même trajectoire. Bien entendu, d'autres facteurs économiques, communs à de nombreux pays, ont également joué.

Les Pays-Bas occupent une position à peu près médiane entre les modèles nordique et américain, mais pas au sens d'une moyenne. Nombre de leurs institutions sont spécifiquement néerlandaises ; globalement, elles ont reçu le nom de modèle « polder ». L'une de ses caractéristiques est l'ampleur de l'action conjointe des organisations représentant le patronat, le gouvernement et les salariés pour régler le marché du travail et bien d'autres choses encore, parfois de manière très détaillée. Par exemple, le salaire minimum des jeunes est nettement inférieur à celui des adultes. La prolifération d'emplois à temps partiel, souvent occupés par des étudiants et des jeunes, en est peut-être une conséquence, même si les raisons sont sans doute multiples.

Pour un observateur extérieur, il est frappant de constater que ces institutions tripartites ne sont pas seulement régulatrices. Elles sont qualifiées de « délibératives » et accueillent apparemment une grande partie des débats publics sur des sujets déterminants pour la politique socioéconomique. C'est peut-être ce qui permet aux Néerlandais d'accepter une réglementation

plutôt stricte. Le système a obtenu des succès considérables : ainsi, le taux de chômage national est passé de plus de 10 % en 1984 à moins de 4 % en 2001, au moment où survenait la récession générale. Toutefois, comme on le verra dans le rapport néerlandais, ce système connaît lui aussi des problèmes.

Ces brefs aperçus mettent en lumière cette idée importante *qu'il existe plusieurs systèmes viables de gouvernance du marché du travail, incluant le mode de gestion de l'emploi à bas salaire*. Le résultat n'est pas exclusivement déterminé par les exigences d'une économie de marché, par la technologie ou les impératifs d'efficacité. Le système mis en place dans chacun des pays a évolué en réponse à des circonstances historiques, des préférences culturelles, des styles politiques et des modes en matière d'idées économiques et sociales. On ne peut s'empêcher de noter que des pays relativement petits, comme le Danemark et les Pays-Bas dans notre échantillon, ainsi que les autres pays nordiques, l'Autriche et peut-être l'Irlande, paraissent plus aptes que les grands à créer et à préserver la confiance nécessaire à une coopération tripartite. Dès lors, on peut se demander si une politique visant à améliorer la situation relative des travailleurs à bas salaires ne demande pas, pour réussir, un degré de solidarité et de confiance sociales qui est peut-être inaccessible aux populations nombreuses et plus diversifiées.

Les influences communes sont assurément multiples elles aussi : la réponse à la concurrence croissante, le rôle des femmes, des émigrés et des minorités, les limitations de productivité, etc. Mais il n'y a pas de schéma unique ou préférable à d'autres. Du reste, il est probable que les mêmes « principes » d'organisation appliqués dans des contextes institutionnels différents déboucheraient sur des pratiques complètement différentes. Peut-être certains de ces points ressortiront-ils du volume comparatif qui complétera la série.

En France bien plus que dans les autres pays étudiés, la faiblesse des bas salaires et la place des travailleurs concernés dans la société constituent un problème politique national. Cet état de fait institutionnel est peut-être le

reflet de la tradition bureaucratique française, mais sa signification va bien au-delà. Les débats sur le salaire minimum se concentrent souvent sur le problème de l'intégration sociale (par opposition à l'« exclusion »). La fonction du salaire minimum ne doit pas seulement consister à fournir un revenu permettant, en quelque sorte, un régime physiologiquement adéquat, mais aussi à étayer un niveau de vie socialement acceptable. Le salaire minimum légal instauré en 1950 était indexé sur l'inflation, mais il fut rapidement dépassé par la progression du niveau général des salaires. (On rappellera qu'aux États-Unis, le salaire minimum n'est même pas indexé sur l'inflation si bien qu'il est encore plus éloigné du niveau de vie moyen. Il n'est réévalué qu'à intervalles politiquement appropriés, c'est-à-dire peu fréquemment.)

Depuis 1970, le smic est lié non seulement à l'inflation mais aussi, de fait, à la croissance de la productivité. Son augmentation tend donc à suivre celle du niveau général des salaires. La différence de conception qui sous-tend ce choix explique pourquoi la définition européenne du travail à bas salaire est relative, à l'inverse de la notion de « seuil de pauvreté » aux États-Unis : quand la limite des « bas salaires » est fixée à deux tiers du salaire national médian, elle suit automatiquement la progression de la médiane. En France, le seuil des bas salaires est très proche du smic. Dès lors, en accédant à un emploi mieux payé, on a toutes les chances de quitter la catégorie des bas salaires. L'incidence relativement faible du travail à bas salaire en France reflète probablement la décision politique de garder le smic à un niveau assez élevé. Il est presque illégal de tomber très en dessous du seuil de bas salaire.

Il y a d'autres aspects du système français de réglementation du marché du travail qui s'accordent avec notre description. Par exemple, les syndicats opèrent presque exclusivement au plan national. Ils ont toujours été très peu présents sur le terrain, si bien que les problèmes de qualité de l'emploi qui se glissent dans les failles législatives risquent plus d'être ignorés que

dans des systèmes où existent des négociations locales ou des mécanismes de concertation efficaces. Du reste, la législation du travail n'est pas non plus toujours bien appliquée. C'est peut-être pour cela que le nombre de syndiqués est très faible et que les actions revendicatives, quelle que soit leur forme, ne sont possibles que dans certains domaines du secteur public, comme l'éducation et les transports.

On notera que depuis deux décennies, le taux de chômage est chroniquement élevé en France. On peut établir un lien de causalité (partielle) entre un salaire minimum élevé et un taux de chômage élevé parmi les travailleurs non qualifiés. Les emplois manquants ne sont tout bonnement pas viables si on les rémunère au salaire en vigueur. Cet effet se manifeste non seulement par l'absence d'emplois de très faible qualité dans l'alimentation (vaste vivier d'emplois à bas salaire aux États-Unis), mais aussi par le fait que certaines industries françaises sont plus capitalistiques que les industries équivalentes aux États-Unis, ce qui signale une substitution du capital au travail, induite par le marché.

Mais la causalité joue aussi dans l'autre sens. Les longues périodes de chômage élevé forcent les travailleurs plus qualifiés à postuler pour des emplois non qualifiés, ce qui écarte les travailleurs non qualifiés. Ces derniers risquent alors de se voir relégués dans des emplois temporaires ou illégaux, voire d'être tout bonnement exclus du marché du travail. Leurs chances de quitter ce statut s'amenuisent avec le temps. Dès lors, le réservoir de chômage peut en arriver à contenir une large fraction de chômeurs de très longue durée.

Cela a une autre conséquence. Les travailleurs français expriment un sentiment d'insécurité professionnelle – de « précarité » – plus important qu'on ne l'attendrait compte tenu des données. Ce malaise reflète sans doute la conscience que perdre son emploi, fût-ce par accident, peut facilement entraîner une longue période de chômage et une détérioration permanente des perspectives sur le marché du travail.

Bien que l'incidence du travail à bas salaire en France soit plutôt faible, le schéma est similaire à celui des autres pays étudiés. Cette incidence est nettement supérieure chez les femmes, les jeunes et ceux qui ont peu ou pas de qualification. On ne peut pas dire grand-chose sur les variations dues à l'origine ethnique dans la mesure où la France interdit ce type de statistiques. Mais le taux est légèrement plus élevé chez les ressortissants d'autres pays de l'Union européenne, et encore plus chez ceux de pays non européens. Les différences au sein des métiers et des secteurs correspondent aux différences habituelles.

L'étude française est particulièrement intéressante : elle montre que l'économie française est dirigée de manière très différente de celle des États-Unis – et, dans une moindre mesure, de celle des autres pays européens continentaux inclus dans la comparaison. Même si le problème de la persistance d'un taux de chômage élevé sort du cadre de cette étude, la France et son économie ont beaucoup à nous apprendre sur les versions possibles et les caractéristiques du capitalisme moderne¹.

Robert SOLOW
Prix Nobel d'économie, 1987

1. Cette préface a été traduite par Corinna Gepner.

Introduction générale

Ève Caroli et Jérôme Gautié¹

Stratégies de gestion de l'emploi peu qualifié dans des économies en mutation

Les pays industrialisés avancés ont connu de profondes mutations économiques au cours des vingt-cinq dernières années : globalisation croissante, déréglementation de nombreux secteurs (finance, transports, télécommunications...), diffusion de nouvelles techniques de production et de nouvelles formes d'organisation du travail. Ces mutations se sont traduites par une pression concurrentielle accrue sur les entreprises, qui ont été amenées à modifier en profondeur leurs modes de gestion, et notamment leur gestion de la main-d'œuvre.

À partir des années 1990 de nombreux travaux ont commencé à s'intéresser aux répercussions de ces mutations sur le segment le plus vulnérable du marché du travail, celui des travailleurs peu qualifiés et peu rémunérés. Le constat qui en ressort est assez alarmant : ces travailleurs ont vu, depuis la fin des années 1970, leur situation se dégrader, non seulement en termes relatifs, mais aussi, dans certains pays, en termes absolus (leurs salaires progressant moins vite que l'inflation). Ainsi, aux États-Unis, et dans une moindre mesure dans la plupart des pays anglo-saxons, le salaire moyen des travailleurs au bas de la hiérarchie des rémunérations a décroché au

1. Cette introduction doit beaucoup aux différents commentaires qui nous ont été faits lors de la présentation de l'ouvrage *Low-Wage Work in France* [10]. Nous tenons à remercier particulièrement Gérard Cornilleau, Jacques Freyssinet, David Howell et Yannick L'Horty.

cours de la période¹. Dans ce même pays, le pouvoir d'achat du salaire minimum fédéral² était en 2005 de 34 % inférieur à son niveau de 1970.

Les pays industrialisés d'Europe continentale et du Nord semblaient avoir échappé (du moins jusqu'à la fin des années 1990) à ce fort accroissement des inégalités. Mais dès 1994, dans un article resté célèbre, Paul Krugman émettait la thèse selon laquelle le haut niveau de chômage constaté dans la plupart de ces pays n'était que le revers d'une seule et même médaille : les mutations économiques, en grande partie communes à tous les pays, auraient joué en défaveur des travailleurs peu qualifiés [21]. Là où leur salaire a pu s'ajuster à la baisse (comme aux États-Unis), la hausse du chômage a été contenue. En revanche, dans les pays (telle l'Europe continentale) où les institutions du marché du travail – syndicats, salaire minimum... – ont entravé cet ajustement, le chômage a fortement augmenté, en particulier pour les salariés les moins qualifiés. Les travaux économiques empiriques ont permis en outre de mieux saisir le rôle respectif des différentes mutations à l'œuvre dans ce processus : alors que l'opinion publique se focalisait sur le rôle de la mondialisation, et notamment de la concurrence des pays émergents à bas salaire, de nombreux économistes pointaient comme facteur déterminant un autre phénomène : le progrès technique [1]. Celui-ci aurait en effet été « biaisé » au détriment du travail peu qualifié : les nouveaux processus de production – où informatisation et automatisation jouent un rôle essentiel –

1. Cela s'est traduit par une forte hausse des inégalités mesurée par l'augmentation des rapports interdéciles D5/D1 et D9/D1. Le 1^{er} décile (D1) est le niveau de salaire tel que les 10 % des salariés les moins rémunérés dans le pays considéré gagnent moins que ce niveau. Le 9^e décile (D9) est le montant de salaire tel que les 10 % de salariés les plus rémunérés gagnent plus que ce niveau. D9/D1 (pour les salariés à temps plein) est resté relativement stable au cours des vingt-cinq dernières années en France (proche de 3), alors qu'il a fortement augmenté aux États-Unis.

2. Les différents États de l'Union sont libres de fixer un salaire minimum supérieur à ce minimum légal défini au niveau national.

et les nouvelles formes d'organisation du travail exigent en effet des compétences à la fois plus élevées et plus générales (c'est-à-dire transférables d'une entreprise à l'autre). Les travailleurs peu qualifiés auraient donc été évincés de nombreux secteurs industriels et de service, ou maintenus en emploi au prix de conditions de travail et d'une rémunération dégradées. Beaucoup d'entre eux se retrouvent aujourd'hui dans des activités peu productives, très concurrentielles – notamment les services aux particuliers – avec de faibles salaires et de mauvaises conditions de travail.

C'est dans ce contexte, comme le rappelle ici Robert Solow dans sa préface, que la Russell Sage Foundation a lancé un programme de recherche sur l'avenir du travail peu qualifié. L'objectif était notamment d'affiner ce constat global, relativement déterministe et somme toute pessimiste, en essayant de voir si, face aux mutations auxquelles elles étaient confrontées, les entreprises ne gardaient pas cependant une certaine marge d'autonomie dans le choix des modes de gestion de leur main-d'œuvre peu qualifiée. Plus précisément, à côté de stratégies « basses » (« *low roads* ») qui semblaient assez largement répandues – consistant à comprimer la rémunération et à intensifier et flexibiliser le travail –, ne pouvait-on pas déceler des « bonnes pratiques » ou « stratégies hautes » (« *high roads* ») ? Certaines entreprises ne choisissaient-elles pas la voie du maintien de salaires décents et d'autres avantages, en essayant d'accroître la productivité du travail par la formation et l'innovation ?

Une première série de travaux, portant uniquement sur les États-Unis, a été publiée en 2003 dans l'ouvrage *Low-Wage America : How Employers Are Reshaping Opportunities in the Workplace* [5]. Ils couvrent une grande variété de secteurs, aussi bien industriels que tertiaires, et confirment dans l'ensemble le constat global d'une dégradation de la situation des travailleurs peu qualifiés dans de nombreux secteurs. Mais ils montrent aussi qu'au sein d'un secteur donné, toutes les entreprises n'ont pas forcément les mêmes pratiques, et que certaines « stratégies hautes » peuvent être détectées,

donnant même lieu parfois à des innovations institutionnelles intéressantes. Pour ne citer qu'un exemple, plusieurs hôtels de San Francisco se sont associés, dans le cadre du *San Francisco Hotel Project*, pour recruter et former des travailleurs non qualifiés pour la plupart issus de l'immigration et leur assurer une certaine stabilité de l'emploi et une certaine progression de carrière. La pénurie de main-d'œuvre, particulièrement forte dans certaines régions à la fin des années 1990 et au début des années 2000, a été un aiguillon important pour inciter certaines entreprises américaines à adopter de telles stratégies. Mais il s'avère aussi que des facteurs institutionnels – en premier lieu les syndicats, mais aussi parfois des associations d'employeurs – ont pu jouer un rôle important.

Ces constats ont naturellement conduit à élargir le questionnement et à sortir du seul contexte américain. Comme nous l'avons souligné, les grandes mutations à l'œuvre (progrès technique, globalisation...) affectent l'ensemble des pays industrialisés avancés. La question est alors de savoir si les entreprises réagissent de la même façon dans des contextes nationaux différents, et si, en conséquence, la *qualité de l'emploi peu qualifié* qui en résulte diffère d'un pays à l'autre. L'hypothèse servant de point de départ à cette recherche est relativement simple : on peut s'attendre à ce que l'impact de ces mutations sur le marché du travail – et notamment sur son segment le plus vulnérable – dépende dans une certaine mesure du cadre institutionnel propre à chaque pays. Il faut entendre ici le terme d'institution en un sens relativement large : il renvoie à l'ensemble des lois, règles, normes et conventions qui, dans un pays donné, affectent le fonctionnement des marchés, et en premier lieu – mais pas uniquement – le marché du travail.

Une focalisation sur le travail à bas salaire et la qualité de l'emploi peu qualifié

Pour mener à bien une comparaison internationale il faut se donner une définition commune de l'objet à étudier. Un premier repérage du travail

peu qualifié et peu rémunéré repose dans cette recherche sur la catégorie de travail « à bas salaire ». Ce dernier, selon la définition internationale généralement retenue, recouvre les salariés dont la rémunération horaire est inférieure aux deux tiers de la rémunération horaire médiane de l'ensemble des salariés dans l'économie considérée¹. Ce choix appelle deux commentaires.

Choisir une base de rémunération *horaire* – et non pas mensuelle ou annuelle – marque le fait que l'on se focalise ici avant tout sur les politiques de rémunération du travail mises en œuvre par les entreprises, et non pas sur le revenu (et encore moins le niveau de vie) des travailleurs. Soulignons notamment que travail à bas salaire et « travailleurs pauvres » sont deux objets différents. Passer du premier au second implique de nombreuses étapes. Il faut d'abord tenir compte de la durée du travail pour obtenir une rémunération mensuelle². Le temps partiel peut impliquer une faible rémunération mensuelle alors que la rémunération horaire est relativement élevée³. Au-delà, il faut aussi tenir compte de la durée d'emploi. Un salarié en emploi à un moment donné peut être passé par des périodes de chômage ou d'inactivité plus ou moins longues au cours de la période étudiée. Prendre en compte d'éventuelles périodes de non-emploi implique de ne plus réduire le revenu à la seule rémunération du travail, mais d'y intégrer notamment aussi les prestations sociales de remplacement. Par ailleurs, le niveau de vie d'une personne ne dépend pas uniquement de son revenu disponible brut, mais également de celui de l'ensemble du ménage

1. Rappelons que, par définition, la rémunération médiane est le seuil de rémunération tel que 50 % des salariés gagnent moins, et 50 % gagnent plus.

2. Les travaux de référence de P. Concialdi et S. Ponthieux sur le travail à bas salaire reposent sur un seuil en termes de salaire mensuel [14, 15, 16].

3. Un problème important, plus particulièrement pour les femmes peu qualifiées, est le temps partiel involontaire.

auquel elle appartient ainsi que de sa taille et de sa structure. Au total, durée du travail, durée d'emploi, prestations sociales et caractéristiques du ménage sont autant d'éléments à prendre en compte pour apprécier le niveau de vie d'un travailleur. Le fait d'occuper un emploi à bas salaire peut évidemment affecter le risque d'être un travailleur pauvre, mais la corrélation entre les deux situations est très loin d'être parfaite¹.

Le deuxième commentaire concerne le choix d'un seuil en termes *relatifs* – c'est-à-dire les deux tiers de la rémunération horaire médiane. Comme le rappelle Robert Solow dans sa préface, ce seuil renvoie à un indicateur d'inégalité. On pourrait juger préférable un seuil en termes absolus – renvoyant par exemple à un certain montant de pouvoir d'achat de la rémunération. Mais, pour ne prendre qu'un exemple, le pouvoir d'achat du salaire d'un ouvrier français au milieu des années 2000 est du même ordre que celui d'un ingénieur indien, ou encore que celui d'un ingénieur français au milieu des années 1950. Doit-on pour autant en déduire que l'insertion sociale associée à la rémunération et, au-delà, la satisfaction qu'en tire le salarié, est identique dans les trois cas ? De nombreuses études montrent au contraire que pour la plupart des gens, au-delà du seuil de subsistance, la place dans la hiérarchie des rémunérations compte autant sinon plus que le niveau absolu de ces dernières [13]. En d'autres termes, la rémunération relative d'un emploi est une dimension essentielle de sa qualité.

1. Le recoupement très partiel des deux catégories a été bien mis en évidence par P. Concialdi et S. Ponthieux [16], qui définissent pourtant les travailleurs à bas salaires sur une base mensuelle. Au milieu des années 1990, seuls 20 % environ des travailleurs à bas salaires étaient pauvres (et symétriquement, les travailleurs pauvres n'étaient qu'à 40 % des salariés à bas salaires). En France, la pauvreté laborieuse est essentiellement liée à la faiblesse des durées de travail (temps partiel) et d'emploi (périodes de chômage) alors qu'aux États-Unis, la faiblesse de la rémunération horaire joue un rôle nettement plus important.

Car au-delà de la seule rémunération, c'est bien sur la *qualité de l'emploi* peu qualifié et peu rémunéré que porte notre travail. Celle-ci se définit par référence à la fois aux conditions d'emploi et aux conditions de travail. Les conditions d'emploi renvoient à la *relation d'emploi*, à ses modalités contractuelles et aux garanties statutaires qui y sont associées : la rémunération, les garanties en termes de durée et de sécurité (selon que le contrat est « permanent » ou au contraire « temporaire »), ainsi que tous les droits associés à l'emploi (congrés de différentes natures, couverture sociale, etc.) . On doit y ajouter aussi les opportunités de formation et de progression de carrière. Les conditions de travail renvoient quant à elles à l'*activité de travail* : sa temporalité (durée ; horaires décalés, variables ou fixes ; travail de nuit, etc.), son intensité, sa pénibilité, voire sa dangerosité¹.

L'intérêt porté à la qualité de l'emploi est relativement récent [12]. Elle est apparue dans l'agenda social européen au début des années 2000, pour devenir rapidement un objectif de la « stratégie européenne pour l'emploi », notamment à la suite du sommet de Laeken en 2001 [18]. De fait pendant longtemps – et dans une large mesure encore aujourd'hui – « l'ombre portée par le chômage », selon la formule de F. Piotet [25], a occulté la question de la qualité au profit d'une focalisation sur la seule quantité des emplois². Au mieux, l'attention s'est focalisée sur le potentiel arbitrage entre quantité et qualité de l'emploi, cette dernière étant souvent appréhendée uniquement par référence à la rémunération et à quelques caractéristiques des emplois – temps partiel *versus* temps plein, contrat temporaire *versus* permanent. Cette problématique visait notamment à

1. Il est important de distinguer conditions d'emploi et conditions de travail, car notamment du point de vue de la qualité de l'emploi, les deux dimensions ne sont pas forcément congruentes (voir par exemple [25]).

2. Ph. Askenazy souligne lui aussi combien le travail (et la question de sa « qualité », en termes de conditions de travail) « s'est éclipsé du débat social à mesure que l'emploi l'envahissait » ([6], p. 5).

relativiser la performance des États-Unis en termes de faible chômage. Dès les années 1980, le fait que la formidable « Great American job machine » créait surtout des emplois de type *fast-food* a ainsi été dénoncé. Symétriquement, l'idée selon laquelle les pays d'Europe continentale, et notamment la France, privilégiaient en quelque sorte la qualité (salaires relatifs élevés, forte protection de l'emploi...) au détriment de la quantité d'emplois, comme l'attestait leur fort taux de chômage, s'est aussi largement répandue. Les expériences respectives de l'Amérique « sans le sou » et de l'Europe « sans emploi » (« America penniless / Europe jobless », selon le titre de l'article de Paul Krugman évoqué plus haut), semblaient notamment sceller l'inéluctabilité d'un arbitrage entre plus d'inégalités et plus de chômage.

L'existence d'un tel arbitrage n'est toutefois pas totalement avérée. Remarquons simplement qu'en Europe, on ne constate pas de corrélation négative entre quantité et qualité de l'emploi au niveau macroéconomique. Ce sont en effet les pays qui ont les taux d'emploi les plus élevés (Danemark, Suède, Pays-Bas) qui ont aussi tendance à avoir les meilleurs résultats en termes de qualité de l'emploi [18]. Symétriquement, un chômage élevé peut nuire à la qualité de l'emploi car il réduit le pouvoir de négociation – aussi bien individuel que collectif – des travailleurs, ce qui peut conduire à une dégradation des conditions d'emploi (notamment de rémunération) et des conditions de travail. Il n'en reste pas moins que la question de l'arbitrage entre quantité et qualité de l'emploi est importante – même si elle ne constitue pas le cœur de notre recherche – et qu'elle fera l'objet d'une attention particulière dans le chapitre I.

Au-delà de cet arbitrage, c'est bien la qualité de l'emploi peu qualifié et peu rémunéré en elle-même ainsi que ses déterminants qui nous intéressent ici¹.

1. Notons que la notion d'emploi peu ou non qualifié est elle-même complexe. Pour une discussion très complète sur ce point, voir [23].

Plus précisément, il s'agit de savoir si, pour une même fonction dans un secteur donné – par exemple femme de chambre dans l'hôtellerie – peuvent exister des conditions d'emploi (y compris de rémunération) et de travail différentes selon les entreprises et, si oui, de comprendre comment s'expliquent ces différences, au sein d'un pays donné et entre pays. Peut-on notamment dégager des stratégies « hautes » de gestion de la main-d'œuvre, par opposition à des stratégies « basses », pour reprendre la terminologie introduite plus haut ? Si c'est le cas, quels sont les facteurs de ce choix ?

Il faut cependant noter que la dichotomie entre stratégies « hautes » et « basses » est peut-être trop réductrice : la qualité de l'emploi, on l'a souligné, est multidimensionnelle et ne peut être réduite à un indicateur unique qui permettrait de classer tous les emplois sur une même échelle. Il se peut par exemple que l'emploi A ait un salaire relatif plus élevé, mais des conditions de travail et d'emploi (en termes de précarité du contrat de travail et/ou de pénibilité-dangereux) plus mauvaises que l'emploi B. Une autre difficulté surgit aussi rapidement : certaines dimensions de la qualité de l'emploi (en premier lieu la rémunération relative) sont beaucoup plus objectivables que d'autres (par exemple la pénibilité). On ne peut donc en rester à des indicateurs objectifs, il faut tenter de prendre aussi en compte les perceptions (par définition « subjectives ») des travailleurs eux-mêmes¹.

1. À côté d'études s'intéressant à des critères objectifs – tels que nous les avons définis jusqu'ici, à partir du repérage des différentes conditions d'emploi et de travail – d'autres travaux sur la qualité de l'emploi partent du degré de satisfaction exprimée par les personnes dans des enquêtes d'opinion internationales. À partir de l'*Eurobarometer* et de l'*European Social Survey*, L. Davoine [17] montre par exemple que critères objectifs et subjectifs tendent à être congruents : ce sont ainsi les Danois, les Suédois et les Néerlandais qui bénéficient des meilleures conditions d'emploi et de travail et qui s'estiment dans l'ensemble le plus satisfaits.

Une combinaison d'analyses macroéconomiques et sectorielles

Dans la recherche comparative menée, on l'a vu, pour cinq pays européens (la France, l'Allemagne, le Danemark, les Pays-Bas et le Royaume-Uni¹), une méthodologie commune a été adoptée. La démarche combine une analyse macroéconomique, pour l'essentiel de nature statistique, et des analyses sectorielles essentiellement fondées sur des études de cas.

L'analyse macroéconomique a consisté à dresser un panorama global du travail à bas salaire et de la qualité des emplois correspondants dans chaque pays. L'objectif était non seulement d'établir un certain nombre de faits – concernant la part du travail à bas salaire, son incidence selon les secteurs et les catégories de main-d'œuvre, ses conditions de travail et d'emploi – mais aussi de les relier au contexte institutionnel national.

Les analyses sectorielles visaient à appréhender de façon fine les différences éventuelles de qualité de l'emploi peu qualifié et peu rémunéré, aussi bien entre pays qu'à l'intérieur de chacun des pays. Pour ce faire, cinq secteurs ont été sélectionnés : un secteur industriel, les industries agro-alimentaires (IAA), et quatre secteurs de service : le commerce de détail, les hôpitaux, les hôtels et les centres d'appel. Quelques pays, dont la France, ont de plus mené une recherche spécifique complémentaire sur le secteur de l'intérim. Au sein de chaque secteur, la recherche s'est focalisée sur des groupes professionnels particuliers, situés au bas de la hiérarchie des

1. Cette recherche s'inscrit dans le programme « Case studies of job quality in advanced economies » de la Russell Sage Foundation. Les premiers résultats ont été publiés aux États-Unis sous forme de monographies nationales [9, 10, 22, 26, 28]. Une deuxième phase a consisté à tirer les enseignements comparatifs de la recherche, en réintégrant les États-Unis [19]. Le présent ouvrage repose largement sur ces travaux, et en premier lieu sur la monographie française.

qualifications : les opérateurs de la production et du conditionnement (IAA), les caissières et vendeurs (grande distribution), les agents hospitaliers et aides-soignants (hôpitaux), les femmes de chambre (hôtels), les téléopérateurs (centres d'appel), et les travailleurs intérimaires peu qualifiés. Le choix des secteurs et des groupes professionnels correspondants ne visait pas avant tout à la représentativité – même s'il était important de couvrir un ensemble relativement varié. Il s'est porté sur des activités dans lesquelles la part des travailleurs à bas salaire était particulièrement importante aux États-Unis – où s'était déroulée la recherche initiale. Une contrainte d'accessibilité s'est aussi imposée, certains secteurs comme le bâtiment ou les services à la personne – eux aussi riches en travailleurs peu rémunérés et peu qualifiés – se prêtant particulièrement difficilement aux enquêtes.

Dans chaque secteur, des enquêtes de terrain ont été menées entre 2004 et 2006 auprès d'un échantillon d'entreprises (généralement huit par secteur dans chaque pays) choisies pour être le plus comparables possible d'un pays à l'autre. Les enquêtes comprenaient la visite des entreprises et des entretiens avec des dirigeants, avec des salariés appartenant aux groupes professionnels concernés, ainsi qu'avec des représentants du personnel (délégué syndical, délégué du personnel)¹. Des entretiens complémentaires ont souvent aussi été menés avec d'autres acteurs du secteur (représentants syndicaux et représentants d'organisations patronales de branche au niveau national et/ou régional ; médecins du travail ; membres d'organismes de formation...).

Vue d'ensemble des principaux résultats

Ce livre s'organise en sept chapitres : un premier chapitre qui trace un portrait macroéconomique de la qualité de l'emploi peu qualifié en France,

1. Ces entretiens se basaient sur des guides d'entretiens semi-directifs communs aux différents pays. Leur durée a varié, de façon générale, entre trois quarts d'heure et deux heures, selon les interlocuteurs.

suivi de six chapitres portant chacun sur un secteur particulier : deux secteurs, l'un manufacturier (l'industrie agroalimentaire), l'autre tertiaire (les hôpitaux), qui, malgré leurs profondes différences, ont pour point commun d'être bien régulés par des conventions collectives et/ou des statuts, et où la part des bas salaires est relativement faible dans les professions étudiées ; deux secteurs au contraire peu régulés, où les faibles rémunérations sont beaucoup plus présentes – l'hôtellerie et le commerce de détail ; enfin deux secteurs plus particuliers, le premier parce qu'il est relativement récent et en cours d'institutionnalisation – les centres d'appel –, l'autre parce que son rôle est de mettre de la main-d'œuvre à disposition d'autres activités – l'intérim.

Le chapitre I dresse un panorama du travail à bas salaire en France au milieu des années 2000. Le trait frappant est que, avec un taux de travailleurs à bas salaire de l'ordre de 10 % en 2005, la France se situe au-dessus du Danemark (8,5 %), mais nettement en dessous des Pays-Bas (17,6 %) et surtout du Royaume-Uni (21,7 %) et de l'Allemagne (22,7 %)¹. Les populations concernées ont les mêmes caractéristiques dans tous les pays : sans surprise, la part de bas salaires est plus élevée parmi les femmes – celles-ci constituant deux tiers des travailleurs à bas salaire en France² –, les jeunes, les immigrés, et parmi les ouvriers et les employés peu qualifiés. La faible part des bas salaires en France découle avant tout du rôle du salaire minimum (smic) dans notre pays : celui-ci atteint pratiquement le seuil de bas salaire

1. Les chiffres néerlandais et britanniques intègrent les apprentis, ce qui tend à surestimer légèrement le taux de bas salaires dans ces deux pays.

2. Rappelons que le seuil de bas salaires est défini ici en termes horaires (voir *supra*). S'il l'était en termes mensuels, la surreprésentation des femmes au sein des travailleurs à bas salaires serait encore plus marquée, du fait qu'elles sont nettement plus nombreuses, en proportion, à travailler à temps partiel. Ainsi, à la fin des années 1990, sur une base de salaire mensuel, la part des femmes au sein des salariés à bas salaires s'élevait à près de 80 % [15].

au milieu des années 2000. Le niveau élevé du smic en termes relatifs (c'est-à-dire par rapport aux salaires médian et moyen) soulève évidemment la question de son éventuel impact négatif sur l'emploi. Celui-ci semblerait attesté par le déficit d'emplois en France (notamment par rapport aux États-Unis) dans des activités particulièrement intensives en travail peu qualifié, comme l'hôtellerie-restauration et le commerce de détail. La politique de baisse des cotisations sociales sur les bas salaires, adoptée à partir du début des années 1990, a eu des effets indéniables sur l'emploi. Mais surtout, elle confirme un choix politique fondé sur la solidarité : en France plus que dans tout autre pays, une part importante du coût du travail à bas salaire est pris en charge par la collectivité. Les prestations hors emploi (indemnisation du chômage et revenu minimum d'insertion notamment) peuvent quant à elles avoir un effet désincitatif sur l'acceptation d'emplois à bas salaires, mais cela ne joue vraisemblablement pour l'essentiel que sur l'acceptation d'emplois à temps partiel.

Cependant, si la performance française apparaît relativement bonne en termes de salaires relatifs, le tableau est beaucoup plus mitigé en ce qui concerne les autres dimensions de la qualité de l'emploi. En France comme dans de nombreux autres pays, les conditions de travail ont eu tendance à se détériorer depuis les années 1990. Mais il semble que cette dégradation y ait été plus marquée que dans les autres pays européens comparables. L'atonie de l'intervention publique en la matière, ainsi que la faiblesse des syndicats sur les lieux de travail et leur faible mobilisation sur la question, ont constitué des causes permissives importantes. Cette dégradation se traduit notamment dans beaucoup de secteurs par un fort sentiment d'intensification du travail. Malgré les augmentations du smic, le pouvoir d'achat mensuel n'a finalement que peu progressé depuis les années 1990, et beaucoup de salariés peu qualifiés expriment une forte frustration, avec le sentiment que l'évolution de leur rémunération est loin d'avoir compensé le surcroît d'effort demandé. La « précarité » est aussi une caractéristique essentielle du segment du marché du travail auquel on s'intéresse ici. Ce

terme ne renvoie pas seulement à l'insécurité de l'emploi : plus largement, la « précarité professionnelle » renvoie à l'ensemble des dimensions de la qualité associées aux conditions d'emploi¹. Dans les faits, la protection de l'emploi (régulant les ruptures de contrat et le recours aux emplois temporaires) apparaît moins élevée en France que ne l'indique l'indice de l'OCDE [24] et ce, du fait de la multiplicité des contrats dérogatoires aux formes standards de CDD et CDI. Elle reste cependant relativement élevée comparée aux autres pays. La précarité professionnelle y apparaît aussi plus limitée que dans d'autres pays (notamment le Royaume-Uni et l'Allemagne), où le statut de travailleur temporaire – et notamment intérimaire – est, de droit ou de fait, nettement moins avantageux (voir chapitre 7). Les enquêtes internationales montrent cependant que le sentiment d'insécurité d'emploi est particulièrement élevé en France. Faible niveau de formation initiale et effort insuffisant en termes de formation continue sont des obstacles à une stratégie qui voudrait promouvoir la sécurisation des trajectoires professionnelles, à l'instar du Danemark. En conséquence, parmi les salariés faiblement qualifiés et rémunérés, l'attachement aux protections traditionnelles reste fort dans notre pays, et ce d'autant plus que les contre-pouvoirs sont souvent faibles, voire inexistants, sur le lieu de travail.

Le secteur de l'industrie agroalimentaire – analysé à partir des branches de la confiserie et de la charcuterie-transformation de viande par Ève Caroli, Jérôme Gautié et Annie Lamanthe (chapitre 2) – donne une assez bonne illustration de la spécificité du modèle français dont les grandes lignes ont été tracées dans le chapitre 1. Le nombre de travailleurs peu

1. Ainsi pour les salariés en emploi temporaire, le problème n'est pas seulement celui de la durée d'emploi, il est aussi celui de l'accès à l'ensemble des avantages et droits dont bénéficient les salariés en emploi permanent. L'égalité de traitement, à poste de travail équivalent, est un enjeu essentiel de ce point de vue, et elle a fait l'objet de directives européennes (voir les chapitres 1 et 7).

qualifiés y est particulièrement important (avec près de 45 % d'ouvriers non qualifiés), mais la part des bas salaires y est faible (de l'ordre de 7 %). Pourtant, les entreprises ont dû faire face au cours de la dernière décennie au même accroissement des pressions concurrentielles que dans les autres pays : montée en puissance de la grande distribution (qui se traduit par des exigences accrues en termes de réduction de coût et de réactivité à la demande, en quantité comme en qualité) ; renforcement des contraintes d'hygiène et de sécurité ; évolution des modes de consommation. Cela s'est certes traduit par une pression accrue sur le système de rémunération traditionnelle (avec, par exemple, la disparition de la prime d'ancienneté dans de nombreuses entreprises), mais celle-ci est restée, somme toute, plus limitée que dans d'autres pays. Ainsi, au Royaume-Uni ou en Allemagne, les salariés ont dû parfois concéder des baisses de rémunération directe ou d'avantages connexes, et un nombre croissant d'entreprises, notamment dans le secteur de la viande, n'ont pas hésité à adopter des stratégies de dumping social en recourant notamment à des travailleurs étrangers au statut précaire. En Allemagne, par exemple, les entreprises du secteur de la viande ont fréquemment embauché des travailleurs « détachés » en provenance d'Europe de l'Est, c'est-à-dire officiellement salariés d'une entreprise étrangère prestataire de service, et payés à des tarifs très bas (jusqu'à 3 euros de l'heure dans certains cas). Les entreprises françaises ont davantage joué sur l'automatisation et la réorganisation du travail, avec des exigences accrues en termes de flexibilité pour les travailleurs : flexibilité horaire (l'annualisation du temps de travail s'étant fortement répandue avec les 35 heures), mais aussi « fonctionnelle » (rotation des tâches et polyvalence). La part des travailleurs temporaires reste importante, même si certaines entreprises tendent à la diminuer, en recourant parfois à des dispositifs originaux (non mentionnés dans les autres pays) tels que les groupements d'employeurs. Si les tâches physiquement les plus pénibles tendent à diminuer avec l'automatisation, elles restent encore nombreuses. Mais surtout, la charge mentale a fortement progressé et le sentiment d'intensification du

travail est très fort chez les opérateurs, qui expriment clairement une frustration quant à leur salaire « qui n'a pas suivi ».

On pourrait penser que les agents hospitaliers et les aides-soignantes renvoient à un tout autre monde. Et pourtant, comme le notent Philippe Méhaut, Anne-Marie Arborio, Jacques Bouteiller, Lise Causse et Philippe Mossé au chapitre 3, l'hôpital, avec ses équipements lourds, un progrès technique incessant, et des procédures très normalisées, partage de nombreux points communs avec les activités industrielles. Dans ce secteur, plus encore que dans l'agroalimentaire, aussi bien l'activité (c'est-à-dire l'offre de soins) que le marché du travail sont fortement régulés. Et cela vaut aussi bien pour le secteur privé que pour le secteur public – le statut de fonctionnaire jouant évidemment un rôle central dans ce dernier. On retrouve ainsi une part très faible de travailleurs à bas salaire (et notamment inférieure à la moyenne nationale) dans les catégories professionnelles étudiées, pourtant peu qualifiées. Le secteur hospitalier se caractérise aussi par une très forte segmentation de sa main-d'œuvre. Son attractivité permet de faire jouer une forte flexibilité externe grâce à un véritable marché périphérique du travail. Celui-ci joue comme une file d'attente, sous forme de multiples statuts (intérim, contrats à durée déterminée, emplois aidés) dans lesquels les personnes peuvent rester de très longues années (parfois jusqu'à cinq ou sept ans) avant d'accéder à un emploi stable, et connaître même des « carrières », en termes d'accès progressif à des horaires plus longs et moins variables. En revanche, pour les fonctions étudiées, les hôpitaux français recourent assez peu à la sous-traitance. C'est une différence importante avec des pays comme le Royaume-Uni ou plus encore l'Allemagne, où la sous-traitance des activités de ménage et d'entretien est massive, permet de contourner la convention collective et, par là, de payer des salaires très bas. Mais en France, notent les auteurs, la question de l'augmentation de la charge de travail et de la dégradation des conditions de travail est particulièrement sensible. Et c'est sans doute sur ce point que notre pays se différencie le plus nettement du « meilleur élève de la classe », à savoir le

Danemark, mais aussi des Pays-Bas, pays dans lesquels les syndicats sont plus mobilisés sur ces questions.

Le secteur des hôtels (chapitre 4) illustre bien, pour notre problématique, comment à une même fonction (femme de chambre/personnel d'entretien) peuvent correspondre des conditions d'emploi (et notamment de rémunération) relativement différentes – et ce, au sein d'un même pays. Il présente, en quelque sorte, les caractéristiques inverses du secteur hospitalier. Comme le soulignent Christine Guégnard et Sylvie-Anne Mériot, la régulation conventionnelle y a été jusqu'à une date récente très faible, et les hôtels ont longtemps bénéficié de nombreuses dérogations au code du travail (concernant les horaires, le type de contrat de travail et même le salaire minimum). Cela ne les a d'ailleurs pas empêchés de recourir de façon importante au travail au noir, qui constitue lui-même un frein important aux avancées sociales. On a bien là, comme le notent les auteurs, un secteur emblématique des bas salaires (plus du quart des employés de l'hôtellerie ont une rémunération inférieure aux deux tiers du salaire horaire médian). Et de fait, on trouve dans la fonction étudiée la catégorie de main-d'œuvre sans doute la plus vulnérable sur le marché du travail, à savoir une population quasi exclusivement féminine, relativement âgée, souvent chargée de famille, et très largement d'origine étrangère. La situation de ces femmes est souvent précaire en termes de rémunération (du fait notamment des temps partiels, parfois très courts, et souvent involontaires) et de statut d'emploi (le contrat « d'extra », dérogatoire au cadre du CDD standard, étant particulièrement flexible). Dans certaines grandes chaînes, le sort des femmes de chambre est certes plus enviable – ne serait-ce que parce que le droit du travail y est davantage respecté – mais les avancées restent rares et partielles, et la menace du recours à la sous-traitance, impliquant, dans la plupart des cas, une dégradation des conditions d'emploi et de travail, est toujours là. Ce constat est très largement commun à l'ensemble des pays : malgré la diversité des contextes économiques et institutionnels, le sort des femmes de chambre y est relativement semblable, alliant précarité et

faibles rémunérations. C'est aussi le cas au Danemark, où les femmes de chambre sont très peu syndiquées du fait notamment du coût d'adhésion aux syndicats, et où seulement un quart de celles qui travaillent à temps plein sont couvertes par l'assurance chômage. La flexibilité est donc bien plus présente que la sécurité pour ce type de personnel.

Le secteur du commerce de détail – et plus particulièrement de la grande distribution, étudié ici par Philippe Askénazy, Jean-Baptiste Berry et Sophie Prunier-Poulmaire (chapitre 5) qui se focalisent sur les hôtes(esse)s de caisse, les vendeurs dans les rayons alimentaires, ainsi que les vendeurs de produits électroniques et électroménagers – est aussi dans une grande mesure emblématique du travail peu qualifié. Mais alors que les femmes de chambre de l'hôtellerie ne sont pratiquement pas visibles aussi bien professionnellement (« aussi discrètes que la poussière ») que socialement, les employés des grandes surfaces sont au contraire, par la nature même de leur activité, en contact constant avec le grand public, et leurs conditions d'emploi et de travail ont fait l'objet d'une certaine attention médiatique au cours des dernières années. Bien qu'avec de fortes spécificités, on retrouve dans ce secteur certaines caractéristiques évoquées pour les IAA et les hôpitaux. De fait, les salaires n'y sont pas aussi faibles que l'on pourrait *a priori* le penser – à l'exception notable des employés de chaînes de *hard-discount* : ils peuvent même être relativement élevés pour les vendeurs en électronique et (dans une moindre mesure) en électroménager. Cela traduit notamment un niveau particulièrement élevé de productivité horaire du travail dans notre pays – le chiffre de vente par employé y est supérieur à celui constaté dans les autres pays européens de notre panel, mais aussi aux États-Unis. Il faut noter que le faible nombre d'emplois dans ce secteur par tête d'habitants (corollaire de cette forte productivité) semble avant tout être lié aux restrictions imposées par la loi concernant l'implantation des grandes surfaces et qui en ont bridé le développement. La contrepartie de cette productivité se constate dans des conditions de travail et d'emploi particulièrement difficiles, en termes d'horaires fragmentés et décalés

notamment, mais aussi de contraintes physiques. Celles-ci affectent tout particulièrement les femmes qui constituent la grande majorité des hôtes de caisse et des vendeurs des rayons alimentaires. On constate même en la matière de nombreuses pratiques illégales. Le fait que ce secteur soit pratiquement un « désert syndical », et que les contrôles de l'inspection du travail y semblent particulièrement peu nombreux, constitue une cause permissive forte.

Le secteur des centres d'appel, étudié par Mathieu Béraud, Thierry Colin et Benoît Grasser, présente des spécificités importantes (chapitre 6). C'est d'abord un secteur émergent, en rapide expansion, et en voie d'institutionnalisation au sens où ce n'est que très récemment qu'il a commencé à se doter d'instances de représentation et de négociations collectives propres. Il est ensuite marqué par un fort dualisme, entre les centres d'appel internes regroupant des activités qui restent intégrées dans le secteur utilisateur – notamment la banque/finance et la production/distribution d'eau et d'énergie – et les centres externes, indépendants, simples sous-traitants. Une autre spécificité est le niveau relativement élevé de formation des téléopérateurs – beaucoup ont le baccalauréat, et souvent un niveau bac + 2 –, ce qui les différencie assez nettement non seulement des autres professions évoquées jusqu'ici, mais aussi de leurs homologues employés dans les centres d'appel étrangers. Même si, au niveau global, la part des bas salaires est faible dans ce secteur en France, le dualisme entre centres internes et centres externes correspond à des logiques de gestion de la main-d'œuvre différentes. Simple point d'entrée pour ensuite progresser dans le marché interne de l'entreprise dans le premier cas, le poste de téléopérateur constitue dans le second cas un emploi comportant peu de perspectives de carrière, aux conditions de rémunération et d'emploi généralement moins favorables, ce qui entraîne des taux de rotation qui peuvent être très importants. Si on retrouve en France, comme dans les autres pays, une part importante d'emplois à temps partiel et temporaires, elle y est cependant nettement moins élevée qu'au Royaume-Uni ou aux Pays-Bas – où le travail

intérimaire atteint entre 65 et 75 % des effectifs. Mais dans ces deux pays, il semblerait que le travail de téléopérateur soit plus taylorisé qu'en France – même si les téléopérateurs français sont souvent soumis à un contrôle électronique. Dans tous les pays, cependant, les téléopérateurs perçoivent en général leur travail comme stressant, engendrant une importante fatigue mentale et une usure rapide expliquant un *turn-over* important.

Dans le chapitre 7, enfin, Christine Erhel, Gilbert Lefèvre et François Michon apportent une contribution « transversale », en présentant un secteur qui alimente les autres en main-d'œuvre, l'intérim. Les auteurs commencent par rappeler la très grande hétérogénéité du statut légal des travailleurs intérimaires dans les pays européens de notre panel. C'est en France que le recours à l'intérim est le plus strictement encadré et que le statut est le plus protecteur pour les travailleurs. Le Royaume-Uni constitue l'extrême inverse – suivi de près par l'Allemagne : à la suite des réformes Hartz du début des années 2000, il n'y existe même pas d'obligation légale d'offrir un contrat de travail aux intérimaires, qui peuvent donc être travailleurs indépendants. Le secteur de l'intérim est aujourd'hui fortement concentré en France – le nombre d'agences y est du même ordre de grandeur qu'au Danemark, pour une population dix fois supérieure. Le travail intérimaire y reste en grande majorité industriel et ouvrier (à 80 %), et les ouvriers non qualifiés représentent près de 40 % des emplois en équivalents temps plein. La qualité de l'emploi se joue évidemment en grande partie dans les entreprises utilisatrices. Ces dernières sont légalement tenues à une égalité de traitement entre intérimaires et salariés permanents mais elles ont tendance à affecter les intérimaires aux coefficients de rémunération les plus faibles de la convention collective et aux tâches les plus pénibles et parfois même les plus dangereuses. Cependant, de façon croissante, les entreprises d'intérim elles-mêmes déploient une politique de gestion de la main-d'œuvre, notamment en termes de formation. Les avancées sont toutefois encore modestes et elles restent surtout très récentes.

Quelques enseignements et pistes de réflexion

Nos études sectorielles confirment qu'il n'est pas aisé d'appréhender la qualité de l'emploi et de la comparer d'une entreprise à l'autre, *a fortiori* dans des contextes nationaux différents. Elles permettent cependant de tirer quelques enseignements.

L'hypothèse selon laquelle il existerait une opposition très nette entre des pratiques d'entreprises caractérisées par des stratégies « hautes » (« *high roads* ») et des stratégies « basses » (« *low roads* ») de gestion de la main-d'œuvre doit être fortement nuancée. Plus précisément, deux résultats semblent se dégager, qui vont à l'encontre d'idées largement répandues.

D'une part, une stratégie haute en termes de produit (*i.e.* misant sur la qualité du produit ou du service) n'implique pas nécessairement une stratégie haute en termes de gestion des ressources humaines, et notamment de la main-d'œuvre peu qualifiée. Ainsi par exemple, en France comme dans les autres pays, le sort des femmes de chambre semble différer finalement assez peu – sauf exception – entre les hôtels haut de gamme et les hôtels moins étoilés. Autre exemple, la montée en qualité des produits et des services dans l'industrie agroalimentaire et à l'hôpital, liée notamment au renforcement des conditions d'hygiène et de sécurité, s'est souvent accompagnée d'une intensification du travail en termes d'attention requise et, par là même, d'une augmentation du stress.

D'autre part, il n'est pas toujours aisé d'identifier une « stratégie haute » en termes de ressources humaines. Comme suggéré plus haut, la qualité d'un emploi donné peut être bonne au regard de certains critères, mais mauvaise au regard d'autres. Le fait qu'en France la rémunération relative du travail à bas salaire soit supérieure à celle constatée dans la plupart des pays européens comparables, mais que les conditions de travail (en termes d'intensité, de pénibilité et de dangerosité) semblent y être plus mauvaises, en est un exemple frappant. On pourrait trouver là une simple illustration de la théorie des paiements compensateurs, selon laquelle, par le jeu du

marché, un surcroît de salaire doit compenser de moins bonnes conditions de travail. Mais cette complémentarité peut tout aussi bien reposer en partie sur une causalité inverse : il se peut que de nombreuses entreprises françaises aient réagi à l'augmentation de la valeur relative du smic et/ou à la réduction du temps de travail par l'intensification de ce dernier. Il s'agit là d'une façon simple de réduire le coût par unité de travail efficace. Cela engendre, bien sûr, une dégradation des conditions de travail mais suscite peu de résistance active du fait de la faiblesse des contre-pouvoirs au niveau des établissements. Au-delà de la question de l'arbitrage entre quantité et qualité de l'emploi, c'est sur l'articulation des différentes dimensions de la qualité de l'emploi que doit porter l'analyse, et sur ce qui les détermine.

De ce point de vue, l'objectif de notre recherche était d'éclairer dans quelle mesure et selon quelles modalités les institutions pouvaient influencer, voire conditionner, les pratiques des entreprises. Nos résultats confirment que les institutions jouent un rôle important : le smic, l'extension légale des conventions collectives, et l'égalité de traitement entre CDD et contrats d'intérim d'un côté et CDI de l'autre (plus la prime de précarité perçue par les salariés en contrats temporaires), contribuent à expliquer la faible part des travailleurs à bas salaire en France ; les règles de protection de l'emploi influencent de façon importante les pratiques de flexibilité du travail¹ ; les régulations étatiques mais aussi les actions syndicales peuvent avoir un impact important sur les conditions de travail, etc. Deux remarques importantes doivent cependant être faites.

D'une part, en ce qui concerne plus spécifiquement les lois et les règles qui encadrent le fonctionnement du marché du travail, il faut distinguer leur caractère formel et leur rôle effectif. Comme le montrent nos études – après beaucoup d'autres –, l'écart entre les deux peut être important. De ce

1. Pour une comparaison détaillée concernant par exemple les modes de flexibilité dans le secteur agroalimentaire en France et au Royaume-Uni, voir [11].

point de vue, les enquêtes de terrain s'avèrent être une démarche complémentaire indispensable aux approches macroéconomiques comparatives qui étudient l'impact des institutions sur la performance du marché du travail dans différents pays, à partir d'indicateurs (de rigueur de la protection de l'emploi, de générosité de l'indemnisation du chômage...) prenant en compte les seules règles formelles. De façon légale ou illégale, les règles sont contournées en France plus souvent qu'on ne pourrait le penser, et plus particulièrement sur le segment du marché du travail concerné par ce livre. De telles violations existent aussi dans les autres pays du panel Russell Sage : ainsi en Allemagne, pour ne prendre qu'un exemple, l'égalité de traitement dont doivent théoriquement (légalement) bénéficier les travailleurs titulaires d'un « mini-job¹ » n'est dans les faits que rarement respectée [8]. Même au Danemark, des violations de certaines règles ont été constatées, notamment dans le secteur hôtelier [28]. Les causes permissives sont faciles à cerner : la très grande majorité des femmes de chambre, outre que ce sont des femmes, sont d'origine immigrée (c'est par exemple le cas de près de 75 % d'entre elles à Copenhague), et très faiblement représentées par des syndicats. Cet exemple montre qu'on ne saurait surestimer les vertus des normes culturelles (esprit civique, culture du consensus) qui sous-tendent les performances du modèle institutionnel danois [3] : le rapport de force, déterminé au niveau global comme au niveau local par le pouvoir de négociation collectif et individuel, en est un élément tout aussi déterminant – nous y reviendrons plus bas.

D'autre part, et d'un point de vue plus théorique, il convient de souligner que les institutions ne doivent pas seulement être analysées en termes de *contraintes* pesant sur les entreprises, mais aussi en termes de *ressources* potentielles que celles-ci peuvent mobiliser pour mener à bien leurs stratégies. Sans évoquer l'intervention des pouvoirs publics par le biais d'incitations

1. Pour des détails sur ce point, voir chapitre 1, p. 126.

diverses (et notamment financières)¹, de nombreux organismes jouent un rôle important dans l'émergence de bonnes pratiques (les agences nationales et régionales pour l'amélioration des conditions de travail, les caisses régionales d'assurance maladie, les organismes de gestion de la formation continue, les associations professionnelles...). Ces ressources peuvent aussi être simplement juridiques : ainsi, la structure des groupements d'employeurs est-elle utilisée, dans certains secteurs, pour assurer un statut d'emploi plus protecteur à des salariés qui seraient sinon, le plus souvent, employés en contrat temporaire.

À un niveau plus global, et au-delà du travail à bas salaire, notre recherche permet aussi d'éclairer les spécificités, en même temps que les forces et les faiblesses, du « modèle » français.

La faible part du travail à bas salaire découle du fait que le système institutionnel français est relativement « inclusif » (sur cette notion voir [19]). Le caractère « inclusif » d'un système institutionnel est mesuré par sa capacité à couvrir de façon relativement large les différents secteurs/entreprises/catégories de main-d'œuvre. Plusieurs caractéristiques, pour la plupart déjà évoquées, jouent un rôle déterminant en France : l'existence d'un salaire minimum interprofessionnel, couvrant tous les salariés² ; l'extension légale des conventions collectives ; l'égalité de traitement (plus précoce et plus généreuse que celle imposée par les directives européennes) entre travailleurs temporaires – en CDD et intérim – et travailleurs permanents...

Mais, au-delà des caractéristiques institutionnelles, les choix politiques de solidarité qui ont été faits jouent aussi un rôle déterminant – en premier lieu le maintien d'un salaire minimum élevé en termes relatifs, si on compare aux autres pays, et le choix de l'atténuation de son impact sur le coût du travail par une politique d'exonération des cotisations sociales (voir chapitre 1).

1. Le secteur des centres d'appel en donne une bonne illustration (voir le chapitre 6).
2. Les taux inférieurs pour les 16-18 ans en France étant bien plus élevés que les taux pour les « jeunes » aux Pays-Bas par exemple.

Même si le dualisme – notamment entre travailleurs permanents et temporaires – peut apparaître important dans notre pays, il semble l'être moins que dans des pays comparables tels que le Royaume-Uni et l'Allemagne. De ce point de vue, le rôle de la régulation étatique est central en France, dans tous les domaines et notamment celui des salaires et de la protection de l'emploi. C'est une différence fondamentale, pas toujours suffisamment perçue par les travaux de comparaison internationale¹, aussi bien avec les pays « libéraux » (le Royaume-Uni, les États-Unis) qu'avec les pays où les conventions collectives jouent un rôle plus important dans la régulation du marché du travail (l'Allemagne, mais on pourrait aussi citer la Suède, et plus encore le Danemark). Si l'on se réfère à la trajectoire d'un pays comme l'Allemagne au cours des quinze dernières années, le modèle français a des vertus indéniables. Face au choc de la réunification et aux déséquilibres macroéconomiques qui ont suivi – se traduisant notamment par une croissance atone et une forte montée du chômage –, le modèle allemand, perçu jusque-là comme l'illustration d'une « stratégie haute » (fondée sur une main-d'œuvre bien formée et des salaires élevés), a eu tendance à se déliter dans plusieurs secteurs [9]. L'absence de certaines régulations qui existent en France, en premier lieu un salaire minimum interprofessionnel et l'extension légale des conventions collectives², ont été des causes permissives importantes de la forte augmentation de la part du travail à bas salaire dans ce pays, qui

1. Ainsi, par exemple, le travail de P. Hall et D. Soskice [20] sur la variété des capitalismes, qui part aussi du point de vue des stratégies d'entreprise, débouche sur une typologie opposant simplement deux modèles : les économies « libérales » et les économies « coordonnées ». De leur propre aveu, le cas français entre mal dans ces catégories. Cela amène certains auteurs à introduire une troisième catégorie, où l'État joue un rôle central dans la régulation des marchés [27].

2. La possibilité d'extension légale existe en Allemagne mais elle est très peu utilisée, du fait des conditions très restrictives auxquelles elle est soumise (il faut notamment que l'accord collectif de branche soit signé par des entreprises qui rassemblent au moins 50 % des salariés du secteur).

atteignait au milieu des années 2000 un niveau proche de celui des États-Unis (près de 23 % contre environ 25 %).

Mais symétriquement, la trop forte place de la régulation étatique, elle-même symétrique d'un déficit de régulation de nature conventionnelle qui s'appuierait sur des syndicats forts, représentatifs et légitimes¹, est aussi une faiblesse importante du « modèle » français². On a souligné plus haut que les lois et les règlements sont nombreux en France, mais qu'ils ne sont pas toujours appliqués. Deux causes permissives jouent ici de façon importante³. D'une part, l'État ne se donne pas toujours lui-même les moyens d'appliquer ses propres réglementations, du fait notamment du faible nombre d'inspecteurs du travail, comparé à nos voisins européens – c'est particulièrement le cas dans le domaine des conditions de travail (voir chapitre 1). On peut émettre l'hypothèse que ce fait n'est pas fortuit, mais constitue une caractéristique forte du « modèle français » : on régule beaucoup, mais on contrôle finalement relativement peu, la tolérance implicite de pratiques illégales jouant comme une marge de flexibilité de fait⁴. D'autre part, la

1. Aussi bien d'ailleurs du côté patronal que salarié.

2. Sur les termes généraux du débat, voir [7]. Pour certains, non seulement l'hyper-trophie de la régulation étatique et le déficit de la régulation conventionnelle vont de pair en France, mais la première peut même être considérée, dans une grande mesure, comme la cause du second, ce déficit entraînant lui-même la faiblesse des syndicats. P. Aghion, Y. Algan et P. Cahuc défendent ainsi par exemple la thèse d'une éviction de la négociation sur les bas salaires par le smic [2].

3. En plus du fait qu'en raison de leur multiplicité et complexité, les acteurs eux-mêmes, y compris les employeurs, ne connaissent pas forcément toutes les lois, qu'ils sont censés pourtant « ne pas ignorer ».

4. On pourrait voir là la marque d'une hypocrisie institutionnalisée. Il ne s'agit cependant sans doute que d'une manifestation supplémentaire de « l'ombre portée par le chômage » évoquée plus haut : ayant intériorisé l'arbitrage potentiel entre quantité et qualité de l'emploi, que les entreprises elles-mêmes mettent en avant, les pouvoirs publics répugnent à trop imposer de contraintes à ces dernières.

seconde cause permissive importante, on l'a noté, est la faiblesse et la division des syndicats au niveau local (c'est-à-dire sur les lieux de travail). Le taux de syndicalisation n'est que de 8 % en France, et il ne dépasse pas 5 % dans le secteur privé, soit le plus faible des pays de l'OCDE. On peut penser que ce taux ne reflète pas la réalité de l'activité syndicale au niveau des entreprises. Cependant, même si l'implantation dans les établissements des instances représentatives des salariés a progressé depuis les années 1990, les délégués syndicaux restent encore peu présents dans les petits établissements, et dans certains secteurs particulièrement riches en travailleurs peu qualifiés et peu rémunérés – les hôtels et le commerce en sont ici des exemples frappants. De plus, à part en période de crise ou d'élections aux instances représentatives, les salariés ne participent que très peu aux relations sociales dans l'entreprise¹. Au total, les syndicats ne jouent pas suffisamment leur rôle de contre-pouvoir et les premiers à en souffrir sont les moins qualifiés, car ils sont les plus démunis en terme de pouvoir de négociation individuel.

On a là une différence fondamentale avec un pays comme le Danemark, où les règles étatiques sont nettement moins importantes (il n'y a pas de salaire minimum légal, les règles de protection de l'emploi sont significativement moins contraignantes (voir chapitre I), mais où les syndicats sont puissants (avec un taux de syndicalisation de près de 75 %), et bien implantés dans la plupart des entreprises. Au-delà des éléments généralement mentionnés (notamment la générosité de l'indemnisation du chômage et

1. Sur tous ces points, voir [4]. Entre 1998 et 2004, la part des établissements de plus de 20 salariés ayant au moins un représentant du personnel élu (délégué du personnel) ou désigné (délégué syndical) est passée de 74 à 77 %. Mais les délégués syndicaux – qui sont en principe seuls habilités à négocier – ne sont présents en 2004 que dans 23 % des établissements de 20 à 49 salariés. Moins de 70 % de ces mêmes établissements ont un délégué du personnel, alors que la loi l'impose cependant à partir de 11 salariés [29].

la politique de l'emploi)¹, cela est crucial pour comprendre comment le modèle danois concilie flexibilité et sécurité, et garantit, plus généralement, une bonne qualité de l'emploi y compris pour ses travailleurs peu qualifiés et peu rémunérés – à l'exception cependant de certaines catégories d'entre eux, le plus souvent à temps partiel, jeunes ou d'origine étrangère.

Bibliographie

- [1] ACEMOGLU D., « Technical change, inequality, and the labor market », *Journal of Economic Literature*, 40, 2002, p. 7-72.
- [2] AGHION P., ALGAN Y. et CAHUC P., « Can policy influence culture ? Minimum wage and the quality of labor relations », Docweb Cepremap 0108, 2008.
- [3] ALGAN Y. et CAHUC P., « Civic virtue and labor market institutions », *American Economic Journal : Macroeconomics*, 1 (1), 2009, p. 111-145.
- [4] AMOSSÉ T., BLOCH-LONDON C. et WOLFF L. (dir.), *Les Relations sociales en entreprise*, Paris, La Découverte, 2008.
- [5] APPELBAUM E., BERNHARDT A. et MURNANE R. (éd.), *Low-Wage America*, New York, Russell Sage Foundation, 2003.
- [6] ASKENAZY Ph., *Les Désordres du travail*, Paris, Le Seuil, « La République des idées », 2004.
- [7] BARTHÉLEMY J. et CETTE G. « Réforme du droit social et efficacité économique », *Revue française d'économie*, 2, 2008.
- [8] BOSCH G. et KALINA T., « Low-wage work in Germany : an overview », in G. Bosch et C. Weinkopf (éd.), *Low-Wage Work in Germany*, New York, Russell Sage Foundation, 2008.
- [9] BOSCH G. et WEINKOPF C. (éd.), *Low-Wage Work in Germany*, New York, Russell Sage Foundation, 2008.

1. Ces deux éléments constituent, avec le faible degré de protection de l'emploi, le fameux « triangle d'or » de la flexicurité.

- [10] CAROLI È. et GAUTIE J. (éd.), *Low-Wage Work in France*, New York, Russell Sage Foundation, 2008.
- [11] CAROLI È., GAUTIE J., LLOYD C., LAMANTHE A. et JAMES S., « Delivering flexibility : contrasting patterns in the French and the UK food processing industry », *The British Journal of Industrial Relations*, à paraître.
- [12] CEE, *La Qualité de l'emploi*, Paris, La Découverte, 2006.
- [13] CLARK A. et SENIK C., « Who compares to whom ? The anatomy of income comparisons in Europe », *Document de travail PSE*, 65, 2008.
- [14] CONCIALDI P. et PONTHEUX S., « Bas salaires et travailleurs pauvres », *Économie et statistique*, 308-309-310, août-oct. 1997.
- [15] —, « L'emploi à bas salaire : les femmes d'abord », *Travail, Genre, Société*, 1, avr. 1999.
- [16] —, « Bas salaires et travailleurs pauvres : une comparaison entre la France et les États-Unis », *Revue de l'Ires*, 33, 2000/2.
- [17] DAVOINE L., *La Qualité de l'emploi : une perspective européenne*, thèse de doctorat en économie, université Paris I, 2007.
- [18] DAVOINE L. et EHREL C., « La qualité de l'emploi en Europe : une approche comparative et dynamique », *Économie et statistique*, 410, 2008, p. 47-69.
- [19] GAUTIE J., SCHMITT J. et al. (éd.), *Low-Wage Work in the Wealthy World*, New York, Russel Sage Foundation, à paraître.
- [20] HALL P. et SOSKICE D., *Varieties of Capitalism*, Oxford, Oxford University Press, 2001.
- [21] KRUGMAN P., « Europe jobless, America penniless ? », *Foreign Policy*, été 1994.
- [22] LLOYD C., MAYHEW K. et MASON G. (éd.), *Low-Wage Work in the United-Kingdom*, New York, Russell Sage Foundation, 2008.
- [23] MÉDA D. et VENNAT F., *Le Travail non qualifié*, Paris, La Découverte, « Recherches », 2004.
- [24] OCDE, « Réglementation relative à la protection de l'emploi et performance du marché du travail », *Perspectives de l'emploi*, Paris, 2004, chap. 2.
- [25] PIOTET F., *Emploi et travail. Le grand écart*, Paris, Armand Colin, 2007.

- [26] SALVERDA W., VAN KLAVEREN M. et VAN DER MEER M. (éd.), *Low-Wage Work in the Netherlands*, New York, Russell Sage Foundation, 2008.
- [27] SCHMIDT V., « European political economy : labor out, state back in, firm to the fore », *West European Politics*, 31 (1-2), 2008, p. 302-320.
- [28] WESTERGAARD-NIELSEN N. (éd.), *Low-Wage Work in Denmark*, New York, Russell Sage Foundation, 2008.
- [29] WOLFF L., « Des instances représentatives du personnel qui, malgré les évolutions du tissu productif, se maintiennent », in T. Amossé, C. Bloch-London et L. Wolff (dir.), *Les Relations sociales en entreprise*, Paris, La Découverte, 2008.

1

Panorama des bas salaires et de la qualité de l'emploi peu qualifié en France

Philippe Askenazy, Ève Caroli et Jérôme Gautié¹

Ce chapitre présente une vue d'ensemble de la qualité de l'emploi peu qualifié en France. Nous nous intéressons en particulier ici aux conditions de travail, d'emploi et de rémunérations des salariés les moins qualifiés et les moins rémunérés aujourd'hui.

Dans une première partie, nous mettons en évidence l'incidence relativement faible du travail à bas salaire dans notre pays, comparée aux États-Unis, mais aussi à d'autres pays européens. Bien que globalement décroissante depuis 15 ans, nous montrons que cette incidence se concentre sur des groupes de salariés bien particuliers. Parallèlement, la mobilité hors du

1. Cette recherche a bénéficié de l'assistance de J.-B. Berry et A. Okatenko. Nous les remercions vivement pour la qualité de leur travail. Nous sommes reconnaissants à A. Bernhardt et T. Cook pour leurs commentaires et leurs suggestions sur une précédente version de ce chapitre. Nous remercions également Y. Algan, D. Howell, M. Roger et l'ensemble des auteurs des chapitres qui suivent pour leurs remarques et suggestions. Nous remercions enfin les participants aux séminaires Lunch-EconomiX, CEPN, Dares, Lest, Ires, Skope (Oxford) et à la conférence de l'Association d'économie sociale (Paris) pour leurs commentaires. Les éventuelles erreurs et lacunes sont de notre seule responsabilité.

travail à bas salaire est supérieure à ce que l'on observe chez la plupart de nos partenaires européens, même si elle a eu tendance à se réduire au cours de la décennie passée. Les raisons de cette relative compression des salaires sont à rechercher du côté du smic, mais également de celui de dispositifs de politique de l'emploi dont la plupart ont été réformés dans les années récentes.

Au-delà de la seule incidence du travail à bas salaire, une appréciation de la qualité de l'emploi en France doit cependant intégrer d'autres dimensions. La deuxième partie met l'accent sur les conditions de travail qui se sont dégradées au cours de ces dernières années, en particulier dans les emplois peu qualifiés et à bas salaire. Les différentes formes de pénibilité et de charge mentale ont sensiblement augmenté, reflétant une nette intensification du travail. Cette tendance est commune à de nombreux pays développés mais la France se distingue par l'ampleur et la persistance du phénomène. Cette intensification porte avec elle une insatisfaction croissante des salariés qui tend à se cristalliser sur les salaires jugés insuffisants au regard des efforts demandés.

La qualité de l'emploi en France est également affectée – au-delà de la seule insécurité de l'emploi – par l'importance de la précarité professionnelle qui se concentre elle aussi sur les travailleurs situés au bas de l'échelle des qualifications et des salaires. La troisième partie souligne le caractère multiforme de cette précarité. Elle touche bien entendu l'emploi par l'intermédiaire des contrats de travail temporaires de plus en plus nombreux et moins bien protégés que ne le suggèrent les indices agrégés de protection de l'emploi. Elle s'étend, au-delà, à l'ensemble des conditions d'emploi et de rémunération. Les travailleurs temporaires sont les premiers touchés mais les permanents sont également concernés, en particulier dans les secteurs où la rotation de la main-d'œuvre est très forte. Au total, l'importance de la précarité professionnelle telle que ressentie par les salariés tend

à renforcer la demande de protection de l'emploi et donc l'attachement à la loi dans un pays où la représentation syndicale reste faible et fractionnée.

La faible incidence du travail à bas salaire et ses causes

INCIDENCE ET CARACTÉRISTIQUES DU TRAVAIL À BAS SALAIRE

Le travail à bas salaire est défini ici comme le travail rémunéré à un taux inférieur aux deux tiers du salaire horaire médian. Cette définition, largement conventionnelle, est fréquemment utilisée dans la littérature [41, 42, 63] et, même si elle peut être discutée (voir l'introduction, *supra*, p. 37), elle permet d'appréhender l'une des dimensions essentielles de la qualité de l'emploi, à savoir la rémunération du travail au bas de l'échelle des qualifications.

Une part de bas salaires relativement peu élevée et en recul au cours des années récentes

Le seuil de bas salaire que nous retenons ici est défini par référence au salaire net de base auquel s'ajoutent les primes et les bonus perçus chaque mois ou chaque année par les individus. Les apprentis sont exclus de la base de calcul dans la mesure où leur faible rémunération correspond en partie à un partage des coûts de formation entre salarié et employeur, ce qui s'écarte sensiblement de la notion de travail à bas salaire, défini comme le travail faiblement rémunéré alors même qu'il est « normalement » productif.

ENCADRÉ 1**Les données**

Les données que nous utilisons sont issues de l'« Enquête Emploi ». Celle-ci contient des informations sur les salaires mensuels, les primes et bonus, ainsi que sur le nombre d'heures travaillées. Les individus interrogés indiquent ainsi le nombre d'heures travaillées « normale-ment » chaque semaine et le nombre d'heures travaillées dans la semaine précédant l'enquête s'il diffère du nombre « normal ». L'intérêt de l'enquête « Emploi » est qu'elle contient une information très riche sur les caractéristiques des salariés et de leur poste de travail, et qu'elle couvre l'ensemble des secteurs public et privé. Elle présente toutefois deux inconvénients importants. Le premier tient au fait que l'information sur les salaires et les heures travaillées est de nature déclarative, ce qui est potentiellement source d'erreur de mesure. Le second inconvénient est lié aux transformations majeures intervenues dans la méthodologie de l'enquête en 2003 (voir le dossier spécial « Enquête Emploi », *Économie et statistique*, n° 362, 2003) qui font que les données de la période 1995-2002 ne sont pas directement comparables avec celles des années 2003 et suivantes.

Face à ces difficultés, une solution alternative aurait pu conduire à utiliser les DADS (déclarations annuelles des données sociales). Il s'agit là de données administratives constituées à partir des déclarations obligatoires faites par les employeurs du secteur privé et du secteur public concurrentiel. Ces données fournissent une information exhaustive de bonne qualité sur les salaires de base, les primes et bonus, ainsi que sur les heures travaillées. Toutefois, les DADS ne couvrent pas le champ du secteur public non concurrentiel ni celui des travailleurs employés directement par des particuliers. Il s'agit là évidemment d'un problème majeur lorsque l'on s'intéresse au travail à bas salaire. C'est la raison pour laquelle nous avons fait le choix de l'« Enquête Emploi », tout en gardant à l'esprit que les chiffres calculés ne sont pas comparables pour les périodes antérieures et postérieures à 2003.

En 2005, le seuil de bas salaire en France s'élevait à 5,92 euros net de l'heure (tableau 1). Un premier point à noter est que ce seuil est très proche du salaire minimum (smic). Il se situe légèrement au-dessus jusqu'en 2003, mais l'écart se resserre progressivement du fait des augmentations du salaire minimum et le seuil de bas salaires passe finalement sous le smic en 2004.

Malgré cela, le travail à bas salaire ne disparaît pas (tableau 2). Ce résultat peut sembler paradoxal dans la mesure où il suggère qu'à partir de 2004, les travailleurs à bas salaire seraient payés à un taux horaire inférieur au smic, ce qui est bien sûr illégal. Cette situation tient vraisemblablement à un problème de mesure des heures travaillées dans l'« Enquête Emploi ». En effet, cette enquête nous fournit des informations sur les salaires mensuels et nous calculons les salaires horaires en rapportant les premiers au nombre d'heures travaillées dans le mois. Celles-ci sont calculées à partir du temps de travail hebdomadaire moyen *déclaré par les salariés* multiplié par le nombre moyen de semaines existant dans un mois. À partir de là, plusieurs types de biais sont possibles.

Le premier concerne l'appréciation de leur temps de travail par les salariés. Depuis la mise en œuvre de la réduction du temps de travail (RTT), le nombre d'heures effectivement travaillées par an a été sensiblement réduit (de l'ordre de 7 à 8 %). Si cette réduction s'est essentiellement traduite par des jours de congés supplémentaires et non par une baisse du temps de travail hebdomadaire, les salariés continueront à déclarer un horaire de travail hebdomadaire élevé, nettement supérieur aux heures pour lesquelles ils sont effectivement rémunérés. Dans la mesure où nous calculons la durée mensuelle du travail sur la base de la durée hebdomadaire déclarée, cela nous conduit à surestimer le nombre d'heures travaillées par mois et donc à sous-estimer les salaires horaires.

Par ailleurs, une deuxième source de biais provient des travailleurs entrés dans l'emploi au cours du dernier mois. Ceux-ci déclarent un salaire

net correspondant à la rémunération perçue – pour une durée de travail effective inférieure à un mois – mais, dès lors qu'ils ont été employés plus d'une semaine, ils déclarent vraisemblablement une durée de travail hebdomadaire « normale ». Dans ces conditions, la durée de travail mensuelle que nous calculons est nécessairement surévaluée puisqu'elle repose sur l'hypothèse que toutes les semaines du mois ont été travaillées de la même façon. Là encore, cela nous conduit à sous-estimer les salaires horaires.

Enfin, toute heure supplémentaire réalisée (et donc déclarée par les salariés) mais qui n'est pas rémunérée (car compensée par des journées de RTT ou réalisée « gratuitement ») conduit également à accroître le nombre d'heures déclarées dans l'enquête sans que le revenu mensuel des salariés s'en trouve pour autant augmenté. Cela se traduit mécaniquement par un affaiblissement du salaire horaire calculé qui peut alors se retrouver au-dessous du smic. Cet effet est très difficile à quantifier, mais nos enquêtes de terrain suggèrent que les heures supplémentaires non rémunérées sont loin d'être un phénomène marginal, du moins dans certains secteurs (hôpitaux, hôtellerie, commerce de détail par exemple).

Au total, ces trois effets se conjuguent et affectent nos calculs pour l'ensemble des années considérées, mais leur impact devient plus sensible dès lors que le seuil de bas salaire se rapproche du niveau du smic. En particulier, ils sont susceptibles de faire passer le seuil au-dessous du niveau du smic dès lors que sa « vraie » valeur est très peu supérieure à ce dernier.

Sur la base de ce seuil, l'incidence du travail à bas salaire s'élevait en France à 10,1 % en 2005 (tableau 2).

Tableau 1 – Smic et seuil de bas salaire nets (1995-2005).

| | 1995 | 1996 | 1997 | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 |
|---|----------------|------|------|------|------|------|------|------|-------------------|------|------|
| Smic horaire net* | En mars | | | | | | | | En moyenne | | |
| Taux horaire nominal (en euros) | 4,32 | 4,42 | 4,54 | 4,76 | 4,84 | 4,90 | 5,07 | 5,29 | 5,52 | 5,83 | 6,15 |
| Taux de croissance annuel (en %) | 2,1 | 2,1 | 2,9 | 4,8 | 1,7 | 1,2 | 3,3 | 4,4 | 3,4 | 5,6 | 5,5 |
| Seuil de bas salaires | En mars | | | | | | | | En moyenne | | |
| Taux horaire nominal (en euros) | 4,62 | 4,71 | 4,76 | 4,86 | 4,93 | 5,11 | 5,32 | 5,58 | 5,65 | 5,78 | 5,92 |
| Taux de croissance annuel (en %) | – | 1,9 | 1,1 | 2,1 | 1,4 | 3,7 | 4,1 | 4,9 | (1,3) | 2,3 | 2,4 |

* Hors garantie mensuelle de rémunération (GMR).

Source : « Enquête Emploi » et Dares, ministère du Travail.

Champ : le seuil de bas salaires est calculé sur l'ensemble des salariés, à l'exclusion des apprentis.

Note : du fait des changements de méthodologie dans la collecte des données de l'« Enquête Emploi », les seuils de bas salaires ne sont pas comparables entre les périodes 1995-2002 et 2003-2005.

Lecture : en 2005, le smic horaire net de cotisations sociales s'élevait à 6,15 € ; il avait augmenté de 5,5 % en terme nominal (inflation non déduite) par rapport à 2004.

Tableau 2 – Incidence du travail à bas salaire en France (1995-2005)*.

| | 1995 | 1996 | 1997 | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 |
|--|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Proportion de travailleurs à bas salaire parmi les salariés (%) | 13,7 | 13,5 | 13,6 | 12,6 | 11,7 | 12,6 | 11,6 | 12,2 | 11,6 | 10,4 | 10,1 |

* Seuil de bas salaire = 2/3 du salaire horaire médian à l'exclusion des apprentis.

Source : « Enquête Emploi ».

Note : du fait des changements de méthodologie dans la collecte des données de l'« Enquête Emploi », les seuils de bas salaires ne sont pas comparables entre les périodes 1995-2002 et 2003-2005.

ENCADRÉ 2**Robustesse des résultats**

Afin de tester la robustesse de nos résultats, nous recalculons la proportion de travailleurs à bas salaire dans l'ensemble de la population salariée, y compris les apprentis. Le chiffre obtenu (11,1 % en 2005) est très proche de celui calculé au tableau 2. Il est légèrement plus élevé car la plupart des apprentis entrent dans la catégorie des travailleurs à bas salaire. Théoriquement, cet effet pourrait être compensé par le fait que le seuil de bas salaire correspondant est plus faible lorsque les apprentis sont pris en compte, ce qui réduit la proportion de salariés situés au-dessous de ce seuil. Dans les faits, l'effet « nombre de travailleurs » l'emporte sur l'effet « niveau du seuil », comme le montre la comparaison avec les résultats obtenus au tableau 2. La proportion de travailleurs à bas salaire est encore un peu plus élevée lorsque les salaires sont pondérés par le nombre d'heures travaillées (11,3 % en 2005). Cela revient à calculer la proportion d'heures travaillées qui sont rémunérées à un taux inférieur au seuil de bas salaires. Dans ce cas, le salaire seuil est supérieur à celui obtenu pour l'ensemble de la population salariée. Cela n'est pas surprenant dans la mesure où les salaires horaires des salariés à temps partiel sont, en moyenne, inférieurs aux salaires horaires des travailleurs employés à temps plein. La pondération par le nombre d'heures travaillées a donc un effet positif sur le salaire médian et l'on obtient ainsi une part légèrement plus importante de salariés situés sous le seuil de bas salaire.

La proportion de travailleurs à bas salaire peut être difficile à apprécier dans l'absolu. Il est toutefois intéressant de constater que cette proportion est sensiblement plus faible en France qu'en Allemagne, au Royaume-Uni, aux Pays-Bas et aux États-Unis (tableau 3).

Tableau 3 – Proportion de travailleurs à bas salaire en France, en Allemagne, aux Pays-Bas, au Danemark, au Royaume-Uni et aux États-Unis (2003-2005).

| | France | Allemagne | Pays-Bas | Danemark | Royaume-Uni | États-Unis |
|--|---|---|---|--|---|--|
| Année | 2005 | 2005 | 2005 | 2005 | 2005 | 2003-2005 |
| % de travailleurs à bas salaire | 10,1 | 22,7 | 17,6 | 8,5 | 21,7 | 25,0 |
| Source statistique | Enquête « Emploi » | German Socio-Economic Panel | Loon-structuur-onderzoek | CCP/IDA | Annual Survey of Hours and Earnings | Current Population Survey |
| Définition du seuil de bas salaires | 2/3 du salaire horaire net médian, tous salariés (apprentis exclus) | 2/3 du salaire horaire brut médian (apprentis exclus) | 2/3 du salaire horaire brut médian, tous salariés (y compris apprentis) | 2/3 du salaire horaire brut médian, tous salariés (apprentis exclus) | 2/3 du salaire horaire brut médian, tous salariés (y compris apprentis) | 2/3 du salaire horaire brut médian, tous salariés (apprentis exclus) |

Source : Mason et Salverda [53].

Les parts élevées de travailleurs à bas salaire aux Pays-Bas et en Allemagne s'expliquent largement par l'importance du travail à temps partiel dont la rémunération horaire est sensiblement plus faible que celle du travail à temps plein. C'est particulièrement le cas en Allemagne où les « mini-jobs » (emplois à temps partiel très réduit) comptaient 86 % de travailleurs à bas salaire en 2004 contre 15 % seulement parmi les salariés à temps plein [18]. Aux Pays-Bas, la part élevée de salariés situés sous le seuil de bas salaire s'explique également par l'existence d'un salaire minimum particulièrement bas pour les jeunes : l'incidence des bas salaires atteignait 61 % parmi les jeunes en 2002 contre seulement 5 % parmi les hommes adultes et 12 % parmi les femmes [69]. Avec le Danemark, la France est donc parmi les pays où les inégalités sont les plus faibles, au bas de la distribution des salaires.

Une seconde caractéristique du travail à bas salaire en France est que, quelle que soit la spécification utilisée, son incidence a nettement diminué depuis 1995, à l'exception de la période 2000-2002 (voir tableau 2). Une part importante de cette baisse est due à la réduction du temps de travail (RTT) : dans un grand nombre d'entreprises, les faibles salaires mensuels sont restés constants au moins nominalement – en particulier pour les niveaux proches du smic qui bénéficiaient en outre de la garantie mensuelle de rémunération (GMR) – de sorte que l'abaissement de près de 10 % de la durée du travail s'est traduite par une hausse presque équivalente des salaires horaires nominaux. Dans la mesure où le salaire médian n'a pas progressé au même rythme, cette hausse a potentiellement fait passer un nombre important de travailleurs au-dessus du seuil des bas salaires entre 1995 et 2002. Cet effet est encore plus fort sur la fin de la période (2003-2005) en raison de l'augmentation de près de 12 % du smic horaire nominal sur ces trois années. Là encore, la convergence des smic, qui a conclu la période de transition associée à la mise en œuvre de la RTT, a joué un rôle essentiel dans cette évolution.

Caractéristiques du travail à bas salaire

Pour dresser un portrait du travail à bas salaire en France, il faut considérer deux dimensions différentes mais étroitement complémentaires : tout d'abord les caractéristiques des individus qui sont à bas salaire, mais aussi les facteurs déterminant le risque plus ou moins élevé pour un individu d'être rémunéré au-dessous du seuil de bas salaire.

La colonne (1) du tableau 4 fournit des précisions sur la première dimension puisqu'elle indique la part des différentes catégories de salariés dans la population des travailleurs à bas salaire. Il apparaît ainsi que les travailleurs à bas salaire sont très majoritairement des femmes (pour près des deux tiers), qu'ils appartiennent à toutes les tranches d'âge (à l'exception des travailleurs les plus âgés) et sont peu diplômés (70 % d'entre eux n'ont

pas le baccalauréat). Ils sont très majoritairement français, travaillent à temps plein et sont en CDI. Ce sont, pour l'essentiel, des employés du privé, tout particulièrement dans le secteur des services.

Tableau 4 – Caractéristiques du travail à bas salaire et facteurs de risque (2005).

| Caractéristiques des salariés et des emplois | (1) Part dans les travailleurs à bas salaire | (2) Incidence du travail à bas salaire | (3) Risque d'être à bas salaire : % de variation par rapport à la catégorie de référence* |
|--|---|---|--|
| <i>Total</i> | 100 % | 10,1 % | – |
| <i>Sexe</i> | | | |
| Hommes | 34,3 | 6,6 | <i>ref.</i> |
| Femmes | 65,7 | 13,9 | + 44,8 |
| <i>Âge</i> | | | |
| < 26 ans | 23,1 | 20,9 | + 98,8 |
| 26-35 ans | 21,6 | 8,1 | + 17,0 |
| 36-45 ans | 24,7 | 8,6 | ns |
| 46-55 ans | 22,0 | 8,7 | <i>ref.</i> |
| 56 ans et plus | 8,6 | 11,7 | + 29,1 |
| <i>Éducation</i> | | | |
| Enseignement supérieur | 12,4 | 4,5 | – 28,7 |
| Baccalauréat | 17,4 | 10,2 | <i>ref.</i> |
| Diplôme du 1 ^{er} cycle du secondaire | 34,7 | 10,1 | + 31,3 |
| Aucun diplôme ou CEP | 35,5 | 18,0 | + 112 |
| <i>Nationalité</i> | | | |
| Français | 91,8 | 9,8 | <i>ref.</i> |
| Étrangers (UE) | 2,6 | 13,5 | ns |
| Étrangers (non-UE) | 5,6 | 19,6 | + 47,3 |
| <i>Nombre d'heures travaillées</i> | | | |
| Temps plein | 63,1 | 7,1 | <i>ref.</i> |
| Temps partiel > 30 h par semaine | 9,6 | 16,8 | + 72,6 |
| Temps partiel 15-29 h par semaine | 20,0 | 18,9 | + 58,2 |
| Temps partiel < 15 h par semaine | 7,3 | 26,3 | + 90,9 |

Tableau 4 – Caractéristiques du travail à bas salaire et facteurs de risque (2005). (Suite)

| Caractéristiques des salariés et des emplois | (1) Part dans les travailleurs à bas salaire | (2) Incidence du travail à bas salaire | (3) Risque d'être à bas salaire : % de variation par rapport à la catégorie de référence* |
|--|---|---|--|
| <i>Catégorie socioprofessionnelle</i> | | | |
| Cadres et professions supérieures | 2,7 | 1,8 | <i>ref.</i> |
| Professions intermédiaires | 11,2 | 4,5 | + 65,4 |
| Employés | 59,0 | 18,0 | + 205,0 |
| Ouvriers qualifiés | 10,9 | 7,0 | + 131,0 |
| Ouvriers non qualifiés | 16,2 | 14,9 | + 190,0 |
| <i>Type de contrat de travail</i> | | | |
| CDI | 68,0 | 7,9 | <i>ref.</i> |
| CDD | 20,1 | 25,9 | + 216,0 |
| Intérim | 4,4 | 17,7 | ns |
| Stages et contrats aidés | 7,4 | 35,9 | + 206,0 |
| <i>Public/Privé</i> | | | |
| Secteur privé et semi-public | 88,0 | 11,7 | <i>ref.</i> |
| État et collectivités locales | 12,0 | 5,1 | - 93,8 |
| <i>Secteur d'activité</i> | | | |
| Agriculture | 2,8 | 22,6 | + 193 |
| Industrie | 7,7 | 4,3 | <i>ref.</i> |
| Construction | 3,0 | 5,6 | ns |
| Services | 86,5 | 11,6 | + 76,6 |
| – Commerce | 12,7 | 10,3 | – |
| – Activités immobilières | 2,7 | 18,3 | – |
| – Services aux entreprises | 11,0 | 8,2 | – |
| – Services aux particuliers | 20,8 | 26,7 | – |

Source : « Enquête Emploi » et calculs des auteurs.

Note : les chiffres contenus dans la colonne (3) sont issus d'une régression *probit* « expliquant » le fait d'être à bas salaire par l'ensemble des variables explicatives reportées dans le tableau. À partir des coefficients de la régression, nous calculons le pourcentage d'accroissement de la probabilité d'être à bas salaire lorsque l'on se trouve dans la catégorie concernée plutôt que dans la catégorie de référence. Ces pourcentages figurent dans le tableau dès lors que les coefficients de la régression sont significatifs. Dans le cas contraire, nous indiquons que les écarts sont non significatifs : *ns*.

Lecture de la colonne (1) : en 2005, les hommes représentaient 34,3 % des travailleurs à bas salaire et les femmes 65,7 % ; colonne (2) : la proportion de travailleurs à bas salaire était en moyenne de 6,6 % parmi les hommes et de 13,9 % parmi les femmes ; colonne (3) : le risque d'être sous le seuil de bas salaire était de 44,8 % plus élevé pour les femmes que pour les hommes, toutes choses égales par ailleurs.

Ce portrait des travailleurs à bas salaire ne nous renseigne toutefois pas sur les facteurs affectant le risque, pour les individus, de se trouver au bas de la distribution des salaires. Une première indication sur ce point nous est fournie par l'incidence du travail à bas salaire au sein des différentes catégories de salariés (colonne 2 du tableau 4). On voit ainsi que la proportion de travailleurs à bas salaire est plus de deux fois plus élevée parmi les femmes que parmi les hommes, ce qui est cohérent avec le fait que celles-ci représentent la grande majorité des travailleurs à bas salaire. L'incidence du travail à bas salaire est, par ailleurs, particulièrement élevée chez les moins de 26 ans (20,9 % d'entre eux sont à bas salaire), ce qui explique qu'ils représentent près du quart des travailleurs à bas salaire alors même qu'ils constituent bien moins du quart de la population en emploi. Concernant l'éducation, les bas salaires se concentrent dans la population non diplômée alors qu'ils concernent très peu de diplômés de l'enseignement supérieur. La proportion de bas salaires est beaucoup plus élevée parmi les étrangers (en particulier ceux d'origine extra-communautaire) que parmi les Français. Elle est également forte parmi les employés – et dans une moindre mesure les ouvriers non qualifiés, les travailleurs à temps partiel, les salariés en contrats précaires et dans le secteur des services – tout particulièrement les services aux particuliers.

Il est toutefois difficile de déduire des simples calculs de parts et d'incidences quels sont les facteurs individuels ayant un impact déterminant sur l'emploi à bas salaire, les effets des différents facteurs (âge, sexe, niveau d'éducation, etc.) se combinant. Pour apprécier le rôle propre de chacune de ces caractéristiques, il est nécessaire de raisonner « toutes choses égales par ailleurs ». La colonne (3) du tableau 4 fournit ainsi le pourcentage de variation du risque d'être employé à bas salaire lorsque les individus présentent une caractéristique plutôt que la caractéristique de référence et ce, toutes choses égales par ailleurs. Il apparaît ainsi que le fait d'être une femme plutôt qu'un homme accroît de 44,8 % le risque d'être rémunéré au-dessous du seuil de bas salaires. Les femmes sont donc plus touchées

que les hommes par le travail à bas salaire, mais le rapport de risque est loin d'être de 1 à 2, contrairement à ce que suggéraient les chiffres sur l'incidence. De même, toutes les catégories d'âge, sauf les 36-45 ans, ont un risque plus fort d'être à bas salaire que les 46-55 ans : le risque est ainsi près de deux fois plus élevé pour les moins de 26 ans alors qu'il est de 17 % plus élevé pour les 26-35 ans et de 29,1 % pour les 56-65 ans. En ce qui concerne l'éducation, le fait de détenir un diplôme de l'enseignement supérieur protège bien des faibles rémunérations, mais les diplômés du premier cycle du secondaire font face à un risque de bas salaire de plus de 30 % supérieur aux détenteurs du baccalauréat, contrairement à ce que suggéraient, là encore, les statistiques descriptives. Les étrangers d'origine extra-communautaire sont eux aussi les plus menacés par le travail à bas salaire. En revanche, les étrangers originaires de l'Union européenne ne se distinguent pas des Français de ce point de vue, ce qui suggère que l'écart d'incidence que l'on observait s'explique essentiellement par le fait que les premiers sont, en moyenne, moins diplômés et/ou appartiennent à une catégorie socioprofessionnelle plus à risque. L'analyse, toutes choses égales par ailleurs, confirme en effet que les ouvriers non qualifiés et surtout les employés sont les plus affectés par le travail à bas salaire, de même que les salariés en contrats précaires (à l'exception de l'intérim). Enfin, le secteur public est en moyenne moins affecté que le secteur privé, alors que les services et surtout l'agriculture sont particulièrement touchés par le travail à bas salaire.

Au total, le travail à bas salaire se concentre donc sur un certain nombre de catégories considérées comme « à risque » sur le marché du travail : les femmes, les jeunes, les immigrés non originaires de l'Union européenne, etc. Il se concentre également sur les emplois précaires (hormis l'intérim) et à temps partiel, tout particulièrement dans le secteur tertiaire. Ces caractéristiques sont, pour l'essentiel, communes à l'ensemble des pays européens. Au Danemark, l'incidence du travail à bas salaire parmi les femmes adultes (de 25 ans et plus) est, comme en France, environ le double de

celle des hommes [74], mais le rapport est plus élevé dans les autres pays (de l'ordre de 2,5 en Allemagne et aux Pays-Bas et jusqu'à plus de 3 au Royaume-Uni [18, 53, 69]. De même, les jeunes sont partout beaucoup plus affectés : l'incidence parmi les moins de 25 ans est deux à quatre fois plus élevée que la moyenne selon les pays (2,4 fois au Royaume-Uni, 3 fois en Allemagne, 3,5 fois aux Pays-Bas et 4 fois au Danemark). Il en va de même pour les non-diplômés qui sont deux fois plus touchés que la moyenne par le travail à bas salaire et ce, dans l'ensemble des pays considérés. Enfin, le travail précaire et à temps partiel est également facteur de bas salaires : au Royaume-Uni, par exemple, l'incidence est moitié plus élevée parmi les travailleurs temporaires que parmi les permanents et elle est multipliée par trois pour les temps partiels (inférieurs à 30 heures) par rapport aux temps pleins.

CAUSES DE LA FAIBLE INCIDENCE DU TRAVAIL À BAS SALAIRE

Rôle du smic

Depuis juillet 2008, le smic horaire brut est de 8,71 euros, soit 6,84 euros net et s'applique en principe¹ à tous les salariés de plus de 18 ans. En 2005, il représentait 47 % du salaire brut moyen, soit un pourcentage sensiblement identique à celui des Pays-Bas (46 %) – pour les salariés de 23 ans et plus², mais très supérieur à celui du Royaume-Uni (35 %) ou encore des États-Unis

1. Certains travailleurs ne sont cependant pas couverts : les VRP dont le temps de travail n'est pas comptabilisable, ou les animateurs de centres de loisir ou de vacances qui touchent une indemnité (de l'ordre de 25 euros par jour).

2. Les Pays-Bas ont des taux de salaire minimum pour les jeunes qui dépendent de l'âge ; ils varient de 30 % (à 15 ans) à 85 % (à 22 ans) du salaire minimum « adulte » (qui s'applique à partir de 23 ans). En 2005, près de la moitié des salariés au salaire minimum avaient moins de 25 ans.

(34 %)¹ [43]. L'existence d'un « salaire-plancher » assez élevé en termes relatifs joue, bien sûr, un rôle majeur pour expliquer la compression des inégalités salariales, en particulier au bas de la distribution. Son impact va cependant au-delà de ce seul effet mécanique dans la mesure où il joue également sur l'offre d'emplois peu qualifiés et à bas salaire.

Effets du smic sur la distribution des salaires

Le premier effet du smic sur le travail à bas salaire est de nature mécanique. En effet, le salaire minimum comprime la partie basse de la distribution salariale alors qu'il affecte relativement peu le salaire médian. D'un point de vue dynamique, cette compression résulte du fait que les augmentations du smic ne se diffusent pas intégralement au reste de la distribution des salaires : si la diffusion est de 100 % au bout d'un an entre 1 et 1,1 smic, elle diminue au fur et à mesure que l'on monte dans la hiérarchie des salaires, pour n'être plus que d'environ 7 % entre 1,4 et 1,5 smic [45]². Le principal effet du smic est donc de rapprocher les salaires les plus faibles du seuil de bas salaires retenu ici.

Dans ces conditions, un nombre potentiellement important de travailleurs dont le salaire (effectif) de base se situe au-dessous du seuil des bas salaires se trouve en fait percevoir une rémunération horaire supérieure à ce seuil par le seul jeu des primes et des bonus. C'est le cas d'une partie des travailleurs rémunérés au smic : en 2002, 26 % des « smicards » percevaient

1. Les fortes hausses du salaire minimum fédéral programmées depuis 2007 et celles promises par Barack Obama devraient porter ce ratio, aux États-Unis, à un niveau proche de celui constaté en France.

2. En d'autres termes, une augmentation de 10 % du smic n'entraînerait en moyenne qu'une augmentation de 0,7 % des salaires compris entre 1,4 et 1,5 smic. Cette estimation se fonde sur l'étude des grilles de salaire d'un échantillon représentatif d'entreprises de plus de 10 salariés.

ainsi une rémunération horaire – incluant les primes et bonus – d'au moins 30 % supérieure au smic horaire et se situaient, de ce fait, sensiblement au-dessus du seuil des bas salaires [70]. C'est la raison pour laquelle la proportion de travailleurs à bas salaire (11,1 % en 2005 si l'on inclut les apprentis) est inférieure à la proportion de travailleurs payés au smic horaire comme salaire de base (16,3 % en 2005).

Au-delà de ses effets sur le niveau et la structure des rémunérations, le smic affecte également la demande de travail et donc, symétriquement, l'offre d'emplois au bas de l'échelle des salaires.

Effets du smic sur la demande de travail

La raison pour laquelle le smic est susceptible d'affecter la demande de travail, en particulier dans les emplois à bas salaires, est que, toutes choses égales par ailleurs, un salaire minimum élevé engendre un coût du travail élevé. Le modèle néoclassique du marché du travail nous enseigne que si le marché est parfaitement concurrentiel, un coût du travail élevé au bas de l'échelle des rémunérations aura pour effet de réduire la demande de travail et donc le niveau d'emploi, tout particulièrement pour les salariés dont les niveaux de rémunération sont proches du smic, à savoir les jeunes et les travailleurs peu qualifiés. La faible incidence du travail à bas salaire en France trouverait donc sa contrepartie dans un niveau élevé du chômage, surtout parmi les jeunes et les non-qualifiés.

De fait, le taux de chômage en France est élevé par rapport aux autres pays industrialisés. Il atteignait ainsi 8,3 % en 2007 contre 7 % dans l'Union européenne (UE-15) et 4,6 % aux États-Unis¹. Il est également particulièrement élevé parmi les jeunes (19,6 % pour les moins de 25 ans en 2007) et parmi les salariés n'ayant pas atteint le second cycle du secondaire (11 %

1. Voir [63].

en 2006). Parallèlement, le smic apparaît élevé, à la fois par rapport aux salaires minima des autres pays européens et par rapport au salaire médian français. Selon Eurostat, la France se situe dans le groupe de tête des pays européens concernant le niveau du salaire minimum mensuel à temps plein : en janvier 2008, sur vingt et un pays¹ ayant un salaire minimum légal national, la France arrive en sixième position après les pays du Benelux, l'Irlande et le Royaume-Uni, et en cinquième lorsque l'on compare les salaires en parité de pouvoir d'achat. Par ailleurs, le smic est élevé par rapport au salaire médian français (calculé pour les salariés à temps plein) : en 2005, il aurait atteint 66 % de ce dernier contre 45 % au Royaume-Uni², par exemple. Cela a été à l'origine d'un coût relatif du travail très élevé au niveau du salaire minimum dans la première moitié des années 1980 avant que ce coût n'amorce une baisse (figure 1), baisse qui s'est accélérée à partir du milieu des années 1990 avec la politique continue d'allègement des cotisations sociales employeurs. Celle-ci a été mise en place à partir du début des années 1990, suite à l'adoption de la loi quinquennale pour l'emploi (1993)³. Au total, le coût relatif du salaire minimum est actuellement inférieur à celui qui prévalait depuis le milieu des années 1970.

1. L'étude porte sur dix-huit pays membres de l'Union européenne, deux pays en voie d'adhésion (Roumanie et Bulgarie) et un pays candidat (la Turquie).

2. Voir OECD Earnings Database. Les statistiques pour les différents pays étant construites à partir d'enquêtes hétérogènes (par exemple champ DADS pour la France, champ exhaustif pour le Royaume-Uni), elles sont à utiliser avec prudence pour les comparaisons.

3. Les modalités ont changé de nombreuses fois au cours du temps. Début 2008, l'allègement atteignait un maximum de 26 points de pourcentage (en proportion du salaire brut) au niveau du smic (et même 28,1 points pour les entreprises de moins de 20 salariés) et baissait de façon continue pour s'annuler à 1,6 smic.

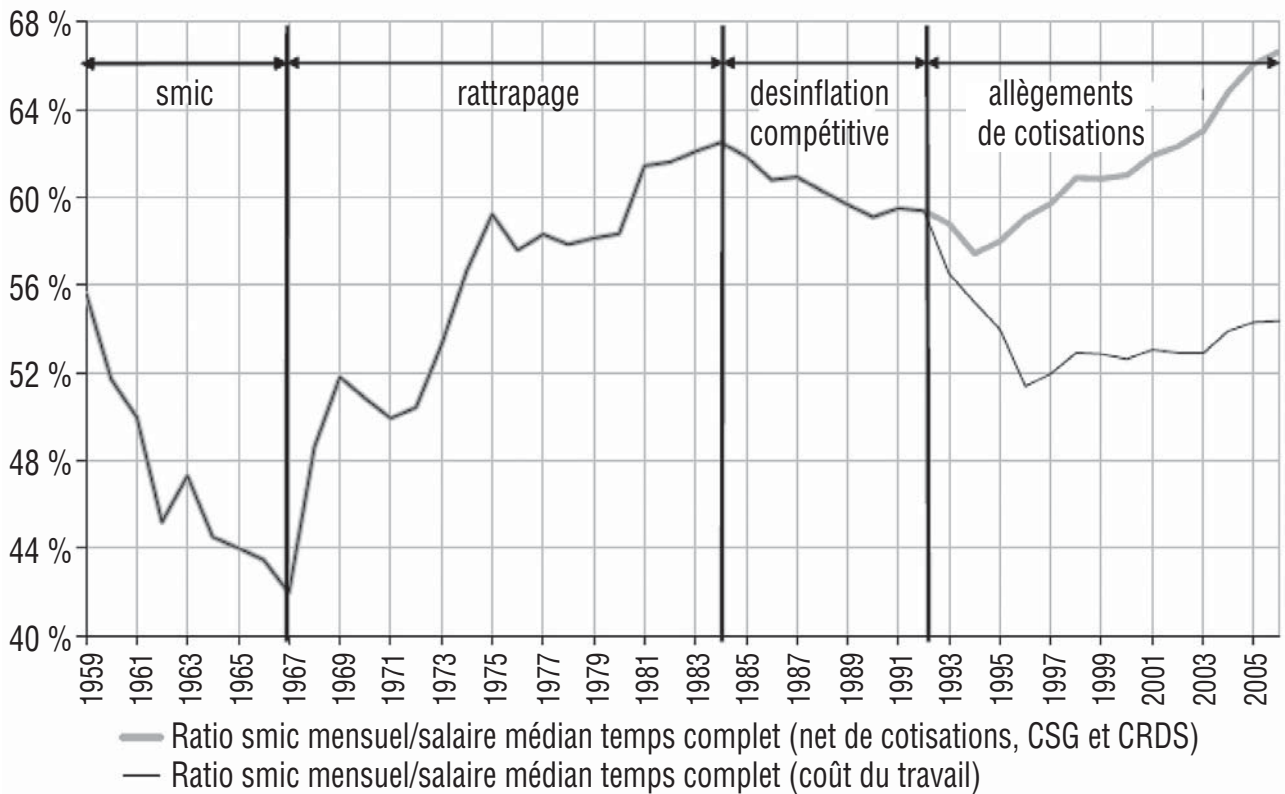


Figure 1 – Ratio du smic au salaire médian (1959-2006).

Note : sur la période 1998-2006, le salaire minimum considéré correspond à la moyenne des situations des salariés à 35 heures et à 39 heures, pondérées par leurs poids respectifs.

Source : DGTPE, « Le smic », conférence emploi, pouvoir d'achat, 23 novembre 2007.

Le modèle néoclassique du marché du travail évoqué plus haut suggère que le niveau relativement élevé du smic est vraisemblablement à l'origine du faible taux d'emploi au bas de l'échelle des salaires. Deux mécanismes sont potentiellement à l'œuvre : (1) à niveau d'activité donné, un coût du travail élevé au niveau du smic favorise la substitution capital-travail ainsi que la substitution entre travail qualifié et travail non qualifié ; (2) par ailleurs, il contribue à déformer la structure des activités au détriment des activités intensives en travail faiblement rémunéré.

Le premier point mentionné ici fait toutefois débat dans la littérature économique [59]. Un grand nombre de travaux mettent effectivement en évidence une élasticité négative du taux d'emploi au salaire minimum, en

particulier pour les salariés les plus jeunes et les moins qualifiés, entre autres [57, 58]. Toutefois, un autre courant de la littérature souligne que, si le marché du travail est imparfaitement concurrentiel et si, en particulier, les entreprises disposent d'un pouvoir de monopsonne et donc d'une certaine marge de manœuvre pour fixer les salaires¹, alors une augmentation du salaire minimum peut même commencer par accroître le niveau d'emploi, avant de le diminuer dans un second temps [51]. Le salaire minimum joue également sur l'offre de travail ; sa hausse peut entraîner celle de la participation au marché du travail. Ces résultats sont cohérents avec un ensemble de travaux empiriques qui mettent en évidence une élasticité nulle, voire positive, de l'emploi au salaire minimum, y compris pour les catégories les plus concernées par ce dernier [9, 22, 23, 32]. Plus récemment, les travaux sur la réintroduction du salaire minimum au Royaume-Uni et sa forte augmentation dans les années 2000 ne parviennent pas à mettre en évidence un impact négatif significatif sur l'emploi [55]. Cependant, aussi bien au Royaume-Uni qu'aux États-Unis, le rapport du salaire minimum au salaire médian (ou moyen), comme souligné plus haut, reste nettement inférieur au ratio constaté en France, où les effets négatifs potentiels sur l'emploi peuvent donc être plus importants.

1. En toute rigueur, un monopsonne désigne la situation de marché où un seul demandeur fait face à une multiplicité d'offreurs, situation rarissime sur le marché du travail. Cependant, des imperfections diverses engendrent des coûts pour les travailleurs (coûts de mobilité, coûts d'information sur les autres opportunités d'emploi), donnant naissance au pouvoir de monopsonne des entreprises. En termes techniques, cela signifie que ces dernières ne font pas face à une courbe d'offre de travail infiniment élastique. En d'autres termes, si elles baissent leur salaire, elles ne perdront qu'une partie de leurs salariés – partie d'autant plus faible que ce pouvoir de monopsonne est important. Au total, le pouvoir de monopsonne traduit simplement le pouvoir de marché des entreprises face à des catégories de main-d'œuvre (notamment les jeunes, les immigrés et les femmes peu qualifiés) dont les opportunités d'emploi sont réduites.

Les estimations réalisées par J. Abowd *et al.* montrent qu'un accroissement de 1 % du smic réduit la probabilité d'emploi des salariés concernés de 1 % pour les hommes et 1,3 % pour les femmes [1]. De même, F. Kramarz et T. Philippon montrent qu'une augmentation de 1 % du coût du travail au niveau du smic accroît de 1,5 % le risque de transition de l'emploi vers le non-emploi pour les salariés affectés par cette mesure [46]. Toutefois, il faut souligner que, malgré les augmentations du smic, le coût relatif du travail au niveau du salaire minimum a beaucoup baissé depuis le milieu des années 1980 et surtout à partir de 1993 (voir figure 1). Cela tient évidemment aux allègements de charges pour les employeurs qui ont permis de compenser les augmentations du smic contribuant ainsi à faire repartir à la hausse la part de l'emploi non qualifié dans l'emploi total [37]. Cette tendance s'est légèrement inversée à partir de 1996, mais la hausse du coût du travail au niveau du salaire minimum reste limitée. De ce fait, malgré l'augmentation du smic horaire suite à la convergence par le haut des smic 35 heures, le rapport entre le coût du travail au niveau du smic et le coût évalué au niveau du salaire moyen reste inchangé [63] ; en 2006, il est inférieur à celui constaté aux Pays-Bas (pour les salariés de plus de 23 ans) tout comme dans certains pays anglo-saxons (Irlande, Nouvelle-Zélande, Australie), mais supérieur à celui de nombreux autres pays, dont le Royaume-Uni et les États-Unis.

Dans ces conditions, l'impact du salaire minimum sur le niveau global de l'emploi au bas de l'échelle des rémunérations reste relativement incertain. Il existe cependant des indications suggérant que la substitution capital-travail est potentiellement forte en France. L'intensité capitaliste – ratio du stock de capital au nombre d'heures travaillées – est en effet parmi les plus élevées de l'Union européenne. Elle s'élevait à 103 % de l'intensité capitaliste américaine en 2005 contre 77 % pour le Royaume-Uni et 92 % pour l'Union européenne en général. La France se situe en revanche derrière l'Allemagne (115 %) et le Danemark (121 %) [44].

Parallèlement, la productivité horaire du travail est élevée en France : elle atteint presque le niveau américain¹, alors que les autres pays européens – hormis la Belgique et, dans une moindre mesure, les Pays-Bas – sont, eux, loin derrière les États-Unis (tableau 5).

**Tableau 5 – Productivité du travail (2006)
(en % de la productivité américaine).**

| | Par heure travaillée | Par salarié |
|-------------|----------------------|-------------|
| France | 98 | 85 |
| Allemagne | 83 | 66 |
| Pays-Bas | 92 | 72 |
| Danemark | 85 | 75 |
| Royaume-Uni | 85 | 77 |
| Belgique | 96 | 86 |
| Italie | 82 | 72 |
| Espagne | 61 | 60 |
| États-Unis | 100 | 100 |

Source : ILO, *Key Indicators of the Labour Market*, 2007.

Cela s'explique bien sûr, en partie, par la forte intensité capitaliste de notre pays, mais probablement aussi par un effet de sélection dû à la faible proportion de salariés peu qualifiés en emploi. Quelle que soit l'importance

1. Ce n'est pas le cas de la productivité par tête du fait d'un nombre d'heures travaillées par salarié et par an beaucoup plus faible en France (1 468 en 2006) qu'aux États-Unis (1 809 en 2006).

relative de ces deux effets, le niveau élevé de l'intensité capitaliste et de la productivité du travail¹ indique que les entreprises françaises recourent à des processus productifs relativement peu intensifs en travail. La question est alors de savoir si ce « biais capitaliste » affecte uniformément la structure de l'emploi ou si les travailleurs les moins bien rémunérés sont particulièrement touchés.

Au-delà des effets de substitution capital-travail, le niveau du salaire minimum influe également sur la demande de travail au bas de l'échelle des rémunérations par l'intermédiaire de son impact sur la structure de l'activité. Un smic élevé peut ainsi inciter les entreprises à redéployer leurs activités au détriment des secteurs intensifs en travail à bas salaire pour se concentrer sur des activités à plus forte valeur ajoutée. Cela semble bien être le cas en France puisque, de 1970 à 2000, l'écart entre notre taux d'emploi et celui des États-Unis est passé de 1,2 à 17,1 % (au bénéfice des États-Unis). Or, près de 95 % de cet écart s'explique par un déficit d'emploi dans le secteur des services, tout particulièrement dans l'hôtellerie-restauration et le commerce, dont nous verrons qu'ils sont très intensifs en travail à bas salaire (chapitres 4 et 5). Selon A. Glyn [39], en 1999, le nombre d'heures travaillées dans les secteurs du commerce, de l'hôtellerie-restauration et des traiteurs, rapporté au nombre d'individus âgés de 15 à 64 ans dans la population était de 304 aux États-Unis, 239 au Royaume-Uni et 217 en Allemagne contre seulement 175-180 en France et aux Pays-Bas, soit un écart de taux d'emploi de près de 70 % avec les États-Unis.

1. Ces chiffres élevés au niveau macroéconomique en matière de productivité et d'intensité capitaliste pourraient s'expliquer en partie par un effet de composition lié à la structure des activités : la France souffrirait d'un « déficit » dans les activités par nature peu intensives en capital et donc peu productives, comme nous allons le voir dans le paragraphe suivant. Les résultats obtenus par Mason *et al.* [52] suggèrent cependant qu'un tel effet n'explique pas tout : le niveau élevé de la productivité du travail dans notre pays s'observe également à l'intérieur de secteurs d'activité définis à un niveau fin.

Cela suggère qu'il existe en France un déficit d'emplois dans le secteur des services. Son origine fait toutefois l'objet de débats. T. Piketty [66] montre que la décélération du taux de croissance de l'emploi dans les services est fortement corrélée aux hausses du smic intervenues dans les années 1970. A. Glyn insiste, lui, sur le fait que le faible niveau d'emploi dans le secteur de la distribution est principalement dû au niveau de consommation, sensiblement plus faible dans les pays européens qu'aux États-Unis [39]. Cette seconde interprétation n'est cependant pas exclusive de la première, dans la mesure où le recours au marché plutôt qu'à la production domestique pour un certain nombre de services (restauration, garde d'enfants, tâches ménagères, etc.) dépend évidemment de leur coût : s'il est plus élevé en France qu'aux États-Unis, on peut s'attendre à ce que les Français produisent eux-mêmes ce que les Américains achètent sur le marché [36].

De récentes analyses montrent cependant que le déficit d'emplois dans certains secteurs de services peut également trouver son origine dans la réglementation du marché des produits [20]. Selon l'OCDE [61], la croissance de la productivité et de l'emploi dans le secteur des services aurait été entravée par le manque de libéralisation dans les industries de réseau (telles que les télécoms, l'électricité, les services postaux et le transport ferroviaire) et par une réglementation trop stricte en matière de création d'établissements dans les secteurs du commerce de détail et des services aux entreprises. Le développement des super et des hypermarchés a ainsi été considérablement limité par les lois Royer et Raffarin (voir chapitre 5). Celles-ci ont fortement réduit la croissance de l'emploi dans le secteur : d'après certaines estimations, le nombre d'emplois pourrait être près de 15 % plus élevé en l'absence de ces réglementations [16].

Au total, la faible incidence du travail à bas salaire en France semble due à la fois à l'effet mécanique de compression induit par le smic et à une offre d'emplois réduite au bas de la hiérarchie des salaires. Cette dernière est toutefois activement soutenue depuis le milieu des années 1990 par la

politique de baisse des charges sociales. Celle-ci a ainsi permis d'enrayer la baisse de l'emploi peu qualifié dans l'emploi total sans que cela se traduise par un accroissement de la part du travail à bas salaire. Mais la France se trouve de ce fait dans une situation très particulière, l'emploi peu qualifié étant fortement subventionné par la puissance publique.

Au-delà des effets sur la demande de travail, l'offre de travail potentiellement peu rémunéré a pu, elle aussi, être affectée par un certain nombre de dispositifs de politique de l'emploi dont la plupart ont été réformés dans les années récentes, mais avec des effets semble-t-il mitigés.

Indemnisation du chômage, minima sociaux et offre de travail à bas salaire

L'importance de l'emploi à bas salaire ne dépend pas seulement de la demande de travail de la part des entreprises mais peut être affectée par l'offre de travail (le nombre de personnes acceptant d'occuper ces emplois). De ce point de vue, il convient d'analyser les déterminants du salaire de « réservation » des individus, c'est-à-dire le niveau de salaire en dessous duquel un travailleur refusera un emploi.

Le premier dispositif susceptible d'affecter ce salaire de réservation est le système d'indemnisation du chômage. En effet, les travaux empiriques récents s'accordent sur le fait qu'un taux de remplacement élevé et une longue durée d'indemnisation sont tous les deux facteurs d'un taux de chômage important [62]. Or, le système français d'indemnisation apparaît relativement généreux sur ces deux points avec un taux de remplacement moyen de 59 % du salaire brut en 2004, et une durée de versement des indemnités pouvant aller jusqu'à trois ans pour les salariés ayant travaillé le plus longtemps. Toutefois, le taux de couverture est, lui, relativement faible : en 2004, il atteignait en moyenne 62,3 % des demandeurs d'emploi inscrits à l'Agence nationale pour l'emploi, et seulement 43,3 % pour les chômeurs de moins de 25 ans [56]. Au total, le degré de générosité du

système français est donc moyen. Il serait cependant renforcé par la faiblesse des contrôles pesant sur les demandeurs d'emploi jusqu'au milieu des années 2000 et ce, malgré la mise en place du plan d'aide au retour à l'emploi (PARE) en 2001. En particulier, le taux de sanctions¹ en cas d'insuffisance dans la recherche d'emploi ou de tricherie à l'égard du système d'indemnisation est beaucoup plus faible en France que dans d'autres pays de l'OCDE, comme l'Allemagne ou le Danemark [20]. Malgré tout, les résultats des travaux empiriques suggèrent que la liberté de choix quant à la date du retour à l'emploi est avant tout le fait, lorsqu'elle se manifeste, de demandeurs d'emploi dont les revenus du travail étaient initialement élevés (et qui perçoivent donc des indemnités élevées). C'est beaucoup moins le cas pour les travailleurs potentiellement à bas salaire, qui évoluent sur un segment du marché du travail fortement contraint par la pénurie d'emploi [33].

Les minima sociaux et, en particulier, le revenu minimum d'insertion (RMI) sont également susceptibles d'influencer l'offre de travail potentiellement peu rémunéré. Institué en 1988, le RMI est remplacé par le revenu de solidarité active (RSA) depuis juin 2009. Il est articulé à un seuil de revenu mensuel dont le niveau s'établissait à 447,91 euros pour une personne seule en 2008 (671,87 euros pour un couple, croissant avec le nombre d'enfants à charge). Il est versé aux plus de 25 ans et est calculé comme la différence entre les ressources du ménage (y compris les aides sociales, allocations, etc.) et le seuil de revenu. Fin 2007, le RMI comptait près de 1,16 million de bénéficiaires. L'impact d'une telle prestation dépend évidemment de son niveau comparé à celui du salaire minimum. Si l'écart est trop faible, le RMI risque de décourager le retour à l'emploi pour les travailleurs ne pouvant prétendre qu'à de faibles niveaux de salaires. De fait, sur la base de données portant sur treize villes dont Paris, Lyon et

1. Le taux de sanctions est défini comme le ratio du nombre de chômeurs sanctionnés pendant l'année au nombre total de chômeurs.

Marseille, D. Anne et Y. L'Horty montrent qu'en 2006-2007, si l'on prend en compte l'ensemble des transferts locaux, l'équivalent annuel d'un emploi à mi-temps au smic n'est pas suffisant pour compenser la perte des revenus d'assistance subie par les bénéficiaires du RMI, quelle que soit la configuration familiale [7]. Un emploi à temps complet au smic n'est même pas suffisant pour les ménages avec deux enfants ou plus.

Ces résultats sont surprenants dans la mesure où plusieurs réformes ont été introduites depuis le début des années 2000 afin de rendre le travail « plus rémunérateur ». La première d'entre elles est, bien sûr, la création de la prime pour l'emploi (PPE) en 2001. Il s'agit d'un crédit d'impôt auquel sont éligibles les salariés dont le revenu annuel était compris entre 0,24 et 1,12 smic brut à temps plein en 2007. Le revenu maximum dépend de la taille du ménage. La PPE augmente avec la durée du travail et, pour une durée donnée, elle est maximale pour un salaire horaire au niveau du smic. Lors de sa mise en place, cette initiative visait à rendre le retour à l'emploi plus intéressant en termes financiers. Ses premiers effets sur l'offre de travail ont cependant été très faibles du fait du décalage temporel fréquent entre la reprise de l'emploi et le versement de la prime, mais surtout du fait du montant limité de cette dernière : 5 % du revenu en moyenne contre un maximum de 40 % pour l'« Earned Income Tax Credit » aux États-Unis et 160 % pour le « Working Families' Tax Credit » au Royaume-Uni [21]. C'est la raison pour laquelle la PPE a depuis lors été mensualisée et son montant augmenté, passant entre 2005 et 2007 de 540 à 809 euros pour un célibataire employé à temps plein au smic. Mais son niveau reste toujours bien en deçà de ceux observés aux États-Unis ou au Royaume-Uni. D'autres réformes (comme celles de certaines allocations de logement), ainsi que l'accroissement de l'écart entre le smic et le RMI (du fait des revalorisations successives du premier et de la dévalorisation relative du second, indexé seulement sur les prix et non sur le salaire moyen) sont allés dans le sens d'un accroissement du gain potentiel à la reprise d'emploi. Mais d'autres changements sont allés en sens inverse, si bien que,

selon les résultats d'Anne et L'Horty mentionnés plus haut [7], ce gain reste au total faible voire négatif pour de nombreux ménages¹.

L'effet désincitatif du faible gain du retour à l'emploi est toutefois difficile à évaluer. Selon A. Pla, si un peu moins d'un tiers des RMistes se déclarent inactifs et ne cherchent pas de travail, 1 % seulement invoquent l'insuffisance du gain financier lié à la reprise d'emploi, alors que 41 % invoquent des raisons de santé et 28 % une indisponibilité pour raisons familiales [67]. Symétriquement, les revenus tirés de l'emploi ne sont pas le seul déterminant de la décision de travail des RMistes. D'autres facteurs interviennent dans ce choix, tels que les droits sociaux auxquels l'individu a accès *via* l'emploi (retraite, couverture maladie élargie...) et les effets de socialisation [5]. Dans les faits, il semble effectivement qu'un gain faible voire nul ne dissuade pas de façon systématique la reprise d'emploi : des enquêtes ont ainsi mis en lumière qu'une proportion importante (environ 30 %) de bénéficiaires du RMI qui avaient retrouvé un emploi déclaraient ne pas avoir amélioré leur situation financière, et pour une partie d'entre eux, l'avoir même dégradée [40].

1. Cela tient essentiellement au fait que de nombreux « droits connexes » (c'est-à-dire les aides dont l'obtention est conditionnée à celle du RMI) ont évolué en sens inverse. C'est le cas d'une vingtaine de prestations telles que l'aide aux transports attribuée par les régions, l'exonération de la redevance télé ou les tarifs sociaux du téléphone, du gaz et de l'électricité dont le montant pris isolément peut sembler faible, mais qui se cumulent pour compléter les revenus des ménages sans emploi. Au total, le développement de ces aides a contribué à réduire fortement les gains du retour à l'emploi. Il faut noter que l'étude d'Anne et L'Horty ne tient pas compte du mécanisme d'intéressement qui permet de cumuler pendant une certaine période un revenu d'activité (dépassant le seuil du RMI ou de l'ASS) et le RMI ou l'ASS. Cependant, seuls 13 % des bénéficiaires du RMI et de l'ASS avaient opté pour le cumul entre minima sociaux et revenu d'activité en 2003 [27].

TRAVAIL À BAS SALAIRE : POINT DE PASSAGE OU VOIE SANS ISSUE ?

Les perspectives d'évolution salariale et de carrière sont une dimension importante de la qualité de l'emploi. En ce qui concerne plus particulièrement les emplois à bas salaires, l'une des questions fondamentales est de savoir si ces derniers constituent essentiellement un point de passage dans la carrière des salariés – comme c'est le cas au Danemark où ils sont en grande partie occupés par des étudiants à la recherche d'un revenu complémentaire [74] ou s'il s'agit de voies sans issue dans laquelle les salariés se trouvent « piégés » pour de longues années. Si, en comparaison internationale, les rares études tendent à montrer que les sorties de la situation de bas salaire seraient relativement importantes en France, il n'en reste pas moins que les carrières salariales semblent assez plates au bas de la hiérarchie des rémunérations.

Taux de sortie de l'emploi à bas salaire

Il existe relativement peu de travaux sur la mobilité professionnelle et salariale des travailleurs à bas salaire en France. Toutefois, la Commission européenne (2004) fournit des statistiques comparatives sur la mobilité en matière de revenus du travail, issues du Panel européen des ménages, pour les années 1994-2001. Le champ couvert comprend l'ensemble des salariés à l'exclusion des apprentis, des stages et contrats aidés et des travailleurs à temps partiel employés moins de 15 heures par semaine. Le taux annuel de sortie de l'emploi à bas salaire apparaît supérieur en France (34,5 %) à la moyenne des autres pays européens (30,7 % pour l'UE-15) sur la période 1994-2001. Il est nettement plus élevé qu'en Allemagne (25,4 %), au Royaume-Uni (28,0 %) ou même aux Pays-Bas (29,4 %). Il est en revanche plus faible qu'au Danemark (36,6 %) où la mobilité salariale est parmi la plus élevée d'Europe. Concernant la probabilité de sortie cumulée à horizon de 3 ans, elle atteint 54 % en France, soit près de dix points de plus qu'en Allemagne, cinq points de plus qu'au Royaume-Uni, mais onze points de

moins qu'au Danemark. À horizon de 5 ans, le taux de sortie du travail à bas salaire atteint 70 %, ce qui situe, là encore, la France dans la fourchette haute des pays européens.

Il faut cependant souligner que ces probabilités de sortie relativement élevées ne sont pas nécessairement synonymes de mobilité professionnelle ou salariale, au sens de progression dans une grille d'emplois et/ou de rémunérations. En effet, elles sont en partie dues au fait que le seuil de bas salaires est très proche du smic (voire inférieur pour 2004 et 2005, tableau 1). En effet, dans ces conditions, beaucoup de travailleurs à bas salaire sont très proches du seuil, de sorte qu'ils passent automatiquement au-dessus du fait de la prime d'ancienneté (encore prévue par de nombreuses conventions collectives) après quelques années dans l'entreprise. Dans ces conditions, la sortie du travail à bas salaire reflète bien un accroissement de la rémunération individuelle, mais celle-ci ne correspond pas nécessairement à une véritable progression de carrière. En outre, dans la mesure où les primes et bonus jouent un rôle majeur dans la sortie du travail à bas salaire, celle-ci peut ne pas être pérenne et les travailleurs dont les rémunérations ont dépassé le seuil de bas salaires une année peuvent repasser dessous l'année suivante.

Par ailleurs, la mobilité salariale a eu tendance à diminuer au cours des vingt dernières années. À l'aide des DADS, Lhommeau [48] montre qu'elle a fortement chuté entre 1984-1991 et 1994-1998 et que, malgré une certaine reprise entre 1998 et 2001, elle reste sensiblement plus faible au début des années 2000 que dans les années 1980. Pour les salariés employés à temps plein, le taux de sortie à deux ans du travail à bas salaire (défini dans cette étude comme le travail rémunéré à moins de 1,3 fois le smic) atteignait 29,4 % sur la période 1984-1991, avant de chuter à 21,1 % en 1994-1998, puis de remonter à 23,8 % en 1997-2001. Cette baisse ne s'explique pas uniquement par une phase descendante du cycle économique : dans cinq des douze secteurs étudiés, la mobilité a reculé entre 1984-1991 et

1994-1998, alors même que le taux de croissance de la valeur ajoutée a, lui, augmenté.

Des phénomènes de trappe à bas salaire ?

L'une des contreparties de la compression dans la distribution des salaires évoquée plus haut est que, pour les salaires de base et donc hors prime d'ancienneté, les carrières salariales des travailleurs situés au bas de l'échelle des rémunérations sont relativement plates. D'après S. Seguin [70], en 2002, plus de 25 % des salariés rémunérés au smic dans les entreprises de plus de dix salariés, avaient au moins dix ans d'ancienneté. Concrètement, cela signifie que leur salaire est resté bloqué au niveau du smic depuis qu'ils ont été embauchés.

Cela est à rapprocher du fait que, dans un grand nombre de secteurs – y compris certains emplois publics – les minima fixés par les conventions collectives de branche sont inférieurs au smic. D'après les chiffres fournis par le ministère du Travail, c'était le cas de 55 % des conventions collectives en 2005 (contre 70 % en 1999)¹. Les minima conventionnels ne sont donc pas appliqués et les salariés situés aux niveaux les plus faibles des grilles d'emplois sont, de fait, payés au smic. La conséquence de ce décalage entre salaire réel et salaire conventionnel est que les salariés peuvent progresser pendant un certain nombre d'années dans la grille des emplois sans que leur salaire s'en trouve amélioré. Cet effet n'est rien d'autre que l'expression conventionnelle d'un phénomène économique : si le salaire d'embauche est contraint par un niveau plancher du fait d'un smic relativement élevé par rapport au salaire moyen, les entreprises compensent le surcoût ainsi imposé par la modération des augmentations salariales, du moins en début de carrière. Outre cet effet mécanique, P. Aghion *et al.* [3] suggèrent qu'un

1. Pour les branches du secteur « général » (c'est-à-dire hors branches de la métallurgie et bâtiments et travaux publics, qui ont des conventions collectives régionales).

salaires minimum légal élevé peut avoir un effet d'éviction sur la négociation collective, et, au-delà, peut contribuer à réduire l'engagement des salariés dans les syndicats, et donc affaiblir ces derniers. Ce faisant, il entretiendrait un équilibre caractérisé par une faible syndicalisation et l'échec répété des négociations sur les minima de branches, rendant par là même nécessaire le maintien d'un salaire minimum interprofessionnel.

L'allégement de cotisations employeur sur les bas salaires introduits en France en 1993 et renforcés depuis par les gouvernements successifs (cf. *supra*) a aussi pu contribuer à constituer une « trappe à bas salaire ». En effet, toute augmentation de salaires en dessous du seuil à partir duquel l'exonération s'annule (1,6 smic) engendre une diminution de l'exonération dont bénéficie l'employeur – du fait de sa nature dégressive¹. D'après les résultats de Lhommeau et Rémy l'impact global des exonérations aurait été effectivement négatif sur la mobilité salariale des travailleurs à bas salaire [48].

Au total, si l'on exclut la prime d'ancienneté, les carrières salariales semblent en France relativement limitées au bas de la hiérarchie des qualifications et des rémunérations. Le salaire de base peut rester de longues années (voire toute une vie professionnelle) au smic ou proche du smic. Outre la prime d'ancienneté, mais qui est plafonnée et tend à être remise en question dans de nombreuses branches, ce sont donc les revalorisations du smic lui-même qui jouent un rôle fondamental dans la progression des salaires. Mais cela a vraisemblablement en retour un effet de compression de la hiérarchie des salaires et d'aplatissement des carrières salariales. Même si leur salaire augmente, les travailleurs peuvent néanmoins être très frustrés du fait qu'il reste bloqué au niveau du smic.

1. Ainsi, par exemple, augmenter le salaire d'un salarié payé au smic de 10 % (de 1 à 1,1 smic) entraîne un accroissement du coût du travail de 14 % pour l'employeur.

Au total, la faible incidence du travail à bas salaire observée en France tient donc en grande partie à l'effet de compression du smic au bas de la hiérarchie des rémunérations et au niveau relativement limité de l'offre d'emplois à bas salaire. Cela constitue un point positif en ce qui concerne la qualité de l'emploi, mais la bonne performance française telle que mesurée par la faible incidence du travail à bas salaire doit cependant être relativisée lorsque d'autres dimensions de la qualité – et en particulier les conditions de travail – sont prises en compte.

Des conditions de travail difficiles

UNE DÉGRADATION MARQUÉE AU COURS DES VINGT DERNIÈRES ANNÉES

Un point commun des entretiens réalisés dans les six secteurs que nous avons étudiés est le sentiment de dégradation des conditions de travail constamment mis en avant par les salariés (voir les chapitres suivants). Ce constat monographique rejoint les résultats d'enquêtes portant sur de vastes échantillons représentatifs des travailleurs français.

En premier lieu, les métiers traditionnellement pénibles n'ont pas tous disparu. Selon les enquêtes françaises sur les conditions de travail, le travail à la chaîne ou sous contrainte automatique progresse parmi les ouvriers ; il concerne près de 25 % des ouvrières en 2005 contre 20 %, 15 ans auparavant. Les cadences augmentent même, dans le secteur de la découpe de viande par exemple (voir chapitre 2). Les salariés du bâtiment et des travaux publics (BTP) cumulent toujours exposition à des produits toxiques, risques d'accidents, températures extrêmes ou pression sonore élevée. À la disparition du métier de mineur répond la création de nouveaux métiers pénibles comme celui du contrôle manuel du tri sélectif d'ordures ménagères.

Parallèlement, l'exposition des salariés à la plupart des risques et pénibilités du travail a eu tendance à augmenter dans la dernière décennie. L'enquête Sumer (« Surveillance médicale des risques ») réalisée par des

médecins du travail¹ fournit une batterie d'indicateurs précis à partir d'un vaste échantillon de 50 000 salariés. Elle a été conduite à deux reprises, en 1994 et 2003. La proportion de salariés du privé exposés à des produits chimiques est passée de 34 à 37 % entre ces deux dates. Désormais les deux tiers des ouvriers seraient concernés ; en 2003, au moins 2,4 millions de travailleurs auraient été en contact avec des produits cancérigènes. Les contraintes organisationnelles, notamment de rythme et de délais, se généralisent (tableau 6). L'« incertitude au travail », par exemple le fait de devoir effectuer des tâches non prévues, augmente pour toutes les catégories de salariés, accroissant la charge mentale. Le contrôle par la hiérarchie décline au profit d'un quasi-doublement du contrôle informatique, qui concerne désormais plus du quart des salariés. S'il y a en apparence plus d'autonomie offerte au travailleur, elle demeure sous contrôle. Enfin, les contraintes physiques comme la manutention de charge ou le piétinement pendant plus de 20 heures par semaine déclinent en moyenne, mais augmentent pour les ouvriers. Dans l'ensemble, les inégalités se creusent, les risques et la pénibilité s'accroissant plus nettement pour les ouvriers et les employés que pour les autres catégories.

1. L'intérêt de cette enquête repose sur l'expertise des médecins du travail, qui peuvent administrer un questionnaire parfois technique, et sur le grand nombre de salariés enquêtés. En 2003, plus de 20 % des médecins du travail en exercice ont tiré au sort 56 314 salariés, dont 49 984 ont répondu. Par sa nature strictement médicale, l'enquête n'interroge pas sur les éléments de rémunération. Le champ couvre 80 % des salariés. En 1994, l'enquête concernait l'ensemble des salariés surveillés par la médecine du travail du régime général et de la Mutualité sociale agricole. En 2003, le champ a été étendu aux hôpitaux publics, à EDF-GDF, La Poste, la SNCF et Air France. Au total, l'enquête Sumer 2003 est représentative de 17,5 millions de salariés sur un total de 21,5 millions. Cette enquête est retenue par le ministère de l'Emploi comme référence pour le suivi épidémiologique des expositions aux principaux risques professionnels en France métropolitaine.

**Tableau 6 – Conditions de travail
par catégorie socioprofessionnelle (1994-2003).**

| % des travailleurs concernés par | Cadres | Professions intermédiaires | Employés | Ouvriers qualifiés | Ouvriers non qualifiés | Tous |
|---|---------------|-----------------------------------|-----------------|---------------------------|-------------------------------|-------------|
| <i>Contraintes organisationnelles</i> | | | | | | |
| Contrôle permanent de la hiérarchie | | | | | | |
| * 1994 | 12,5 | 22,9 | 30,3 | 33,0 | 41,0 | 28,4 |
| * 2003 | 11,5 | 21,9 | 27,3 | 32,3 | 36,7 | 25,5 |
| Contrôle électronique | | | | | | |
| * 1994 | 13,6 | 19,0 | 9,2 | 11,5 | 8,7 | 14,5 |
| * 2003 | 25,9 | 33,3 | 15,8 | 26,9 | 20,3 | 27,0 |
| Changer fréquemment de tâche pour une autre non prévue | | | | | | |
| * 1994 | 66,0 | 56,2 | 43,4 | 35,8 | 25,5 | 46,2 |
| * 2003 | 75,6 | 67,9 | 52,6 | 45,5 | 39,5 | 58,4 |
| <i>Contraintes physiques</i> | | | | | | |
| Bruit (> 85 décibels) au moins 20 h par semaine | | | | | | |
| * 1994 | 0,6 | 2,5 | 0,3 | 13,1 | 14,1 | 5,8 |
| * 2003 | 0,5 | 2,6 | 0,4 | 15,0 | 14,6 | 6,0 |
| Manipuler des charges lourdes au moins 10 h par semaine | | | | | | |
| * 1994 | 1,4 | 5,5 | 17,2 | 20,7 | 25,0 | 12,5 |
| * 2003 | 0,7 | 4,9 | 16,8 | 21,2 | 26,6 | 11,8 |

**Tableau 6 – Conditions de travail
par catégorie socioprofessionnelle (1994-2003). (Suite)**

| % des travailleurs concernés par | Cadres | Professions intermédiaires | Employés | Ouvriers qualifiés | Ouvriers non qualifiés | Tous |
|---|--------|----------------------------|----------|--------------------|------------------------|------|
| Rester debout plus de 20 h par semaine | | | | | | |
| * 1994 | 6,5 | 19,1 | 49,1 | 40,6 | 44,8 | 28,3 |
| * 2003 | 3,5 | 16,3 | 46,8 | 43,1 | 46,8 | 26,7 |
| Répéter le même mouvement au moins 10 h par semaine | | | | | | |
| * 1994 | 1,6 | 3,5 | 14,4 | 15,6 | 31,9 | 12,5 |
| * 2003 | 1,5 | 2,8 | 12,2 | 14,0 | 26,0 | 9,5 |

Source : Arnaudo *et al.* [10] à partir de l'enquête Sumer à champ constant.

L'enquête française « Conditions de travail », complémentaire à l'enquête « Emploi », permet d'appréhender également les évolutions des temps de travail pour l'ensemble des salariés. Même si la fréquence des semaines longues décline, les temps de travail sont de plus en plus éclatés. Le travail de nuit, notamment des femmes, se développe. Il en va de même du travail le week-end. Surtout, ces horaires « atypiques » le sont de moins en moins, devenant de plus en plus « habituels » (figure 2).

Au total, les formes de pénibilité traditionnelles et nouvelles ne se substituent pas mais se cumulent. Ce mouvement correspond à une transformation du contenu du travail. L'ouvrier d'une usine de découpe de viande doit en permanence se concentrer pour préparer des morceaux naturellement tous différents, tout en assurant désormais qualité et rythme. Les méthodes d'optimisation des phases de travail issues du monde industriel se diffusent dans les services. La caissière d'hypermarché doit non seulement

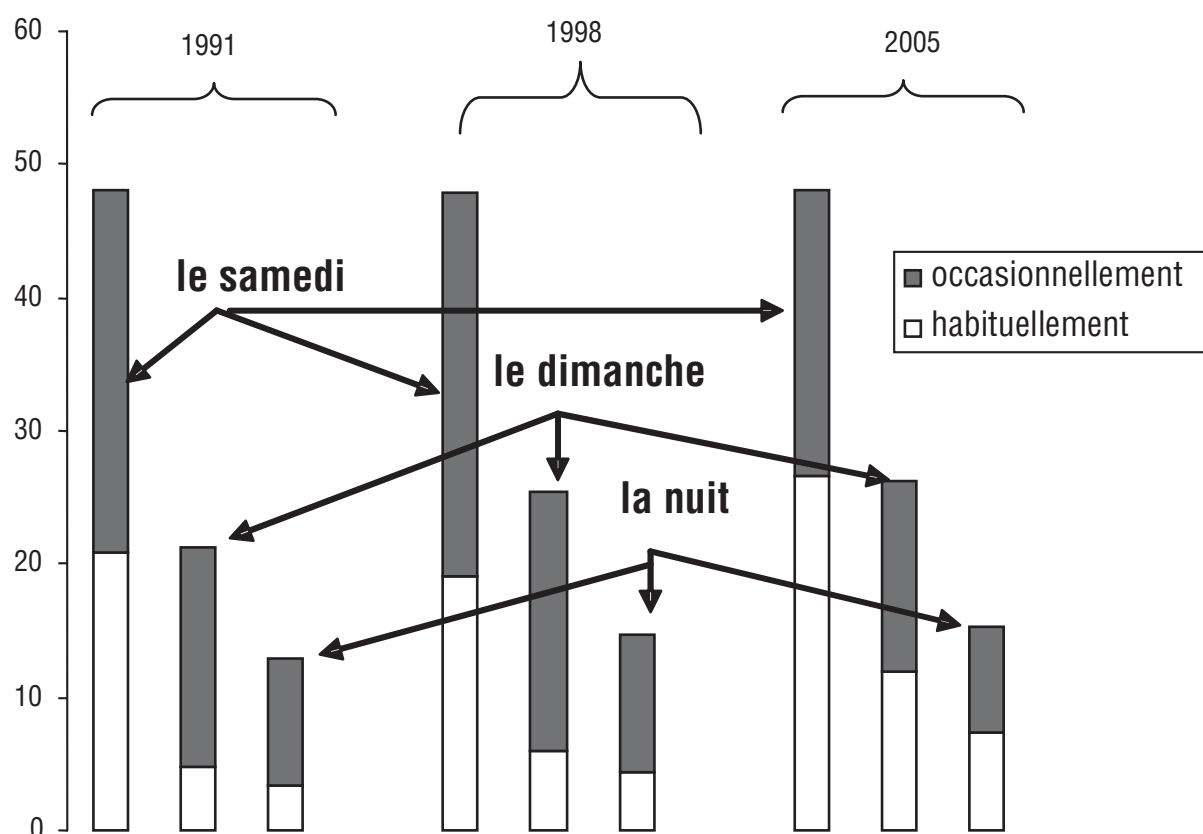


Figure 2 – Développement des horaires de travail « atypiques ».

Source : enquêtes sur les conditions de travail, Dares, 1991, 1998 et 2005.

déplacer quotidiennement deux tonnes de marchandises, mais aussi trouver l'emplacement de milliers de codes barres, les scanner, répondre aux sollicitations des clients, anticiper les modes de paiement ou encore éviter le vol. Des femmes de chambre aux infirmières, des normes quantitatives et de qualité très strictes s'imposent. Les salariés risquent alors de faire face à des injonctions paradoxales, les téléopérateurs des centres d'appel en sont un exemple : entre satisfaction du client et abatage du nombre d'appels, le tout sur écran et sous contrôle permanent.

Ce cumul de contraintes peut se traduire par des pathologies d'hyper-sollicitation, en particulier les troubles musculo-squelettiques (TMS), devenus la première maladie professionnelle en France (figure 3). Leur développement est spectaculaire sur les quinze dernières années. Ce phénomène est en

partie dû à une meilleure reconnaissance des maladies professionnelles, mais celle-ci est loin d'expliquer entièrement une pareille progression [14]. Il touche plus particulièrement les services.

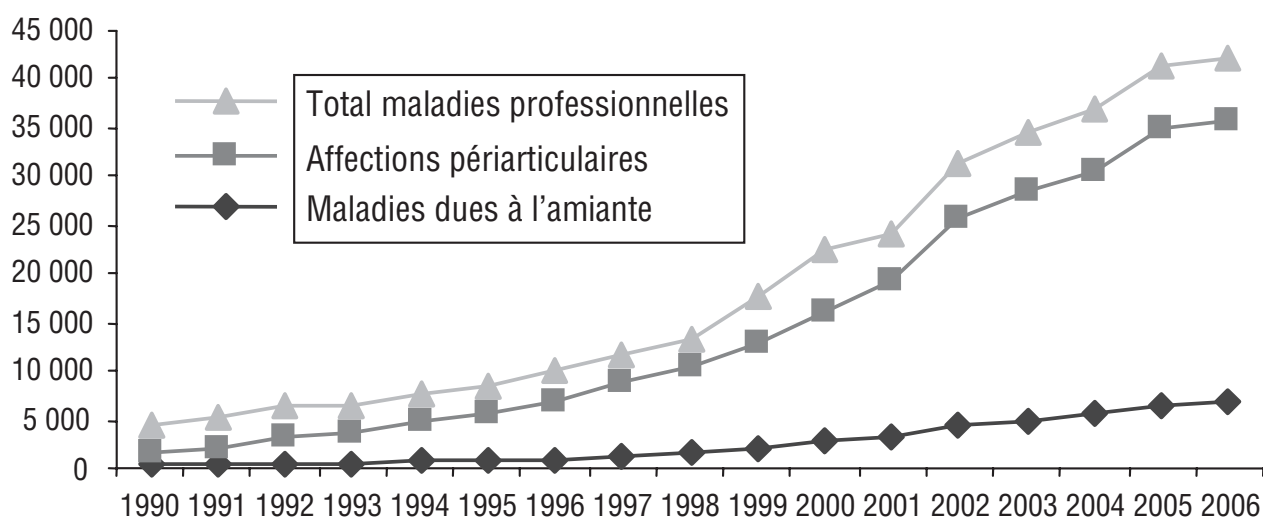


Figure 3 – Croissance des maladies professionnelles reconnues.

Source : CNAMTS.

En ce qui concerne les difficultés au travail résultant des choix organisationnels et technologiques des entreprises, la France n'est pas un cas isolé parmi les pays développés. Partout, l'entreprise connaît ou a connu des réorganisations du travail : la capacité à être la première à arriver sur un marché et à réagir aussi rapidement que possible aux évolutions de la demande est progressivement devenue la clé de la compétitivité. Des pratiques d'organisation flexibles et innovantes s'imposent donc, comme les équipes autonomes, la rotation de postes, le « juste à temps¹ », pratiques associées à une sous-traitance accrue, à la réduction des lignes hiérarchiques, à la montée en puissance des normes de qualité, notamment ISO. Ces pratiques se sont rapidement diffusées dans le secteur privé mais aussi

1. Cette pratique consiste à ne pas accumuler de stock, et donc à ajuster le montant de la production au jour le jour à la demande adressée à l'entreprise.

dans le secteur public. En 2005, selon l'enquête « RÉPONSE », un tiers des établissements français de plus de vingt salariés sont sous normalisation ISO. Ces changements organisationnels sont inséparables des technologies de l'information et de la communication : le développement de celles-ci permet la mise en place de nouvelles formes d'organisation, et inversement.

Parallèlement, des travaux de disciplines diverses (sociologie, épidémiologie, etc.) font le constat d'une intensification du travail [12]. Selon les enquêtes européennes sur les conditions de travail¹, tous les pays européens ont été concernés par une dégradation des indicateurs de charges physique et mentale dans les années 1990 avant une stabilisation entre 2000 et 2005. Néanmoins, la France semble se distinguer par l'ampleur et la persistance du phénomène, alors qu'un ralentissement voire l'inversion de la dégradation était perceptible dans de nombreux pays dès le milieu des années 1990 (figure 4).

Un possible corollaire est l'évolution moins favorable du taux standardisé d'accidents du travail en France – c'est-à-dire d'accidents ayant entraîné plus de 3 jours d'arrêt de travail (figure 5). En une décennie, il n'a diminué que de 15 % en France soit la moitié de la chute observée dans l'Europe des Quinze. Au même niveau que celui de l'Allemagne en 1994, il se situe 20 % au-dessus en 2003. La situation relative de la France évolue différemment d'un secteur d'activité à l'autre : le taux standardisé baisse de 15 % dans l'industrie manufacturière et la construction contre 29 % pour l'ensemble de l'Europe des Quinze, mais de 50 % dans l'agriculture (– 15 % dans l'UE)

1. Les enquêtes européennes sur les conditions de travail de la Fondation de Dublin financée par la Commission européenne, menées tous les cinq ans, offrent une perspective unique sur les questions de qualité du travail depuis 1990 au sein de l'Union. Environ 1 000 Français sont interrogés dans chaque vague. Les données sont disponibles sur le site de la Fondation www.eurofound.eu.

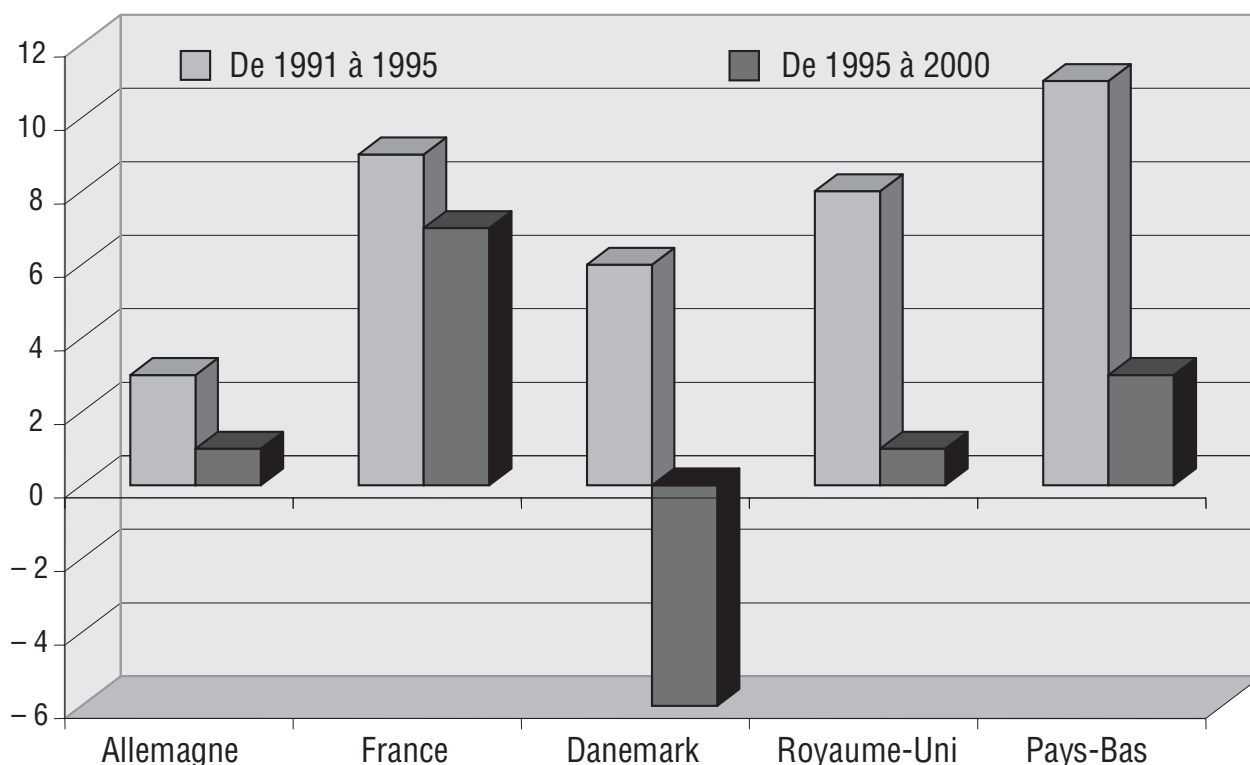
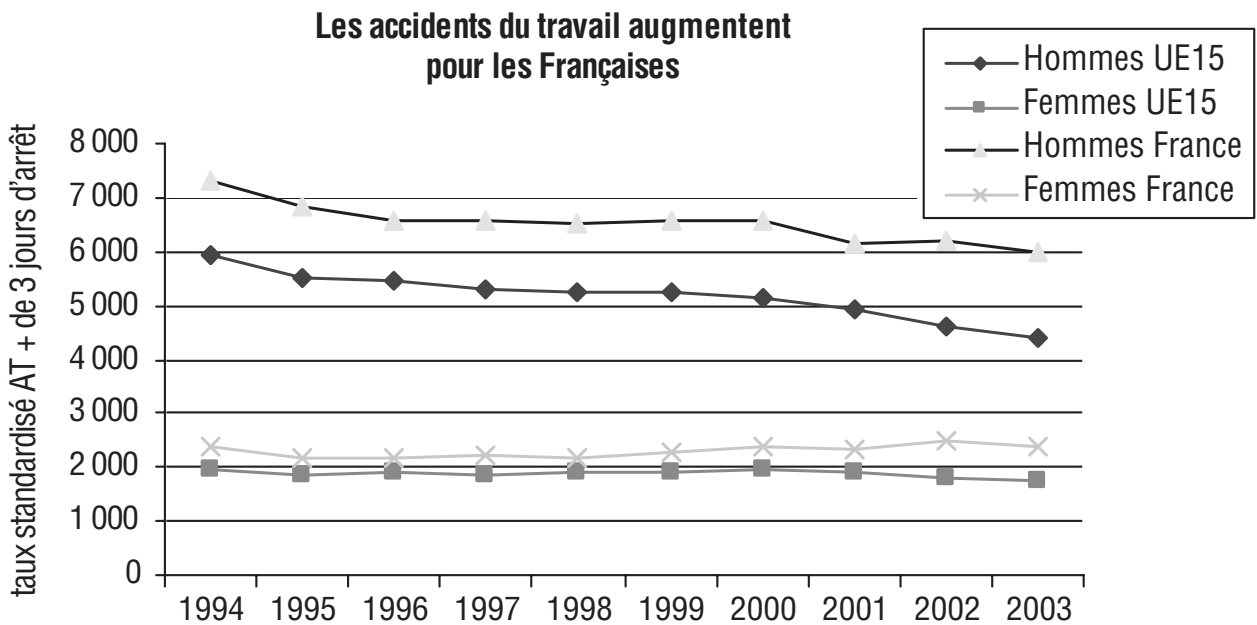
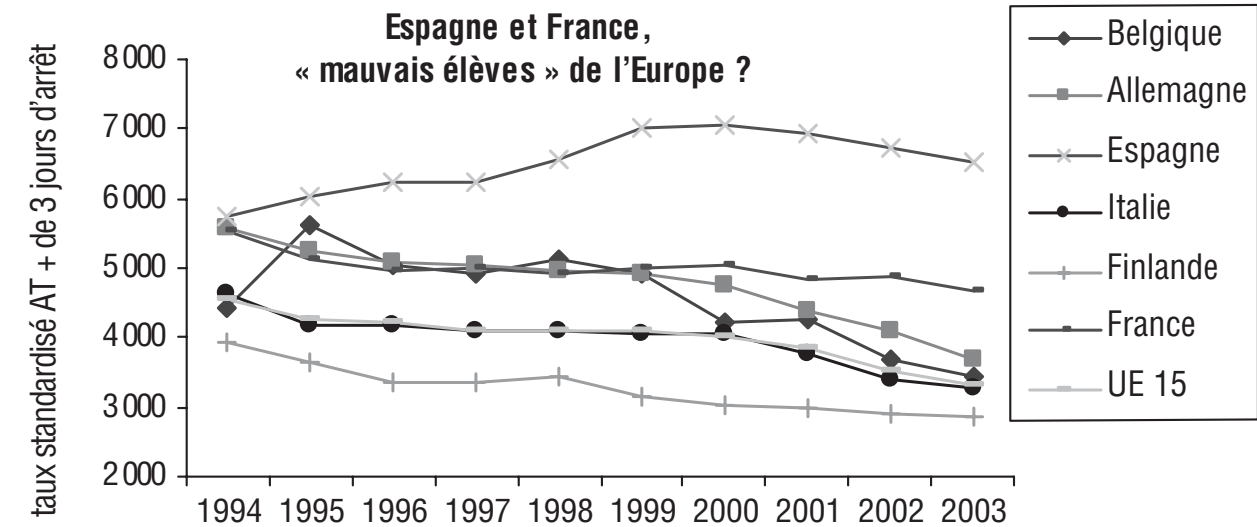


Figure 4 – Évolution de la proportion de salariés déclarant travailler à un rythme élevé au moins la moitié du temps (1991-2000).

Source : enquêtes européennes sur les conditions de travail, 1990-1991, 1995 et 2000.

et de seulement 7 % dans les transports et télécommunications (– 40 % dans l'UE). Les données ne sont pas disponibles pour les services, mais la situation française s'est probablement dégradée. En effet, la France est le seul pays de l'Union où le taux standardisé d'accidents des femmes (plus présentes dans les services) n'a pas reculé : il a même légèrement augmenté entre 1994 et 2003 (figure 5).

Au total, l'évolution des conditions de travail au cours des quinze dernières années est donc caractérisée par une intensification du travail qui a particulièrement touché les métiers les moins qualifiés où se concentrent les travailleurs à bas salaire.



**Figure 5 – Taux standardisés d'accident du travail
en Europe (1994-2003).**

Source : Eurostat. Le taux standardisé d'incidence est égal au nombre d'accidents du travail avec plus de 3 jours d'arrêt de travail survenus durant l'année rapporté au nombre de personnes au travail dans la population de référence, le tout multiplié par 100 000.

Remarque : la comparaison des niveaux des indices de fréquence est délicate entre pays, du fait de l'hétérogénéité des concepts et des modes de mesure. En revanche, ces modes étant globalement constants durant la période considérée, la comparaison des évolutions dans le temps a une signification plus robuste.

DES SOURCES PROPRES À LA FRANCE ?

Outre une mécanique globale des modes de production, les sources de l'intensification du travail en France sont à rechercher du côté de plusieurs facteurs : une action insuffisante de l'État, la faiblesse des syndicats et, potentiellement, l'introduction des 35 heures.

Des acteurs peu mobilisés

Historiquement, l'État français s'est distingué par ses retards dans la prise en compte des questions de santé et de sécurité au travail. La silicose n'a été reconnue comme maladie professionnelle qu'en 1947 alors que l'Organisation internationale du travail l'avait recensée comme telle dès 1934, dans la foulée de grands pays industrialisés (États-Unis, Royaume-Uni, Allemagne...). L'usage de l'amiante n'a été interdit qu'en 1996 avec plusieurs décennies de retard sur la plupart de nos voisins : la France utilisait ainsi encore, au début des années 1990, autant d'amiante que les États-Unis, l'Allemagne et le Royaume-Uni réunis. Plus récemment, des éthers de glycol fortement reprotoxiques ont été prohibés après plusieurs années d'atermoiement. De même, la question de l'organisation du travail et des troubles psychosociaux associés n'a rencontré un véritable écho auprès des autorités publiques qu'à partir de 2005 avec le Plan « santé-travail ». Outre cette défaillance chronique des dispositifs de santé publique, l'État, les partenaires sociaux et la sécurité sociale n'ont pas su créer une synergie entre la multiplicité d'organismes de prévention dont ils se sont dotés, ce qui limite leur efficacité.

Enfin, la faiblesse des effectifs de l'Inspection du travail est patente, bien en deçà du taux moyen de couverture européen. La France dispose au milieu des années 2000 d'environ 1 300 inspecteurs et contrôleurs, soit l'équivalent du tiers des effectifs des inspections nationales et locales de sécurité et santé au travail britanniques, pour un niveau d'emploi inférieur

de 14 % seulement au niveau du Royaume-Uni¹. En conséquence, le nombre d'inspections effectuées en France est inférieur de moitié à celui réalisé au Royaume-Uni. En fait, l'inspection est contrainte d'effectuer des choix. Ainsi, elle semble plus visible dans les industries agroalimentaires que dans les grandes surfaces ou les hôtels où les acteurs interrogés dans le cadre de notre recherche n'ont que rarement souvenir d'une inspection. On observe ainsi dans plusieurs de ces établissements un non-respect de divers pans du droit du travail (chapitres 4 et 5). De tels comportements se retrouvent, mais atténués ou moins systématiques, dans les mêmes secteurs aux États-Unis [8] ou en Allemagne.

La faiblesse syndicale apparaît comme une autre source de non-prise en compte des conditions de travail sur le terrain. Fortement présents dans les hôpitaux avec une bonne expertise des dossiers, les syndicats s'impliquent dans le domaine. Mais, avec 5 % de syndiqués dans le secteur privé, de nombreuses entreprises n'ont pas de représentants syndicaux. Les comités d'hygiène et de sécurité (CHSCT) sont rares dans les établissements de moins de cinquante salariés : seuls 37 % des établissements de vingt à cinquante salariés en possédaient en 2004 [31]. La faiblesse des institutions représentatives du personnel s'exprime également en termes d'expertise ; même dans de grands établissements, le manque de formation des membres des CHSCT peut se traduire par une incapacité d'action préventive des comités. Au niveau des branches ou des groupes, la concurrence syndicale ne permet pas toujours à cette problématique d'émerger, contrairement à la lutte contre les discriminations ou l'intégration des travailleurs handicapés. Les revendications ont tendance à se porter sur les

1. Il faut en outre souligner que les inspecteurs et contrôleurs français ont des compétences plus larges. Au-delà des seules règles concernant les conditions de travail, ils sont en effet également supposés vérifier l'application de l'ensemble de la législation relative au travail.

questions de rémunérations qui ont une meilleure visibilité pour les salariés. De plus, en particulier dans le secteur industriel (voir par exemple le cas de l'agroalimentaire au chapitre 2), l'amélioration des conditions de travail passant souvent, pour les tâches les plus pénibles, par l'automatisation, la crainte de suppressions d'emploi a pu jouer un rôle important dans la modération des revendications dans ce domaine.

Autre acteur essentiel en matière de conditions de travail, le médecin du travail est écartelé. Il hésite ainsi souvent à déclarer des salariés en inaptitude ou à dénoncer les effets délétères de certains postes, de peur que les salariés en question ne soient déclarés inaptes et licenciés.

Les salariés eux-mêmes, s'ils sont conscients de conditions de travail difficiles, n'associent pas systématiquement les troubles dont ils peuvent souffrir à ces conditions. Dans les secteurs ou entreprises où les contraintes professionnelles sont les plus mal ressenties, les salariés ont plus tendance à démissionner individuellement qu'à peser collectivement : ainsi, dans les centres d'appel ou les grandes surfaces alimentaires, la plupart des salariés sont embauchés en contrat à durée indéterminée et pourtant le taux de rotation de la main-d'œuvre peut y dépasser les 100 %. Bénéficiant d'un réservoir important de main-d'œuvre disponible, les employeurs ne semblent guère incités à privilégier les conditions de travail pour retenir leurs salariés.

Un impact ambigu des 35 heures

Une explication complémentaire possible de l'intensification du travail particulièrement marquée en France repose sur le processus de réduction du temps de travail : afin de compenser la hausse des salaires horaires, les employeurs recherchent mécaniquement des gains de productivité, notamment à travers une densification des heures travaillées. L'élasticité estimée pour les entreprises passées aux 35 heures est de l'ordre de 0,5, soit 5 % de gains de productivité pour 10 % de baisse du temps de travail. Néanmoins, ces gains peuvent provenir d'une amélioration des processus de production,

d'une suppression de tâches inutiles par exemple, sans impact sur l'intensité du travail ; les gains de productivité peuvent même révéler des salariés en meilleure santé donc plus productifs. De fait, le gros de l'intensification du travail observée dans les enquêtes françaises sur les conditions de travail est antérieur au processus de RTT.

Les études de cas spécifiques comme les monographies sectorielles de ce volume révèlent une très grande hétérogénéité dans l'application des 35 heures et donc dans leurs conséquences pour les salariés [11]. Par exemple, pour de nombreuses femmes à temps partiel de l'hôtellerie ou de la grande distribution (dont une part importante est à bas salaire), les 35 heures n'ont pas induit de réduction du temps de travail, mais ont permis aux employeurs de formaliser la segmentation du temps de travail. L'ensemble des enquêtes représentatives auprès des salariés confirme que la durée du travail des temps partiels est restée globalement stable depuis 1996.

De fait, seuls les deux tiers des salariés ont bénéficié d'une réduction du temps de travail [30]. Et s'il y a eu réduction, elle forme un continuum : alors que les entreprises passées sous la première loi Aubry ont effectivement réduit le temps de travail des non-cadres à 35 heures, celles passées sous Aubry II ont pu redéfinir les temps travaillés et ainsi passer aux 35 heures avec une baisse de la durée travaillée – à définition constante – bien inférieure à 4 heures par semaine. Par exemple, dans la grande distribution alimentaire, la pause de 3 minutes par heure des caissières a été initialement exclue des temps travaillés, ce qui a permis de réduire de 5 % le temps de travail officiel. Ces changements de définition rendent en outre difficile l'interprétation des séries brutes de temps de travail en France. Au total, les statistiques de l'OCDE suggèrent que de 1997 à 2003, la durée annuelle de travail d'un salarié français aurait diminué de 6,5 %.

Il demeure cependant que la RTT s'est accompagnée d'une flexibilisation du temps de travail, du développement d'horaires atypiques et, plus généralement, de la diffusion de nouveaux modes d'organisation du travail [11].

En particulier, l'annualisation du temps de travail permet aux employeurs de moduler d'une semaine sur l'autre les durées travaillées, dans les cas extrêmes de 0 à 48 heures. Cette irrégularité même prévisible n'est pas sans conséquences sur la vie familiale.

L'hétérogénéité des situations est confirmée par les déclarations des salariés. D'après l'enquête « RTT/mode de vie », si 59 % de l'ensemble des salariés passés aux 35 heures rapportent une amélioration de la qualité de leur vie quotidienne [26], c'est le cas de seulement 35 % des femmes ouvrières. En outre, à peine un quart des travailleurs déclarent une amélioration de leurs conditions de travail. À partir d'un échantillon nettement plus vaste, l'enquête Sumer montre qu'en moyenne les salariés à 35 heures n'ont pas des conditions de travail plus difficiles que ceux restés à 39 heures mais pour 82 % d'entre eux, leur charge de travail n'a pas diminué avec la RTT [30]. De nouveau, un salarié sur sept note que sa situation ne s'est pas améliorée avec les 35 heures : ce sont ceux qui ont connu la RTT de plus faible ampleur. L'enquête Sumer ne relève par ailleurs aucune différence d'appréciation marquée selon la CSP ou le sexe.

Le démantèlement progressif des 35 heures (de la loi Fillon en 2003 aux exonérations et défiscalisation des heures supplémentaires en 2007) ne semble pas, pour l'instant, avoir provoqué de mouvement significatif dans la gestion du temps de travail par les entreprises et n'a donc pas eu d'effet sensible sur les conditions de travail. Les cas d'entreprises (Continental, Bosch...) repassées aux 39 heures voire plus sont anecdotiques. Ainsi, selon l'OCDE, de 2003 à 2006, la durée annuelle moyenne de travail d'un salarié français aurait augmenté de 2 % sans que l'on puisse faire la différence entre un simple effet cyclique ou une tendance de fond.

Au total, les 35 heures ont probablement accentué les inégalités en matière de conditions de travail mais ne sauraient expliquer l'intensification forte du travail qui les a précédées. Elles emportent en outre la satisfaction d'une majorité de salariés.

UN SALAIRE NON COMPENSATEUR

Salaire et insatisfaction au travail

Cependant, comme le montre la figure 6, en France, le taux de satisfaction au travail, même s'il est dans la moyenne de l'Europe à vingt-sept, est nettement plus bas que dans les pays du Nord de l'Europe (Danemark, Allemagne, Pays-Bas, et même Royaume-Uni). Ce constat se retrouve pour l'ensemble des catégories socioprofessionnelles et/ou par niveau de revenu ainsi que par sexe. En particulier, les ouvriers ou les employés français sont moins satisfaits que les cadres français mais cette différence est similaire – de l'ordre de dix points – à celle que l'on rencontre chez les pays partenaires de la France. Il n'y a donc pas de signe net d'inégalités de satisfaction plus marquées en France entre catégories socioprofessionnelles¹.

Cette relative insatisfaction des travailleurs français peut trouver sa source dans des relations au travail dégradées. Des travaux récents soulignent en effet un mécontentement voire une hostilité des salariés vis-à-vis d'une hiérarchie mise en cause notamment pour son absence de reconnaissance du travail effectué [65]. Une autre interprétation est ressortie très nettement des études de terrain menées dans le cadre de notre recherche : le niveau de salaire horaire est très souvent jugé insuffisant par les salariés pour compenser les efforts croissants qui leur sont demandés. Pour l'ensemble des métiers étudiés dans ce volume, les salariés déclarent spontanément qu'ils ne sont pas assez bien payés pour les exigences de leur travail. Plus précisément, leur rémunération horaire ne suivrait pas la montée de ces exigences : « le compte n'y est pas ». L'intensification du travail ne serait pas compensée.

1. L'échantillon est cependant trop limité pour effectuer une analyse fine par CSP et par secteur.

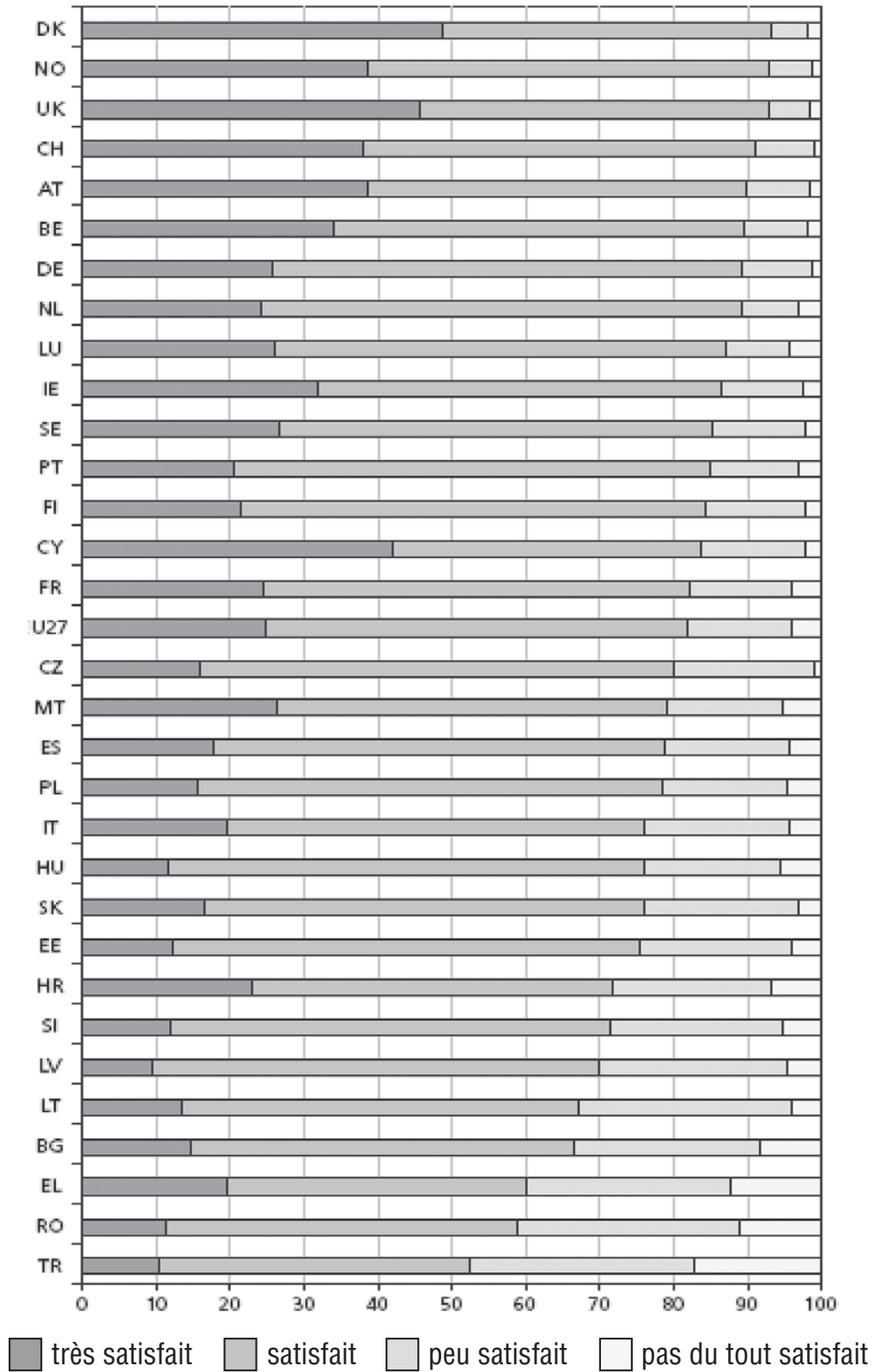


Figure 6 – Satisfaction au travail en Europe (2005).

Source : enquête européenne sur les conditions de travail, 2005.

Ce constat de terrain d'une frustration salariale est cohérent avec les résultats de l'enquête européenne sur les conditions de travail. Pour la première fois, en 2005, les travailleurs étaient interrogés sur le fait de savoir s'ils étaient correctement payés pour le travail qu'il effectuaient (tableau 7). Alors que les Français ne se distinguent pas de l'« Européen moyen » vis-à-vis de la satisfaction globale – mais il faut noter que celle-ci reste très nettement inférieure à celle constatée dans les pays de notre comparaison (Allemagne, Danemark, Pays-Bas et Royaume-Uni) –, ils sont nettement moins nombreux à être satisfaits de leur rémunération. La différence est particulièrement marquée avec des pays de l'Europe du Nord. Seuls un tiers des Français se déclarent correctement payés, alors qu'au Royaume-Uni, en Allemagne, aux Pays-Bas ou au Danemark, une nette majorité des travailleurs s'estiment correctement rémunérés.

Tableau 7 – Proportion de travailleurs estimant être correctement payés pour le travail effectué (2005).

| | EU27 | EU15 | BE | DK | DE | ES | FR | IT | NL | SV | UK | NO | CH |
|---|------|-------------|------|------|------|------|-------------|------|------|------|------|------|------|
| % | 43,2 | 47,0 | 55,1 | 53,9 | 58,4 | 47,7 | 35,7 | 33,8 | 58,0 | 40,4 | 53,6 | 47,2 | 58,8 |

Source : enquête européenne sur les conditions de travail, 2005.

Ce décalage est perceptible même chez les travailleurs les moins qualifiés pourtant *a priori* protégés par les revalorisations du smic.

Un pouvoir d'achat du smic longtemps stagnant

De fait, les hausses du smic brut nominal de l'ordre de 3 % par an en moyenne sur les deux dernières décennies cachent une évolution bien moins favorable du pouvoir d'achat du smic horaire. Ce dernier est à la fois affecté par la hausse des prix et par celle des prélèvements sociaux pesant

sur le salaire. Le salaire net horaire d'un smicard à 39 heures a ainsi stagné de 1984 à 1996 en terme de pouvoir d'achat alors que dans le même temps l'intensité du travail s'accroissait (figure 7). Les coups de pouce sous le gouvernement Jospin puis la convergence des smic orchestrée sous le deuxième mandat de Jacques Chirac ont en revanche permis un gain substantiel entre 1999 et 2006 : + 19 % pour le salaire brut horaire, selon les estimations du ministère de l'Économie (+ 14,5 % selon les estimations de la figure 7).

Néanmoins, cette confortable progression doit être nuancée. Premièrement, elle est équivalente à la hausse de la productivité horaire apparente du travail sur la même période ; au total, sur 25 ans la hausse du smic net

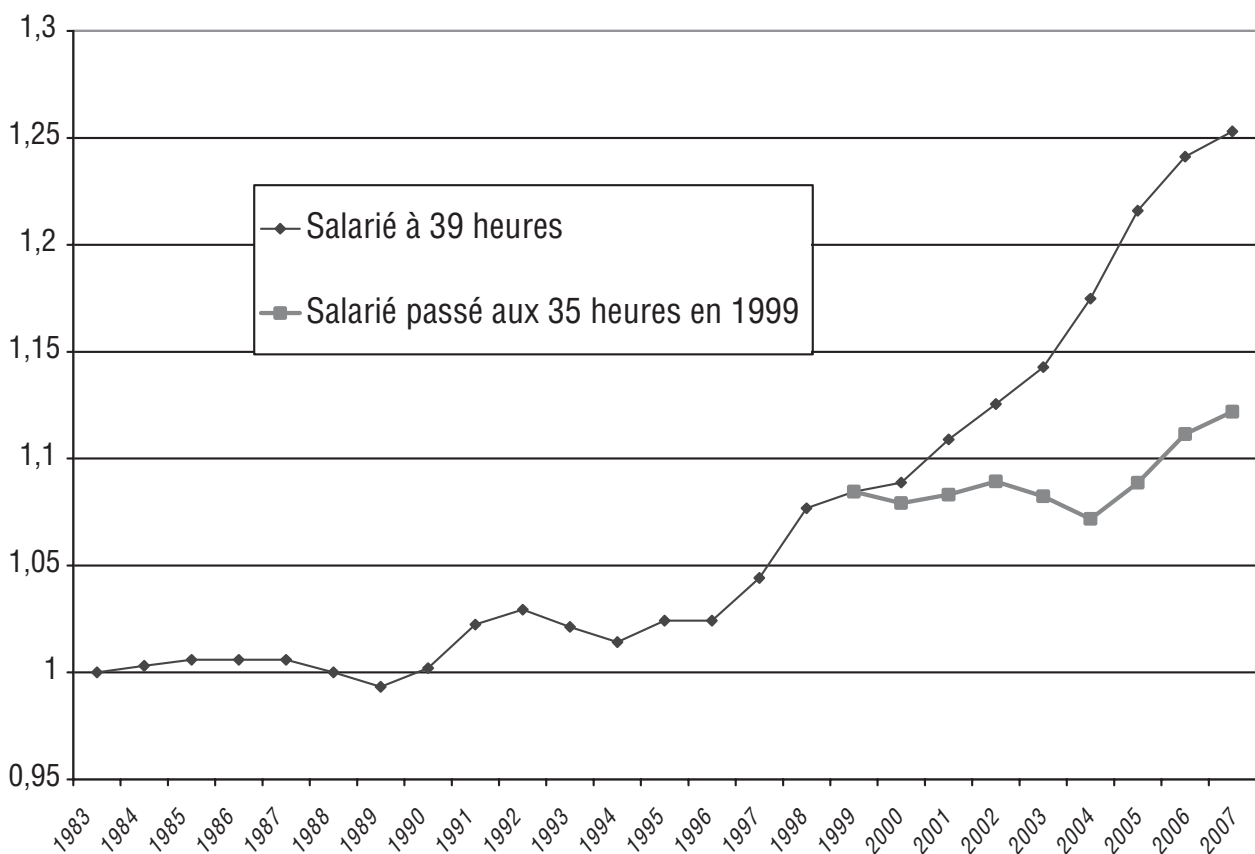


Figure 7 – Pouvoir d'achat du salaire minimum annuel net de cotisations (1983-2007) (base 1 = 1983).

Source : Insee pour 1983-1996 ; calculs des auteurs pour 1997-2007 sur données Dares, smic net, déflateur IPCH Eurostat et Urssaf pour les garanties mensuelles de rémunération.

réel demeure bien inférieure à celle des gains de productivité moyens. Deuxièmement, la proportion croissante de personnes payées au niveau du smic jusqu'au milieu des années 2000 suggère qu'une part significative des travailleurs juste au-dessus du smic n'ont pas connu une augmentation sensible de leur salaire¹. Enfin, les smicards passés à 35 heures dès 1998 ou 1999 ne connaissent plus depuis cette date de progression significative de leur pouvoir d'achat.

La forte hausse du pouvoir d'achat du smic horaire ne s'est que partiellement reportée sur le salaire mensuel net des « smicards » : celui-ci n'a progressé en termes réels que de 3,5 % sur la période 1999-2007 pour ceux passés aux 35 heures hebdomadaires dès 1998 ou 1999. La raison principale en est, là encore, la réduction du temps de travail qui s'est faite, pour l'essentiel, sur la base d'un maintien du salaire mensuel. De plus, les lois Aubry (1998 et 2000) ont permis aux entreprises, *via* la flexibilité horaire, de limiter le recours aux heures supplémentaires. Les revenus annuels moyens des smicards ont donc, dans les faits, augmenté de l'ordre d'un point par an en termes réels au cours de la dernière décennie.

Enfin, la hausse du smic horaire doit être également relativisée en regard des évolutions constatées dans d'autres pays. Ainsi, l'Irlande ou la Grande-Bretagne ont rétabli un salaire minimum qui a ensuite connu des augmentations marquées. Si bien que depuis 2005, le pouvoir d'achat du smic horaire net de cotisations sociales, impôts et transferts sur le revenu (pour un smicard représentatif) serait inférieur au pouvoir d'achat du salaire minimum horaire aux Pays-Bas ou au Royaume-Uni [64].

Au total, l'évolution des conditions de travail et de la satisfaction au travail des salariés français apparaît contrastée. D'un côté, les travailleurs,

1. La part des salariés dont le salaire de base est le smic atteint son maximum de 16,3 % en 2005, puis baisse jusqu'à 12,9 % en 2007.

singulièrement les moins qualifiés, ont fait face, comme leurs homologues européens, à des changements organisationnels profonds vers plus de flexibilité et de plus grandes contraintes physiques, mentales et dans l'articulation vie professionnelle/vie privée. Ceux qui occupent des emplois peu qualifiés ont été les plus touchés. La politique de réduction du temps de travail a accompagné plus que contrecarré ce processus. La France semble néanmoins se distinguer par la persistance des difficultés rencontrées par les salariés. Cela se traduit par une forte insatisfaction à l'égard des rémunérations et ce, en particulier au regard des efforts exigés. Les fortes hausses apparentes du smic suite à la convergence vers le haut des smic 35 heures ne semblent pas avoir compensé le surcroît d'effort demandé aux travailleurs à bas salaire.

Une précarité multiforme

Plus que dans d'autres pays, la « précarité » sur le marché du travail fait l'objet d'une attention particulière en France, et elle concerne plus particulièrement les travailleurs au bas de la hiérarchie des qualifications et des salaires. Cependant, le contenu de ce terme doit être précisé. Il renvoie d'abord à l'insécurité de l'emploi, qui dépend elle-même du degré de « protection de l'emploi » – celle-ci recouvrant l'ensemble des règles qui encadre les modalités d'embauche et de licenciements selon les différents contrats de travail. Mais, au-delà de la seule insécurité de l'emploi, la précarité au sens large (ce que l'on pourrait nommer la « précarité professionnelle ») dépend de l'ensemble des conditions d'emploi et de rémunération associé au statut d'emploi (CDI, CDD, intérim...). La France se caractérise par une multiplicité de contrats de travail, notamment sur le segment des emplois peu qualifiés. Si les règles formelles y sont relativement protectrices par rapport à d'autres pays, les études de terrain révèlent un écart parfois important entre le droit et sa mise en œuvre. Le dualisme prend plusieurs formes et renvoie à une segmentation relativement fine de la main-d'œuvre.

La précarité qui en découle, telle qu'elle ressort de notre étude, peut ainsi être qualifiée de multiforme.

LA PROTECTION DE L'EMPLOI, EN THÉORIE ET EN PRATIQUE

Une protection de l'emploi en apparence élevée

La question de la législation de la protection de l'emploi (LPE) a fait l'objet d'une attention particulière depuis quelques années [17, 20]. En comparaison internationale, selon l'indicateur de l'OCDE, celle-ci apparaît particulièrement élevée en France (indicateur synthétique, tableau 8).

Tableau 8 – Indicateur de rigueur de la protection de l'emploi (2003).

| | Allemagne | Danemark | France | Pays-Bas | Royaume-Uni | États-Unis |
|--|-----------|----------|--------|----------|-------------|------------|
| Réglementation des licenciements individuels des travailleurs « permanents » (1) | 2,7 | 1,5 | 2,5 | 3,1 | 1,1 | 0,2 |
| Réglementation des licenciements collectifs des travailleurs « permanents » (2) | 3,8 | 3,9 | 2,1 | 3,0 | 2,9 | 2,9 |
| Réglementation des « emplois temporaires » (3) | 1,8 | 1,4 | 3,6 | 1,2 | 0,4 | 0,3 |
| Indicateur synthétique de la rigueur globale de la PE (4) | 2,5 | 1,8 | 2,9 | 2,3 | 1,1 | 0,7 |

Source : OCDE, 2004 [60].

Notes : (1) Échelle de 1 à 6. Les travailleurs « permanents » recouvrent les travailleurs sur contrats « réguliers » (à durée indéterminée). Sont prises en compte dans l'indicateur principalement : les contraintes imposées par les dispositions législatives qui définissent le caractère « justifié » ou non du licenciement ; les difficultés entraînées par les procédures que doit respecter l'employeur lorsqu'il entame un processus de licenciement ; les dispositions relatives aux délais de préavis et aux indemnités de licenciement. (2) Échelle de 1 à 6. L'indicateur ne recouvre que les délais et procédures qui s'ajoutent à ceux qui s'appliquent en cas de licenciement individuel. (3) Échelle de 1 à 6. L'indicateur recouvre les dispositifs réglementaires qui s'appliquent aux contrats à durée déterminée et au recours au travail intérimaire. Il prend en compte les restrictions imposées aux entreprises en termes de motifs ou de types de travail pour lesquels le recours aux emplois temporaires est autorisé, et les limitations prévues en ce qui concerne la durée des contrats concernés. (4) Échelle de 1 à 6. Cet indicateur est une moyenne pondérée des précédents.

Cet indicateur a ses limites et doit être utilisé avec précaution¹ [38]. Il reflète cependant assez bien le contraste entre les pays relativement protecteurs d'Europe continentale et du Sud (dont l'Allemagne, les Pays-Bas et la France) et les pays anglo-saxons de tradition plus libérale (le Royaume-Uni et, plus encore, les États-Unis), certains pays comme le Danemark occupant une position intermédiaire.

Des emplois temporaires nombreux et moins protecteurs qu'il n'y paraît

On peut remarquer que les entreprises sont d'autant plus incitées à recourir à des contrats temporaires que les restrictions portant sur les contrats « permanents » sont fortes. De fait, on constate en comparaison internationale que, dans les pays où l'indicateur de protection des emplois permanents est plus élevé, la part des emplois temporaires dans l'emploi total tend aussi à être plus importante [60]. Le dualisme – entre les « *insiders* » relativement bien protégés, et les « *outsiders* » relégués sur des emplois temporaires – y est donc plus développé. En France, environ deux tiers des embauches se font sur contrats à durée déterminée, et les différents types d'emplois temporaires représentaient près de 13 % de l'emploi salarié en 2007².

Ces formes dites « particulières » d'emploi touchent bien évidemment plus spécifiquement les peu qualifiés. Ainsi, par exemple, après avoir fortement

1. L'OCDE elle-même en indique les limites ([60], p.73-77) : il est notamment très difficile de prendre en compte les dispositifs réglementaires non législatifs, de nature contractuelle, découlant des conventions collectives ou de clauses de contrats individuels. De même, l'indicateur ne prend que très partiellement en compte le rôle de la jurisprudence, qui peut renforcer ou, au contraire, assouplir la rigueur d'un dispositif législatif donné. De façon générale, il faut être très prudent dans l'utilisation de ce type d'indicateur [15].

2. Insee.

progressé au milieu des années 1990, la proportion des ouvriers non qualifiés sur une forme particulière d'emploi a atteint près de 28 % en 2002¹ [6]. De même, nous avons vu plus haut que la proportion de travailleur à bas salaire parmi les salariés en contrat précaire varie de 18 à 36 % selon le type de contrat, contre seulement 8 % pour les salariés en contrat à durée indéterminée.

Selon l'indicateur de l'OCDE, les salariés en contrat temporaire seraient relativement bien protégés en France si on compare à la plupart des autres pays européens et aux États-Unis (voir tableau 8). Cependant, trois éléments amènent à nuancer fortement cette assertion.

D'une part, il faut noter que cet indicateur se place avant tout du point de vue de l'employeur en essayant d'évaluer les contraintes qui pèsent sur lui en termes d'embauche et de licenciement pour chacun des types de contrat de travail. Il donne une indication, symétriquement, du degré de « protection » ou, encore, de « sécurité » de l'emploi dont bénéficie le salarié sur un type de contrat donné. Mais l'adéquation entre l'indicateur et cette dernière dimension est plus limitée. Ainsi, par exemple, les contraintes imposées à l'employeur concernant les cas dans lesquels il est autorisé à recourir à des emplois temporaires², qui sont une composante importante de l'indicateur de « protection » de ces emplois, sont autant, sinon plus, conçues par le législateur comme une protection des salariés « permanents » que comme une protection des salariés temporaires, l'idée étant précisément de décourager la substitution des premiers par les seconds.

1. Les formes particulières d'emploi (ou « emplois à statut particulier ») incluent ici les contrats d'apprentissage, les CDD et contrats d'intérim, les vacataires de la fonction publique, les contrats aidés et les stages.

2. Par exemple, pour le recours à un CDD « standard » en France, la loi impose des restrictions relativement fortes (remplacement d'un salarié absent ou passé provisoirement à temps partiel, attente de prise de fonction d'un nouveau salarié, attente de suppression définitive d'un poste, accroissement temporaire de l'activité de l'entreprise).

D'autre part, l'indicateur de l'OCDE prend avant tout en considération les règles encadrant les formes « standard » du CDD et du travail intérimaire. Or il existe en France de multiples formes dérogatoires, qui concernent de fait plus particulièrement les salariés peu qualifiés et peu rémunérés, et notamment dans les secteurs couverts par notre étude : contrats saisonniers et « tâcherons » dans l'industrie agroalimentaire (chapitre 2), emplois aidés dans les hôpitaux (chapitre 3), « extras » dans les hôtels (chapitre 4). Ces formes peuvent être bien moins protectrices (au sens de l'OCDE) que les formes standard, en ce qui concerne les conditions d'usage et les garanties de durée notamment¹.

Enfin, et c'est aussi un élément déterminant à prendre en compte, il peut y avoir un écart important entre les règles formelles et la réalité des pratiques, et cela plus particulièrement dans le segment du marché du travail auquel on s'intéresse ici : la faiblesse des syndicats voire leur absence sur le lieu de travail et la sous-dotation en inspecteurs du travail – deux éléments déjà évoqués plus haut – se font sentir ici aussi, les pratiques illégales pouvant se constater y compris dans le secteur public (voir l'exemple des hôpitaux au chapitre 3).

Au total, l'insécurité de l'emploi des salariés temporaires est dans les faits plus forte en France que ne le laisse penser l'indicateur de l'OCDE.

1. Par définition, les contrats à durée déterminée dits « d'usage » (dont les « extras » de l'hôtellerie, voir chapitre 4), étant réservés aux « emplois pour lesquels il n'est pas d'usage de recourir au contrat à durée déterminé », offrent une grande souplesse d'usage en ce qu'ils ne doivent pas être justifiés par le remplacement temporaire d'un salarié permanent. Ces contrats sont par ailleurs généralement à terme « incertain » – lié à « la réalisation de l'objet du contrat » et laissé à l'appréciation de l'employeur. De façon similaire, le terme du contrat saisonnier est « la fin de la saison », ce qui laisse aussi une marge importante à l'appréciation de l'employeur.

DE L'INSÉCURITÉ DE L'EMPLOI À LA PRÉCARITÉ PROFESSIONNELLE

Inégalités de traitement selon le statut d'emploi et précarité professionnelle

La sécurité de l'emploi – seule prise en compte par les indicateurs de protection de l'emploi – n'est qu'une dimension des conditions de travail et d'emploi. Pour apprécier l'ensemble des dimensions de ce que l'on nommera ici la « précarité professionnelle », il convient de s'intéresser également aux conditions de rémunération (le salaire de base, mais aussi les différentes primes), à l'accès à la couverture sociale et aux autres avantages (en termes d'horaires, de congés, etc.) associés au statut d'emploi considéré. La précarité professionnelle mesure en quelque sorte en négatif la qualité de l'emploi telle que nous l'avons définie ici (voir l'introduction, p. 137).

Au sein même des CDI, certains contrats particuliers offrent une précarité importante au niveau des horaires. C'est notamment le cas dans les centres d'appel où l'on trouve des CDI autorisant les vacations : la quantité d'heures et les horaires de travail se déterminent d'une semaine sur l'autre, et les téléopérateurs peuvent ne pas travailler autant qu'ils le souhaitent, ce qui introduit une forte précarité de revenu.

Mais la fracture se situe généralement entre les contrats permanents et les contrats temporaires, ces derniers offrant moins de droits et d'avantages que les premiers. Cela découle à la fois des règles et des pratiques. De ce point de vue, l'insécurité de l'emploi est l'un des facteurs causaux des autres dimensions de la précarité professionnelle : un salarié en emploi temporaire a un pouvoir de négociation faible – et ce, d'autant plus qu'il n'est pas ou que peu défendu par les syndicats.

Au niveau des règles légales, les salariés temporaires peuvent sembler relativement bien protégés en France, par rapport à de nombreux autres pays, contre ces autres dimensions de la précarité professionnelle. La loi stipule en effet que les salariés en CDD standard et en intérim doivent, à poste équivalent, percevoir une rémunération (salaire de base plus primes

compensatrices¹) au moins équivalente à celle des salariés permanents (sur l'intérim, voir le chapitre 7). Ils ont, de plus, droit à une prime de précarité égale à 10 % de la rémunération totale brute perçue pendant la durée du contrat². Au-delà, ils disposent légalement des mêmes droits que les salariés permanents en termes de conditions de travail (durée, travail de nuit, congé hebdomadaire et jours fériés, hygiène et sécurité) et en termes d'avantages collectifs (transport, restauration...). Ces règles vont bien au-delà du cadre minimal imposé par les directives européennes sur l'égalité de traitement entre salariés temporaires et permanents³.

Mais, ici aussi, il peut y avoir un écart important entre la règle et la réalité. D'une part, les formes dérogatoires, dont on a souligné qu'elles étaient nombreuses, sont généralement moins protectrices. Ainsi, par exemple, les salariés en contrats saisonniers n'ont pas droit à la prime de précarité, et ce n'est que depuis 2005 qu'ils ont droit théoriquement à la prime d'ancienneté s'ils reviennent chaque année dans l'entreprise. D'autre part, il y a souvent un fossé entre les pratiques effectives et l'esprit, voire le texte de la loi. Ainsi par exemple, dans l'agroalimentaire (chapitre 2), les travailleurs temporaires sont très souvent classés aux coefficients les plus bas de la grille de classification, à des échelons où l'on ne trouve pas de salariés permanents (ou

1. Ces primes renvoient aux « compensations » de certaines conditions de travail (prime de travail de nuit, prime de froid, etc. selon les conventions collectives). Ils n'ont de fait pas droit à la prime d'ancienneté, ni à la prime d'intéressement et à la participation.

2. Cette prime n'est pas due, dans le cas des CDD, quand ceux-ci débouchent sur un CDI.

3. La directive européenne sur le travail à durée déterminée (en vigueur depuis 1999) stipule que les travailleurs en CDD ne doivent pas être traités de façon moins favorable que les salariés en contrat permanent, et qu'en outre les employeurs ne doivent pas abuser du renouvellement de ces contrats sans justification. Une directive similaire concernant le travail intérimaire a été adoptée seulement en 2005 (voir chapitre 7).

seulement dans les premières semaines qui suivent leur embauche). C'est le cas y compris lorsque les saisonniers reviennent d'une année sur l'autre (et donc accumulent une certaine expérience), ou lorsqu'ils occupent un poste relativement qualifié (comme conducteur de ligne) normalement associé à coefficient plus élevé. Ainsi, la règle de salaire équivalent à poste équivalent n'est de fait pas respectée. De façon générale, les travailleurs temporaires se retrouvent souvent sur les postes les moins payés et les plus difficiles, et leur accès aux avantages de l'entreprise reste en général aléatoire.

Les différents motifs de recours aux emplois temporaires

Distinguer la protection de l'emploi au sens restreint (et en négatif, l'insécurité de l'emploi) – telle qu'elle est approximée par l'indicateur de l'OCDE – de la protection de l'emploi au sens large (qui renvoie à l'ensemble des dimensions de la précarité professionnelle) permet de mieux analyser les motifs d'usage des différents types de contrats. L'employeur peut privilégier les emplois temporaires pour un motif de flexibilité, ou encore de minimisation du « coût d'ajustement » de la main-d'œuvre (liée au faible degré de « protection » de ces contrats au sens restreint) ou pour un motif de minimisation du coût d'utilisation du travail (s'il peut rémunérer moins les salariés temporaires que les salariés permanents, ou leur imposer des horaires plus flexibles sans coût supplémentaire, etc.) – ce qui renvoie aux autres dimensions de la précarité et donc à la protection de l'emploi au sens élargi.

En France, le premier motif joue un rôle important, mais il ne faut pas négliger le second – même si, encore une fois, la loi stipule une égalité de traitement entre permanents et temporaires. Il est de ce point de vue intéressant d'éclairer l'expérience française à la lumière de celle d'autres pays comparables, notamment le Royaume-Uni et l'Allemagne.

Au Royaume-Uni, où la législation sur la protection de l'emploi est nettement moins contraignante qu'en France (voir tableau 8), le recours aux emplois temporaires y est aussi effectivement nettement plus faible (de

l'ordre de 6 % au milieu des années 2000 contre environ 12 % en France). Cependant, et surtout parmi des travailleurs à bas salaire, le travail intérimaire s'est fortement développé au cours des années récentes, les entreprises dans certains secteurs, comme l'agroalimentaire, recourant notamment massivement à des travailleurs étrangers en provenance d'Europe de l'Est [48]. Il faut souligner que le statut d'intérimaire est beaucoup moins protecteur au Royaume-Uni qu'en France (voir chapitre 7) : le travailleur ne bénéficie d'aucun contrat légal – ni avec son agence d'intérim, ni avec l'entreprise utilisatrice – et par là n'a aucun droit associé (tel que la protection contre un licenciement injustifié, l'accès aux plans de couverture maladie et de retraite de l'entreprise...).¹ De même, contrairement à la France, il n'y a aucune obligation légale à payer le même salaire à un intérimaire qu'à un salarié permanent à poste équivalent, ni aucune prime de précarité. L'usage de l'intérim au Royaume-Uni offre donc au total une grande souplesse, aussi bien en termes de flexibilité que de coût – et c'est tout autant sa faible protection au sens élargi que la flexibilité qu'il permet qui le rend attrayant aux yeux des employeurs.

Selon l'indicateur de l'OCDE (voir tableau 8), le niveau global de protection (au sens restreint) de l'emploi en Allemagne est du même ordre qu'en France, mais les emplois temporaires y sont sensiblement moins protégés que les emplois permanents. Au-delà, l'inégalité de traitement entre les statuts d'emploi y est aussi plus forte. Le cas des « mini-jobs », qui se concentrent dans les professions les moins qualifiées et les moins rémunérées, en est une bonne illustration. Ce sont des contrats de travail à temps partiel dont la rémunération mensuelle ne dépasse pas 400 euros. Les employeurs payent des cotisations sociales, mais les salariés en sont exemptés (de même que de l'impôt sur le revenu) et ne sont donc pas couverts par la sécurité sociale. Cela explique que, traditionnellement, ce type de contrat

1. Du moins jusqu'à l'adoption de la directive européenne de 2008.

concernait presque exclusivement des personnes couvertes par ailleurs (femmes mariées désirant un emploi d'appoint, étudiants). Mais depuis quelques années, les entreprises recourent aux « mini-jobs » de façon plus large car ils offrent un faible coût horaire (dès lors que les entreprises récupèrent à leur profit l'exemption des cotisations sociales salariées en accordant des salaires plus faibles) et une grande flexibilité. Ces pratiques vont d'ailleurs souvent à l'encontre des règles des conventions collectives en vigueur, qui imposent en théorie une égalité de traitement avec les emplois réguliers (égalité de rémunération horaire, protection contre le licenciement). Le nombre des « mini-jobs » s'est donc fortement accru, et ils représentaient au milieu des années 2000 près de 15 % des emplois dans l'ensemble de l'économie – jusqu'à 25 % dans le secteur du commerce de détail et 36 % dans le secteur des hôtels-restaurants¹ [19].

DUALISME MULTIPLE, SEGMENTATION FINE DE LA MAIN-D'ŒUVRE ET PRÉCARITÉ MULTIFORME

Au-delà d'une approche globale, les éléments présentés dans ce livre permettent d'analyser la diversité des pratiques des entreprises pour saisir

1. Deux autres phénomènes ont par ailleurs aussi contribué à accroître le dualisme au détriment du segment le moins qualifié et le moins rémunéré du marché du travail allemand. D'une part, à la suite des réformes Hartz en 2003, les contraintes pesant sur l'usage du travail intérimaire ont été assouplies. D'autre part, avec la chute du mur de Berlin, et, plus récemment, l'entrée des pays de l'Europe de l'Est dans l'Union européenne, certains secteurs ont recouru de façon importante à des travailleurs immigrés provenant de ces pays, notamment sous le statut de travailleurs « détachés » – qui permet de les soustraire à la convention collective, du fait qu'ils sont officiellement salariés d'une entreprise étrangère prestataire de services. C'est particulièrement le cas de l'industrie agroalimentaire ainsi que du secteur de la construction où, dès 2002, les travailleurs « détachés » représentaient déjà plus de 16 % des ouvriers (sur tous ces points, voir [19]).

le rôle des formes particulières d'emploi sur le marché des travailleurs peu qualifiés et à bas salaire.

Deux formes de dualisme

Au sein des secteurs étudiés, deux formes de dualisme apparaissent. Dans l'industrie agroalimentaire, les hôpitaux et les hôtels domine un dualisme opposant, au sein des mêmes entreprises, un noyau de travailleurs (majoritaires) en emploi permanent et une périphérie en emploi temporaire sur laquelle se concentrent plus particulièrement insécurité d'emploi et précarité professionnelle. Les entreprises agroalimentaires – et dans une certaine mesure les hôpitaux – offrent notamment une bonne illustration de l'opposition entre « stabilité polyvalente » et « flexibilité de marché » mise en avant par J.-L. Beffa, R. Boyer et J.-P. Touffut¹ [13].

La deuxième forme de dualisme, dominante dans les centres d'appel et la grande distribution, oppose des entreprises plus que des statuts d'emploi. Pour les centres d'appel (chapitre 6), il existe un contraste fort entre les centres internes – intégrés dans les marchés internes des entreprises correspondantes – et les centres externes, où salaires, conditions de travail et durée d'emploi sont plus faibles. Dans la grande distribution (chapitre 5), la frontière passe plutôt entre les grandes chaînes de supermarchés et les chaînes de *hard discount*. Même si la précarité professionnelle, notamment

1. La « stabilité polyvalente » est l'héritière de la logique des marchés internes fordistes ; elle correspond au noyau de salariés que l'entreprise entend fidéliser, mais avec des formes d'organisation du travail et de déroulement de carrière reposant plus sur la polyvalence et les mobilités horizontales que dans le modèle fordiste. La « flexibilité de marché » renvoie, elle, à une main-d'œuvre peu qualifiée, substituable, sur laquelle porte la flexibilité d'ajustement. La troisième configuration distinguée par les auteurs, celle des « professionnels », ne concerne que très marginalement le segment du marché du travail auquel on s'intéresse ici.

en termes de condition de travail, est forte dans les premières, les rémunérations y sont plus élevées. Ces deux secteurs illustrent les limites d'une différenciation de la précarité reposant avant tout sur une différenciation des contrats de travail. En effet, comme dans les super et les hypermarchés (toutes catégories confondues), les centres d'appel – notamment externes – recrutent avant tout en CDI. Mais l'emploi n'y est pas pour autant plus stable. Les taux de rotation de la main-d'œuvre y sont élevés, liés à des conditions de travail particulièrement pénibles, et fournissent une marge de flexibilité « naturelle » qui compense largement les contraintes du CDI. C'est là une différence importante par rapport aux secteurs du premier groupe. Dans les entreprises agroalimentaires ou les hôpitaux de notre échantillon, une fois embauchés sur des contrats « permanents », les travailleurs ont tendance à rester pour de longues périodes. Privées de cette flexibilité « naturelle », les entreprises ont donc besoin de recourir plus systématiquement à des emplois temporaires¹.

Cependant, concernant le dualisme de premier type, il convient aussi de nuancer l'opposition trop tranchée entre CDI et formes particulières d'emploi – et par là même entre « *insiders* » et « *outsiders* ». En effet, dans les secteurs concernés, il existe souvent un continuum de statuts, ce qui peut se traduire par une certaine stabilité dans la précarité, voire par une progression en termes de carrière. Nos études sectorielles apportent aussi sur ce point des éléments particulièrement éclairants. Les hôpitaux publics offrent sans doute l'exemple le plus extrême de ce type de pratique (chapitre 3). Ils gèrent en effet très souvent une véritable file d'attente d'emplois précaires (CDD, emplois aidés...), dans laquelle les travailleurs

1. Cela prouve que, d'un point de vue plus global, l'ampleur de ce recours (particulièrement élevé en France, on l'a souligné) ne résulte pas seulement de la rigidité supposée du CDI, mais aussi du manque de mobilité volontaire sur le marché du travail, le niveau de chômage élevé jouant de ce point de vue un rôle important.

peuvent rester plusieurs années – jusqu'à 5 voire 7 ans. Mais cette file d'attente a aussi ses propres règles et en premier lieu celle de l'ancienneté – pourtant supposée réservée au seul marché interne des « permanents ». La démonstration renouvelée au fil du temps de sa disponibilité et de sa motivation permet au travailleur d'accéder progressivement à des durées de travail moins courtes et à des horaires moins pénibles (concernant notamment le travail de nuit) – et ce, avant d'être titularisé en CDI. Les entreprises agro-alimentaires gèrent aussi de manière diversifiée une palette importante de contrats (chapitre 2). Si le passage par l'intérim et le CDD est un sas obligé pour accéder à l'emploi permanent – parfois dans le cadre d'un véritable « parcours du combattant » pouvant s'étendre sur 18 mois – beaucoup de travailleurs temporaires peuvent rester coincés pour de longues périodes dans cette situation sans espoir d'embauche, c'est particulièrement le cas pour les travailleurs saisonniers récurrents – des femmes pour leur grande majorité. Certaines entreprises développent cependant des politiques de fidélisation pour ces derniers visant à leur accorder des avantages réservés aux permanents, voire recourent à des groupements d'employeurs qui recrutent ces travailleurs en CDI. Mais certains syndicats voient dans ces pratiques – y compris le groupement d'employeur – une pérennisation de la précarité de fait par contournement de l'embauche en CDI. Dans d'autres secteurs, le maintien en emploi précaire est explicitement conçu par certains employeurs comme un moyen de pression pour s'assurer la docilité et la disponibilité des salariés. C'est par exemple le cas de certains hôtels où, contrairement aux hôpitaux, le maintien et la « progression » au sein d'emplois temporaires (accès progressif à des horaires plus longs et plus stables notamment) renvoient clairement à un dispositif d'incitation et de contrôle des femmes de chambre.

Ce dernier exemple attire l'attention sur un autre élément essentiel : la précarité de l'emploi s'accompagne très souvent de temps partiel contraint.

Si celui-ci est globalement élevé en France¹, il touche plus particulièrement les travailleurs au bas de la hiérarchie des salaires et des qualifications, notamment les employés de commerce et les ouvriers non qualifiés [72, 73].

Segmentation de la main-d'œuvre et diversité des situations vécues

La précarité touche certaines catégories de main-d'œuvre plus que d'autres et on retrouve sans surprise en premier lieu les femmes et, dans une moindre mesure, les jeunes. Les professions étudiées sont pour certaines très largement féminisées (femmes de chambre dans les hôtels, agents d'entretien et aides-soignantes dans les hôpitaux, caissières dans les supermarchés) et quand elles le sont beaucoup moins (comme les opérateurs dans l'agro-alimentaire), les femmes sont néanmoins majoritaires au sein des statuts les plus précaires (travailleurs saisonniers récurrents par exemple). Nous avons souligné dans la première partie de ce chapitre que l'incidence du travail à bas salaire est deux fois plus élevée chez les femmes que chez les hommes. Les moins qualifiées d'entre elles constituent une catégorie aux opportunités d'emploi réduites – souvent notamment aussi pour des problèmes de mobilité liés à des contraintes familiales – et sont, par là même, particulièrement susceptibles d'être victimes d'un « effet de monopsonie » de la part des employeurs [51]. Cet effet reflète un rapport de force au détriment des travailleurs et peut se traduire par des conséquences négatives non seulement en termes de salaire, mais aussi de conditions d'emploi, et, plus généralement, d'horaires, de conditions de travail, etc. Comme on l'a noté pour certains hôtels, cet effet de monopsonie peut s'exercer y compris dans des bassins d'emploi où de nombreuses entreprises sont présentes,

1. Ainsi en 2002, en France, 24,1 % des travailleurs à temps partiel déclaraient vouloir travailler plus, contre 14,1 % dans l'ensemble de l'Union européenne (et notamment 16,0 % au Danemark, 12,3 % en Allemagne, 8,3 % au Royaume-Uni et seulement 2,3 % aux Pays-Bas).

par le ciblage des catégories les plus vulnérables. C'est le cas, en particulier, dans la grande distribution où certains directeurs de magasin reconnaissent embaucher comme caissières de préférence des jeunes mères célibataires ayant des enfants à charge (chapitre 5).

À ces pratiques de segmentation fine de la main-d'œuvre répond une diversité des situations vécues par les travailleurs en contrats atypiques. Si beaucoup de salariés ressentent effectivement la précarité de leur situation, d'autres s'accommodent de leur statut et même le préfèrent à celui de travailleur permanent. Ce deuxième cas de figure se rencontre plus particulièrement chez certains intérimaires (ou, de façon similaire, dans le cas des tâcherons dans l'industrie agroalimentaire, statut qui s'apparente par certains aspects à celui de l'intérim), même si 80 % d'entre eux déclarent avoir accepté ce statut faute de mieux [34]. On retrouve ici certains constats faits à un niveau plus global [35] (voir *infra*, le chapitre 7 sur l'intérim). Les personnes concernées sont notamment des jeunes et des femmes à la recherche d'un salaire d'appoint, qui apprécient la liberté mais surtout le surcroît de rémunération découlant de la prime de précarité et du paiement des congés payés¹. Les centres d'appel offrent aussi l'exemple de salariés sur CDI à vacations qui apprécient la flexibilité de ce type de contrat (voir chapitre 6).

SENTIMENT D'INSÉCURITÉ ET DEMANDE DE PROTECTION

Dans les enquêtes internationales sur le sentiment de sécurité exprimé par les individus quant à leur emploi², le score de la France est parmi les plus

1. L'enquête de la Dares sur les opinions des salariés à propos des emplois à statuts particuliers révèle que 65 % des intérimaires pensent être mieux rémunérés que les permanents pour un travail équivalent [34].

2. La question posée dans le cadre du European Community Household Panel Survey (ECHP) est la suivante : « Quel est votre degré de satisfaction vis-à-vis de votre emploi ou activité en termes de sécurité ? » Les enquêtés doivent se positionner

faibles des pays industrialisés de l'OCDE. Cette dernière met en avant le paradoxe selon lequel le sentiment de sécurité n'est pas plus élevé – il a même tendance à être globalement plus faible – dans les pays où la protection de l'emploi est la plus forte [60].

Comme nous l'avons souligné plus haut, nos enquêtes sur le marché du travail des travailleurs peu qualifiés et à bas salaire nous laissent penser que le degré effectif de protection est sans doute plus faible que ne le suggère l'indicateur de l'OCDE, plus particulièrement pour les salariés sur des contrats atypiques. Cela tient d'une part au fait que ces contrats couvrent en réalité un spectre large qui va bien au-delà du CDD et du contrat d'intérim standard ; d'autre part les règles ne sont pas toujours appliquées, faute de contrôles et de contre-pouvoirs suffisants sur les lieux de travail.

Il n'en reste pas moins qu'une fois les différents effets de composition contrôlés (c'est-à-dire à âge, sexe, ancienneté, secteur – public ou privé – type de contrat de travail, etc. donnés), le sentiment d'insécurité reste plus fort en France (et dans les autres pays d'Europe du Sud) que dans les pays d'Europe du Nord (notamment le Danemark, les Pays-Bas ou le Royaume-Uni) [68]. On peut supposer que cette insécurité exprimée ne reflète pas seulement la probabilité de perdre son emploi, qui est effectivement en moyenne plus faible au niveau global dans les pays où les règles de protection de l'emploi sont plus contraignantes, mais tient aussi compte des conséquences qu'entraînerait une telle perte : de fait, et encore une fois plus particulièrement aux bas niveaux de salaires et de qualifications, la perte

sur une échelle ordonnée de 1 (très insatisfait) à 6 (très satisfait). Dans l'enquête de l'International Social Survey Program utilisée par l'OCDE en 2004, l'indicateur de sécurité subjective est la valeur moyenne de la réponse à la question « Êtes-vous inquiets quant à l'éventualité de perdre votre emploi » sur une échelle allant de 1 (très inquiet) à 4 (pas inquiet du tout).

d'emploi, notamment après 45 ans, peut entraîner une exclusion durable du marché du travail, avec toutes ses conséquences en termes de revenu.

UN DÉFICIT DE FORMATION

Dans le cas de la France (et plus encore pour les pays d'Europe du Sud), cela est à mettre en relation avec le faible niveau de formation d'une partie importante de la population, notamment dans les générations au-delà de 40 ans. Pour ces dernières, un déficit de formation initiale apparaît nettement quand on compare la France à d'autres pays européens (tableau 9). Le phénomène de rattrapage important sur les jeunes générations a créé une véritable « fracture générationnelle » qui fragilise l'employabilité des plus âgés, et accroît leur sentiment de vulnérabilité, tout en entretenant une impression de dévalorisation des diplômes chez les plus jeunes, qui souvent ne parviennent pas à accéder aux emplois de niveau de qualification espéré.

Tableau 9 – Population ayant un niveau au moins égal au second cycle du secondaire* (2006).

| (% de la population) | 25-64 ans | 25-34 ans | 35-44 ans | 45-54 ans | 55-64 ans |
|----------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| France | 67 | 82 | 72 | 61 | 52 |
| Allemagne | 83 | 84 | 85 | 83 | 79 |
| Danemark | 82 | 88 | 84 | 78 | 76 |
| Pays-Bas | 72 | 81 | 76 | 70 | 60 |
| Royaume-Uni | 69 | 76 | 70 | 67 | 61 |
| États-Unis | 88 | 87 | 88 | 89 | 87 |

Source : OCDE, *Regards sur l'éducation*, 2008.

* Pour la France, le second cycle du secondaire correspond aux niveaux brevet professionnel et baccalauréat.

La formation continue ne compense que très peu le déficit de formation initiale. Si les dépenses en la matière situent la France dans la moyenne européenne, elles ont eu tendance à baisser depuis le début des années 1990 – passant de 1,90 à 1,5 % du PIB entre 1992 et 2005 – et le retard reste important par rapport à certains pays d'Europe du Nord, tels que le Danemark et la Suède. Surtout, l'accès à la formation continue reste très inégal, et ce au détriment des moins qualifiés¹ et des plus âgés. Cela est aussi à mettre en parallèle avec le retard français en matière de formes d'organisation du travail propices à l'accumulation de compétences transférables, qualifiées par certains d'organisations « apprenantes² ». Ainsi, au début des années 2000, 38 % des salariés travaillaient dans de telles organisations en France, soit plus qu'au Royaume-Uni (35 %), mais moins qu'en Allemagne (44 %), au Danemark (60 %) ou aux Pays-Bas (64 %).

Ces éléments de cadrage permettent de mieux comprendre le fort attachement à la législation traditionnelle sur la protection de l'emploi manifesté par beaucoup d'ouvriers et d'employés – et les réticences suscitées par le discours sur la « flexicurité ». Notre étude des salariés peu qualifiés et à bas salaire l'illustre avec force. De fait, sur les lieux de travail, le pouvoir de négociation des salariés est souvent très limité, les syndicats étant soit absents, soit faibles et divisés, et ne bénéficiant souvent que de peu de

1. En 2002, le taux d'accès à la formation continue était de 15 % pour les ouvriers non qualifiés contre 46 % pour les ingénieurs et cadres. Le taux moyen sur l'ensemble des catégories socio-professionnelles était lui de 34 %.

2. Celles-ci reposent sur la polyvalence et un travail relativement autonome, peu répétitif, avec autocontrôle de la qualité et faibles contraintes en termes de rythme. Les chiffres qui suivent sont issus de l'enquête européenne sur les conditions de travail, et portent sur les salariés du secteur marchand hors agriculture et services domestiques, employés dans des établissements d'au moins dix salariés [50].

légitimité¹. La protection de la loi, même si, encore une fois, elle n'est pas toujours appliquée, apparaît aux salariés comme un garde-fou indispensable sans lequel la flexibilité pourrait librement se déployer, avec des conséquences potentielles largement perçues comme négatives par ces derniers.

Conclusion

Au total, le diagnostic que l'on peut faire concernant la qualité de l'emploi peu qualifié et peu rémunéré en France est mitigé. L'incidence du travail à bas salaire apparaît relativement faible par rapport à d'autres pays développés. Cette proportion relativement basse s'explique à la fois par l'effet mécanique du smic qui pousse les salaires les moins élevés à la hausse vers le seuil de bas salaire, mais également par un possible effet d'éviction réduisant le nombre d'emplois peu qualifiés et peu rémunérés. En revanche, du côté de l'offre de travail, l'appréciation des éventuels effets désincitatifs de l'indemnisation du chômage et des minima sociaux, et donc de leur impact négatif sur le nombre d'emplois à bas salaire, reste incertaine.

La bonne performance française telle que mesurée par la faible incidence du travail à bas salaire doit cependant être relativisée lorsque d'autres dimensions de la qualité de l'emploi sont prises en compte. C'est tout d'abord le cas des conditions de travail qui se sont dégradées au cours des dernières décennies. L'une des raisons de cette évolution réside dans le développement de nouvelles formes d'organisation du travail qui ont débouché sur une intensification de ce dernier. La responsabilité est également à

1. Plus globalement, les résultats du World Value Survey présentés par Y. Algan et P. Cahuc révèlent que la France est l'un des pays de l'OCDE où la confiance des salariés dans les syndicats est la plus faible [4]. La part des personnes qui déclarent n'avoir aucune confiance dans les syndicats est de plus de 25 % en France, contre un peu plus de 15 % au Royaume-Uni et en Allemagne, 8 % au Danemark et 6 % aux Pays-Bas.

rechercher du côté du manque de contrôles et de contre-pouvoirs au sein des entreprises, en particulier du fait de la faiblesse et du manque d'engagement des syndicats sur ce terrain. Parallèlement le degré élevé de « précarité professionnelle » dénote aussi une faible qualité de l'emploi. Celle-ci touche en priorité les salariés sur contrats temporaires, mais les travailleurs permanents sont également concernés, en particulier lorsque des conditions de travail très difficiles et/ou des rémunérations jugées insuffisantes les conduisent à quitter leur emploi.

Pour conclure, on peut remarquer que la question de la sécurisation des parcours professionnels, qui fait l'objet d'une attention particulière depuis quelques années, se pose de façon spécifique pour les salariés faiblement qualifiés et rémunérés. D'une part, la focalisation sur les transitions entre emplois ne doit pas occulter le fait que c'est l'emploi lui-même, par sa piètre qualité (et au-delà de sa seule « insécurité ») qui peut poser problème. D'autre part, toute politique dans ce domaine doit compter avec un attachement très fort à la loi comme facteur de sécurisation du travail et de l'emploi, en particulier de la part de salariés vulnérables car peu qualifiés et aux prises avec un monde où les syndicats restent faibles et divisés.

Bibliographie

- [1] ABOWD J., KRAMARZ F. et MARGOLIS D., « Minimum wages and employment in France and in the United States », NBER, document de travail n° 6996, 1999.
- [2] ACEMOGLU D. et PISCHKE J.S., « Beyond Becker : training in imperfect labour markets », *The Economic Journal*, 109 (453), 1999, p. 112-142.
- [3] AGHION P., ALGAN Y. et CAHUC P., « Can policy influence culture ? Minimum wage and the quality of labor relations », Docweb Cepremap 0108, 2008.
- [4] ALGAN Y. et CAHUC P., *La Société de défiance. Comment le modèle social français s'autodétruit*, Paris, Rue d'Ulm/Presses de l'ENS, « Cepremap n° 9 », 2007.
- [5] ALLÈGRE G. et PÉRIER H., « Prime pour l'emploi et minima sociaux : la lisibilité au détriment de l'équité ? », *Lettre de l'OFCE*, 267, 2005.

- [6] AMIRA S. et DE STEFANO G., « Contrats à durée déterminée, intérim, apprentissage, contrats aidés : les emplois à statut particulier ont progressé entre 1982 et 2002 », *Premières synthèses, Dares*, 14 (2), 2005.
- [7] ANNE D. et L'HORTY Y., « Les effets du revenu de solidarité active (RSA) sur les gains du retour à l'emploi », mimeo Epée, université d'Évry-Val d'Essonne, 2008.
- [8] APPELBAUM E., BERNHARDT A. et MURNANE R. (éd.), *Low-Wage America*, New York, Russell Sage Foundation, 2003.
- [9] ARINDRAJIT D., LESTER T.W. et REICH M., « Minimum wage effects across state borders : estimates using contiguous counties », *Review of Economics and Statistics*, fortchnoming, 2009.
- [10] ARNAUDO B., MAGAUD-CAMUS I., SANDRET N., COUTROT Th., FLOURY M.-C., GUIGNON N., HAMON-CHOLET S. et WALTISPERGER D., « Les expositions aux risques professionnels par secteur d'activités, résultats 2003 », *Dares*, document d'études, n° 89, 2004.
- [11] ASKENAZY P., BLOCH-LONDON C. et ROGER M., « De la construction au bilan de la loi Aubry », *Économie et statistique*, 376-377, 2004, p. 153-171.
- [12] ASKENAZY P., CARTRON D., DE CONINCK F. et GOLLAC M. (éd.), *Organisation et intensité du travail*, Toulouse, Octares, 2006.
- [13] BEFFA J.-L., BOYER R. et TOUFFUT J.-P., « Le droit du travail face à l'hétérogénéité des relations salariales », *Droit social*, déc., 1999.
- [14] BEH, « Surveillance épidémiologique des risques professionnels », *Bulletin épidémiologique hebdomadaire*, 21 nov. 2006.
- [15] BERTOLA G., BOERI T. et CAZES S., « La protection de l'emploi dans les pays industrialisés : repenser les indicateurs », *Revue internationale du travail*, 139 (1), 2000.
- [16] BERTRAND M. et KRAMARZ F., « Does entry regulation hinder job creation ? Evidence from the French retail industry », *The Quarterly Journal of Economics*, 117 (4), 2002, p. 1369-1414.
- [17] BLANCHARD O. et TIROLE J., *Protection de l'emploi et procédures de licenciement*, Rapport pour le Conseil d'analyse économique, n° 44, 2003.

- [18] BOSCH G. et KALINA T., « Low-wage work in Germany : an overview », in G. Bosch et C. Weinkopf (éd.), *Low-Wage Work in Germany*, New York, Russell Sage Foundation, 2008.
- [19] BOSCH G. et WEINKOPF C. (éd.), *Low-Wage Work in Germany*, New York, Russell Sage Foundation, 2008.
- [20] CAHUC P. et KRAMARZ F., *De la précarité à la mobilité : vers une sécurité sociale professionnelle*, Rapport au ministre de l'Économie, des Finances et de l'Industrie et au ministre de l'Emploi, du Travail et de la Cohésion sociale, 2004.
- [21] CAHUC P. et ZYLBERBERG A., *Le Chômage, nécessité ou fatalité ?* Paris, Flammarion, 2004.
- [22] CARD D., « Using regional variation in wages to measure the effects of the federal minimum wage », *Industrial and Labor Relations Review*, 46 (1), 1992, p. 22-37.
- [23] CARD D. et KRUEGER A., « Minimum wages and employment : a case study of the fast-food industry in New Jersey and Pennsylvania », *American Economic Review*, 84 (5), 1994, p. 772-793.
- [24] CAROLI È. et GAUTIÉ J. (éd.), 2008, *Low-Wage Work in France*, New York, Russell Sage Foundation, 2008.
- [25] CAROLI È., GAUTIÉ J. et ASKENAZY P., « Low-wage work and labor market institutions in France », in È. Caroli et J. Gautié (éd.), *Low-Wage Work in France*, New York, Russell Sage Foundation, 2008.
- [26] CETTE G., DROMEL N. et MEDA D., « Les déterminants du jugement des salariés sur la RTT », *Économie et statistique*, 376-377, 2004, p. 117-151.
- [27] CLÉMENT M. et JUNOD B., « Les bénéficiaires du RMI et de l'ASS : un sur huit cumule temporairement allocation et revenu d'activité fin 2003 », *Dares, Premières synthèses*, 26 (3), 2006.
- [28] COMMISSION EUROPÉENNE, « Labour market transitions and advancement : temporary employment and low pay in Europe », *Employment in Europe*, département de l'Emploi et des Affaires sociales, Luxembourg, 2004.
- [29] CONCIALDI P. et PONTHEUX S., « Bas salaires et travailleurs pauvres : une comparaison entre la France et les États-Unis », *Revue de l'Ires*, 33, 2000, p. 5-31.

- [30] COUTROT Th., 2006, « Les conditions de travail des salariés après la réduction de leur temps de travail », *Dares, Premières synthèses*, 26 (3), 2006.
- [31] COUTROT Th., BUÉ J., HAMON-CHOLET S. et VINCK L., « Conditions de travail : une pause à l'intensification du travail », *Dares, Premières synthèses*, 1 (2), 2007.
- [32] DICKENS R., MACHIN S. et MANNING A., « The effects of minimum wages on employment : theory and evidence », *Journal of Labor Economics*, 17 (1), 1999, p. 1-22.
- [33] DORMONT B., FOUGÈRE, D. et PRIETO A., « L'effet de l'allocation unique dégressive sur la reprise d'emploi », *Économie et statistique*, 343, 2001, p. 3-28.
- [34] FABRE E. et DE RICARDIS N., « Les contrats courts vus par les salariés », *Dares, Premières synthèses*, 12 (3), 2007.
- [35] FAURE-GUICHARD C., *L'Emploi intérimaire : trajectoires et identités*, Rennes, PUR, 2000.
- [36] FREEMAN R. et SHETTKAT R., « Marketization of production and the US-Europe employment gap », NBER, document de travail n° 8797, 2002.
- [37] GAFSI I., L'HORTY Y. et MIHOUBI F., « Vingt ans d'évolution de l'emploi peu qualifié et du coût du travail : des ruptures qui coïncident ? », *Épée*, document de travail, 04-03R, 2004.
- [38] GAUTIE J., « Les économistes et la protection de l'emploi : de la dérégulation à la flexicurité », *Droit social*, janv. 2005.
- [39] GLYN A., « Employment in distribution, productivity and the growth of consumption », in L. Marx et W. Salverda (éd.), *Low-Wage Employment in Europe*, Louvain, Acco, 2005.
- [40] GUILLEMOT D., PÉTOUR P. et ZAJDELA H., « Trappe à chômage ou trappe à pauvreté : quel sort des allocataires du RMI ? », *Revue économique*, 6, nov. 2002.
- [41] HOWELL D., « The inadequacy of the unemployment rate », *Challenge*, janv.-fév. 2005, p. 5-28.
- [42] HOWELL D. et OKATENKO A., « By what measure. A comparison of US. and French employment performance with alternative labor market indicators », mimeo, New York, Schwartz Center for Economic Policy Analysis, New School, 2008.

- [43] IMMERVOL I., « Minimum wages, minimum labour costs and the tax treatment of low-wage employment », OCDE Social, Employment And Migration, Working Papers n° 46, 2007.
- [44] INKLAAR R. et TIMMER M., « GGDC productivity level database : international comparisons of outputs, inputs and productivity at the industry level », University of Gröningen, Research Memorandum GD-104, 2007.
- [45] KOUBI M. et LHOMMEAU B., « La revalorisation du smic et ses effets de diffusion dans l'échelle des salaires sur la période 2000-2005 », *Dares, Premières synthèses*, 27 (1), 2007.
- [46] KRAMARZ F. et PHILIPPON T., « The impact of differential Payroll tax subsidies on minimum wage employment », *Journal of Public Economics*, 82 (1), 2001, p. 115-146.
- [47] LHOMMEAU B., « Des perspectives salariales un peu moins avantageuses pour les bas salaires dans les années quatre-vingt-dix », in *Les Salaires*, Paris, Insee, 2005.
- [48] LHOMMEAU B. et Rémy V., « Les politiques d'allègements ont-elles un effet sur la mobilité salariale des travailleurs à bas salaires ? », Document d'études, *Dares*, n° 134, janv. 2008.
- [49] LLOYD C., MAYHEW K. et MASON G. (éd.), *Low-Wage Work in the United-Kingdom*, New York, Russell Sage Foundation, 2008.
- [50] LORENZ E. et VALEYRE A., « Les nouvelles formes d'organisation du travail en Europe », *Connaissance de l'emploi*, 13, mars 2005.
- [51] MANNING A., *Monopsony in Motion : Imperfect Competition in Labor Markets*, Princeton (NJ), Princeton University Press, 2003.
- [52] MASON G., O'LEARY B., O'MAHONY M. et ROBINSON K., *Cross-Country Productivity Performance at Sector Level : the UK Compared with the US, France and Germany*, mimeo, Londres, National Institute for Economic and Social Research, 2007.
- [53] MASON G., MAYHEW K. et OSBORNE M., « Low-paid work in the UK : an overview », in C. Lloyd, G. Mason et K. Mayhew (éd.), *Low-Paid Work in the UK*, New York, Russell Sage Foundation, 2008.

- [54] MASON G. et SALVERDA W., « Low pay, living standards and employment », working paper, Russell Sage Foundation, 2008.
- [55] METCALF D., « Why has the British national minimum wage had little or no impact on employment ? », CEP Discussion Paper, 781, 2007.
- [56] MONNERAY O. et JUGNOT S., « En 2004, le nombre de demandeurs d'emploi indemnisés cesse de croître pour la première fois depuis quatre ans », Dares, *Premières synthèses*, 47 (1), 2006.
- [57] NEUMARK D., SCHWEITZER M. et WASCHER W., « Minimum wage effects throughout the wage distribution », *Journal of Human Resources*, 39 (2), 2004, p. 425-450.
- [58] NEUMARK D. et WASCHER W., « Employment effects of minimum and sub-minimum wages : panel data on state minimum wage laws », *Industrial and Labor Relations Review*, 46 (1), 1992, p. 55-81.
- [59] NEUMARK D. et WASCHER W., « Minimum wages and employment : a review of evidence from the new minimum wage research », NBER, document de travail n° 12663, 2006.
- [60] OCDE, « Réglementation relative à la protection de l'emploi et performance du marché du travail », *Perspectives de l'emploi*, Paris, 2004, chap. 2.
- [61] OCDE, *France, Études économiques de l'OCDE*, Paris, 2005.
- [62] OCDE, « Réévaluation du rôle des politiques et des institutions dans la performance du marché du travail : analyse quantitative », *Perspectives de l'emploi*, Paris, 2006, chap. 7.
- [63] OCDE, *Taxing Wages 2005-2006*, Paris, 2007.
- [64] OCDE, *Perspectives de l'emploi*, Paris, 2008.
- [65] PHILIPPON Th., *Le Capitalisme d'héritiers : la crise française du travail*, Paris, Le Seuil, « La République des idées », 2007.
- [66] PIKETTY T., « L'emploi dans les services en France et aux États-Unis : une analyse structurelle sur longue période », *Économie et statistique*, 318, 1999, p. 73-99.
- [67] PLA A., « Sortie des minima sociaux et accès à l'emploi. Premiers résultats de l'enquête 2006 », DREES, *Études et résultats*, 567, avr. 2007.

- [68] POSTEL-VINAY F. et SAINT-MARTIN A., « Comment les salariés perçoivent-ils la protection de l'emploi ? », *Économie et statistique*, 372, 2004.
- [69] Salverda W., « Low-wage work and the economy », in W. Salverda, M. van Klaveren et M. van der Meer (éd.), *The Dutch Model of Low-Wage Work*, New York, Russell Sage Foundation, 2008.
- [70] SEGUIN S., « Les salariés au smic en 2002 : un sur deux travaille dans une petite entreprise, un sur quatre gagne plus que 1,3 smic horaire grâce aux compléments de salaire », *Dares, Premières synthèses*, 27 (2), 2006.
- [71] SRAER D., « Allégements des cotisations patronales et dynamique salariale », Insee, Direction des études et des synthèses économiques, document de travail G 2007/01.
- [72] ULRICH V. et ZILBERMAN S., « De plus en plus d'emplois à temps partiel au cours des vingt-cinq dernières années », *Dares, Premières synthèses*, 39 (3), 2007.
- [73] ULRICH V., ZILBERMAN S., « Six figures d'emploi à temps partiel », *Dares, Premières synthèses*, 39 (4), 2007.
- [74] WESTERGAARD-NIELSEN N., « Low-wage work in Denmark », in N. Westergaard-Nielsen (éd.), *Low-Wage Work in Denmark*, New York, Russell Sage Foundation, 2008.

2

Les opérateurs des industries agroalimentaires à l'épreuve de pressions concurrentielles croissantes

Ève Caroli, Jérôme Gautié et Annie Lamanthe¹

L'étude du travail peu qualifié et à bas salaire dans le secteur agroalimentaire présente plusieurs intérêts.

D'une part, avec 593 000 salariés en 2006, ce secteur est un pourvoyeur d'emplois important au sein des industries manufacturières. Malgré une tendance générale à l'élévation des niveaux de qualification, la part des salariés peu qualifiés y reste élevée : les ouvriers non qualifiés représentent 44 % du total des effectifs, pour seulement 32 % en moyenne nationale, pour l'ensemble du secteur manufacturier. Malgré une automatisation croissante, de nombreuses tâches restent manuelles dans la production comme dans le conditionnement. Les salaires y sont plus bas que dans le reste de l'industrie et la part du travail à bas salaire, tel qu'entendu dans ce livre (c'est-à-dire dont la rémunération horaire est inférieure à deux tiers de la rémunération horaire médiane), se situe un peu au-dessus de la moyenne nationale : 11,6 % en 2003 dans les industries agroalimentaires (IAA) pour

1. Nous remercions Bertrand Réau, Christine Erhel, Gilbert Lefèvre et François Michon pour leur participation à certaines enquêtes de terrain.

10,4 % dans l'ensemble de l'économie¹. Cependant, dans les deux branches plus particulièrement étudiées dans ce chapitre, les industries charcutières et la chocolaterie-confiserie (encadré 3), ce taux est nettement inférieur à la moyenne et plus proche de celle de l'industrie dans son ensemble : 7,2 % dans les industries charcutières et 6,2 % dans la chocolaterie-confiserie, pour 6,2 % dans l'industrie². Contrairement à certains autres secteurs étudiés (l'hôtellerie et le commerce de détail, notamment) et à ce qui a pu être observé dans la plupart des autres pays européens qui ont participé à la recherche³, ces branches ne peuvent être considérées comme des activités à bas salaire *stricto sensu* et, ce, malgré le fait que la part des non-qualifiés y est particulièrement importante : les ouvriers non qualifiés représentaient 60 % de l'ensemble des ouvriers dans les industries charcutières et 46 % dans la chocolaterie-confiserie, au début des années 2000⁴. Nous

1. Taux calculé sur la base DADS qui permet une désagrégation sectorielle fine mais ne prend pas en compte le secteur public marchand et les emplois domestiques. Ce taux est donc normalement inférieur à celui calculé sur l'enquête « Emploi » (voir chapitre I) dans la mesure où il exclut les services aux particuliers traditionnellement très chargés en travail à bas salaire.

2. Source : DADS, 2003.

3. Rappelons que le programme porte sur l'Allemagne, le Danemark, la France, les Pays-Bas et le Royaume-Uni, ainsi que les États-Unis étudiés dans un précédent travail (voir Czommer [5] pour l'Allemagne, Esbjerg et Grunert [7] pour le Danemark, Van Halem [13] pour les Pays-Bas, James et Lloyd [8] pour le Royaume-Uni, et Lane *et al.* [11] pour les États-Unis. Parmi ces pays, seul le Danemark compte, dans les branches étudiées, un pourcentage inférieur de salariés à bas salaire à celui constaté en France, alors qu'à l'opposé, le Royaume-Uni et l'Allemagne connaissent des taux beaucoup plus élevés (parmi les travailleurs allemands à temps plein, la proportion de ceux à bas salaire s'élevait ainsi par exemple, en 2003, à près de 50 % dans le secteur de la viande et 29 % dans la confiserie-chocolaterie).

4. Source : DADS, 2000.

le verrons, les caractéristiques du modèle d'emploi français, dont le secteur des IAA est assez représentatif, permettent d'expliquer pour partie cette situation.

D'autre part, les spécificités françaises du travail peu qualifié et à bas salaire peuvent être éclairées par les dynamiques du secteur. Dans les cinq pays européens de notre comparaison, on observe que toutes les entreprises agroalimentaires enquêtées sont confrontées aux mêmes pressions concurrentielles : montée de la concurrence internationale, pressions de la grande distribution, transformation de la demande, durcissement des critères de qualité, d'hygiène et de sécurité alimentaires. De même, d'un point de vue global, elles développent des stratégies assez similaires : recherche simultanée de flexibilité et de gains de productivité, réduction des coûts. Ces stratégies se traduisent notamment par une automatisation croissante, une tendance à la réduction des effectifs, la recherche d'une plus grande valeur ajoutée et des pressions sur le coût du travail. Pourtant, des variations notables existent entre les pays. Ces variations tiennent en grande partie aux institutions nationales du marché du travail qui ont une influence assez forte sur les modalités de mise en œuvre de ces stratégies. Ces institutions ont donc une incidence directe sur les stratégies des entreprises et sur les conséquences qui en découlent pour les emplois à bas salaire et peu qualifiés, et pour les travailleurs occupant ces emplois, tant en termes quantitatifs (accroissement ou réduction de leur nombre) que qualitatifs (conditions d'emploi et de travail des salariés concernés).

Des variations peuvent être bien évidemment aussi observées entre les entreprises d'une même branche au sein d'un même pays. Celles-ci peuvent notamment être mises en relation avec certains choix stratégiques des entreprises et avec leur positionnement dans la chaîne de valeur. En ce qui concerne la France, nos études de cas montrent que des tensions croissantes se font jour au sein du modèle traditionnel d'emploi, qui repose sur une

forte différenciation entre salariés permanents et salariés temporaires. Les entreprises agroalimentaires françaises semblent ainsi aujourd'hui confrontées à un double enjeu concernant la gestion de l'emploi peu qualifié, qu'il s'agisse des permanents (assurer de meilleures compensations salariales pour des emplois réputés difficiles) ou des temporaires (fidéliser et motiver). Notre enquête montre qu'elles choisissent des voies différenciées pour y faire face.

Fondé sur une analyse sectorielle, et plus particulièrement de deux branches, et sur des études de cas approfondies (voir l'encadré 3 pour la présentation de la méthodologie de la recherche), ce chapitre développe cette problématique générale en quatre parties. Dans une première partie, sont présentées les caractéristiques du secteur des IAA et celle des deux branches étudiées, en insistant sur les spécificités et les contrastes. La deuxième partie analyse les pressions concurrentielles auxquelles les firmes ont eu à faire face dans les années récentes et présente les stratégies commerciales développées par les entreprises enquêtées en montrant en quoi elles sont reliées à leurs positionnements dans la chaîne de valeur. La troisième partie s'intéresse aux stratégies déployées par les entreprises en matière de gestion de l'emploi et aux choix organisationnels qu'elles font en réponse aux pressions concurrentielles accrues. Enfin, la quatrième partie est consacrée à l'impact de ces stratégies sur les opérateurs peu qualifiés, selon une ligne de clivage qui conduit à distinguer les permanents et les temporaires.

ENCADRÉ 3**Méthodologie de l'enquête dans le secteur des IAA**

En raison de l'hétérogénéité du secteur agroalimentaire, et en prenant en compte les difficultés d'accès dans les entreprises dans certains sous-secteurs, il a semblé préférable de se concentrer sur deux branches particulières dans les cinq pays de la comparaison internationale (France, Danemark, Allemagne, Royaume-Uni et Pays-Bas), les industries charcutières et la confiserie-chocolaterie. Par industries charcutières, nous entendons plus particulièrement les activités industrielles de transformation de la viande, qui concernent principalement la transformation du porc (correspondant au code NAF 151E, elles regroupent généralement les salaisons, la charcuterie industrielle et les conserves de viande). Les activités de chocolaterie-confiserie correspondent au code NAF 158K.

Comme pour les autres secteurs, afin de pouvoir comparer les résultats, une méthodologie commune a été adoptée pour tous les pays. Elle a consisté à réaliser des études de cas d'entreprises (entre six et huit pour chaque pays, soit un total de trente-cinq), choisies autant que possible dans les mêmes branches d'activités (industries charcutières, chocolaterie-confiserie), dans les mêmes types de positionnement sur le marché (avec une distinction entre production de masse et production en petites séries) et d'une taille supérieure à cinquante salariés.

L'enquête en entreprise s'est focalisée sur les emplois peu qualifiés de la production et du conditionnement. Dans chaque entreprise, des entretiens ont été réalisés en face à face auprès des membres de la direction et de l'encadrement, de chefs d'équipe, d'opérateurs (permanents et temporaires) et de représentants des salariés, complétés par une documentation sur l'entreprise et une visite des ateliers.

En France, sept entreprises ont participé à l'enquête et soixante-quinze entretiens ont été réalisés. Les cas d'entreprises ont été complétés par vingt-deux entretiens auprès de membres d'organisations professionnelles (fédérations patronales des branches concernées et syndicats de salariés, organisations intervenant dans le domaine de la formation, des conditions du travail, inspecteurs du travail... au niveau national ou régional).

Les analyses présentées dans ce chapitre sont issues à la fois d'une étude des branches concernées et des observations réalisées dans les entreprises ayant participé à l'enquête. Ces entreprises ne constituent pas un échantillon représentatif en raison de leur faible nombre, et parce que leur participation à l'enquête se faisant sur la base du volontariat, de nombreuses entreprises sollicitées ont refusé d'y participer. Ce qui est restitué ici se veut une illustration de certaines tendances à l'œuvre (voir les caractéristiques des entreprises ayant participé à l'enquête dans le tableau 14).

Les enquêtes se sont déroulées en 2005 et 2006.

Le secteur agroalimentaire français : spécificités et contrastes

L'agroalimentaire est un secteur industriel présentant un certain nombre de traits spécifiques. C'est aussi un secteur très hétérogène offrant des réalités contrastées, comme l'illustrent les deux branches étudiées ici. Ces deux branches ont cependant en commun un taux de travailleurs à bas salaire inférieur à la moyenne nationale et à la moyenne du secteur dans son ensemble. Cette caractéristique tient au fait que ce sont des branches structurées. Ce qui entraîne que, contrairement aux secteurs des services étudiés dans cet ouvrage, le modèle français d'emploi y joue pleinement.

UN SECTEUR AUX CARACTÉRISTIQUES SPÉCIFIQUES

Le chiffre d'affaires des industries agroalimentaires s'élevait en 2006 à 148 milliards d'euros¹. Ces industries occupent un rang élevé au niveau international puisque la France est le premier producteur européen et le troisième exportateur mondial de produits agroalimentaires (après les États-Unis et les Pays-Bas). L'emploi total a augmenté durant la décennie 1990 avant de se stabiliser au début des années 2000 puis de diminuer légèrement depuis 2004. La rentabilité tend à être plus faible que dans le reste de l'industrie manufacturière. C'est un secteur de petites et moyennes entreprises : en 2007, seulement 12 % des entreprises du secteur employaient plus de dix salariés². Malgré une tendance de long terme à la concentration et à l'émergence de groupes, aujourd'hui un tiers seulement des groupes français du secteur emploie plus de 500 salariés et seuls six d'entre eux se situent parmi les 100 plus grosses entreprises mondiales³ [12].

Une autre spécificité des IAA concerne la structure des emplois et des qualifications. Les ouvriers constituent une part importante des effectifs employés. Au milieu des années 2000, ils représentaient 57 % du total des salariés, pour une moyenne de 52 % dans l'ensemble de l'industrie. Dans le même temps, la part des cadres et des professions intermédiaires s'élevait à seulement 19 % du total, pour 31 % dans l'ensemble de l'industrie française. La proportion d'ouvriers non qualifiés est particulièrement élevée : 44 % du total des ouvriers dans les IAA pour moins de 32 % dans le reste de l'industrie. C'est aussi un secteur plus féminisé, les femmes représentant quatre salariés sur dix pour à peine trois sur dix dans le reste de l'industrie. Les femmes y sont aussi plus souvent des travailleurs manuels. De même,

1. *Source* : Insee-Suse.

2. *Source* : Insee-Sirene.

3. Danone, Lactalis, Pernod-Ricard, Bongrain, Terrena et In Vivo.

les jeunes y sont proportionnellement plus nombreux : 30 % des salariés des IAA ont moins de 30 ans, pour 20 % dans l'ensemble des secteurs industriels [12]. Cela s'explique notamment par le fait que la faible qualification des emplois, la nature saisonnière des activités et un taux élevé de rotation de la main-d'œuvre offrent plus d'opportunités aux débutants sur le marché du travail. En revanche, le secteur recourt peu aux travailleurs immigrés : en 2005, seuls 5 % des salariés étaient des immigrés contre 6 % dans l'industrie manufacturière et 8 % dans l'ensemble de l'économie française.

Les IAA occupent une position intermédiaire entre la production agricole et la consommation finale. Leur activité est donc sujette à de fortes fluctuations : les variations journalières y sont plus élevées que dans la construction et le secteur tertiaire. De ce fait, les entreprises recourent de façon importante aux contrats temporaires ; en revanche, l'emploi à temps partiel est moins développé qu'ailleurs (à peine 7 % des emplois contre 16 % dans l'ensemble de l'économie). Avec un taux de 38 % (établissements de dix salariés et plus), la rotation de la main-d'œuvre est très forte comparée au reste de l'industrie où ce taux atteint 17 % en 2006. Le recours à l'intérim y est deux fois plus élevé que dans l'ensemble de l'économie. En 2004, il a représenté 6,4 % de l'effectif total du secteur [12]. Les jeunes sont plus souvent embauchés sous contrats temporaires, les entreprises de ce secteur leur proposant plus d'emplois de courte durée et moins souvent des CDI que le reste de l'industrie [10].

Enfin, les relations industrielles sont assez représentatives des caractéristiques françaises : les négociations au niveau de la branche sont actives, mais les syndicats sont faibles (ou même absents) et souvent divisés au niveau de l'entreprise. Selon l'un de nos interlocuteurs syndicalistes, les représentants syndicaux sont en butte à certaines formes de harcèlement dans de nombreuses entreprises (et pas seulement dans les plus petites).

DEUX BRANCHES CONTRASTÉES : LES INDUSTRIES CHARCUTIÈRES ET LA CHOCOLATERIE-CONFISERIE

Par-delà ces grandes caractéristiques, le secteur agroalimentaire connaît une grande diversité interne, entre les différentes branches qui le composent. Cette diversité est bien illustrée par les contrastes existant entre les industries charcutières et la chocolaterie-confiserie¹.

En 2005, ces deux branches emploient respectivement 46 000 salariés pour la première et 18 000 pour la seconde (entreprises de plus de vingt salariés).

Les deux branches se distinguent du point de vue des principaux indicateurs économiques. Les industries charcutières sont moins concentrées que la chocolaterie-confiserie. Dans cette dernière, par exemple, en 2004, les plus grands groupes (Cadbury, Haribo et Wrigley) contrôlent les deux tiers du marché, tandis que dans la première les entreprises les plus importantes représentent seulement 25 % des ventes. L'intensité capitalistique et la productivité sont aussi plus élevées dans la chocolaterie-confiserie, et de ce fait les coûts du travail y représentent une part plus faible de la valeur ajoutée (56 % pour 69 % dans les industries charcutières) (tableau 10). Enfin, cette branche apparaît comme étant plus orientée vers le marché extérieur, avec des importations et des exportations comptant pour respectivement 28 % et 24 % des ventes [1, 12]. C'est moins le cas dans les industries charcutières.

1. Voir l'encadré 3 pour le choix de ces sous-secteurs.

Tableau 10 – Caractéristiques des industries charcutières et de la chocolaterie-confiserie (2006).

| | Chocolaterie-confiserie (entreprises de plus de 20 salariés*) | Industries charcutières (entreprises de plus de 20 salariés*) | Moyenne du secteur IAA (entreprises de plus de 20 salariés*) | Moyenne du secteur IAA (ensemble des entreprises) |
|-------------------------------------|--|--|---|--|
| VA/par salarié | 77 000 € | 47 000 € | 66 000 € | 50 000 € |
| Coût du travail/VA | 58 % | 70 % | 59 % | – |
| Intensité capitalistique | 114 000 € | 78 000 € | 123 000 € | 92 000 € |
| Importation/ Chiffre d'affaires | 31,7 % | 9,8 % | – | 10,4 % |
| Exportations/ Chiffre d'affaires | 26,3 % | 4,5 % | – | 15 % |

Source : Insee, Alisse (2005).

* : les données incluent aussi les entreprises de moins de 20 salariés quand leur chiffre d'affaires est supérieur à 100 000 €.

Les deux branches que nous étudions se distinguent aussi en ce qui concerne les caractéristiques des emplois (tableau 11). Les industries charcutières sont bien plus intensives en emplois peu qualifiés : les ouvriers y représentent 79 % du total des salariés pour 59 % dans la chocolaterie-confiserie. La part des femmes est plus élevée dans la chocolaterie-confiserie (près de 49 % pour 42 % dans la viande). La proportion de travailleurs étrangers semble faible dans les deux cas¹, en particulier dans les zones rurales où de nombreuses entreprises sont installées (ce qui se vérifie dans notre échantillon, voir *infra*).

1. Les chiffres sont disponibles uniquement pour les industries de la viande. En 2006, 3,3 % des salariés étaient de nationalité étrangère et 6,6 % étaient nés à l'étranger.

Tableau 11 – Caractéristiques des salariés des industries charcutières et de la chocolaterie-confiserie.

| | Industries charcutières | Chocolaterie-confiserie |
|--|--------------------------------|--------------------------------|
| <i>Structure des qualifications (en %) (1)</i> | 100 | 100 |
| Cadres et professions intermédiaires | 3,4 | 10,9 |
| Techniciens et agents de maîtrise | 5,6 | 7,9 |
| Employés | 12 | 22,3 |
| Ouvriers | 79 | 58,9 |
| dont non qualifiés (% du total des ouvriers) | 60 | 45,8 |
| Hommes (2) | 58 | 51,3 |
| Femmes | 42 | 48,7 |
| | 100 | 100 |

Source : (1) DADS, 2000 ; (2) DADS, 2002.

En ce qui concerne les conditions de travail, il existe aussi quelques différences entre les deux branches (tableau 12).

Cependant, dans les deux cas, elles apparaissent comme plus difficiles que dans l'ensemble de l'industrie, et notamment en ce qui concerne la prédictibilité des heures de travail d'une semaine sur l'autre et les contraintes physiques (que ce soit pour la durée de la position debout, le port de charges lourdes ou la répétitivité des gestes) (tableau 12).

La proportion de travailleurs à bas salaire est un peu plus forte dans les industries charcutières que dans la chocolaterie-confiserie, avec respectivement, en 2003, 7,2 % pour les premières et 6,2 % pour la seconde. Ces

Tableau 12 – Conditions de travail des ouvriers dans les industries charcutières et la chocolaterie-confiserie (2003).

| | Industries charcutières | Chocolaterie -confiserie | Tous secteurs industriels |
|---|-------------------------|--------------------------|---------------------------|
| <i>Contraintes sur le temps de travail</i> | | | |
| Travailler au moins dix samedis par an | 3 % | 19 % | 11 % |
| Ne pas connaître ses heures de travail de la semaine suivante | 34 % | 21 % | 9 % |
| <i>Contraintes organisationnelles</i> | | | |
| Contrôle hiérarchique permanent | 43 % | 45 % | 42 % |
| Contrôle informatique | 31 % | 37 % | 37 % |
| <i>Contraintes physiques</i> | | | |
| Bruit > 85 décibels pendant plus de 20 h par semaine | 32 % | 22 % | 29 % |
| Station debout pendant plus de 20 h par semaine | 76 % | 66 % | 54 % |
| Manutention de charges lourdes pendant plus de 20 h par semaine | 45 % | 30 % | 23 % |
| Tâches manuelles répétitives pendant plus de 20 h par semaine | 59 % | 39 % | 29 % |

Source : enquête Sumer, 2003 (données fournies par Jean-François Chastang, Inserm).

taux sont très voisins de celui des industries manufacturières (6,2 %) mais nettement inférieurs à celui de l'ensemble des IAA (11,6 %) et de l'économie française (10,4 %, hors secteur public et services domestiques). On peut donc considérer que ces deux branches ne constituent pas à proprement parler des activités à bas salaire *stricto sensu*.

RÔLE IMPORTANT DE LA RÉGULATION DE BRANCHE, REPRÉSENTATIVE DU MODÈLE D'EMPLOI FRANÇAIS

Le « paradoxe » du faible nombre de travailleurs à bas salaire dans des activités où les emplois peu qualifiés sont nombreux s'explique en partie en raison du rôle joué par le « modèle » français décrit au chapitre I, au moins en ce qui concerne les salariés permanents. Le différentiel avec les secteurs à bas salaire étudiés dans cet ouvrage (principalement l'hôtellerie et le commerce de détail) tient notamment au fait que les IAA sont mieux structurées aux plans professionnel et de la négociation collective, se rapprochant ici des autres secteurs de l'industrie.

Négociation collective et évolution des salaires

En France, les conventions collectives de branche s'appliquent à l'ensemble des entreprises, notamment à travers la procédure d'extension des accords. En revanche, et malgré la tendance générale à une décentralisation croissante vers le niveau de l'entreprise, les négociations de branche continuent de jouer un rôle déterminant dans la fixation des taux minima de salaire. De plus, des négociations annuelles fixent des recommandations pour les augmentations générales de salaire.

Les principales conventions collectives des deux branches étudiées sont la Convention collective nationale des industries charcutières datant du 1^{er} juillet 1958, signée par la Fédération française des industries charcutières (FICT), la CFDT, FO, la CGC, la CFTC et la CSL ; et la Convention collective nationale des biscotteries, biscuiteries, céréales prêtes à consommer ou à préparer, chocolateries, confiseries, aliments de l'enfance et de la diététique, préparations pour entremets et desserts ménagers, signée en juillet 1993 par l'alliance des syndicats des industries concernées (Alliance 7) et par la CFDT, FO, la CGC, la CGT et la CFCT.

Chacune de ces conventions a sa propre grille de classification (tableau I 3).

Tableau 13 – Taux de salaire dans les conventions collectives de branche (début 2006) (salariés à temps plein, 35 heures hebdomadaires, 151,67 heures mensuelles).

| Industries charcutières* | | | Chocolaterie-confiserie** | | |
|--|----------------------|---------|--|----------------------|---------|
| Coefficient dans la grille de classification | Salaire minimum en € | | Coefficient dans la grille de classification | Salaire minimum en € | |
| | Mensuel | Horaire | | Mensuel | Horaire |
| 120 | 1 231,35 | 8,12 | 120 | 1 221,03 | 8,05 |
| 130 | 1 235,65 | 8,15 | 130 | 1 228,68 | 8,10 |
| 140 | 1 240,85 | 8,18 | 140 | 1 236,49 | 8,15 |
| 150 | 1 265,70 | 8,35 | 150 | 1 260,24 | 8,31 |
| 160 | 1 302,27 | 8,59 | 160 | 1 284,70 | 8,47 |
| 170 | 1 341,46 | 8,84 | 170 | 1 312,82 | 8,66 |
| 180 | 1 389,44 | 9,16 | 180 | 1 344,92 | 8,87 |
| 190 | 1 437,57 | 9,48 | 190 | 1 377,84 | 9,08 |

(*) Convention collective des industries charcutières (**) Convention collective Alliance 7.

Dans ces grilles de classification des emplois, chaque poste est caractérisé par un coefficient qui est déterminé sur la base de plusieurs critères (complexité des tâches à réaliser; compétences requises – en particulier niveau d'éducation –, degré d'autonomie du poste, durée de la formation au poste pour être pleinement productif, niveau d'expertise technique, etc.). Les coefficients de salaire correspondant aux ouvriers et aux employés vont de 120 à 190. Les taux présentés dans ce tableau sont des minima pour les salaires de base (hors primes) fixés dans les accords collectifs : les salaires de base effectifs peuvent être plus élevés au niveau de l'entreprise.

Suite à la mise en place de la loi sur les 35 heures à la fin des années 1990, la modération salariale a été la norme. Les entreprises ayant décidé de maintenir le niveau de salaire mensuel tout en réduisant le temps de travail furent autorisées à ne pas augmenter les salaires pendant deux ans. La modération salariale a perduré par la suite. De ce fait, les hausses du smic ont été le principal déterminant de l'augmentation du salaire horaire, mais les salaires mensuels ont augmenté moins vite que ce dernier (à cause de la réduction de la durée hebdomadaire du travail). Dans les industries charcutières, par exemple, le salaire horaire réel pour un emploi au coefficient 120 a augmenté de 19,6 % entre le début de l'année 1998 (avant la mise en place de la semaine de 35 heures) et le début de l'année 2006. Mais, dans le même temps, le salaire mensuel réel a augmenté de seulement 6,9 %¹.

De plus, jusqu'au début des années 1980 dans la chocolaterie-confiserie et jusqu'au début des années 2000 dans les industries charcutières, les accords collectifs annuels sur les augmentations de salaire concernaient les salaires effectifs : l'entreprise devait augmenter ses salaires suivant le taux décidé au niveau de la branche, même si ses propres salaires étaient au-dessus des minima fixés dans la convention collective. Ce n'est plus le cas depuis. En conséquence, les salaires effectifs au bas de la distribution tendent à converger vers les minima de branche dans de nombreuses firmes, et par là à se rapprocher du smic (lequel, au début de l'année 2006, s'élevait à 1 217,91 euros brut mensuel, pour une semaine de 35 heures, soit un niveau très proche des minima des coefficients 120 et 130).

Dans les deux secteurs, les conventions collectives de branche définissent aussi différentes primes qui viennent s'ajouter au salaire de base : treizième

1. On peut aussi noter que la distribution des salaires a été légèrement comprimée pendant la même période : par exemple, le salaire mensuel du coefficient 190 était supérieur de 17,6 % à celui du coefficient 120 en 1998, mais seulement de 16,7 % en 2006.

mois, prime d'ancienneté, ainsi que différentes autres primes (primes de froid, de travail à la chaleur, de nuit, de panier, d'habillement, de déshabillage...)'. Les grandes entreprises ont aussi des systèmes de partage des bénéfices (intéressement et participation)² et très souvent d'autres avantages sociaux (comme, par exemple, la complémentaire maladie). La mise en place des 35 heures a aussi eu des incidences en la matière, les négociations collectives ayant autorisé les entreprises qui maintenaient les niveaux de salaire mensuel tout en réduisant le temps de travail à supprimer la prime d'ancienneté pour les nouveaux entrants et à la geler pour les salariés en place. Cette disposition fut adoptée par de nombreuses entreprises de la chocolaterie-confiserie.

Comme le seuil de bas salaire retenu ici (c'est-à-dire deux tiers du salaire horaire médian) est très proche du smic (voir chapitre I), le treizième mois et les autres primes expliquent que le salaire horaire moyen dans les deux secteurs soit supérieur à ce seuil, y compris pour les salariés ayant les niveaux de salaire les plus bas. C'est le cas pour presque tous les permanents qui, de plus, ne sont pas en général au plus bas coefficient de la classification, sauf au cours des premiers mois de leur emploi. La plupart d'entre eux sont au moins au coefficient I40. Pour prendre un exemple, au

1. La prime d'ancienneté s'élève en général à 3 % de supplément par période de trois ans d'ancienneté, avec un maximum de 15 %. La prime de froid dans les industries de la viande s'élève à 8 % du salaire de base pour les températures allant de - 5 °C à + 3 °C, et à 4 % pour les températures comprises entre 3 °C et 10 °C. Le taux de salaire horaire pour le travail de nuit (entre 21 h et 6 h) est de 20 % supérieur au taux normal.

2. Rappelons que l'intéressement est un dispositif facultatif basé sur des accords d'entreprise tandis que la participation est obligatoire pour les entreprises de plus de 50 salariés. Les revenus perçus *via* la participation sont bloqués sur un compte pendant cinq ans (souvent le compte épargne de l'entreprise), ce qui en fait une sorte d'épargne forcée.

début de l'année 2006, un salarié à temps plein des industries charcutières ayant 5 ans d'ancienneté dans son entreprise et classé au coefficient 150 pouvait toucher au moins 9,50 euros de l'heure (treizième mois et prime d'ancienneté compris) ; s'il travaillait de nuit et dans un environnement froid, ce montant pouvait s'élever de près de 25 %.

La situation peut être assez différente pour les salariés non permanents. Le travail intérimaire paie relativement « bien » du fait de l'existence d'une prime légale de précarité de 10 % versée à la fin du contrat, plus 10 % pour le paiement des congés. En revanche, les salariés saisonniers, qui sont souvent aussi embauchés aux plus bas coefficients (120 ou 130) ne bénéficient pas de la prime de précarité. Si les salariés temporaires touchent théoriquement des primes liées aux conditions de travail (nuit, froid...), ils n'ont en revanche pas d'autres primes (ancienneté, treizième mois, intéressement...) qui jouent un rôle important dans la rémunération. Ce n'est que très récemment (en 2005) que des modifications ont été apportées pour les saisonniers (comme la reconnaissance de l'ancienneté pour les contrats effectués dans une même entreprise).

Il faut mentionner l'existence d'inégalités de salaire entre hommes et femmes, liées notamment au fait que les femmes sont plus souvent employées sur certains postes (ouvrières du conditionnement notamment) ou occupent des statuts d'emploi (salariées saisonnières par exemple) pour lesquels les salaires sont plus bas. Mais comme l'ont reconnu des syndicalistes rencontrés, quelques postes ont des coefficients plus bas dans les classifications car ce sont des postes généralement occupés par des femmes. Ces différences de salaire peuvent ainsi refléter le plus faible pouvoir de négociation des femmes, dû aux modes de représentations syndicales et à des opportunités réduites sur le marché du travail – et plus spécialement dans les zones rurales, entre autre à cause des coûts de mobilité difficilement compatibles avec des charges familiales.

Pour résumer, les salaires moyens dans le secteur ne sont donc pas si bas, en termes relatifs, du fait de l'existence de diverses primes. Cependant,

des inégalités assez significatives existent, d'une part, entre hommes et femmes (liées à l'inégal accès aux différents types de poste) et, d'autre part, entre permanents et salariés temporaires (avec une concentration des emplois à bas salaire parmi ces derniers).

Au-delà des salaires : les autres domaines et acteurs de la concertation collective

Durant ces dernières années, les négociations dans les deux branches ont été particulièrement actives en ce qui concerne le temps de travail, avec la mise en place des lois introduisant la semaine des 35 heures. Les entreprises ont pu alors choisir d'annualiser le temps de travail sur la base d'une moyenne annuelle de 35 heures travaillées par semaine, permettant ainsi une plus grande flexibilité horaire¹.

Les négociations et les concertations ont aussi été nombreuses dans le domaine de la formation professionnelle, avec notamment la mise en place de plusieurs certificats de qualification professionnelle (CQP) spécialisés². En la matière, l'AGEFAFORIA, principal organisme collecteur agréé des fonds de la formation professionnelle des branches agroalimentaires, a joué un rôle central, qu'il s'agisse de la mise en œuvre des politiques de formation

1. Dans ce cas, le temps de travail est comptabilisé sur une base annuelle plutôt qu'hebdomadaire. Par exemple, les salariés peuvent travailler 30 heures certaines semaines et 42 heures d'autres semaines, sans être payés au taux des heures supplémentaires (plus élevé que le taux normal) au cours des semaines où leur temps de travail a excédé 35 heures.

2. Les certificats de qualification professionnelle (CQP) sont définis au niveau de la branche. Ils certifient qu'un salarié possède les compétences requises pour un emploi défini. Le salarié se voit valider les compétences qu'il a d'ores et déjà acquises et, dans le cadre de la formation continue, il suit une formation complémentaire pour acquérir les compétences qui lui manquent afin de pouvoir répondre aux réquisits de la certification.

professionnelle des branches, du conseil aux entreprises, de l'élaboration des CQP et de leur mise en place dans les entreprises.

Depuis le début des années 2000, la santé et la sécurité au travail sont devenues d'importants domaines de la négociation (particulièrement dans les industries charcutières) avec pour objectif de réduire les accidents du travail et les maladies qui ont beaucoup augmenté au cours de ces dernières années. Sur cette thématique, la Mutualité sociale agricole (MSA) et les caisses régionales d'assurance maladie (CRAM) sont partenaires des entreprises. Elles réalisent des études et ont une importante activité d'expertise et de conseil. Elles fournissent également des aides aux entreprises dans la mise en place de dispositifs d'amélioration des conditions de travail. De même, l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT) – *via* notamment ses agences régionales (les ARACT) – intervient directement dans les entreprises, souvent avec l'encouragement et l'aide des directions régionales et départementales du ministère du Travail.

Au-delà de la seule question des salaires, la structuration du secteur se traduit, on le voit, par l'existence de domaines plus vastes de la négociation et de la concertation et par l'intervention de différentes organisations collaborant avec les partenaires sociaux. De même, il existe dans de nombreuses régions des organisations patronales et syndicales actives, et des associations diverses dont l'objectif est d'aider collectivement les entreprises dans leur analyse des problèmes de gestion des ressources humaines se posant dans le secteur. Ces différentes institutions constituent une sorte de boîte à outils, que les entreprises peuvent, ou non, mobiliser.

La régulation de branche joue donc un rôle important en France. Parmi les pays de notre comparaison, les Pays-Bas sont sans doute celui qui présente le plus de similitudes : les conventions collectives de branche – qui bénéficient aussi d'une extension légale – régulent de façon importante non seulement les salaires mais aussi, et même plus qu'en France, d'autres

domaines comme la formation et les conditions de travail. Une différence importante réside dans le taux de syndicalisation, beaucoup plus élevé qu'en France. C'est encore plus le cas au Danemark, où, jusqu'à ce que la procédure soit officiellement interdite par une décision de la Cour européenne des droits de l'homme au début des années 2000, les syndicats imposaient le *closed shop* (l'adhésion obligatoire pour être embauché). En Allemagne, en revanche, si le taux de syndicalisation reste plus élevé qu'en France (de l'ordre de 10 à 20 % dans les PME, de 40 % dans les grandes entreprises), la régulation de branche est très contrastée : alors qu'elle se maintient dans la confiserie-chocolaterie, elle est très fragmentée voire absente dans certaines branches de la viande où un nombre croissant d'entreprises se sont retirées des conventions collectives¹. Le système de relations professionnelles britannique est pour sa part très décentralisé, et, à l'image des autres secteurs, la régulation de branche ne joue pratiquement aucun rôle dans l'industrie agroalimentaire.

Pressions concurrentielles, tensions et stratégies commerciales

Depuis la seconde moitié des années 1990, les entreprises du secteur des IAA font face à des pressions accrues. Elles sont traditionnellement très dépendantes des fluctuations des prix des matières premières, et ceux-ci ont plutôt eu tendance à augmenter au cours de ces dernières années. Mais, de façon plus structurelle, les pressions se sont accrues du fait des changements dans les habitudes des consommateurs et des préoccupations

1. Les conventions collectives peuvent être étendues à l'ensemble des salariés seulement si les effectifs des entreprises adhérentes aux organisations signataires représentent au moins 50 % de l'effectif total de la branche, conditions qui n'est pas remplie dans la plupart des branches de la viande.

croissantes en matière de sécurité alimentaire, de la montée de la concurrence internationale et, surtout, du poids croissant des chaînes de la grande distribution. Les entreprises des différents pays étudiés ont été confrontées à ces mêmes pressions, avec toutefois quelques variantes d'un pays à l'autre. Les stratégies commerciales mises en place pour faire face à ces pressions varient en relation avec les positionnements dans la chaîne de valeur. Quatre grandes catégories de stratégies peuvent ainsi être distinguées.

DURCISSEMENT DES CONTRAINTES ET ACCROISSEMENT DES PRESSIONS CONCURRENTIELLES

La rentabilité des industries charcutières et de la chocolaterie-confiserie est très sensible aux mutations et aux fluctuations de la consommation. La consommation de produits à base de viande (de porc) au domicile a décliné durant la dernière décennie, bien qu'il y ait eu un léger redressement dans les années récentes, principalement dû à l'augmentation rapide des ventes de produits de self-service dans les supermarchés. Ces produits ont connu un fort développement et représentent maintenant près de 60 % des ventes. De telles évolutions sont liées aux changements des habitudes des consommateurs en faveur des aliments tout préparés et des produits prêts à consommer. En ce qui concerne la chocolaterie-confiserie, et en dépit des récentes augmentations de la consommation, les producteurs sont assez pessimistes sur l'évolution de la demande dans les prochaines années, en raison, entre autres, des préoccupations touchant à l'obésité.

Les exigences en termes d'hygiène et de contrôle de la qualité ont considérablement augmenté. Cela est lié d'une part au fait que les consommateurs sont de plus en plus soucieux de leur santé, et d'autre part à des réglementations introduites au niveau européen (comme, par exemple, celle qui a instauré la traçabilité obligatoire des produits en 2005). Les producteurs agroalimentaires ont donc été obligés d'introduire de nombreuses procédures de contrôle de la qualité et, quelquefois, de réorganiser leur production

pour se conformer aux nouvelles exigences d'hygiène (comme, par exemple, la séparation du cru et du cuit dans les établissements qui travaillent la viande).

Jusqu'à présent, l'ouverture du secteur des industries charcutières à l'international a été assez limitée en France. De fortes inquiétudes apparaissent cependant à propos de la concurrence potentielle que pourraient exercer les pays de l'Europe de l'Est dans les années à venir. Dans la chocolaterie-confiserie, les entreprises qui fabriquent des produits de niche ou des spécialités régionales sont, pour le moment, relativement protégées de la concurrence étrangère. En revanche, les multinationales, qui jouent un rôle majeur dans ce secteur, ont tendance à réorganiser leur production depuis le début des années 2000, au moins au niveau européen. Ces restructurations ont un impact direct sur la fermeture d'établissements en France. Plus généralement, elles font peser des pressions considérables sur les coûts et la productivité du travail.

La plus importante source de pression est cependant venue des grandes chaînes de distribution. Elles sont maintenant les principaux clients de la plupart des producteurs industriels : en 2005, près de 70 % des ventes réalisées par l'ensemble des IAA l'ont été dans les grandes surfaces. Le très haut niveau de concentration de la grande distribution permet à cet opérateur d'exercer de fortes pressions à la baisse sur les prix de ses fournisseurs, beaucoup moins puissants que lui [4]. Cette pression a pu, notamment, prendre la forme de contrats de « coopération commerciale » où, en échange de présumés services de merchandising offerts par les distributeurs, les fournisseurs leur reversent en retour une partie de leurs marges (les fameuses « marges arrières »). Les pressions exercées par les grands distributeurs ont aussi conduit à des changements organisationnels, liés aux exigences de « juste à temps » (ou encore, des flux tendus) et au report des fluctuations de la demande sur les fournisseurs (les distributeurs cherchant à réduire leurs stocks au minimum). De telles fluctuations, qui peuvent aussi résulter des campagnes de promotion commerciale, viennent

se surajouter au caractère saisonnier de certaines activités et de certains produits (du fait de la saisonnalité des approvisionnements et de la consommation). Les pressions des distributeurs sont maximales pour les produits dits de « premier prix » et pour ceux qui sont vendus sous la propre marque des distributeurs (MDD, marques de distributeurs)¹. Au début des années 2000, certaines chaînes ont introduit des enchères sur Internet pour des produits de premier prix. En ce qui concerne les produits vendus sous leur marque, les distributeurs contrôlent de très près le processus de fabrication et imposent des normes spécifiques à leurs fournisseurs. En général, les grands distributeurs cherchent à faire monter la part des MDD dans leurs ventes, et les fabricants se plaignent que les distributeurs accaparent ainsi les gains de productivité qu'ils réalisent.

Au total, la montée des grands distributeurs a des répercussions directes sur l'ensemble des contraintes qui affectent les entreprises, en les renforçant : réduction des coûts, accroissement de la qualité, plus grande réactivité et adaptabilité à la demande (en termes de quantité et de qualité). La grande distribution amplifie les changements dans les habitudes des consommateurs et durcit les exigences en matière d'hygiène et de sécurité alimentaires.

Dans les autres pays étudiés, les mêmes grandes sources de pression ont pu être ressenties de façons distinctes selon les branches et les entreprises étudiées. Ces variations tiennent en partie à des différences de structuration des secteurs (structure économique et organisationnelle) et de localisation. Au Danemark, par exemple, les IAA sont très concentrées et il existe de très grosses coopératives. Une très grande entreprise domine

1. Les produits de premier prix sont les produits présentant la plus faible qualité et sont en général vendus sans marque ; les produits vendus sous MDD sont plutôt de qualité moyenne bien qu'une stratégie croissante des grands distributeurs consiste à élargir la gamme des produits vendus sous leur marque (des premiers prix jusqu'aux produits de qualité) [2].

les industries charcutières. Les principales firmes ont pour la plupart une grosse activité d'exportation et, de ce fait, elles sont directement confrontées à une très forte concurrence sur les marchés extérieurs. En raison de la proximité géographique, il y a eu des délocalisations vers l'Allemagne. Les entreprises peuvent y employer des travailleurs de l'Europe de l'Est moins coûteux, alors que le recours aux travailleurs étrangers est restreint dans leur propre pays. Les Pays-Bas se caractérisent aussi par une forte ouverture (55 % de la production du secteur est exportée). La pression de la grande distribution y est très importante (elle écoule 90 % des produits carnés). Cette pression se retrouve également en Allemagne, accrue par la forte implantation des *hard discount* (ainsi, près de 40 % des saucisses et des produits carnés préemballés sont vendus par ce type de distributeur). La proximité géographique des pays de l'Europe de l'Est a aussi favorisé les délocalisations de certaines parties de la production vers ces pays. Beaucoup d'entreprises ont été rachetées par des groupes étrangers, notamment danois, qui cherchent à prendre des parts sur le marché national. Au Royaume-Uni, on observe des situations différenciées dans les deux branches étudiées : les industries charcutières sont très fortement soumises au pouvoir de la grande distribution, ce qui a conduit à de nombreuses fusions et à une concentration dans cette branche, alors que les entreprises de la chocolaterie-confiserie le sont relativement moins, du fait de l'existence d'une plus grande multiplicité des lieux de vente.

DES STRATÉGIES COMMERCIALES DIFFÉRENCIÉES

Les grandes tendances à l'œuvre

Les stratégies commerciales développées pour faire face aux pressions concurrentielles varient entre les deux branches étudiées et selon les segments du marché. Cependant, dans la mesure où le segment de la production de faible qualité et de gros volume est sujet à une très forte concurrence par les prix, la possession par une entreprise de sa propre

marque est un élément clé dans la résistance à la pression des grands distributeurs. Malgré cela, il faut souligner le fait qu'aujourd'hui, pratiquement aucun producteur ne peut se permettre de ne pas travailler avec les grands distributeurs. La plupart des entreprises, et même les multinationales les plus importantes, doivent vendre au moins quelques produits sous MDD et, à l'occasion, se trouver en concurrence directe avec leurs propres marques.

Les entreprises peuvent cependant tenter de desserrer en partie la contrainte en augmentant la qualité des produits fabriqués. Cette orientation est au cœur des stratégies commerciales de tous les producteurs indépendants. Elle se réalise à travers une intégration verticale des processus de production, qui permet un meilleur contrôle de la qualité des intrants, et/ou *via* l'établissement de relations de long terme avec les fournisseurs de matières premières (les éleveurs de porc par exemple). Les contrôles de la qualité sont aussi un élément clé de cette stratégie. Toutes les entreprises qui ont fait l'objet de notre enquête les ont introduits ; elles ont créé une fonction qualité et recruté du personnel qualifié dans le domaine.

Les entreprises cherchent aussi à accroître la valeur ajoutée de leurs produits. C'est le cas pour toutes celles de notre enquête, sauf une. Afin d'assurer la reconnaissance de la qualité, certains fabricants de produits à haute valeur ajoutée s'appuient sur des labels géographiques, notamment européens (comme les inscriptions géographiques de provenance ou IGP), qui les protègent de la concurrence des produits fabriqués hors de la zone d'appellation. Ces appellations imposent cependant le respect de critères très stricts et peuvent accroître la dépendance des fabricants vis-à-vis des producteurs locaux de matières premières.

La diversification des produits et des canaux de distribution constitue enfin une autre source importante d'accroissement de l'autonomie. Le rachat d'entreprises concurrentes est une façon de diversifier les marques, les produits, les créneaux de marché et d'augmenter les volumes. Cette

stratégie de croissance externe a été privilégiée par les petites entreprises indépendantes de notre échantillon qui fabriquent des produits régionaux. Une stratégie plus commune est de remonter l'échelle dans la chaîne de valeur : dans l'industrie charcutière, par exemple, les abattoirs (le premier stade de la chaîne) développent de façon croissante des activités de transformation (deuxième stade), tandis que les transformateurs fabriquent des produits plus élaborés et des plats préparés (troisième stade).

Position dans la chaîne de valeur et stratégies commerciales

Globalement, il est possible de distinguer quatre catégories de producteurs sur le marché. Cette classification peut être reliée aux cas étudiés dans notre échantillon (tableau 14).

Le premier groupe est composé des entreprises produisant sous leurs propres marques. Elles sont en général plutôt de grande taille. Comme souligné plus haut, leur stratégie commerciale implique un repositionnement, une relocalisation de la production au niveau international et/ou l'externalisation de certaines fonctions. C'est particulièrement vrai dans la chocolaterie-confiserie où plusieurs multinationales ont quasiment arrêté leur production directe pour se concentrer sur le management de leur marque, leurs unités de production étant transformées en entités sous-traitantes. Malheureusement, aucune des entreprises de ce type que nous avons contactées n'a accepté de participer à notre recherche, ce qui explique l'absence de ce premier groupe dans notre échantillon¹.

Le deuxième groupe d'entreprises est spécialisé dans les gros volumes et la production de masse de qualité standard. De telles entreprises cherchent

1. Des restructurations permanentes peuvent expliquer pourquoi nous n'avons eu accès à aucune entreprise multinationale de la chocolaterie-confiserie (cet argument a d'ailleurs été explicitement mentionné par nos interlocuteurs de chez Nestlé pour justifier leur refus de nous recevoir).

Tableau 14 – Les entreprises de notre enquête.

| | Canpat | Hambac | Miltiprod | Regsaus |
|-------------------------|--|--|---|--|
| INDUSTRIES CHARCUTIÈRES | Indépendante, capitaux à majorité familiale, 190 salariés permanents Produits de moyenne et haute qualité (principalement pâté en conserve et saucisses) ; vendus sous sa propre marque et sous MDD Marché du travail rural | Entreprise rachetée par un groupe nord-américain, 560 salariés permanents Production de masse de produits vendus sous MDD et de premier prix (principalement jambon et lardons) Marché du travail rural mais dans une zone dans laquelle sont situées d'autres entreprises IAA | Indépendante, capitaux à majorité familiale, deux établissements (80 et 520 salariés permanents) Produits de qualité moyenne et haute (jambon, pâté, plats cuisinés) vendus sous marque propre et MDD Marché du travail urbain dans une région rurale | Indépendante, 90 salariés permanents Produits de haute qualité (saucisses régionales avec label) vendus sous marques propres et sous MDD Marché du travail rural |
| | Chochris | Chocind | Regsweet | |
| CHOCLATERIE-CONFISERIE | Entreprise appartenant à un groupe français, 250 salariés permanents Produits de moyenne et haute qualité (chocolats de Noël et de Pâques) vendus sous marque propre et sous MDD Marché du travail urbain dans une zone en crise | Entreprise appartenant à un groupe français, 120 salariés permanents Production de masse de chocolat industriel, sans marque Marché du travail urbain | Entreprise indépendante, capitaux à majorité familiale, 62 salariés permanents Confiseries régionales de haute qualité vendues sous marques propres et sous MDD Marché du travail urbain | |

Les noms des entreprises ont été modifiés ; MDD = produits de qualité moyenne vendus sous marque de distributeur ; premier prix = produits de faible qualité vendus sans marque chez les grands distributeurs.

souvent à travailler en sous-traitance pour de grands groupes afin d'échapper à la dépendance totale vis-à-vis des grands distributeurs. Leur stratégie implique aussi des restructurations industrielles et une concentration croissante (par exemple Chocind dans notre échantillon), qui peut quelquefois leur permettre d'acheter des marques existantes (cas de Hambac).

Un troisième groupe est composé de PME qui possèdent leur propre marque, mais qui suivent une stratégie mixte, fondée sur la diversification

des produits et des canaux de distribution (cas de Chochris et Multiprod et, dans une certaine mesure, de Canpat). Cette stratégie repose à la fois sur la réalisation d'économies d'échelle, en produisant pour la grande distribution (des produits vendus sous MDD et des produits vendus sous leurs propres marques) et d'économies de gamme, en produisant des produits de plus haute valeur ajoutée en plus petites séries, sous leur propre nom et quelquefois distribués à travers d'autres canaux (cas de Multiprod qui distribue aussi ses produits chez des bouchers artisanaux et des traiteurs et qui essaie de mettre en place son propre réseau de magasins).

Enfin, le dernier groupe est composé de petites entreprises qui fabriquent des produits de niche. Deux entreprises de notre échantillon fabriquent des produits géographiquement protégés (Regsweet pour les confiseries à base d'amande et Regsaus pour des saucisses régionales). En général, ces producteurs n'intéressent pas les grands groupes. Les situations des entreprises de cette catégorie sont très hétérogènes : certaines connaissent un grand succès ; d'autres ont très peu investi et, de ce fait, leurs techniques de production sont désuètes. Quand c'est le cas, le risque est grand que l'entreprise ferme au moment où le propriétaire prend sa retraite s'il n'a pas organisé convenablement sa propre succession.

Choix organisationnels et gestion de l'emploi : politiques des entreprises face aux pressions concurrentielles

Face à des pressions globales identiques, les entreprises de l'ensemble des pays étudiés développent des stratégies à peu près similaires : recherche simultanée de flexibilité et de gains de productivité, réduction des coûts. Mais les modalités de mise en œuvre peuvent différer de façon importante d'un pays à l'autre. Ces différences tiennent notamment aux institutions nationales du marché du travail qui offrent aux entreprises d'autres

possibilités de déploiement de telles stratégies. De ce fait, celles-ci ont un impact différent sur les emplois peu qualifiés et à bas salaire. Nos études de cas permettent de mieux analyser les choix opérés par les entreprises françaises rencontrées et de mettre l'accent sur une certaine spécificité du contexte national. Des différences existent entre les entreprises d'une même branche. Certaines stratégies et positionnements commerciaux, certaines caractéristiques d'entreprises permettent de repérer les conditions qui président à l'existence de « bonnes pratiques » au regard de l'emploi peu qualifié et à bas salaire.

DES STRATÉGIES SIMILAIRES, MAIS DES POLITIQUES DIFFÉRENCIÉES DU FAIT DE CONTEXTES NATIONAUX DIFFÉRENTS

Partout, les entreprises du secteur des IAA ont essayé de répondre aux pressions accrues en jouant sur trois leviers : la réduction du coût salarial, l'accroissement de la flexibilité et l'accroissement de la productivité *via* principalement l'automatisation. Cependant, les politiques mises en œuvre peuvent différer de façon importante d'un pays à l'autre, notamment du fait des différences d'opportunités et de contraintes découlant des contextes nationaux – en particulier de la régulation du marché du travail (voir chapitre I).

Les stratégies de réduction du coût du travail sont diverses. Dans certains cas, les entreprises ont délocalisé une partie de leur production en profitant de la proximité de pays où la main-d'œuvre est moins coûteuse. C'est particulièrement le cas des entreprises danoises qui ont délocalisé une partie de leur activité en Allemagne, où elles peuvent employer des salariés temporaires d'Europe de l'Est moins chers, mais aussi des entreprises allemandes, qui, elles, ont délocalisé dans les pays de l'Europe de l'Est nouvellement entrés dans l'Union européenne. Dans d'autres cas, la possibilité d'embaucher une main-d'œuvre moins coûteuse temporaire ou sous statut spécial – notamment d'origine étrangère – a favorisé le remplacement partiel des permanents. C'est notamment le cas au Royaume-Uni où, du

fait du statut très peu protecteur du travail intérimaire (absence de contrat de travail, de congés payés, de couverture maladie, de retraite et de primes...), les entreprises ont recouru de façon croissante à ce type de travailleurs, que les agences d'intérim recrutent massivement dans les pays de l'Europe de l'Est, profitant d'une législation très souple en matière d'immigration. De façon similaire, aux Pays-Bas et en Allemagne, on assiste aussi à une tendance au remplacement des salariés permanents peu qualifiés des industries charcutières par des travailleurs temporaires étrangers, pour lesquels le coût du travail est plus faible. En Allemagne, l'absence de salaire minimum légal et d'extension légale des accords collectifs permet aussi aux entreprises de recourir aux salariés étrangers en contrats de détachement (c'est-à-dire à des travailleurs qui sont officiellement salariés d'entreprises prestataires de service étrangères) en les rémunérant à un taux très inférieur à celui fixé par les conventions collectives – pouvant atteindre 5 euros de l'heure, voire moins.

Au-delà du recours à la main-d'œuvre étrangère, on observe partout les mêmes pressions sur les avantages et sur les salaires des permanents. Dans les négociations collectives, les organisations patronales des Pays-Bas ont exercé des pressions visant à réduire la portée des primes et avantages (vacances supplémentaires, compensation pour le travail en 3 x 8, treizième mois) voire à les supprimer (les nouveaux entrants n'y ont pas droit). En Allemagne, les pressions se sont traduites en termes de gel des salaires (l'absence de salaire minimum légal conduisant d'ailleurs à une très grande variation des salaires d'une entreprise à l'autre), d'allongement de la durée du travail sans compensation, de disparition des primes et des compensations pour heures supplémentaires... Dans la plupart des pays, on observe aussi une dégradation générale des conditions d'emploi qui est la conséquence de cette recherche générale de réduction du coût du travail et qui se fait souvent au profit d'une individualisation plus grande de la relation salariale (augmentation des salaires sur des critères de performance individuelle, par exemple).

La recherche d'une plus grande flexibilité – second levier d'action – est un domaine dans lequel les institutions nationales du marché du travail induisent aussi de nettes différences dans les politiques déployées par les entreprises. Ici, se combinent plusieurs facteurs, dont certains ont déjà été évoqués : l'existence, ou non, d'un salaire minimum légal ; la possibilité de recours à des salariés étrangers ; la législation en matière de durée du travail ; la régulation, ou l'absence de régulation, du travail temporaire... Ces éléments créent des équilibres différents entre plusieurs types de flexibilité (flexibilité quantitative – externe ou interne – et flexibilité fonctionnelle)¹.

Dans les pays où le travail temporaire est moins coûteux, peu régulé et offre un accès facile à une abondante main-d'œuvre étrangère, la flexibilité externe joue un rôle important. On observe cette situation dans les deux branches au Royaume-Uni et, dans une moindre mesure, dans les industries charcutières en Allemagne (recours à des salariés polonais détachés, employés aux conditions du pays d'origine) et aux Pays-Bas. La flexibilité interne a été recherchée partout. Les leviers principaux en sont la durée et l'organisation du travail, avec le passage au travail posté en 2 et 3 x 8 un peu partout, les heures supplémentaires, le travail du week-end, la rotation sur les postes et la polyvalence. Mais de grandes différences peuvent aussi exister sur ce plan entre pays. Ainsi, dans la mesure où les salariés peuvent faire un nombre élevé d'heures de travail, c'est la flexibilité interne numérique

1. Rappelons que la flexibilité quantitative externe renvoie à l'ajustement de la quantité de travail à l'activité de l'entreprise par la modulation des effectifs (embauches et licenciements, recours au travail temporaire), tandis que la flexibilité quantitative interne désigne la modulation des horaires en fonction de l'activité (notamment par le recours aux heures supplémentaires). La flexibilité fonctionnelle (ou « qualitative interne ») renvoie pour sa part à l'ajustement à l'activité *via* une organisation du travail plus souple et plus réactive, grâce à la polyvalence et à la rotation des postes.

(et essentiellement le recours aux heures supplémentaires) qui caractérise massivement les entreprises britanniques. Le temps de travail y est principalement régi par la directive européenne de 1993 qui prévoit un maximum de 48 heures hebdomadaires en moyenne sur quatre mois mais donne aussi aux salariés la possibilité d'utiliser la procédure de l'« opt-out » par laquelle ils peuvent donner leur accord pour dépasser cette limite. La flexibilité interne repose ici en grande partie sur le nombre élevé d'heures de travail que peuvent faire les salariés (jusqu'à 80 heures par semaine dans certaines entreprises de notre enquête) [8] qui voient par là un moyen d'augmenter leur revenu. À l'inverse, certaines entreprises allemandes qui développent des stratégies de qualité et un haut niveau d'investissement mettent l'accent sur la flexibilité interne plutôt qu'externe, fonctionnelle plutôt que numérique, fondée sur le lissage de l'activité sur l'année et la polyvalence des salariés encouragée par des formations et des primes. Au Danemark, où les entreprises peuvent pourtant embaucher et débaucher facilement, elles préfèrent souvent jouer cette même carte de la flexibilité interne fonctionnelle.

Cette dernière stratégie est souvent corrélée à une intensité capitaliste plus forte et à un degré d'automatisation plus élevé que la moyenne. De fait, l'automatisation a aussi contribué partout à la réduction des coûts, en minorant le besoin en main-d'œuvre temporaire (notamment dans la chocolaterie-confiserie dans laquelle de nombreuses entreprises ont une activité saisonnière) et/ou en permettant d'augmenter la productivité. Des limites existent cependant en fonction des processus de production ou des tâches, comme le désossage dans les industries charcutières. En comparaison internationale, il est difficile d'avoir des indicateurs globaux du degré d'automatisation, mais il semble ressortir de nos observations que celui-ci est particulièrement élevé au Danemark.

RÉPONSES DES ENTREPRISES FRANÇAISES À L'ACCROISSEMENT DES CONTRAINTES

Comment se situent les entreprises françaises face à ces grandes tendances ? Comme leurs homologues étrangères, elles ont fait face aux pressions concurrentielles en s'appuyant principalement sur le triptyque réduction des coûts-flexibilité accrue-gains de productivité. Mais les possibilités limitées en matière de recours à la main-d'œuvre migrante, le haut niveau de régulation de l'emploi temporaire (durée et motifs) et son coût (prime de précarité, salaire minimum légal, couverture sociale...) ont relativement limité la politique de réduction des coûts salariaux par un recours croissant au travail temporaire au détriment des permanents. Par ailleurs, la flexibilité qu'a autorisée la mise en place des 35 heures avec l'annualisation du temps de travail (qui n'existe pratiquement pas ailleurs) a ouvert le champ à des stratégies fondées, plus que dans d'autres pays, sur la flexibilité interne, numérique (horaire) mais aussi fonctionnelle (organisationnelle). L'accroissement de l'intensité capitaliste et de la flexibilité interne caractérise ainsi particulièrement le cas français. Au-delà de l'annualisation du temps de travail, celle-ci repose sur la généralisation de la polyvalence et la mise en place de nouvelles formes d'organisation du travail, combinées avec l'automatisation des processus de production.

Coût du travail : pressions accrues sur les rémunérations

Aucune entreprise de notre échantillon ne déploie une stratégie que l'on pourrait qualifier de « *dumping social* », c'est-à-dire une politique agressive de réduction des coûts salariaux. Il est d'ailleurs intéressant de noter qu'aucun des dirigeants interrogés ne s'est plaint spontanément d'un coût du travail trop élevé, et en particulier du niveau du smic. Au-delà du problème du biais de sélection de notre échantillon (nous n'avons pas pu avoir accès aux entreprises soumises aux pressions les plus fortes, voir nos remarques dans l'encadré 3 sur les difficultés d'accès), les entreprises rencontrées sont

encore peu affectées par la concurrence internationale¹. Leurs concurrentes sont donc soumises aux mêmes contraintes – à savoir un salaire minimum et une même législation du travail qui s'appliquent à toutes. Cela limite bien évidemment les stratégies individuelles de *dumping* social – et c'est là une différence importante avec un pays comme l'Allemagne, par exemple, où il n'existe pas de salaire minimum légal (voir *supra*). On voit, là aussi, jouer le rôle d'une couverture par une même convention collective étendue à toutes les entreprises, qui est propre à certains pays comme la France et les Pays-Bas. On peut souligner aussi que les marchés du travail locaux de nos entreprises ont été jusqu'ici relativement protégés par la législation d'un afflux de travailleurs immigrés prêts à accepter de moins bonnes conditions d'emploi.

Il n'en reste pas moins que les pratiques des entreprises françaises révèlent évidemment des stratégies diverses de compression des coûts. Il est intéressant de noter que les grandes multinationales de la confiserie qui, autrefois, offraient les meilleurs salaires, ont eu de plus en plus tendance à s'aligner sur les minima fixés par la convention collective de branche. Dans notre échantillon, les politiques de réduction du coût salarial sont plus, semble-t-il, des stratégies défensives face à la mise en œuvre de la réduction du temps de travail ou face aux hausses du smic, que des stratégies offensives – tentatives désespérées pour réduire les coûts face à la concurrence internationale, telles qu'elles peuvent être constatées dans certaines entreprises de transformation du poulet.

1. Comme il a été noté plus haut, pour les industries charcutières, d'une façon générale, la concurrence semble être plus nationale qu'internationale, pour le moment du moins (certains dirigeants rencontrés nous ont déclaré craindre l'entrée sur le marché des entreprises des pays de l'Europe de l'Est, nouveaux membres de l'Union européenne). Pour la chocolaterie-confiserie, cela tient à notre échantillon essentiellement composé d'entreprises réalisant des produits spécifiques et à l'absence des grandes multinationales.

La suppression de la prime à l'ancienneté dans les entreprises de la confiserie en est sans doute l'illustration la plus forte car elle touche à l'un des piliers du modèle d'emploi traditionnel français fondé sur les marchés internes. Cette suppression a été permise par l'accord collectif sur l'application des 35 heures et les trois entreprises de notre échantillon l'ont mise en œuvre (Chocind, Chochris, Regsweet).

Cette mise en œuvre s'est aussi accompagnée d'une annualisation du temps de travail dans presque toutes les entreprises. Elle s'est traduite par une limitation, voire parfois une suppression complète des heures supplémentaires.

De façon plus générale, les syndicats restent très attachés aux modalités traditionnelles de fixation du salaire sur une base mensuelle (négociations des salaires sur la base des classifications de la convention collective et des augmentations générales annuelles, maintien des primes traditionnelles). De leur côté, les employeurs ont de plus en plus tendance à vouloir négocier l'ensemble de la rémunération (salaire de base plus compléments) sur une base annuelle, afin de limiter les augmentations. L'importance croissante de l'individualisation des augmentations transforme le modèle traditionnel de détermination du salaire, notamment dans les grandes entreprises. C'est le cas, par exemple, chez Hambac et Multiprod, mais aussi chez Chocind, qui fait partie d'un grand groupe. On peut noter que le développement de l'intéressement va dans le même sens. Ce dernier sert aussi d'instrument de management, étant souvent conditionné par des indicateurs de performance en termes de sécurité et de qualité.

Pour limiter leurs coûts de main-d'œuvre, les entreprises peuvent aussi recourir à l'externalisation. Certaines sous-traitent des fonctions comme le nettoyage des locaux et des machines. D'autres, de grandes multinationales de la confiserie, sous-traitent toute leur activité de production ou, ce qui revient au même, mettent en concurrence des producteurs filialisés pour se replier sur la commercialisation.

Enfin, pour maintenir les salaires relativement bas ou limiter les hausses face aux difficultés de recrutement qu'elles rencontrent, certaines entreprises tentent d'attirer une main-d'œuvre « périphérique » (par opposition au travailleur masculin d'âge intermédiaire¹) : jeunes mères de famille, jeunes peu mobiles. Ainsi, pour faire face à des difficultés de recrutement, Hambac a embauché et formé des femmes au désossage, métier typiquement masculin. Autre exemple, chez Regsaus, suite au départ de travailleurs masculins résultant de la baisse de leur revenu mensuel entraîné par la suppression des heures supplémentaires, la part des jeunes et des femmes a fortement augmenté dans les effectifs.

Recherche de productivité et automatisation

Les entreprises font aussi face aux pressions concurrentielles croissantes en introduisant de nouvelles technologies de production et des changements organisationnels. L'automatisation a été développée de façon particulièrement rapide au cours de ces dernières années dans les deux branches étudiées. La mise en place de processus de production et de conditionnement informatisés varie selon les produits et les entreprises. Elle est assez limitée pour les produits de très haute valeur ajoutée pour lesquels le conditionnement, et quelquefois la fabrication restent manuels².

Les cadres et les dirigeants interviewés ne mentionnent pas explicitement le coût du travail comme l'une des justifications premières à l'automatisation.

1. Ce dernier renvoie à la figure traditionnelle du « *male breadwinner* » : l'homme chef de famille, pourvoyeur des ressources du ménage.

2. Dans certains cas, l'automatisation peut échouer. Cela a été en partie le cas chez Regsweet où l'automatisation de la fabrication a représenté un véritable défi. En effet, le processus de fabrication de confiseries à base d'amandes est très particulier, ce qui fait qu'aucun équipement standard ne peut être adapté. L'entreprise a dû faire construire des prototypes mais certains n'ont pas fonctionné et ont même dû être retirés.

Il est clair cependant que l'on assiste à un processus de substitution capital-travail. Dans un cas, celui de Regsweet, le dirigeant a évoqué la réduction du personnel saisonnier comme principale raison de l'automatisation dans la mesure où il rencontre de plus en plus de difficultés pour recruter ce personnel – nous y reviendrons plus loin. Ce cas est cependant assez spécifique dans notre échantillon, étant donné que l'entreprise est située dans une aire urbaine (en périphérie d'une ville de plus de 130 000 habitants) et qu'elle se trouve en forte concurrence avec d'autres secteurs pour embaucher des salariés peu qualifiés. Dans tous les cas, la principale raison évoquée pour justifier l'automatisation est le besoin d'augmenter la productivité pour faire face aux pressions concurrentielles. L'automatisation supprime des emplois sur les lignes de production. Elle s'accompagne souvent de la mise en place d'un processus de production pauvre en effectifs (*lean production*) : la même quantité de travail est allouée à un nombre inférieur de salariés, l'augmentation de la productivité reposant alors sur une plus forte intensité capitaliste et sur une intensification du travail.

Une autre raison souvent donnée par les dirigeants à l'automatisation concerne l'amélioration des conditions de travail, et il est vrai qu'un nombre de tâches très pénibles (en particulier impliquant de lourdes charges) est maintenant réalisé par des machines. L'impact global sur les conditions de travail est cependant plutôt incertain (voir *infra*).

Changements dans l'organisation du travail

D'une façon générale, l'automatisation s'est accompagnée d'importantes réorganisations du travail dans les ateliers. Le travail posté, en équipe, qui permet une optimisation de l'usage du capital, a été mis en place dans presque toutes les entreprises de notre échantillon au cours des années 1990.

La rotation sur les postes de travail a été développée en vue de réduire les temps morts. Les salariés permanents sont souvent capables de réaliser une variété de tâches, correspondant à différents postes, en fonction des

besoins de la production. La possibilité de rotation sur les postes peut cependant être limitée par les normes d'hygiène. C'est notamment le cas dans les industries charcutières où les différentes étapes de la production doivent être séparées (production/conditionnement, cru/cuit), comme chez Hambac et Regsaus. La rotation sur les postes requiert une certaine polyvalence. Quatre entreprises de notre échantillon, Canpat, Chochris, Multiprod (dans l'un de ses établissements) et, dans une certaine mesure, Regsaus ont été actives dans la promotion de cette dernière, avec pour objectif de favoriser la flexibilité fonctionnelle au détriment de la flexibilité externe numérique (voir *infra*).

D'autres changements organisationnels ont également été mis en place. L'adoption de normes de qualité, et la nécessité des contrôles permanents qui en découle ont contraint plusieurs entreprises à réorganiser leur processus de production. Ici aussi, de nouvelles compétences sont acquises par les opérateurs qui doivent prélever des échantillons de produits et quelquefois réaliser les premiers tests de contrôle qualité (par exemple chez Chochris). Ces tests doivent être très précis et effectués avec un grand soin, ce qui est parfois perçu par les salariés comme une contrainte supplémentaire qui accroît la charge de travail. L'automatisation s'accompagne d'une demande de plus grande responsabilité de la part des salariés. Les opérateurs sont quelquefois appelés à enregistrer des données sur ordinateurs, ce qui est nouveau par rapport à l'organisation traditionnelle du travail. Les conducteurs de ligne ou de machine doivent réaliser des contrôles sur des équipements hautement sophistiqués, sur lesquels le taux de panne est quelquefois très élevé.

Enfin, il faut souligner le fait que, dans quelques petites entreprises comme Regsaus et Regsweet, l'automatisation est associée à un mouvement de restructuration interne, se traduisant notamment par la création de postes de conducteurs de machine ou de ligne.

À LA RECHERCHE DES « BONNES PRATIQUES »

Une des questions à l'origine de notre recherche consistait à s'interroger sur l'existence, au sein d'une même branche, d'un impact différencié des stratégies développées par les entreprises pour faire face aux pressions concurrentielles sur les emplois peu qualifiés et à bas salaire. Quels en seraient alors les déterminants ? Y a-t-il, au sein d'une même branche, certaines stratégies, positions ou caractéristiques d'entreprises plus favorables que d'autres à cette catégorie de salariés, tant au plan qualitatif (salaire, conditions d'emploi et de travail) que quantitatif (effectifs employés) ?

Des politiques de salaires différenciées ?

Il n'est pas évident de corréler le niveau des salaires avec les caractéristiques des entreprises et les différents types de stratégies identifiés plus haut. Certes, la taille de l'entreprise, le fait de posséder sa propre marque et de fabriquer des produits à haute valeur ajoutée sont des facteurs qui jouent un rôle certain. Traditionnellement, dans la chocolaterie-confiserie, les salaires et les conditions de travail étaient meilleurs dans les grandes entreprises commercialisant sous leurs propres marques que chez les producteurs situés sur les plus bas segments du marché ou sur des produits de niche. Dans les premières, la négociation des salaires était largement indépendante des négociations de branche et les salaires étaient systématiquement plus élevés. Ces entreprises étaient aussi susceptibles d'offrir des avantages plus importants, comme des plans de retraite complémentaire par exemple. Cependant, comme l'ont souligné plusieurs représentants syndicaux de la branche, ce ne serait plus le cas, du fait des pressions exercées pour réduire les coûts (voir *supra*). À l'inverse, les entreprises de production de masse offrent traditionnellement des salaires plus bas et de plus mauvaises conditions de travail, en partie à cause des pressions des grands distributeurs. Dans le groupe des entreprises qui fabriquent des produits de niches, étant donné que la direction est souvent de type paternaliste, les conditions de

travail et les salaires sont plutôt hétérogènes et très dépendants du propriétaire. Dans certains cas, les salaires sont plutôt bons (par exemple chez Canpat). Regsweet offre en revanche un contre-exemple car, en dépit de la haute valeur ajoutée de ses produits, les salaires sont bas et reconnus comme tels aussi bien par la direction que par les représentants des salariés.

La complexité du système salarial, le nombre de primes et l'accroissement de l'individualisation des salaires rendent très difficile la comparaison des niveaux de salaire moyen d'une entreprise à l'autre. Même si, à partir des données que nous avons pu obtenir, les différences entre les entreprises de notre échantillon semblent relativement limitées, certaines firmes paraissent verser des salaires plus élevés. Le fort taux de syndicalisation (et d'importantes grèves dans un passé récent) semble jouer un rôle important dans le cas de Hambac, tandis que, pour Multiprod, la position dans la chaîne de valeur (haute valeur ajoutée des produits, moindre dépendance par rapport aux grands distributeurs) et la relative tension sur le marché local du travail sont des facteurs importants.

Il faut aussi noter que ces deux mêmes entreprises se sentent concernées par le thème des différences de salaire entre hommes et femmes, Hambac ayant même participé à un programme d'égalité sur ce thème, financé par l'Union européenne. Mais les tentatives pour attirer des femmes sur certains postes traditionnellement masculins (comme dans le désossage) peuvent aussi être perçues comme des stratégies de résistance à la pression sur les salaires induites par les difficultés de recrutement des hommes dans certaines zones.

Stratégies « hautes » versus « stratégies basses » ?

Nous avons souligné plus haut qu'aucune entreprise de notre échantillon ne pratique de stratégie de *dumping* social. Certaines d'entre elles semblent plutôt se rapprocher de la stratégie inverse, que l'on pourrait résumer par le triptyque « gain de productivité par la formation-haut salaires-bonnes conditions de travail ». Chez Canpat et Multiprod, l'automatisation s'est

accompagnée d'une politique de formation très active (fondée notamment sur les CQP de la branche, voir *supra*). Ces deux entreprises ont aussi mis en place des méthodes de management et des formes d'organisation du travail plus participatives, – réunions régulières de concertation sur l'organisation et les conditions de travail dans le cadre de « groupes de méthode » chez Canpat ; récente introduction d'équipes « semi-autonomes » chez Multiprod. Elles ont aussi collaboré avec des institutions telles que les ARACT et les CRAM, en vue d'améliorer les conditions de travail. Enfin, dans ces deux entreprises (comme d'ailleurs dans pratiquement tout notre échantillon), on constate un effort pour mieux tenir compte, dans la fixation des salaires, des compétences acquises par les salariés dans le cadre de la mise en place de la polyvalence. Cela vise aussi à favoriser la mobilité salariale, qui, comme on l'a vu, est très limitée dans le système traditionnel.

Plusieurs facteurs contribuent à expliquer ce type de stratégies « hautes ». La position dans la chaîne de valeur (produits de marque propre, plus grande diversification des circuits de distribution, surtout pour Multiprod) et le type de propriété (entreprises familiales avec une certaine tradition de paternalisme social) semblent jouer un rôle. L'insertion dans le marché du travail local compte aussi. Dans un cas (celui de Canpat), l'entreprise est le plus gros employeur de la zone. Il s'agit donc d'adapter et de motiver des travailleurs qui vont faire toute leur carrière dans l'entreprise. Dans l'autre cas (celui de Multiprod), l'enjeu est d'attirer et de fidéliser, dans un marché du travail urbain (mais dans une région rurale, la Bretagne), des jeunes qui sont de plus en plus exigeants. De fait, « toute notre politique est tournée vers les jeunes », nous a déclaré le directeur des ressources humaines de cette entreprise. De ce point de vue, le contraste entre les deux établissements de cette entreprise (distants de seulement 5 km) est très frappant. Dans le premier (produisant surtout de la charcuterie), la moyenne d'âge est élevée, les méthodes de production plus anciennes, les conditions de travail encore très dures. Dans le second (produisant surtout des salades composées et des plats cuisinés) se concentrent pratiquement tous les jeunes et

l'automatisation y est beaucoup plus poussée, les formes d'organisation du travail plus innovantes. Dans leurs stratégies, les entreprises sont ainsi de plus en plus conduites à tenir compte des caractéristiques de la main-d'œuvre qu'elles peuvent recruter, et qui se modifient. Comme le montrent Nicole-Drancourt et Rouleau-Berger [6], les rapports à l'emploi et au travail ont changé chez les jeunes, du fait notamment de la montée des niveaux d'éducation et de modifications dans les modes de socialisation.

C'est sans doute en termes d'organisation et de conditions de travail que les entreprises françaises semblent en moyenne accuser un certain retard par rapport à leurs homologues des pays de l'Europe du Nord. Cela découle aussi bien des règles légales que du rôle des partenaires sociaux. Au Danemark, la Work Environment Authority impose la rotation des tâches, favorisant ainsi la polyvalence et la polycompétence. Cela est également à mettre en parallèle avec une politique plus globale promouvant l'innovation de produits comme de process¹. Aux Pays-Bas, dans les deux branches étudiées ici, des accords collectifs sur les conditions de travail ont été adoptés au début des années 2000, imposant aussi la rotation des tâches, en vue de prévenir les troubles musculo-squelettiques liés aux tâches répétitives.

Incidence des stratégies des entreprises sur les salariés peu qualifiés et à bas salaire

Les choix des entreprises françaises en matière d'organisation et de stratégies commerciales ont eu un impact direct sur les emplois peu qualifiés et à bas

1. La loi sur l'innovation, adoptée en 2001, permet aux entreprises de faire prendre en charge par une subvention publique jusqu'à 50 % du coût d'un investissement se traduisant par une innovation en matière de produits, mais aussi de processus de production, s'accompagnant d'un accroissement de la formation, des conditions de travail et/ou se traduisant par une meilleure traçabilité et qualité des produits.

saire et sur les salariés qui les occupent. Leurs conséquences sont cependant différentes selon le statut d'emploi, c'est-à-dire selon qu'il s'agit de salariés permanents ou « temporaires » (travailleurs intérimaires, saisonniers et salariés en contrat à durée déterminée). Les premiers relèvent, dans l'ensemble, d'un certain modèle d'emploi traditionnel tel qu'il a été évoqué dans le chapitre I. Nos observations permettent de montrer que ce modèle est mis sous pression par les stratégies des entreprises. Les salariés permanents situés aux premiers niveaux de qualification expriment le sentiment d'une intensification du travail et se plaignent de l'absence de reconnaissance des efforts constants demandés par les directions, des salaires trop faibles et de l'absence de perspectives de progression. Si, du fait de la nature même des activités (notamment la saisonnalité), le recours à du personnel non permanent est structurel dans les IAA, nous observons que les pratiques en la matière se sont diversifiées et complexifiées, en raison d'un besoin accru en flexibilité.

SALARIÉS PERMANENTS : LE SENTIMENT D'UNE PRESSION ACCRUE, LA MONTÉE DES FRUSTRATIONS

Nous avons vu dans ce qui précède comment, face aux pressions accrues, les entreprises françaises ont cherché à réduire leur coût du travail et à accroître la productivité de leurs salariés, contribuant ainsi à mettre sous tension le modèle d'emploi traditionnel. Dans ce contexte, les salariés permanents les moins qualifiés expriment une frustration croissante face à l'intensification du travail et au manque de perspectives salariales.

Un portrait des salariés permanents

Les hommes sont en général les plus nombreux parmi les salariés permanents, notamment dans les postes de production (par contraste avec le conditionnement), et ce d'autant plus que ces postes sont qualifiés. Cela se vérifie dans les entreprises de notre échantillon. Dans leur immense

majorité, les salariés sont français et originaires de l'aire où est implantée l'entreprise. Ce fort enracinement local – d'autant plus important que de nombreuses entreprises sont situées en milieu rural –, ajouté au taux de chômage qui peut être élevé dans certaines de ces zones, explique que la plupart des opérateurs font preuve d'une grande stabilité professionnelle. L'enracinement local et la stabilité professionnelle qui en découle sont aussi très liés à l'importance que jouent dans ces zones rurales, et particulièrement pour les salariés à bas salaire, les solidarités familiales (en partie pour la garde des enfants). Pourtant, de nombreux permanents ont eu plusieurs emplois avant d'entrer et de se stabiliser dans une entreprise ; pour beaucoup, il s'agit d'emplois précaires (c'est particulièrement vrai pour les femmes qui sont revenues sur le marché du travail après avoir cessé leur activité pour élever leurs enfants).

Deux exemples de salariés de l'entreprise Hambac permettent d'illustrer ce propos.

Éric a 34 ans et travaille comme opérateur à la réception de la viande. Il a 9 ans d'ancienneté. Il est mécanicien de formation puis a été apprenti charpentier mais n'a pas obtenu son CAP. Une fois passé l'âge de 18 ans, il a suivi différentes formations (dont le permis poids lourds) et a occupé de nombreux emplois temporaires (dans un abattoir, une cimenterie...). En 1996, à l'âge de 25 ans, il est recruté comme temporaire chez Hambac pour une durée de 8 mois, d'abord comme désosseur (la nuit) puis à la réception de la viande. Il est ensuite embauché sur un contrat permanent, au coefficient 140. Il est actuellement au coefficient 150. Son épouse travaille la nuit dans la même entreprise, comme intérimaire.

Jocelyne a 56 ans et travaille au « moulage » du jambon, avec 15 ans d'ancienneté. Elle a un BEP de comptabilité. Elle a commencé à travailler dans la comptabilité à l'âge de 17 ans. Puis, elle a cessé toute activité professionnelle entre 1972 et 1980, pour élever ses enfants. Quand ses enfants sont devenus plus grands, elle a recherché un emploi. Elle a bénéficié d'une formation pour se remettre à niveau dans le domaine de la comptabilité, puis elle a travaillé comme serveuse dans un café d'où elle a été

licenciée. En 1988, l'ANPE lui a proposé de suivre une formation dans le secteur agroalimentaire au cours de laquelle elle devait faire un stage en entreprise. Elle a choisi de faire ce stage chez Hambac en sachant que l'entreprise recrutait. Elle n'a pas terminé son stage, Hambac lui ayant très vite proposé de l'embaucher en CDD pour 6 mois. Son CDD a été renouvelé trois fois. Pendant cette période, elle a d'abord été affectée au conditionnement et ensuite au moulage. Après ces 18 mois passés en CDD, elle a été embauchée en CDI. Son coefficient actuel est de 150. Elle est syndiquée.

L'enracinement des salariés se traduit par des taux de rotation très faibles dans les emplois permanents, de l'ordre de 2 % ou moins. En retour, cela peut poser certains problèmes aux entreprises (volonté d'être plus sélectives à l'embauche car elles vont garder longtemps les salariés, absence de marge de flexibilité...). Il s'accompagne assez souvent, du côté des directions, d'une gestion paternaliste¹, qui peut en partie perdurer même quand l'entreprise familiale se transforme en entreprise plus importante (comme par exemple dans le cas de Multiprod) ou quand elle est intégrée dans un grand groupe, comme par exemple Chochris. Dans les zones rurales, les opérateurs sont très souvent issus du monde agricole, au moins pour les anciennes générations. Il faut aussi souligner que le niveau de formation est généralement faible. Très rares sont ceux qui ont le niveau baccalauréat parmi les plus de 30 ans. Tous ces éléments sont importants pour saisir les attentes et les opinions exprimées par les salariés quant à leur travail.

Une forte frustration concernant les salaires et les carrières

Comme nous l'avons noté, l'existence de primes permet à la quasi-totalité des salariés permanents de dépasser le seuil de bas salaire tel qu'il est

1. Au sens d'un paternalisme social, résultant d'une certaine proximité entre les dirigeants et leurs salariés, souvent hérité du fondateur de l'entreprise, lui-même d'origine modeste.

défini dans notre étude. De fait, et même s'ils se situent relativement bas dans la hiérarchie des revenus en France, beaucoup des opérateurs que nous avons rencontrés peuvent participer à un certain standard de consommation – possession d'une maison individuelle, départ annuel en vacances – du moins si les deux membres du couple travaillent. Mais, dans toutes les entreprises visitées, l'insuffisance du salaire a pratiquement toujours été évoquée par les opérateurs quand les entretiens ont abordé la question de la satisfaction au travail. « Le problème principal, c'est le salaire. C'est difficile de s'en sortir », déclare Éric de chez Hambac. Monique, 54 ans, travaille chez Canpat depuis 17 ans : « Je vis seule et l'argent manque. Avec mon salaire, les fins de mois sont difficiles. » Elle est au coefficient 150 depuis pratiquement son entrée dans l'entreprise.

Les opérateurs du bas de l'échelle ont peu de perspectives d'augmentation ou de promotion. L'écart de salaire entre les coefficients 120 (niveau d'entrée dans les emplois les moins qualifiés) et 190 (conducteur de ligne) n'atteint pas 20 % (voir tableau 13). Étant donné que de nombreux salariés démarrent au-dessus de 120 et n'atteignent jamais le coefficient 190, les « carrières salariales » sont très courtes. La prime d'ancienneté joue donc un rôle crucial mais, comme nous l'avons vu, elle a été supprimée ou gelée dans de nombreuses entreprises de la chocolaterie-confiserie. De plus, dans la mesure où la technologie devient plus complexe, la mobilité ascendante vers des postes non ouvriers tend à diminuer. Les plus hauts niveaux de la hiérarchie de production sont de plus en plus occupés par des travailleurs qualifiés recrutés à l'extérieur plutôt que par promotion interne. Enfin, la possibilité d'augmenter le salaire en faisant des heures supplémentaires (ce qui était une pratique courante) a été considérablement réduite par la mise en place des 35 heures. Dans de nombreux cas, les 35 heures ont aussi été à l'origine d'un gel des salaires pendant deux à trois années de suite. Cependant, très peu de salariés parmi ceux que nous avons rencontrés ont déclaré avoir des activités rémunérées régulières en dehors de leur travail – hormis chez Regsaus où quelques personnes ont déclaré combiner leur

emploi dans l'entreprise avec une autre activité agricole ou rurale. Beaucoup de salariés, et notamment des femmes, disent être trop fatigués après leur journée de travail pour faire autre chose. Pour les jeunes hommes, le temps de loisir est souvent utilisé aux travaux liés à la construction ou l'acquisition de leur maison.

Certaines entreprises ont introduit des augmentations de salaire individuelles, comme Chocind (avec l'instauration d'une « prime de progrès ») ou Multiprod (en relation avec la mise en place d'entretiens individuels d'évaluation). Mais les opérateurs n'apprécient pas toujours de telles pratiques : « la prime de progrès, c'est de la poudre aux yeux et conduit généralement à instaurer un malaise entre les salariés », souligne un salarié de Chocind. Un de ses collègues note que « l'atmosphère est devenue mauvaise » à cause de cette individualisation. Un opérateur de chez Multiprod remarque, de façon critique, que « les entretiens d'évaluation sont bidons ».

De façon plus générale, le mécontentement provient aussi des changements récents évoqués plus haut. « On nous en demande toujours plus et les salaires ne suivent pas » est une plainte très souvent entendue dans nos entretiens avec les salariés. Cela nous renvoie aux nouvelles formes d'organisation du travail et, plus largement, aux conditions de travail.

Une moindre pénibilité physique, mais plus d'intensité et de stress

Les entreprises de notre échantillon sont assez représentatives de l'ensemble du secteur en ce qui concerne les conditions de travail, même si ce ne sont pas les pires. Les conditions de travail y sont restées très dures jusque dans les années les plus récentes. Dans plusieurs d'entre elles, nous avons rencontré des salariés de plus de 50 ans usés physiquement et angoissés à l'idée de pouvoir être licenciés. Les accidents du travail et la maladie sont fréquents dans les deux branches étudiées, et de nombreux opérateurs ayant atteint la cinquantaine, voire la quarantaine, sont physiquement « cassés ». Dans le passé, les directions ont utilisé de façon intense les dispositifs de

préretraite et utilisent toujours les procédures de licenciement pour incapacité.

Jusqu'à il y a peu, la tolérance vis-à-vis des conditions de travail difficiles était relativement élevée parmi les salariés et c'est partiellement encore le cas. Cela est en partie dû au fait que les salariés sont habitués à travailler dur. De plus, les ouvriers (et particulièrement quand ils viennent de milieux ruraux) sont traditionnellement réticents, notamment pour des raisons culturelles, à se plaindre des conditions de travail et de leurs effets sur leur santé. Cela contribue à expliquer que les revendications traditionnelles des syndicats se sont longtemps focalisées sur les salaires et les primes, c'est-à-dire sur les compensations financières aux conditions de travail difficiles plutôt que sur leur amélioration. Joue aussi le fait que les syndicats, comme ils le reconnaissent eux-mêmes au niveau des entreprises, manquent d'expertise en la matière, et craignent que l'automatisation, présentée comme une alternative aux mauvaises conditions de travail, ne se traduise par des pertes d'emploi.

Les jeunes générations sont plus réticentes aux conditions de travail difficiles et plus conscientes de leurs conséquences potentielles à long terme sur la santé. Alors que les salariés âgés font preuve d'une certaine résignation dans ce domaine, les jeunes salariés sont plus prêts à exprimer leur mécontentement par la mobilisation ou la démission. Cela se traduit par un taux élevé de *turn-over* parmi ces derniers, en particulier ceux qui ont des contrats non permanents. Des difficultés de recrutement sont ainsi déplorées par toutes les entreprises du secteur. La mobilisation est moins répandue, mais les syndicats se préoccupent de plus en plus des conditions de travail. De fait, le rôle des syndicats et des représentants des salariés peut être très important pour l'amélioration des conditions de travail. Chez Hambac – seule entreprise de notre enquête dans laquelle le taux de syndicalisation était élevé –, la section syndicale a lancé une campagne d'information sur les maladies professionnelles et les troubles musculo-

squelettiques (TMS). L'objectif était de faire pression sur la direction, mais aussi de rendre les salariés plus conscients des risques qu'ils encourent. Il faut souligner que, dans cette entreprise, la section syndicale était conduite par un jeune ouvrier diplômé de l'enseignement supérieur.

À certains égards, l'automatisation a indéniablement amélioré les conditions de travail des opérateurs. Comme on l'a noté, une grande partie des tâches les plus physiques a été automatisée : la plupart des tâches de manutention et d'entreposage sont maintenant réalisées grâce à des machines, les risques liés à ces opérations ont donc été réduits de façon conséquente. L'amélioration des conditions de travail est souvent citée, on l'a vu, par les dirigeants comme l'une des raisons de l'introduction de nouvelles technologies de production. Cependant, l'impact global sur les conditions de travail des nouvelles technologies et des nouvelles formes d'organisation du travail qui leur sont associées est quelque peu ambigu. Dans de nombreux cas, les salariés font part d'une forte intensification du travail. C'est le cas chez Hambac et Chochris, où une ouvrière du conditionnement a évoqué une « direction qui est devenue folle » (concernant la charge de travail), mais aussi chez Regsweet, Multiprod, Chocind et, dans une moindre mesure, chez Canpat.

Ce sentiment d'intensification du travail semble lié à de nombreux facteurs : les tentatives systématiques d'augmentation de la productivité par réduction de la taille des équipes et élimination des temps morts – ceux-ci diminuant aussi avec la réduction des arrêts et des défaillances de la production ; l'augmentation des exigences vis-à-vis des salariés en termes d'attention et de rigueur du fait des resserrements des contrôles d'hygiène et de qualité ; l'introduction d'équipements informatiques fragiles ; la diversification des produits (avec alternance de petites séries) et, enfin, la polyvalence et la rotation de postes. Ces dernières peuvent être perçues comme stressantes par les ouvriers non qualifiés peu préparés à faire face aux exigences de polyvalence (c'est particulièrement le cas des salariés les

plus âgés) mais elles sont également source de pression mentale, y compris pour les jeunes.

SALARIÉS TEMPORAIRES : UNE MAIN-D'ŒUVRE CRUCIALE QUI POSE PROBLÈME

Comme nous l'avons rappelé, l'emploi temporaire est beaucoup plus régulé en France que dans les autres pays européens étudiés (voir aussi sur ce point le chapitre 1 et le chapitre 7). Cela contribue à expliquer (avec d'autres facteurs institutionnels tels que l'existence d'un salaire minimum légal et les restrictions à l'immigration) que nous n'observons pas de stratégie systématique de remplacement du personnel permanent peu qualifié par des travailleurs temporaires ou à statut particulier, comme c'est le cas au Royaume-Uni, aux Pays-Bas ou en Allemagne.

Toutes les entreprises de notre échantillon recourent cependant à de la main-d'œuvre temporaire et combinent la diversité des contrats offerte par la législation française, qui permet une assez grande flexibilité de fait. Comme dans de nombreux autres secteurs d'activité, on observe au sein d'une même entreprise plusieurs cercles concentriques de travailleurs, plus ou moins éloignés du noyau dur que représentent les permanents. Même si certains contrats offrent des revenus plus élevés que ceux des salariés permanents à niveau égal de coefficient (du fait notamment de la prime de précarité), les salariés temporaires sont au cœur de l'emploi peu qualifié et à bas salaire. Par ailleurs, et bien que théoriquement ils possèdent les mêmes droits et couvertures que les permanents, ils y ont plus difficilement accès. Pour ces différentes raisons, la gestion de cette main-d'œuvre, pourtant cruciale pour soutenir les stratégies mises en place, pose un problème aux entreprises.

Différents statuts d'emploi pour des usages multiples et combinés

Le recours à une main-d'œuvre temporaire possède un caractère structurel dans les IAA. En effet, de tous temps, et avec des intensités différentes selon les branches, les entreprises ont utilisé du personnel supplémentaire à titre non permanent pour faire face aux fluctuations saisonnières de leur activité : en lien avec la saison des approvisionnements en produits agricoles ou avec la saison de consommation de leur produit. Les évolutions du contexte dans lequel elles ont eu à se positionner au cours des deux dernières décennies ont contribué à renouveler cette problématique. Le recours à la main-d'œuvre temporaire est désormais au cœur des stratégies développées par les entreprises. La plus grande volatilité de la demande et les pratiques des grands distributeurs (travail en flux tendus, campagnes promotionnelles...) ont accru les besoins en matière de flexibilité.

ENCADRÉ 4

Les différents types de contrats non permanents utilisés dans les IAA

L'intérim : il ne peut être utilisé que pour le remplacement d'un salarié permanent absent ou pour faire face à un surcroît temporaire d'activité ; il ne peut être renouvelé qu'une fois, la durée totale variant selon le motif du recours (entre 9 et 24 mois) ; il existe un délai légal de carence entre deux contrats ; le salarié perçoit une « prime de précarité » (10 % du salaire versé pendant la durée du contrat).

Le contrat à durée déterminée (CDD « normal ») : les restrictions d'utilisation sont les mêmes que pour l'intérim ; ce contrat prévoit une date de fin et ne peut excéder 18 mois successifs pour un même salarié dans une même entreprise (renouvellements compris) ; un délai de carence doit être respecté entre deux contrats pour un même poste ; le salarié perçoit aussi une « prime de précarité » (10 % du salaire versé sur la durée du contrat) s'il n'est pas embauché sur un contrat à durée indéterminée à la fin de son CDD.

Le CDD saisonnier : il ne peut-être utilisé que par les entreprises dont l'activité est reconnue comme saisonnière par la loi ; il est d'une durée maximale de 8 mois sur l'année et n'a pas obligatoirement de date de fin fixée par avance ; il peut faire l'objet d'une reconduction automatique d'une année sur l'autre ; il n'existe pas de délai de carence entre deux contrats ; il ne donne pas droit à la prime de précarité.

Le CDD étudiant : il est utilisé pendant les vacances scolaires pour un jeune en cours de cursus scolaire ou universitaire. Le jeune doit obligatoirement reprendre son cursus à la fin du contrat dont la durée maximale est de deux mois. Il ne donne pas non plus droit à la prime de précarité. Il est fréquemment utilisé, entre autres, pour les vendanges.

Le statut de « tâcheron » : il concerne des travailleurs employés par une firme extérieure et détachés dans l'entreprise utilisatrice (ce statut est d'usage traditionnel dans les industries charcutières bretonnes où les tâcherons sont principalement employés au désossage).

Toutes les entreprises de notre échantillon ont recours à de la main-d'œuvre temporaire et le choix des contrats temporaires fait lui-même l'objet d'une stratégie. Les entreprises arbitrent entre les différents types de contrats qui existent dans la législation du travail française en fonction du coût direct du travail et des règles d'utilisation qui y sont attachées (encadré 4). Par ailleurs, elles combinent également ces contrats de façon à satisfaire des besoins différents et susceptibles de varier dans le temps.

Certaines entreprises en font un usage structurel lié à la forte saisonnalité de leur activité. Dans notre échantillon, Regsweet et Chochris (qui réalisent entre 60 et 70 % de leur chiffre d'affaires pour les fêtes de Noël) sont reconnues comme ayant une activité saisonnière et, à ce titre, ont le droit d'utiliser des contrats saisonniers. Ce n'est pas le cas de Regsaus, pourtant

soumise aussi à une forte saisonnalité (consommation des saucisses en hiver, période au cours de laquelle la production est multipliée par cinq). Dans ces trois entreprises, les effectifs augmentent de 30 à 50 % pendant la haute saison. La disponibilité d'un nombre suffisant de saisonniers et temporaires dotés d'une certaine fiabilité revêt donc pour elles un caractère crucial.

Il est intéressant de noter que la vente croissante des produits par le circuit de la grande distribution a accru le caractère saisonnier de la production, mais aussi les variations à plus court terme, du fait notamment des campagnes promotionnelles. Par exemple, chez Regsaus, ces dernières peuvent entraîner une augmentation de la production de près de 30 % d'une semaine à l'autre. Pour ces fluctuations de plus court terme, les entreprises utilisent les contrats d'intérim, alors qu'elles recourent plutôt au contrat saisonnier ou au CDD pour les fluctuations saisonnières.

Dans d'autres entreprises, qui ont une activité assez régulière sur l'année, les travailleurs temporaires sont principalement utilisés pour le remplacement de salariés permanents absents. Ce recours tend à augmenter. D'une part, les entreprises ont de plus en plus tendance à produire toute l'année sans interruption (par exemple Canpat, qui a supprimé la fermeture pendant un mois d'été). D'autre part, la mise en place des 35 heures a entraîné une augmentation importante du nombre de jours de congés (jusqu'à 23 jours en plus des 5 semaines légales de congé, par exemple chez Hambac). Par ailleurs, l'absentéisme et les arrêts pour maladie sont une cause supplémentaire et croissante du besoin de main-d'œuvre ponctuelle. Enfin, comme pour les autres entreprises, les contraintes liées à la grande distribution (production en juste-à-temps, campagnes promotionnelles, voir *supra*) accroissent les exigences en termes de flexibilité. Au total, par exemple chez Hambac où le taux d'absentéisme est particulièrement élevé (15 % parmi les opérateurs), la main-d'œuvre temporaire représente en permanence entre 20 et 30 % de l'effectif total des ateliers concernés. Si les CDD standard

ou étudiants sont privilégiés pour les remplacements des congés d'été, c'est surtout le travail intérimaire qui est utilisé au cours de l'année.

D'autres raisons d'utilisation de contrats temporaires peuvent intervenir, comme le lancement d'un nouveau produit, la prise d'un nouveau marché ou l'attente de l'automatisation de certains postes sur lesquels on ne remplace plus les permanents partis à la retraite ou réaffectés à d'autres postes. Ce sont plutôt des travailleurs intérimaires qui sont alors utilisés. Ici aussi, les salariés temporaires jouent un rôle « d'amortisseur ». Il faut également souligner que les entreprises se servent des emplois temporaires pour sélectionner leur main-d'œuvre permanente. Ainsi Multiprod impose aux candidats à l'embauche ce que le directeur des ressources humaines qualifie lui-même de véritable « *parcours du combattant* ». Pendant une durée pouvant aller jusqu'à 18 mois, ils doivent enchaîner des périodes de CDD et d'intérim avant d'être éventuellement embauchés en CDI.

Il faut noter que l'enchaînement de contrats temporaires de différents types est aussi une pratique fréquente : enchaînement contrat saisonnier + intérim, où l'intérim permet de prolonger la durée d'emploi des saisonniers au-delà de la durée légale maximale du contrat saisonnier – 8 mois par an (chez Chochris par exemple) ; enchaînement intérim + contrat saisonnier ou CDD : l'intérim étant utilisé comme test avant l'embauche des temporaires pour la saison (test de leur résistance aux conditions de travail et de leur fiabilité...) ou bien parce que les entreprises rencontrent des difficultés pour recruter leurs saisonniers et utilisent les services de sociétés d'intérim qui, par ailleurs, assurent souvent une formation minimale aux règles d'hygiène et de sécurité (comme par exemple chez Regsaus et Regsweet).

Il faut enfin évoquer un type très particulier de travailleurs non permanents : les tâcherons, utilisés uniquement dans l'industrie charcutière, sur des postes particulièrement pénibles et que les entreprises ont du mal à pourvoir, tels que le désossage. Les tâcherons sont des travailleurs officiellement salariés par une entreprise prestataire de services. Mais cette dernière

joue en réalité le rôle de simple intermédiaire, et les tâcherons peuvent être assimilés de fait à des travailleurs indépendants, travaillant dans l'entreprise d'accueil avec leur propre équipement (couteaux, protections...) et payés à la tâche¹.

Salariés temporaires : les « meilleurs candidats » aux bas salaires et aux emplois peu qualifiés

Les salariés temporaires sont massivement affectés aux postes d'opérateurs de la production et du conditionnement, les plus simples et les moins qualifiés (manutention, emballage manuel...)². De ce fait, ils sont majoritairement employés aux plus bas coefficients de salaire (120 ou 125, voir tableau 13). Généralement, ils restent à ces niveaux même s'ils effectuent plusieurs contrats successifs pour la même entreprise. En règle générale, ils n'ont pas accès à l'ensemble des primes et des avantages dont bénéficient les salariés permanents³, d'où la concentration de bas salaires dans cette catégorie. Ce n'est que depuis le début de l'année 2005 que les saisonniers peuvent bénéficier de la prime d'ancienneté, à certaines conditions et de façon proportionnelle à la durée du temps passé dans l'entreprise. Les salariés embauchés en CDD standard et les intérimaires bénéficient cependant d'une prime de précarité,

1. Le paiement à la tâche étant officiellement interdit en France, leur rémunération est présentée sous la forme d'une rémunération mensuelle avec primes au rendement et autres primes (déplacements...).

2. Certains de ces postes, dans l'emballage manuel notamment, sont soumis à des objectifs stricts en termes de rendement (comme chez Chochris et Regsweet). Deux cas peuvent se présenter selon les entreprises : soit les temporaires ne changent pas de postes et assurent donc des travaux très répétitifs, soit ils tournent d'un atelier à l'autre en fonction des besoins.

3. Ils doivent légalement bénéficier des primes compensatrices des conditions de travail (travail de nuit, travail dans le froid...).

à laquelle n'ont pas droit les personnes embauchées en CDD saisonnier ou étudiant.

Ces salariés n'ont que très peu accès à la formation. En règle générale, ils bénéficient d'une formation *a minima* à l'hygiène et la sécurité lors de leur entrée dans l'entreprise (d'une durée de quatre heures chez Hambac pour les jeunes recrutés en CDD étudiants par exemple), et d'une formation sur le tas au poste de travail généralement assurée par les salariés permanents. Pour les intérimaires, cette formation minimale est souvent assurée par les sociétés d'intérim. L'affectation des temporaires aux postes les plus simples vise justement à éviter d'avoir à les former et à faire en sorte qu'ils soient opérationnels très vite. De même, les perspectives de promotion sont quasiment nulles pour cette catégorie de salariés sauf pour ceux qui, à terme, intégreront l'effectif permanent de l'entreprise.

Comme leurs collègues permanents, les salariés temporaires que nous avons rencontrés ressentent une intensification du travail. De plus, alors qu'ils sont souvent surreprésentés dans les accidents du travail, ils se sentent moins protégés que les permanents en cas de problèmes de santé. Du fait de la situation précaire dans laquelle ils se trouvent (peur de ne pas être repris), ils ont eu tendance à minimiser ces problèmes au cours de nos différents échanges avec eux. Enfin, ils ont le sentiment de n'être pas ou peu représentés par les syndicats, ce que confirment plusieurs représentants du personnel rencontrés (selon le délégué du personnel de Regsaus, par exemple, « les intérimaires on ne les connaît pas, on n'a pas beaucoup de contact »).

Cette description d'une gestion *a minima* doit cependant être nuancée. Il existe en effet plusieurs modes de traitement des travailleurs temporaires qui diffèrent selon les entreprises et, parfois, au sein de la même entreprise. Dans plusieurs des cas rencontrés, il y a des volants de salariés temporaires relativement stables, ce qui correspond à un double objectif des entreprises – fidélisation et sas à l'embauche. Chez Hambac, certains

intérimaires reviennent plusieurs années de suite, ils sont rappelés par les chefs d'atelier car ils connaissent le travail. Ce sont en général ceux qui sont pressentis pour être recrutés à terme en CDI. De même, certains des salariés embauchés pour leur saison par Regsweet, Chochris et Resgaus reviennent de façon régulière et sont relativement stabilisés dans leur emploi de saisonnier.

À ces modes différenciés de traitement correspondent des profils différents de personnes et de parcours. Ce type d'emploi s'inscrit à des moments distincts des trajectoires familiales et professionnelles, dans lesquelles il ne prend pas le même sens. Les populations concernées par l'emploi temporaire sont massivement des jeunes, des femmes et des hommes d'âge mûr en reconversion. Concernant les jeunes, il peut s'agir d'un emploi pris à la fin de la scolarité, dans l'attente de quelque chose de plus stable ou plus en relation avec la formation suivie ou, dans certains bassins d'emploi ruraux, dans l'attente de passer le permis de conduire qui leur permettra d'être plus mobiles. Il peut s'agir aussi de jeunes femmes ayant suivi leur conjoint et qui, à cette occasion, ont perdu l'emploi qu'elles occupaient. Les femmes représentent la majorité des salariés saisonniers (presque les deux tiers chez Regsaus et chez Chochris par exemple). C'est parmi les femmes d'âge mûr que se retrouve le personnel temporaire stabilisé : certaines d'entre elles sont saisonnières dans la même entreprise depuis de nombreuses années (jusqu'à 20 ans chez Chochris par exemple). De façon générale, les femmes travailleuses temporaires sont mariées et ont besoin d'un complément de salaire, ou sont seules avec des enfants à charge ou en reprise d'activité après une interruption pour élever leurs enfants, peu qualifiées ou aux qualifications devenues obsolètes au cours de cet arrêt prolongé... Selon plusieurs de nos interlocuteurs, les hommes constituent une main-d'œuvre plus volatile que les femmes. Ce sont souvent des hommes de plus de 40 ans, en fin de droit aux allocations de chômage ou en reconversion à la suite d'un licenciement, que l'on trouve parmi les temporaires (surtout en intérim).

Ces salariés connaissent des disparités de situation et de revenus. L'intérim est financièrement plus intéressant que les autres types de contrats temporaires (prime de précarité, paiement des jours de congés, voir *supra*), et peut être plus rémunérateur qu'un emploi permanent à certains niveaux de coefficient (jusqu'à 300 euros de différence par mois). Il en est de même du statut de tâcherons, où l'on trouve pratiquement exclusivement des hommes jeunes ou d'âge intermédiaire : leur revenu mensuel peut être notablement supérieur à celui des permanents sur les mêmes postes grâce au paiement à la pièce et à certaines primes (transport...). Pour certains travailleurs, ces statuts peuvent donc correspondre à un moment donné à un choix de vie et à une stratégie pour augmenter leur revenu. Ils n'apparaissent cependant pas comme une solution privilégiée sur le long terme – d'autant plus que la course au rendement entraîne une usure physique rapide, comme c'est par exemple le cas pour les tâcherons. Pour d'autres, ils sont envisagés comme une porte d'entrée dans l'emploi stable de l'entreprise et accepté en tant que tel.

Françoise, 44 ans, est désosseuse chez Hambac, avec 3 ans d'ancienneté. Elle a un baccalauréat scientifique et a fait trois années d'études de médecine. Après son mariage, elle a arrêté ses études et a eu deux enfants. Elle a monté un élevage de chevaux, s'est endettée (crédits, maison à payer...). En 2000, elle a cherché à travailler comme salariée et s'est inscrite en intérim. Elle fait des missions dans un abattoir pendant deux ans et demi. Celui-ci lui a proposé de la recruter en CDI, mais elle a refusé car elle gagnait plus comme intérimaire. Elle n'a pas été reprise. À partir de juin 2002, elle travaille comme intérimaire chez Hambac sur une ligne de découpe de viande, elle y reste pendant un an et demi. Quand Hambac lui propose de la recruter en CDI, elle ne peut refuser. Elle est embauchée en CDI sur le même poste, à la découpe, passant du coefficient 140 à 145. Au début de l'année 2005, elle fait une formation de deux mois au désossage, que l'entreprise lui propose (c'est un métier masculin pour lequel il existe des difficultés de recrutement, d'où l'idée de trouver des

volontaires au sein de l'entreprise pour les former à ce métier, y compris des femmes). Elle est la première femme de l'entreprise à être désosseuse.

Les saisonniers apparaissent comme les plus désavantagés au plan financier (absence de prime de fin de contrat et prise des congés sur la durée du contrat). À plusieurs reprises, le sentiment d'être des salariés de « seconde zone » a été exprimé par des saisonniers stabilisés et fidélisés que nous avons rencontrés : sentiment d'être discriminés par rapport aux permanents, d'être tenus à l'écart de la vie de l'entreprise (pas d'accès à l'information, méconnaissance des responsables...). Le cas de Marie-Georges est particulièrement illustratif.

Marie-Georges, âgée de 48 ans, avait déjà travaillé comme saisonnière entre 1973 et 1978 chez Chochris. Elle s'est alors arrêtée de travailler pour élever ses trois enfants et a repris un emploi en 1994. Elle est toujours saisonnière, même si elle aimerait avoir un emploi permanent. Son salaire plafonne au coefficient 125 (le salaire minimum) depuis qu'elle a recommencé à travailler. Elle a eu 4 jours de formation sur le tas au moment où elle a été embauchée en 1994 et n'a bénéficié d'aucune autre formation depuis. Elle souffre beaucoup des bras et du dos. Elle a consulté un physiothérapeute. Elle doit déplacer environ une tonne de boîtes de 5 kg par jour. Plusieurs de ses collègues saisonniers ont renoncé et quitté leur emploi à cause de problèmes de dos. Les médecins reconnaissent qu'elle est partiellement handicapée mais elle ne l'a pas signalé à l'entreprise de peur de ne plus être réembauchée. « Nous ne sommes rien [...], nous ne bénéficions d'aucun avantage du comité d'entreprise, nous ne sommes pas représentés par les syndicats, nous faisons le même travail que les permanents mais nous sommes moins payés », nous a-t-elle confié.

Tensions croissantes et « bonnes pratiques » en émergence

Nous avons souligné que la main-d'œuvre temporaire est au cœur des stratégies mises en œuvre par les entreprises pour faire face à leurs contraintes productives, organisationnelles et commerciales. La montée des contraintes

et des pressions concurrentielles et les mutations qu'elles ont entraînées en termes d'organisation de la production ont aussi eu des répercussions sur les modes d'usage de cette main-d'œuvre. Ces changements créent une tension croissante, entre une exigence accrue de flexibilité, d'un côté, et une contrainte grandissante en termes de fiabilité de la main-d'œuvre et de qualité du travail, de l'autre.

La plupart des entreprises de notre enquête rencontrent des difficultés pour recruter le personnel temporaire dont elles ont besoin : ce sont des emplois peu attirants, aux conditions de travail difficiles, ils sont peu payés et concurrencés par d'autres emplois, notamment dans les zones urbaines ou frontalières. Les entreprises ont donc de plus en plus de difficultés à trouver le personnel à la fois en nombre suffisant et ayant le comportement attendu. Il existe un très fort *turn-over* parmi les personnes recrutées qui peut atteindre jusqu'à 200 % dans certaines entreprises de notre échantillon pour les contrats temporaires de remplacement des congés d'été. Dans la plupart des cas aussi, les permanents assurent l'encadrement et la formation sur le tas des salariés temporaires, ce qui leur apparaît de plus en plus lourd et contraignant, notamment quand le volume de salariés temporaires ne cesse d'augmenter : le taux élevé de *turn-over* parmi les temporaires est perçu comme une cause de dégradation des conditions de travail, leur encadrement est vu comme un travail supplémentaire qui ne donne généralement pas lieu à une reconnaissance en termes de salaire¹. En outre, les permanents doivent compenser les pertes de productivité dont sont responsables les temporaires.

Face à ces difficultés, différentes pratiques sont mises en œuvre, qui peuvent d'ailleurs se combiner. Certaines entreprises cherchent à réduire le recours au travail temporaire par l'automatisation et le développement

1. On peut noter cependant que Regsaus, par exemple, a mis en place une formation de tuteur pour les permanents chargés d'accueillir et d'encadrer les temporaires.

de la flexibilité interne (chez Regsweet et chez Chochris, l'effectif de saisonniers a baissé récemment de presque 30 %). Certaines entreprises cherchent aussi à améliorer les conditions d'emploi : accès à certains des avantages dont bénéficient les permanents, formation, élévation des niveaux de salaire... Chochris, qui recrute des saisonniers comme conducteurs de ligne, a récemment décidé de leur verser, en fin de contrat, une compensation salariale correspondant au différentiel de gain entre le coefficient de salaire des emplois saisonniers et le coefficient correspondant à la qualification réelle du poste occupé. De même, les saisonniers bénéficient de l'équivalent d'un treizième mois dont le montant est proportionnel à la durée du contrat. La direction de Regsaus a eu une politique de formation et de fidélisation des saisonniers : des femmes saisonnières stables ont été formées à la conduite de machine et sont payées au coefficient correspondant, qu'elles conservent d'une saison à l'autre. Ces salariés bénéficient aussi de l'intéressement et de la participation, normalement réservés aux permanents.

Quatre entreprises de notre échantillon ont (ou ont eu dans le passé) recours à un groupement d'employeurs. Il s'agit tout à la fois de fixer des personnes sur des emplois stables et de faire en sorte que les entreprises disposent d'une main-d'œuvre formée et fiable pendant les périodes de haute activité. Les salariés sont employés de façon permanente par le groupement qui les met à la disposition des entreprises adhérentes lorsqu'elles en ont besoin. Le salarié tourne ainsi au cours de l'année dans plusieurs entreprises qui ont en général des saisons inversées, tout en ayant accès aux mêmes avantages que les permanents et à une qualification. Le groupement d'employeurs que Multiprod a fondé avec cinq autres entreprises en 1996 emploie aujourd'hui 85 salariés ; celui-ci met à disposition de Multiprod 30 salariés pendant sa période de haute activité. Regsweet est à l'origine d'un projet en cours de constitution au moment de notre enquête et espère avoir par ce biais une vingtaine de salariés pendant la saison. En revanche, deux autres entreprises qui s'étaient engagées

dans cette voie y ont renoncé – Regsaus et Chochris. Dans le second cas, l'entreprise était insatisfaite de la durée de mise à disposition du personnel, trop longue par rapport à ses besoins. Cette formule, qui peut présenter des avantages à la fois pour le salarié et pour l'entreprise, n'est cependant pas exempte de contraintes et de lourdeurs de gestion qui semblent devoir en limiter la portée et les possibilités de développement.

Conclusion

Sur de nombreux plans, le secteur agroalimentaire est relativement représentatif du « modèle » français et donne une bonne illustration des pressions exercées sur celui-ci dans les années récentes.

Le cadre institutionnel, aussi bien national que sectoriel, joue un rôle important dans la détermination des salaires, ainsi que dans d'autres domaines. Les syndicats sont faibles et souvent divisés au niveau de l'entreprise, ce qui limite leur contre-pouvoir. Les salaires des opérateurs sont en général au-dessus du seuil de bas salaire, une fois les primes et autres avantages pris en compte. Mais les profils des salaires sont relativement plats et les augmentations de salaire ont été faibles au cours des dernières années. Les opportunités de promotion (en particulier pour des fonctions d'encadrement) ont globalement diminué, et le modèle traditionnel de fixation du salaire a été mis sous pression (abolition de la prime d'ancienneté dans certaines entreprises, individualisation croissante des augmentations de salaire...). Les conditions de travail sont encore dures, bien que l'automatisation ait conduit à la diminution des tâches physiquement pénibles. Ces effets positifs se sont tout de même accompagnés d'une plus grande intensité du travail, qui n'est pas compensée par des augmentations de salaire. L'insatisfaction générale des salariés est particulièrement élevée sur ce point.

Les conditions d'emploi dans le secteur agroalimentaire sont cependant plutôt bonnes en France quand on les compare à d'autres pays européens

de notre échantillon. Certes, le Danemark est un modèle dans ce secteur, avec une main-d'œuvre qualifiée, des salaires élevés, des processus fortement automatisés et de bonnes conditions de travail. Mais les entreprises danoises ont eu tendance à délocaliser une partie de leur production au cours des dernières années. C'est par rapport aux autres pays – l'Allemagne, le Royaume-Uni et dans une moindre mesure les Pays-Bas – que les salariés français, du moins pour les branches que nous avons étudiées, semblent mieux protégés. Dans ces pays, les pressions sur le modèle traditionnel ont été très fortes, et se sont notamment traduites par un recours croissant à une main-d'œuvre temporaire ou sous statut particulier (comme les travailleurs étrangers en détachement), aux conditions d'emploi et de rémunération dégradées et exerçant une pression dans le même sens sur les salariés permanents. De ce point de vue, le cas allemand est le plus illustratif d'une très forte dualisation au sein du secteur : d'un côté, des entreprises qui privilégient une « stratégie haute », en maintenant des salaires relativement élevés et en mettant l'accent sur la formation et la polyvalence ; de l'autre, des entreprises qui se retirent des conventions collectives pour se livrer à une stratégie de véritable *dumping* social – facilitée par l'absence de salaire minimum légal et une moindre régulation des emplois temporaires. En France, les stratégies de ce type ont été jusqu'ici limitées par les régulations existantes, et ce sont des modes de flexibilité interne (horaire et organisationnelle) qui semblent avoir été privilégiés par beaucoup d'entreprises.

Mais le secteur agroalimentaire français semble aujourd'hui à la croisée des chemins. La concurrence internationale, qui jusqu'à présent a été limitée à certains segments (la confiserie standard produite par les multinationales, la transformation du poulet...), va s'étendre, en particulier du fait de la concurrence croissante des pays d'Europe de l'Est. Cela coïncide aussi avec les réformes de la politique agricole commune et risque de déstabiliser le fragile équilibre du secteur¹. Les défis sont aussi internes. D'un côté, les

jeunes salariés sont de plus en plus exigeants, et particulièrement sur les conditions de travail, ce qui contribue aux difficultés de recrutement du secteur. À l'autre extrême, les pratiques des directions qui consistaient à écarter les salariés âgés sur la base de l'incapacité professionnelle ou en utilisant les dispositifs de préretraite sont de moins en moins viables, étant donné le recul de l'âge de départ en retraite et la priorité donnée par les politiques publiques à l'augmentation du taux d'emploi des seniors. L'amélioration des conditions de travail est donc un élément clé pour l'avenir du secteur, afin de rendre les emplois plus attractifs pour les jeunes et plus soutenables pour les salariés plus âgés.

Face à ces défis, notre recherche permet de mieux comprendre l'adoption de certaines « bonnes pratiques ». Les deux entreprises les plus innovantes de notre échantillon de ce point de vue¹ sont caractérisées par une direction qui est à la fois « paternaliste » (les dirigeants ont un sens de leur responsabilité sociale du fait de leur insertion locale) et « moderniste » (elle s'ouvre à de nouvelles pratiques de management et de nouvelles formes d'organisation). Leur position sur le marché leur donne aussi une certaine marge de manœuvre, car elles sont moins dépendantes des grands distributeurs, ce qui n'est pas le cas des autres entreprises. De telles « bonnes pratiques » peuvent aussi reposer sur différentes institutions de branche ou locales. Enfin, il faut souligner le fait que les syndicats peuvent aussi jouer un rôle clé, mais cela suppose qu'ils soient unis et qu'ils aient une légitimité au niveau de l'entreprise, ce qui semble malheureusement rarement le cas.

1. Pour donner un exemple, les aides à l'exportation attribuées au secteur de la volaille vont progressivement cesser d'ici 2010. Plus généralement, le secteur agroalimentaire français est très lié à l'agriculture, de sorte que ce qui bouleverse l'agriculture ne peut pas être sans effet sur les IAA [3].

1. Canpat et Multiprod, deux entreprises à capital majoritairement familial.

Bibliographie

- [1] AGRESTE, *Industries agricoles et alimentaires. Entreprises de 20 salariés et plus. Agroalimentaire*, « Chiffres et données n° 121 », 2004.
- [2] BERGÈS SENNOU F., MONIER DILHAN S. et OROZCO V., *Les Marques de distributeurs : une stratégie d'enseigne gagnante*, Inra-Sciences sociales, 5-6, nov. 2006.
- [3] BUTAULT J.-P. (éd.), *Les Soutiens à l'agriculture. Théorie, histoire, mesure*, Paris, Inra Éditions, 2004.
- [4] CANIVET G., *Équilibre entre le grand commerce et les fournisseurs*, rapport au ministre de l'Économie, 2004.
- [5] CZOMMER L., « Food processing industry in Germany », in G. Bosh et C. Weinkopf (éd.), *Low-Wage Work in Germany*, New York, Russell Sage Foundation, 2008.
- [6] DRANCOURT-Nicole Ch. et ROULLEAU-BERGER L., *Les Jeunes et le travail, 1950-2000*, Paris, PUF, 2001.
- [7] ESBJERG L. et GRUNERT K., « Feeling the gales of globalization or enjoying a breeze in the eye of the storm ? How Danish food producers are coping and consequences for work and workers in the food processing industry », in N. Westergaard-Nielsen (éd.), *Low-Wage Work in Denmark*, New York, Russell Sage Foundation, 2008.
- [8] JAMES S. et LLYOD C., « Supply chain pressures and migrant workers : deteriorating job quality in the UK food processing industry », in C. Lloyd, G. Mason et K. Mahew (éd.), *Low-Wage Work in the United-Kingdom*, New York, Russell Sage Foundation, 2008.
- [9] JOURDAIN C., MINNI C., TANAY A. et TOPIOL-BENSAÏDE A., « Dans les industries alimentaires, l'emploi résiste mieux que dans le reste de l'industrie », *Dares, Premières informations, premières synthèses*, 28 (2), juil. 1999.
- [10] LAMANTHE A., « Pratiques de branches et voies d'accès à l'emploi stable dans les IAA », in J.-F. Lochet (dir.), *Entreprises et jeunes débutants*, Paris, L'Harmattan, 2003, p.157-198.
- [11] LANE J., MOSS P., SALZMAN H. et TILLY C., « Too many cooks ? Tracking internal labor market dynamics in food service with case studies and quantitative

data », in E. Appelbaum, A. Bernhardt et R. J. Murnane, *Low-Wage Work in America*, New York, Russell Sage Foundation, 2003.

- [12] MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE, *Panorama des industries agroalimentaires*, 2006 et 2008.
- [13] VAN HALEM A., « Food : meat processing and confectionary in the NL », in W. Salverda, M. Van Klaveren, et M. Van der Meer (éd.), *Low-Wage Work in the Netherlands*, New York, Russell Sage Foundation, 2008.

3

De bons emplois, un travail rude : quel modèle d'emploi pour les aides-soignantes et les femmes de chambre des hôpitaux ?

Philippe Méhaut, Anne-Marie Arborio, Jacques Bouteiller,
Lise Causse et Philippe Mossé

Parmi les six secteurs étudiés dans cet ouvrage, l'hôpital présente de fortes spécificités et concentre les doubles caractéristiques de l'industrie et des services. Du côté « industriel », son activité s'appuie sur d'importants investissements en équipements et un progrès technique très rapide ; elle est soumise aux contraintes productives classiques que sont la permanence des soins 24 heures sur 24 et 365 jours par an, la recherche du « zéro défaut » et des exigences croissantes de traçabilité de tous les actes. Mais le soin est aussi une activité de service, mobilisant une main-d'œuvre abondante et dont la réalisation repose pour partie sur une coopération entre patient et personnels (les échanges entre le malade et le personnel médical et infirmier pour aboutir au diagnostic ou la participation aux actes de nursing élémentaire que sont la toilette et les déplacements). C'est également un secteur dominé par l'hôpital public avec des salariés en majorité fonctionnaires. Sa forte expansion dans les années 1960 et 1970 s'est faite dans la période de construction du modèle de marché interne du travail. Il présente,

parfois de façon exacerbée, la plupart des caractéristiques du « modèle français » décrit au chapitre 1.

L'hôpital emploie un très grand nombre de salariés qualifiés et hautement qualifiés, mais il offre aussi un pourcentage important d'emplois moyennement ou peu qualifiés, notamment pour les tâches de ménage et de nursing élémentaires (sujet de ce chapitre). Assurées principalement aux États-Unis par des personnels très peu qualifiés, avec un fort *turn-over* pour les agents de nettoyage [1], ces tâches ont été choisies comme point de comparaison internationale. En France, l'organisation du travail, la structure et la qualité des emplois s'éloignent sensiblement du modèle américain. Mieux formés, plus stables dans leurs emplois (au moins pour les travailleurs appartenant au noyau dur de l'emploi permanent), les aides-soignantes (AS) et les agents des services hospitaliers (ASH) n'appartiennent pas à la catégorie des bas salaires. L'hôpital français est en effet le secteur qui présente le plus faible taux de bas salaires (voir chapitre 2), tout comme la Hollande ou le Danemark, et contrairement à l'Allemagne, au Royaume-Uni et aux États-Unis.

S'appuyant sur la méthodologie commune définie pour la recherche « Low-Wage Work », ce chapitre utilise un ensemble de données statistiques nationales provenant principalement du ministère de la Santé (notamment la statistique annuelle des établissements de santé et l'enquête de 2003 sur les conditions de travail dans les hôpitaux)¹. Huit études de cas ont été réalisées entre 2005 et 2006 sur des hôpitaux et des cliniques de taille moyenne : quatre hôpitaux publics (hors CHU) et quatre cliniques privées à but lucratif, de 100 à 800 lits². Quatre sont situés sur des marchés du

1. Les auteurs remercient la Dress et en particulier M. Collet et R. Lelan pour la mise à disposition de ces enquêtes.

2. Voir en annexe (p. 266) les principales caractéristiques de l'échantillon.

travail à fort taux de chômage et quatre sur des marchés plus tendus¹. Pour chaque étude, douze à quinze entretiens approfondis ont été pratiqués auprès du management de l'hôpital (direction, direction des ressources humaines, direction des soins infirmiers), de syndicalistes et d'aides-soignantes et agents des services hospitaliers, principalement dans des services de médecine. Dans un cas qui pratique la sous-traitance, les entretiens ont aussi porté sur l'entreprise et les salariés sous-traitants. Les références comparatives s'appuient sur les chapitres nationaux rédigés aux États-Unis, au Danemark, en Hollande, au Royaume-Uni et en Allemagne, suivant la même méthodologie, et dans le cadre du projet coordonné et financé par la Russell Sage Foundation.

La première partie de ce chapitre étudie la régulation du secteur hospitalier, du point de vue du marché du travail comme des conditions de l'offre de soins. Cette régulation explique à la fois la faible incidence des bas salaires et une homogénéité plus forte que prévue entre secteur public et secteur privé. Dans ces deux sous-secteurs, les tâches d'aide au malade (toilette, aide au déplacement, aide au repas...) et de ménage correspondent à des catégories d'emploi bien identifiées dans les conventions collectives, même si l'organisation effective du travail peut varier d'un hôpital à l'autre. Les deux catégories peuvent être considérées comme plus qualifiées qu'aux États-Unis, mais aussi pour les ASH, que les femmes de chambre dans les hôtels français. Cela contribue aussi à expliquer la faible incidence des bas salaires. Une deuxième partie analyse une autre caractéristique importante du modèle d'emploi hospitalier français – sa forte segmentation. D'une part, on observe une masse de salariés sur des emplois très stables, fonctionnaires dans le public, en contrat à durée indéterminée dans le privé, avec un très faible *turn-over*. Le modèle de « l'emploi à vie » perdure, y compris

1. Même si ce contraste est très relatif compte tenu du fort taux de chômage français, particulièrement pour les catégories les moins qualifiées.

pour les AS et les ASH. Ces emplois sont plus attractifs qu'ailleurs en raison de leur stabilité, de la progression salariale à l'ancienneté, de l'organisation du temps de travail qui, malgré des horaires atypiques, permet une meilleure conciliation entre vie familiale et vie professionnelle que dans d'autres secteurs. Cette attractivité explique la quasi-absence de difficultés de recrutement, dans le public comme dans le privé. D'autre part, elle permet aussi aux hôpitaux de disposer, à la périphérie, d'une large réserve de main-d'œuvre sous des statuts précaires divers. Organisée sur le modèle de la file d'attente, cette réserve est un puissant outil de flexibilité, ce qui diffère d'autres pays.

La troisième partie examine les mutations en cours par rapport à ce modèle standard. Les hôpitaux français, comme dans les autres pays, sont soumis à de fortes pressions en ce qui concerne la demande de soins et le système de financement. Les restructurations y sont importantes, mais plus tardives qu'aux États-Unis ou au Royaume-Uni. Ce décalage temporel explique pourquoi les conséquences en terme de gestion de la main-d'œuvre ne sont pas toujours très significatives, d'autant que la force des institutions pousse à une certaine uniformité. Certes, les hôpitaux publics et privés réagissent en augmentant la productivité du travail (hausse de la qualification, intensification du travail) ; l'organisation du travail, principalement des ASH, est sous tension. Mais les hésitations organisationnelles sont nombreuses. Au final, si l'impact, notamment en termes de dégradation des conditions de travail, est sensible, le modèle classique de l'emploi hospitalier semble résister. Bien que reposant sur des règles différentes, les modèles danois et hollandais sont proches du modèle français et en partagent la relative stabilité. Nous verrons qu'il n'en va pas de même en Allemagne ou au Royaume-Uni.

Un secteur très régulé avec peu de travail à bas salaire

Des six secteurs étudiés dans cet ouvrage, l'hôpital est celui qui connaît la plus faible incidence de bas salaires. C'est aussi celui qui est le plus fortement

régulé, avec une intervention de l'État importante dans le domaine de la politique de santé comme des règles générales de la fonction publique.

ORGANISATION DU SYSTÈME HOSPITALIER FRANÇAIS

Secteur public versus secteur privé

La séparation entre secteur public et secteur privé est historique. Les hôpitaux, d'abord lieux d'assistance aux pauvres, avec un encadrement religieux, ont été placés sous le contrôle public des municipalités à la Révolution française. Durant les XIX^e et XX^e siècles, un secteur « associatif » s'est développé, sous l'influence de grandes entreprises paternalistes et d'associations caritatives. Au XX^e siècle, des médecins libéraux ont ouvert des cliniques privées, souvent petites et spécialisées, exerçant à la fois dans leur cabinet et au sein de la clinique [19, 24]. Ainsi s'est progressivement développé un secteur hospitalier public ayant plutôt vocation à soigner les pauvres et un secteur associatif et un secteur privé à but lucratif plutôt destinés aux malades aisés. Profondément réorganisé à la fin des années 1950, ce secteur à but lucratif a connu une forte croissance jusqu'aux années 1990 tout en s'ouvrant à des publics moins fortunés. De son côté, l'hôpital public s'est transformé en devenant plus attractif ; il s'est ouvert à toutes les classes sociales ; il est devenu un lieu de recherche et de médecine de pointe par la création des CHU. Dans un contexte de pression budgétaire forte sur ces deux sous-secteurs, le secteur privé a donc perdu du terrain durant les dix dernières années.

Pour les seules activités de médecine, de chirurgie et d'obstétrique (MCO), sur lesquelles porte plus particulièrement ce chapitre, le secteur privé à but lucratif représente 26 % des lits, le secteur public 65 % et le secteur privé à but non lucratif 9 %. La structure des cliniques privées a fortement évolué, avec un mouvement de concentration et l'émergence de grands groupes. Toutes les cliniques privées de notre échantillon sont concernées par ce mouvement. En MCO, le nombre moyen de lits par

établissement est passé de 70 à 84. Si le secteur public connaît aussi une réduction du nombre d'établissements, en revanche, le nombre moyen de lits MCO par établissement s'est réduit (de 220 à 210) [13].

La spécialisation du secteur privé à but lucratif est forte. Il est particulièrement présent en chirurgie (où sa part augmente), en obstétrique (où sa part diminue récemment), dans certaines disciplines de médecine, mais aussi en soins de moyen séjour (essentiellement les soins de suite et de réadaptation). Cette spécialisation correspond à la recherche de « niches » rentables : actes médicaux coûteux (pose de prothèses par exemple) et prévisibilité des soins qui assurent des taux d'occupation élevés des équipements techniques et des lits. Dans notre échantillon, toutes les cliniques privées sont spécialisées à 100 % en MCO. Toutefois, d'autres activités existent dans les groupes auxquels elles appartiennent : maisons de retraite et de soins de suite. Les hôpitaux publics ont une activité plus diversifiée et plus intégrée : mélange de MCO et d'activité psychiatrique, parfois présence d'une maison de retraite intégrée.

Cette dualité entre hôpitaux publics et cliniques privées à but lucratif constitue le principal contraste de notre échantillon. L'opposition entre secteur public et secteur privé à but lucratif permet notamment de différencier les institutions du marché du travail : statut de fonctionnaire dans le secteur public, convention collective de droit privé dans le secteur privé à but lucratif.

Un fort pourcentage de fonctionnaires

Contrairement aux autres pays européens, la majorité des salariés des hôpitaux publics sont fonctionnaires (environ 80 %). Compte tenu du poids de ces hôpitaux publics, les fonctionnaires représentent plus de la moitié du total des emplois de l'ensemble du secteur hospitalier (public et privé). Dès 1955, un même statut et des règles salariales identiques ont été appliquées à tous les hôpitaux publics. Ce statut, renforcé en 1986 en s'intégrant

totallement à celui de la fonction publique, régit les questions relatives au recrutement, à la mobilité, aux salaires, aux primes et aux congés. Il fait l'objet de négociations et d'ajustements entre l'État, les syndicats et les représentants des hôpitaux publics et peut être assimilé à une convention collective. Mais l'État joue ici un rôle déterminant (par exemple, les augmentations de salaire annuelles sont décidées au niveau central, pour l'ensemble de la fonction publique, hôpitaux compris). Un agent hospitalier « titulaire¹ » est recruté « à vie ». Les syndicats jouent cependant un rôle important, à travers un ensemble de structures de représentation, au niveau de chaque hôpital comme au niveau national. La force du statut de fonctionnaire, caractéristique du modèle français, explique l'homogénéité entre nos hôpitaux publics.

Une dichotomie public/privé plus apparente que réelle ?

Toutefois, comme nous le verrons tout au long de ce chapitre, les différences entre secteur public et secteur privé sont moins fortes que prévues. Trois facteurs principaux réduisent l'écart entre ces deux sous-secteurs.

Les règles du système de santé ont un impact fort, d'autant qu'elles sont communes aux hôpitaux publics et privés. Les deux sous-secteurs dépendent d'une même source principale de financement (le système national de sécurité sociale) avec des règles de financement proches. Cliniques privées et hôpitaux publics sont soumis à un ensemble de normes contribuant à standardiser la définition des métiers et les conditions de leur exercice. Ces normes concernent notamment les conditions de fonctionnement

1. Nous utiliserons ce terme dans la suite du texte pour désigner les salariés fonctionnaires du secteur public. Par extension, il désignera aussi, dans le secteur privé, les salariés en emploi permanent sous contrat à durée indéterminée. C'est d'ailleurs le mot employé par tous les acteurs rencontrés pour différencier salariés permanents et salariés en contrat atypique.

d'un service, avec la présence obligatoire d'un effectif minimum d'infirmières. Elles concernent également de plus en plus les procédures à respecter, influant directement sur la nature et le volume de travail des personnels (respect du patient avec une charte des droits et devoirs du malade, règles de prise en charge de la douleur, règles de propreté dans la lutte contre les maladies nosocomiales). Ces règles, qui s'apparentent aux normes de qualité pratiquées dans l'industrie, influent sur le contenu du travail (définition de protocoles et procédures), sur la traçabilité des actes (tenue du dossier du patient) et sur le niveau et la structure de qualification de la main-d'œuvre.

Hôpitaux publics et cliniques privées sont en concurrence, notamment pour le recrutement de leurs personnels qualifiés (infirmières et AS). Cette concurrence se fait parfois sentir pour le recrutement des ASH en raison de l'attractivité du statut de fonctionnaire. C'est un facteur d'harmonisation entre les deux secteurs et les organisations syndicales pèsent aussi en ce sens. La syndicalisation dans les hôpitaux publics est sensiblement plus forte que la moyenne nationale à l'image de l'ensemble du secteur public. Il n'existe pas de données disponibles pour le secteur privé mais, dans toutes nos études de cas, les syndicats sont présents et actifs, notamment lors des conflits salariaux. Les mêmes fédérations syndicales rassemblent souvent les salariés du secteur public et du secteur privé au niveau national, ce qui facilite les coordinations et l'harmonisation des revendications. Le statut du secteur public et la convention collective du secteur privé évoluent en parallèle, avec des clauses parfois similaires et des règles structurelles (ancienneté, classification des emplois) fonctionnellement très voisines¹. La différence est essentiellement de niveau (salaire, primes..., voir p. 28). Ainsi, lors de la signature de la nouvelle convention collective du secteur

1. Jusqu'à une date récente, et de façon dérogatoire, les conventions collectives du secteur privé étaient soumises à examen du ministère de la Santé et non du ministère du Travail.

privé en 2002, il a été mentionné que « les parties entendent améliorer les conditions de travail des salariés, dans le cadre d'une convergence des niveaux de salaire entre public et privé ». Parmi les autres pays européens étudiés, seule l'Allemagne présente une structure voisine de celle de la France. Le poids du secteur privé y est supérieur. Toutefois, la tendance y est plutôt, contrairement à la France, à la différenciation croissante des conditions d'emploi.

AIDES-SOIGNANTES ET AGENTS DES SERVICES HOSPITALIERS : DEUX CATÉGORIES DE MAIN-D'ŒUVRE BIEN IDENTIFIÉES

Dans le système hospitalier français, les tâches de ménage de la chambre et de nursing élémentaire correspondent à deux catégories de personnel bien identifiées par leurs diplômes, l'intitulé de leur emploi, leurs conditions de recrutement : les aides-soignantes et les agents des services hospitaliers [9]. Par la suite, nous verrons que même si les dénominations sont parfois proches, dans toute comparaison internationale, on doit prendre en compte les différences de formation et d'organisation du travail qui interdisent les équivalences simples entre pays [25].

Conditions de recrutement

Aucun diplôme particulier n'est requis pour être ASH. Mais le pourcentage d'ASH titulaire d'un diplôme de formation professionnelle a augmenté, en partie en raison de l'augmentation générale du niveau de formation des jeunes au cours des vingt dernières années (voir chapitre I) et en partie du fait d'exigences accrues des hôpitaux.

Un diplôme professionnel d'aide-soignante est obligatoire pour exercer le métier d'AS. Il a été labellisé diplôme d'État en 2007 et sanctionne une formation professionnelle de douze mois, comportant des enseignements théoriques et pratiques et des stages. Il peut également être délivré par

équivalence, par exemple pour les élèves infirmiers à l'issue de leur première année de formation. Dans nos entretiens, la trajectoire typique d'une AS est une scolarité obligatoire jusqu'à 16 ans, suivie d'une formation professionnelle de deux ans dans le domaine sanitaire et social, puis d'une spécialisation d'un an dans une école d'AS. La part des titulaires du baccalauréat qui entame une formation d'aide-soignante est en augmentation (autour de 25 % en 2003). Contrairement aux États-Unis, mais aussi à l'Allemagne (où il existe une catégorie en régression d'AS « non diplômée ») et au Royaume-Uni, en France l'AS doit être titulaire d'un diplôme spécifique [7, 17, 20]. Il en va de même au Danemark qui s'est engagé dans une politique très volontariste de substitution d'AS « faiblement qualifiées » par des AS « hautement qualifiées » [14]. En Hollande, en revanche, cette catégorie n'existe pas. Des infirmières avec des niveaux différents de formation effectuent les tâches dévolues chez nous aux AS et les hôpitaux privilégient les recrutements d'infirmières de niveau 4 ou 5, de formation supérieure à nos AS (pour le niveau 4) ou équivalente à nos infirmières (pour le niveau 5) [30]. C'est aussi le cas, pour l'essentiel, en Allemagne où les AS sont peu nombreuses, parfois sans formation et où les infirmières sont privilégiées au recrutement. En France, c'est un marché du travail quasi « professionnel » (régé par des règles d'accès, même si ces règles, et notamment le nombre de diplômés, ne sont pas contrôlées par les partenaires sociaux), ce qui renforce la similitude entre public et privé.

Des activités codifiées

À ces catégories d'emploi bien identifiées correspond une organisation traditionnelle du travail, que l'on rencontre dans huit cas pour les AS, avec peu de variations, et dans quatre cas (publics et privés) pour les ASH. Nous verrons ultérieurement que cette organisation est sous tension dans les quatre autres hôpitaux qui restructurent les tâches d'ASH.

Mieux formée que les AS allemandes, anglaises ou américaines, l'AS française assure des tâches qui la situent entre l'infirmière et l'ASH [2].

Ces tâches sont codifiées en « creux » au niveau national par le ministère de la Santé, en référence à celles que seule une infirmière peut exécuter.

Dans tous nos cas, les AS sont affectées de façon stable à un service. Elles y effectuent des tâches de nursing élémentaire (toilette du malade, aide au repas, aide au déplacement), des tâches d'hygiène (nettoyage de proximité du malade, réfection des lits occupés, désinfection des lits et du matériel), des tâches de gestion dans le service (gestion du linge, des réserves de produits). Elles ont en règle générale accès au dossier du malade, qu'elles peuvent contribuer à renseigner. Elles effectuent aussi, sous délégation et contrôle de l'infirmière, des tâches qui sont à la frontière du nursing et du soin : aide à la prise de médicaments, relevé de température, prise de glycémie, participation au changement des pansements. Elles ont une relation fréquente avec le patient (souvent plus que l'infirmière) et avec sa famille. L'ampleur de ces tâches varie selon l'organisation du service, mais aussi selon les horaires. Le matin, l'AS travaillera fréquemment en binôme avec l'infirmière (toilette et pansements par exemple). L'après-midi, les sorties de malades étant plus nombreuses, elle pourra travailler en binôme avec l'ASH pour le nettoyage et la désinfection de la chambre. La personnalité de la surveillante de service, la stabilité des équipes et la qualité des relations entre collègues l'emportent souvent sur toute autre logique prescriptive et organisationnelle [28]. Toutefois, la tendance évoquée dans plusieurs de nos cas est à un affaiblissement de la coopération avec l'infirmière : la faible disponibilité temporelle des infirmières, la technicisation d'un côté et la bureaucratisation de l'autre poussent en ce sens [32, 33]. Comparée à ses homologues allemandes, l'AS française assure de fait une partie des tâches qui relèvent, dans ces pays, d'une catégorie d'infirmière. Et ses tâches sont aussi plus larges que celle de l'AS anglaise [7] ou américaine [1].

Parfois, c'est sûr; il y a des choses que je fais et que je ne peux normalement pas effectuer en tant qu'aide-soignante, d'autant plus que dans le premier service où j'ai été nommée, en réanimation, on a tendance à beaucoup demander à l'aide-soignante. Il y a l'infirmière et l'aide-soignante

et l'aide-soignante, forcément, dépasse son droit, fait des choses, médicalement parlant, qu'elle ne devrait pas faire, mais ce ne sont pas des choses dangereuses... Pour moi, c'était un électrocardiogramme, c'est-à-dire poser les électrodes, faire un contrôle de glycémie capillaire pour les diabétiques, préparer une perfusion... pas injecter les médicaments, mais mettre la bouteille de soluté, brancher la tubulure ou perfuser quelqu'un. Ce sont des petits gestes pour lesquels j'estime qu'il n'y a pas de risque, donc je le fais.

Une aide-soignante travaillant dans une clinique privée

Notre ASH sert le repas. Tout ce qui est ménage, réchauffer les plateaux, c'est elle qui fait tout ça ! Moi, je n'interviens pas du tout. Donc, quand elle a fini de chauffer ses plats, elle les met sur les plateaux et je l'aide à installer les gens, à les asseoir. C'est très rare quand il faut faire manger des gens... mais ça peut arriver qu'on donne à manger ! C'est à nous de le faire, c'est à l'aide-soignante de donner à manger, les médicaments, c'est l'infirmière. On ne va pas se cacher, on fait un peu de dépassement de tâches... quelquefois on fait les glycémies, nous, les aides-soignantes mais ça s'arrête là. Bon, j'ai déjà changé des perfusions... Surtout en réanimation, tout le monde s'y met, on fait du dépassement de tâches.

Une aide-soignante travaillant dans un hôpital privé

Si l'on compare l'AS française à son homologue anglaise [17], l'étendue de son activité (et de sa polyvalence) est plus large : à l'interface avec l'infirmière, plus de participation aux soins et de connaissance du dossier du malade ; à l'interface avec l'ASH, plus de coopération au ménage.

Dans l'organisation traditionnelle d'un hôpital, l'ASH est aussi intégrée au service. Son activité de base est le ménage des chambres (vides ou occupées) et des parties communes. Le ménage de proximité du malade relève en principe de l'AS. Les deux peuvent collaborer, par exemple, pour la réfection des lits vides. S'ajoutent, selon les choix organisationnels des hôpitaux, mais aussi selon les arrangements personnels dans les services, la distribution des carafes d'eau au malade, la vaisselle, la distribution ou une

participation à la distribution des plateaux-repas. L'ASH peut aussi aider à l'installation d'un malade, répondre aux sonnettes, parfois effectuer quelques courses. Dans les hôpitaux où elles sont le plus intégrées au service, elles assistent aussi à la réunion de relève et connaissent les pathologies, les cas particuliers. Les relations avec les malades et leurs familles sont aussi fréquentes. Même si chaque catégorie porte un signe distinctif (blouse de couleur différente, badge), il est parfois difficile pour le patient ou la famille de savoir s'ils ont affaire à une ASH ou à une AS. Et par le passé, il arrivait qu'une ASH fasse fonction d'AS, par exemple en remplacement. Cette pratique a tendance à disparaître avec les obligations plus strictes pour les hôpitaux quant aux effectifs d'AS diplômées, mais elle perdure dans certains de nos cas.

Nous, justement, on a soulevé le problème, et on s'est permis de faire la réflexion... Tenez, là, c'est une vacance de poste d'ASH dans un service du V240, service dans lequel il y a beaucoup de situations où les ASH font fonction d'AS : « capacité à s'intégrer dans une équipe et à participer aux soins d'hygiène et de confort »... Donc, nous, on a gentiment fait remarquer : « On vous a déjà dit que les ASH ne doivent pas... » mais, si vous voulez, quelque part, c'est valider des choses qui se font et qui ne doivent pas se faire... Donc, bon, on a fait la remarque ; on l'a dit aussi au DRH, qui nous a répondu que de toutes façons si on voulait appliquer les textes à la lettre on fermait l'hôpital dans les 5 minutes qui suivaient... C'est vrai, mais c'est aussi un peu facile parce que ce sont des filles qui sont ASH, qui font du travail d'AS, et qui sont payées comme ASH. En plus, dans notre établissement, comme dans la plupart des autres, au niveau des formations professionnelles, il n'y a pas grand monde qui peut aller à l'école d'AS, donc les ASH en pâtissent.

Un syndicaliste dans un hôpital public

Dans notre échantillon, deux hôpitaux privés et deux hôpitaux publics pratiquent ce type d'organisation où l'ASH est incluse dans le service (ou à cheval sur deux services), relativement polyvalente et avec une relation

personnalisée au malade. La plupart des ASH rencontrées valorisent fortement ce type d'organisation. Elles expriment leur identité professionnelle autour de la relation au malade. Cette valorisation de la relation au malade fait aussi partie de l'appréciation positive sur l'emploi et participe de l'attractivité des hôpitaux comparativement à d'autres secteurs, et notamment à l'hôtellerie.

Parfois, on perd 5 voire 10 minutes parce que le patient nous parle, on n'ose pas lui tourner le dos. On parle avec eux, ça leur fait du bien de parler. Je les écoute, j'aime bien écouter un patient qui parle de ses malheurs... Quelquefois ça leur fait du bien qu'on les écoute parler et puis moi j'aime bien avoir ce contact. Je ne suis pas quelqu'un qui n'écoute pas, qui tourne le dos et s'en va ! Je ne ferai jamais ça, moi j'aime bien le contact avec les patients, les gens... et puis quand je prépare le repas, qu'ils ne peuvent pas couper – certains ont des cancers, n'ont pas la force de couper –, alors on coupe. Je lui coupe sa viande, je lui prépare tout, je lui ouvre son yaourt, j'assaisonne la salade, ils n'ont plus qu'à manger ! Il paraît qu'au début, maintenant je crois qu'on peut, on n'avait pas le droit d'installer le patient, c'est à l'aide-soignante de le faire, mais elles ne sont pas toujours disponibles, c'est ça le problème...

Une ASH dans un hôpital privé

Ce type traditionnel d'organisation du travail ressemble à la fois aux expériences d'enrichissement des tâches rencontrées par Appelbaum [1] dans les hôpitaux américains, ou au nouveau modèle de « service assistant » en développement en Hollande ou au Danemark. Il différencie assez nettement l'ASH de la femme de chambre d'hôtel (notamment pour ce qui est du contact avec la personne qui occupe la chambre).

Toutefois, ce modèle d'organisation est sous tension comme nous le verrons dans la troisième partie. D'une part, certains hôpitaux considèrent que la polyvalence se fait au détriment de la qualité du ménage, qui est de plus en plus surveillée (protocoles stricts sur l'usage des produits, la fréquence des interventions, lutte contre les infections nosocomiales). D'autre

part, une rationalisation économique et taylorienne pousse à d'autres formes d'organisation.

Des emplois féminins et peu d'immigrés

Comme dans le secteur de l'hôtellerie et dans la plupart des métiers de santé où s'impose l'image de la femme soignante, les métiers sont fortement féminisés. Près de 90 % des AS et 74 % des ASH sont des femmes. 70 % vivent en couple et 56 % vivent avec au moins un enfant. 10 % sont des parents isolés avec au moins un enfant (enquête « Emploi », Insee, 2002). En revanche, et c'est ici une différence fondamentale avec l'hôtellerie, le pourcentage d'étrangers est très faible.

Une quasi-absence de bas salaires

Les hôpitaux français sont donc très faiblement concernés par les bas salaires. Le rôle du salaire minimum, le poids de l'avancement à l'ancienneté, les primes (de nuit, de dimanche, treizième mois) font que même une ASH débutante sera très légèrement au-dessus du seuil. En ce sens, la France rejoint les modèles danois et hollandais. Ces trois pays s'écartent sensiblement du modèle américain (où la prévalence des bas salaires est supérieure à 50 % pour les agents de nettoyage et à 20 % pour les AS) et du modèle anglais qui présente des taux voisins, même si les politiques les plus récentes vont en sens inverse. L'Allemagne présente un profil plus dichotomique (relativement forte incidence, en croissance, pour les agents de nettoyage, faible pour les AS). Nous reviendrons sur cette question à propos de la sous-traitance.

Part du travail à bas salaire

Le tableau 15 montre cette faible incidence, tant pour les AS que pour les ASH. Les différences entre le secteur public et le secteur privé sont peu significatives.

Tableau 15 – Salaires horaires et incidence des bas salaires¹.

| | Public | | | | Privé | | | |
|----------------------------------|------------|-------|-------|----------|------------|-------|-------|----------|
| | Infirmière | AS | ASH | Ensemble | Infirmière | AS | ASH | Ensemble |
| Salaires horaires moyens nets* | 12 € | 10 € | 9 € | 11 € | 11 € | 8 € | 7 € | 9 € |
| Salaires horaires médians nets* | 13 € | 10 € | 8 € | 10 € | 11 € | 8 € | 7 € | 8 € |
| % de travailleurs à bas salaire* | 1,9 %** | 0,9 % | 3,2 % | 1,4 % | 0,3 % | 4,6 % | 4,4 % | 2,9 % |

1. Les données de ce tableau diffèrent de celles du chapitre 2 : elles concernent, pour 2001, un échantillon de salariés des hôpitaux publics et privés (Dress, enquête sur les conditions de travail). Pour des raisons techniques, on a retenu uniquement les salariés à temps plein.

Source : enquête sur les conditions de travail (Dress, 2003) et calculs des auteurs.

* 2001, plein temps ; ** seulement dû aux stagiaires.

Il faut cependant nuancer cette appréciation. D'une part ces données n'intègrent pas, pour les hôpitaux publics, les emplois aidés (il s'agit ici de contrats le plus souvent à mi-temps, à durée limitée, réservés aux chômeurs de longue durée, et dont le coût salarial, assuré par des subventions publiques, est quasiment nul pour les hôpitaux ; à vocation de « réinsertion », ces emplois sont réservés à la fonction publique et aux organisations à but non lucratif, voir chapitre 1). Pour ces contrats, le salaire est le smic, sans progression. Or ceux-ci représentent, dans nos cas, entre 3 et 10 % des effectifs (3,2 % en moyenne nationale en 2003). D'autre part, nous verrons ci-dessous l'importance quantitative de « l'armée de réserve » constituée principalement de contrats à durée déterminée. La prime de précarité que touchent les salariés sur ces contrats (voir chapitre 1, p. 124) les place légèrement au-dessus du seuil. Mais, en même temps, leurs salaires ne progressent pas à l'ancienneté. Compte tenu du temps passé à attendre un contrat permanent (de quelques mois à 5 ou 7 ans), on peut considérer qu'ils sont à la frange du travail à bas niveau de salaire.

Déterminants du salaire

Les variations entre nos études de cas au sein d'un même sous-secteur (public ou privé) sont faibles. Les institutions jouent pleinement leur rôle. Dans les hôpitaux publics, les règles de la fonction publique hospitalière sont à l'œuvre partout. Un seul hôpital y dérogeait avec une prime spéciale. Mis en demeure par les autorités, il a tenté de la supprimer, mais s'est heurté aux syndicats. Dans les cliniques privées, la convention collective s'applique aussi partout, avec cependant des variations selon le contexte local et la pression syndicale. Dans l'une, les salaires sont de 3,8 % au-dessus de la convention, dans une autre, de 3 % pour les ASH et les AS, mais de près de 15 % pour les infirmières. Dans les deux autres, ils suivent la convention collective. Partout, le respect du salaire minimum est une règle, quels que soient la catégorie et le type de contrat. Comme évoqué au chapitre 2, ce respect n'est cependant pas sans poser de problèmes. Dans la fonction publique, le salaire conventionnel de départ des ASH était en dessous du salaire minimum. Il a fallu réaménager la grille en 2005. Dans le secteur privé, les salariés commencent leur carrière salariale à un indice un peu plus haut que le premier de la grille, mais vont y demeurer plus longtemps que prévu par la convention collective. Il en résulte que, pendant environ 5 ans, les progressions à l'ancienneté sont gelées et, sur la vie professionnelle, cela entraîne un retard de carrière salariale.

Dans les deux sous-secteurs, la progression salariale à l'ancienneté est forte, plus pour les AS que pour les ASH (tableau 16). Les carrières salariales sont meilleures pour les AS dans le secteur public que dans le secteur privé, ce dont certaines cliniques se plaignent, mettant en cause la structure de la convention collective. Pour les ASH, en revanche, la rentabilité de l'ancienneté est légèrement meilleure dans le secteur privé.

Au salaire de base s'ajoutent, dans les deux sous-secteurs, diverses primes. D'abord l'équivalent d'un treizième mois, en principe modulé dans le public selon le taux d'absences. Dans les hôpitaux privés, le treizième

mois prenait la forme d'un intéressement aux bénéfices de l'établissement. Mais dans deux des cliniques, un conflit dans la foulée des 35 heures a transformé cette prime d'intéressement en treizième mois « automatique » versé à tout le monde. Il existe ensuite des primes liées aux horaires (prime de nuit, de week-end), aux conditions de travail. L'ensemble de ces primes peut atteindre 20 % du salaire de base. Mais elles ont toutes un caractère automatique, lié au poste de travail. Dans aucun des cas étudiés, on ne peut parler d'individualisation des salaires.

Toutefois, le différentiel de salaire entre public et privé reste significatif, au profit du public. En 2000, les différences entre le secteur public et le secteur privé étaient assez fortes. En 2003, cet écart s'est réduit : application partout des 35 heures et augmentations salariales plus rapides dans le privé que dans le public [4]. Mais les salaires horaires restent inférieurs de 11 % dans le privé [10]. Ce différentiel illustre ce que nous écrivions ci-dessus à propos de la différence en « niveau » mais pas en « structure » entre secteur public et secteur privé. On sait que, dans la plupart des pays, les salaires des plus bas échelons de la fonction publique sont relativement plus élevés que dans le secteur privé, l'inverse se vérifiant pour les catégories les plus élevées [26]. Les mêmes constats se retrouvent ici, avec une tendance à la convergence. Toutefois, les autres dimensions du rapport salarial rapprochent plus fortement public et privé.

Cette différence salariale est sensible dans les études de cas. Les salariés du secteur privé évoquent spontanément des écarts de 200 à 400 euros mensuels avec le secteur public. Ces écarts expliquent une plus forte pression revendicative dans le secteur privé. Ainsi, dans deux cliniques, des conflits salariaux ont eu lieu, principalement autour des modalités d'attribution des primes. Mais ces écarts ne conduisent pourtant pas à une très forte mobilité des salariés du privé vers le public. Ils justifient eux-mêmes leur stabilité par les arguments suivants : l'organisation du temps de travail, la régularité plus grande des plannings sont souvent évoqués comme un

avantage du privé ; la plus petite taille des cliniques privées où l'ambiance de travail est jugée plus conviviale que dans les hôpitaux publics (où « c'est l'usine »). À cela s'ajoutent des contraintes : le coût d'une telle mobilité, sachant que l'entrée dans le secteur public se fait sur concours et que les files d'attentes sont déjà très longues.

Quelques-unes des salariées enquêtées (notamment des AS), qui avaient l'opportunité de rentrer dans le public, ont néanmoins choisi le privé, même au prix d'une perte salariale.

I 074 euros, c'est léger et encore, j'ai deux ans d'ancienneté, mais bon, je privilégie l'équipe, le rapport avec l'équipe et ici j'aime bien pour ça... L'hôpital X, ça ne m'intéresse pas trop, les conditions de travail, ça ne m'intéresse pas trop. Le salaire est meilleur ! mais ça m'intéresse moins.

Aide-soignante dans un hôpital privé

Un système d'emploi attractif mais segmenté

À l'attractivité salariale s'ajoute, notamment par rapport aux secteurs du commerce ou de l'hôtellerie, une organisation du temps de travail et des statuts d'emploi plutôt appréciés.

UNE ORGANISATION DU TEMPS DE TRAVAIL APPRÉCIÉE

Des horaires décalés mais des jours libérés

Dans nos hôpitaux publics, les AS sont généralement organisées en trois équipes : une équipe du matin (6 heures 30-13 heures 30), une équipe de l'après-midi (13 heures-20 heures) et une équipe de nuit. Selon les hôpitaux, les services, mais aussi les choix individuels, certaines AS peuvent parfois ne travailler que de nuit, que d'après-midi. Mais la règle générale est l'alternance des postes de matin et d'après-midi. Cette règle générale comprend aussi le plus souvent le travail durant deux week-ends par mois. Les ASH suivent souvent les mêmes horaires, mais ne travaillent pas de nuit ou de

week-end. Il y a peu de différences entre nos quatre cas du secteur public. Une seule clinique privée a une organisation temporelle assez similaire. Ce type d'organisation permet, avec les récupérations (notamment des week-ends pour les AS), de ne pas travailler une journée dans la semaine. Pour les trois autres cliniques privées, l'organisation temporelle privilégie les journées longues (10 heures-12 heures), avec un décalage au démarrage (on commence à 6 heures 30 ou à 8 heures selon le poste), sans rotation de matin ou d'après-midi. L'organisation mensuelle fait alors alterner une semaine « courte » (3 jours travaillés) et une semaine « longue » (5 jours dont un week-end). Cette organisation en journées longues est plutôt valorisée par les personnels : plus grande prévisibilité des plannings, plus de jours totalement disponibles, pas d'alternance lever tôt/fin tardive, moins de temps de transport. Elle explique une partie de l'attractivité du privé, comme avantage compensatoire aux salaires plus bas.

Les plannings de travail sont généralement décidés par l'institution (souvent en prenant en compte les vœux individuels) et connus à l'avance. Mais les arrangements entre collègues sont fréquents. L'intense travail sur l'organisation des plannings débouche de fait (pour les personnels statutaires) sur de multiples ajustements informels qui introduisent un écart important entre plannings officiels et plannings réels, notamment en fonction des contraintes familiales.

Un temps partiel long et plutôt choisi

Le temps partiel est en augmentation, comme forme choisie. Dans le secteur public, il concerne un peu moins de 20 % des AS et des ASH. Mais il s'agit en majorité d'un temps partiel long (80 % de l'horaire normal). Dans le secteur privé, le temps partiel est sensiblement moins fréquent (10 % pour les AS, 15 % pour les ASH). Il est aussi plus concentré sur le mi-temps (Drees, enquête sur les conditions de travail, 2003, calculs des auteurs). Dans les deux secteurs, 80 % des AS ne veulent pas travailler plus. En revanche, 66 % des ASH à temps partiel souhaiteraient travailler plus.

Ce temps partiel « long » est très différent de celui rencontré dans les pays nordiques (Hollande, Danemark), où le temps partiel très court peut être considéré comme un équivalent fonctionnel des contrats « atypiques » (non permanents) français. Dans le cas français, il représente un bon exemple de « conciliation » entre vie professionnelle et vie familiale au sein d'une forme classique d'emploi permanent. Les possibilités de choix qu'offrent les hôpitaux expliquent aussi une partie de leur attractivité comparée par exemple à l'hôtellerie ou au commerce qui offrent moins de choix, avec souvent des horaires « coupés » qui ont quasiment disparu dans nos huit hôpitaux. Cette attractivité est confirmée au Danemark et en Hollande. *A contrario*, les hôpitaux anglais et américains éprouvent de grandes difficultés à recruter et à fidéliser leur personnel [1, 17].

Dans notre échantillon (annexe, p. 266), le poids du temps partiel varie selon les catégories, mais aussi selon le type d'employeur. Conformément aux données nationales, les cliniques privées sont moins ouvertes au temps partiel que les hôpitaux publics. Le temps partiel y est découragé par les directions. On retrouve alors l'effet de la plus grande prévisibilité de l'activité et d'un moindre « besoin » de flexibilité [27]. Les hôpitaux publics sont dans la moyenne nationale pour les AS, avec deux exceptions notoires. L'un, qui impose un temps partiel pour les AS du service de soins à domicile, l'autre, où l'écart semble renvoyer à des contraintes d'organisation familiale : il s'agit d'une zone à forte concentration d'emplois masculins industriels postés (en 3 x 8). La variable d'ajustement est alors le choix féminin d'un temps partiel « volontaire ». Comme au niveau national, le temps partiel des ASH est moins fréquent. Deux hôpitaux publics font cependant exception : il s'agit de temps partiel contraint, argumenté par les exigences de flexibilité et d'organisation des équipes et qui concerne majoritairement les personnels en contrat à durée déterminée.

Les 35 heures : des jours libérés mais une intensification du travail

La mise en œuvre des 35 heures est plutôt venue conforter l'appréciation positive sur l'organisation temporelle. Dans la plupart des cas, cette mise en œuvre, négociée avec les organisations syndicales, s'est traduite par l'augmentation de jours non travaillés plutôt que par la réduction de la durée quotidienne de travail, notamment pour les cliniques privées. Dans un milieu fortement féminisé, la possibilité de disposer de journées totalement libérées (par exemple le mercredi) est valorisée. Mais on a aussi rencontré des AS et des ASH qui ont profité des 35 heures pour augmenter leur temps partiel (passage d'un 70 % à un 80 %), gagnant ainsi en salaire sans pour autant perdre de journées libérées. En revanche, cette mise en œuvre s'est faite avec peu de créations d'emploi, surtout dans le secteur public. Et ces créations d'emplois ont plutôt concerné les infirmières, à un moindre degré les AS, rarement les ASH. L'intensification du travail, dont nous reparlerons dans la troisième partie, est alors la face négative de la règle nationale des 35 heures.

En comparaison, on retrouve les mêmes oppositions entre « modèles ». Danemark et Hollande ont des durées officielles de travail pour les hôpitaux proches du standard français (36 heures) avec des modalités de mise en œuvre (notamment au Danemark pour le temps partiel) qui amènent la durée effective à 32 heures. Le Royaume-Uni et les États-Unis ont des durées plus longues.

DES EMPLOIS STABLES ET DES CARRIÈRES

Aux conditions d'horaires attractives s'ajoute la perspective de l'emploi stable.

Importance des marchés internes

Pour les AS et les ASH, l'hôpital (privé ou public) représente l'archétype du marché interne au sens de Doeringer et Piore [12], d'autant plus que, en

cas de mobilité entre établissements, l'ancienneté sera reprise. La progression salariale, une fois entrée sur ce marché interne, est garantie et le taux de *turn-over* est très faible. Cela différencie fortement le cas français du cas américain.

Le tableau 16 résume les principales données nationales.

Tableau 16 – Ancienneté et stabilité.

| | Public | | | Privé | | |
|--------------------------------|------------|------|------|------------|------|------|
| | Infirmière | AS | ASH | Infirmière | AS | ASH |
| Ancienneté > 10 ans | 57 % | 62 % | 60 % | 47 % | 58 % | 54 % |
| Changement d'établissement* | 6 % | 6 % | 1 % | 2 % | 3 % | 1 % |
| Gain salarial à l'ancienneté** | 43 % | 39 % | 20 % | 31 % | 30 % | 23 % |

*2001-2003 ; **différentiel entre les 3-6 ans et les plus de 20 ans, d'ancienneté, temps plein.

Source : enquête sur les conditions de travail (Dress, 2003) et calculs des auteurs.

Bien sûr, le statut de la fonction publique joue ici à plein. Mais l'ancienneté dans les cliniques privées est aussi importante et le taux de *turn-over* très faible. Les politiques des hôpitaux privés visent aussi à fidéliser la main-d'œuvre. Aux avantages salariaux conventionnels liés à l'ancienneté, s'ajoutent des avantages extra-salariaux, parfois liés à une forte politique paternaliste (prêts en cas de difficultés financières, politique d'aide au logement dans deux cliniques). Le modèle de marché interne du secteur privé s'apparente donc à celui du secteur public.

Là encore, les hôpitaux peuvent reproduire ou s'éloigner des modèles nationaux. Au Danemark, en Hollande, mais aussi au Royaume-Uni ou en Allemagne (pour les AS), le modèle de la stabilité d'emploi et des marchés internes du travail prévaut. Il n'en va pas de même aux États-Unis où les faibles niveaux de salaire entraînent un *turn-over* exacerbé (de 20 à 100 %).

Perspectives de promotion et mobilité horizontale

Dans les deux sous-secteurs, la mobilité verticale (d'ASH à AS, d'AS à infirmière) est possible, mais peu fréquente. Dans les études de cas, on rencontre un ou deux passages de ce type par an, en général encouragés par l'établissement (aide à la préparation du concours, prise en charge du salaire et des frais de scolarité, aussi bien dans le public que dans le privé). Cette perspective joue cependant un rôle symbolique fort.

Je suis entrée en tant qu'ASH à l'hôpital et j'ai suivi les cours, ensuite, en interne. Après avoir été titularisée, j'avais mes trois ans d'ancienneté auprès du malade, donc j'ai demandé à faire l'école d'AS, j'ai passé le concours... l'hôpital a financé. Pendant cette année d'études, j'ai été payée normalement ; on était payée et on faisait notre formation, qui ne durait pas tout à fait un an, on commençait en septembre, on finissait en juin, on passait l'examen. À l'époque, on était neuf sur l'hôpital, plus une de l'extérieur, à faire l'école d'AS... Cette année il n'y en a que deux.

Aide-soignante dans un hôpital public

Toutefois, une baisse de ces prises en charge de la formation par les hôpitaux est signalée : coût élevé pour des budgets de formation de plus en plus sollicités par d'autres actions, priorité nouvelle aux formations d'infirmières spécialisées dont la pénurie est plus forte (2 hôpitaux publics, 1 privé). Mais cette petite porte qui reste ouverte à la promotion contribue elle aussi, même de façon symbolique, à l'attractivité de ces emplois. Récemment, la mise en place de la validation des acquis de l'expérience, accompagnée par des accords spécifiques aux hôpitaux pour son développement, contribue à relancer cette perspective promotionnelle. Le diplôme d'AS est l'un de ceux qui a le plus attiré les candidats en VAE [22].

Les mobilités internes horizontales sont en revanche intenses. Pour les personnels « titulaires », elle repose sur le volontariat, sans différence dans nos études de cas. Un poste vacant fait l'objet d'un affichage, de candidatures et d'une sélection sur profil. Cela donne lieu à de subtiles « carrières »

horizontales, selon les attentes (variables selon l'âge, la situation personnelle) [3]. On peut identifier trois formes principales : 1) Le changement de poste permettant la « conciliation » entre vie professionnelle et vie familiale : passage d'un poste à temps partiel à un poste à temps plein ou inversement selon l'âge des enfants ; passage d'un poste de nuit à un poste de jour (pour les AS). 2) Le changement de poste permet d'ajuster les conditions de travail. La charge diffère en effet selon les services, certains sont considérés comme plus gratifiants que d'autres. D'où, souvent, des affectations lors de l'embauche dans un service difficile et des mobilités ultérieures. Ici, notamment pour les ASH, le profil individuel jouera selon que la personne valorise le rôle de soignant et le contact avec le malade ou non. 3) Le changement de poste peut s'inscrire éventuellement dans l'amorce d'une carrière verticale (une ASH souhaitant préparer le concours d'AS visera un service médical en contact avec les malades, une AS visant le concours d'infirmière pourra passer par plusieurs services à contenu technique différent).

Ces marchés internes horizontaux sont très actifs. Au niveau national, on a ainsi pu calculer un indicateur de mouvement interne ou externe (le pourcentage de ceux qui ont changé d'établissement, de poste ou d'affectation sur 3 ans) : 32 % pour les infirmières, 27 % pour les AS, 15 % pour les ASH, sensiblement plus élevé pour le public que pour le privé. Les changements sont très majoritairement choisis (à 83 % pour les infirmières, 69 % pour les AS, 67 % pour les ASH) (*source* : Dress, enquête sur les conditions de travail et calculs des auteurs).

Conditions d'horaires et d'emploi sont donc suffisamment attractives pour que les hôpitaux n'aient que peu de difficultés de recrutement pour ces catégories. Ils disposent alors d'assez larges marges de manœuvre, notamment en terme d'organisation de la flexibilité. Nous allons voir cependant que le modèle de la flexibilité à la « française » est très différent de celui des autres pays.

MARCHÉ PÉRIPHÉRIQUE ET RÉSERVE DE MAIN-D'ŒUVRE : QUAND L'ATTRACTIVITÉ PERMET LA FLEXIBILITÉ

À côté des personnels titulaires, on rencontre cependant dans les hôpitaux un volant important de salariés non permanents, particulièrement chez les ASH. Ces emplois périphériques constituent notamment un outil de flexibilité pour des organisations qui doivent faire face au remplacement des absents, aux contraintes industrielles (365 jours par an, 24 heures par jour...).

Une flexibilité interne limitée

Un premier ensemble de solutions consiste à organiser la flexibilité en interne, dans le noyau dur des salariés titulaires. Dans toutes nos études de cas, les hôpitaux ont un pool de remplacement (principalement pour les infirmières et les AS). Les salariés au sein de ce pool sont des titulaires. En général, le recours au pool est prévu pour faire face aux absences longues programmées (congé de maternité, vacances, congé de formation...). Son effectif est souvent faible, d'autant que parfois les outils de gestion (mode de calcul des effectifs) sont obsolètes. Ces outils n'ont pas intégré l'évolution des droits aux congés ni l'abaissement du temps de travail.

On vous dit : « Il faut deux infirmières par jour », il existe des méthodes pour calculer le personnel ! Vous voyez, j'ai ma machine, j'ai ressorti le travail que j'avais fait à l'hôpital, je regarde les plannings quand j'arrive. J'ai dit : « Mais comment ça tourne ?... » Quand j'ai été recrutée, l'une des choses que l'on m'a dit, le PDG en tout cas : « Je suis à je ne sais pas combien de millions d'intérim. » J'ai dit : « Mais qu'est-ce qu'ils font... qu'est-ce que c'est que cet absentéisme ? » Et, un jour, j'ai dit : « Mais attendez, il faut une infirmière en 10 heures, une infirmière en 8 heures et une autre infirmière en 10 heures, donc pour celle en 8 heures, il faut 2 fois 37 postes, oui mais ça on a pas, alors 2 fois 37 postes, 2 fois. Mais il manque 50 postes ici ! », parce qu'il manque tous les congés, je ne vous parle pas des absences, des formations, des maternités, etc. Après il faudrait calculer pour avoir un pool de remplacement...

Directrice des soins infirmiers dans une clinique privée

Une autre solution est le recours aux heures supplémentaires. Mais ce recours est en baisse, car de plus en plus d'employées ne souhaitent pas faire d'heures supplémentaires, d'autant qu'elles vont bouleverser leur planning de travail. Une troisième solution (surtout pour les ASH) est le recours au temps partiel contraint. Couper en deux un poste à temps plein permet une gestion plus flexible. Peu utilisée dans les cliniques privées, cette formule était largement utilisée dans deux de nos hôpitaux publics qui l'imposaient aux nouveaux recrutés, même si elle est en principe interdite par le statut de la fonction publique.

Un faible recours à la sous-traitance

Aux solutions internes, finalement peu développées, s'ajoute un recours à la flexibilité externe.

La première modalité est celle de la sous-traitance. Elle est utilisée principalement pour la restauration, le ménage des parties communes, la lingerie, parfois pour quelques fonctions spécialisées (informatique, travaux récurrents sur les bâtiments)¹. Il faut toutefois de nouveau souligner l'importance des institutions du marché du travail. Lors de l'externalisation de certaines tâches, la règle est celle de la reprise du personnel qui effectuait précédemment ces tâches par le prestataire qui emporte le marché. Comme au Royaume-Uni, on trouve alors des personnels « permanents » sous l'autorité et la gestion du prestataire (une clinique privée) ou des personnels totalement transférés à la gestion du prestataire (une clinique). Mais les AS ne sont pas concernées et, sur nos huit cas, une seule clinique privée présente un cas d'externalisation totale du ménage, y compris de la chambre du malade. En cours de mise en œuvre au moment de l'enquête, la direction

1. À l'inverse, certains hôpitaux publics conservent par exemple leur lingerie mais sont prestataires de service pour d'autres hôpitaux ou maisons de retraite.

justifie cette externalisation pour des raisons de facilité de gestion par rapport à la petite taille de la clinique plus que pour la recherche d'économies.

[...] Aujourd'hui, notre activité devient de plus en plus complexe et nous avons beaucoup de mal à être sur tous les fronts en même temps. Même si on s'est organisé petit à petit, dans les établissements privés nous avons des structures assez légères : ici il y a un directeur et pas de directeur adjoint ni de directeur des ressources humaines... Nous assurons différentes sollicitations avec peu de moyens. Nous n'arrivons pas à être présents partout. Et on s'est rendu compte qu'il y avait un certain nombre de domaines sur lesquels nous étions de moins en moins présents ; puisque nous avons été obligés de nous centrer sur notre cœur de métier... la partie soignante.

Directeur d'un hôpital privé

Aucun bilan n'était encore possible. Mais les conséquences sont importantes : les ASH sont devenues personnels du prestataire, relèvent de sa convention collective et, symboliquement, portent la blouse de ce nouvel employeur et plus celle de l'hôpital ; leurs niveaux actuels de salaire ont en principe été maintenus, mais la plus grande confusion régnait au moment de notre enquête. Les personnels rencontrés évoquent des pertes d'avantages et, surtout, des inquiétudes pour les évolutions ultérieures. Quand au manager de l'entreprise sous-traitante, il prévoit que les futures embauches se feront au salaire minimum légal (au smic, voir le chapitre 2). De plus, des problèmes de qualité émergent. Ce choix organisationnel a aussi une conséquence paradoxale : alors que la clinique espérait économiser des postes d'AS, la rupture de coopération avec les ASH entraîne de fait une surcharge pour les AS et des besoins d'embauche dans cette catégorie.

Et les données nationales ne permettent pas de dessiner un mouvement clair. Pour les hôpitaux publics, par exemple, la part des budgets consacrés à l'achat de prestations extérieures a plutôt tendance à baisser ces dernières années [11]. Un hôpital public de l'échantillon qui doit restructurer ses cuisines a négocié avec les organisations syndicales leur maintien en interne

en échange d'une baisse des effectifs. Au final, les réticences à la sous-traitance (doutes sur la qualité du service, manque de prestataires, pressions syndicales, moindre intérêt financier dans la mesure où les niveaux de salaire doivent en principe être maintenus) sont des arguments rencontrés lors des entretiens. Au-delà, se pose la question de la nature « hôtelière » de ces prestations et de la possibilité de la séparer de la fonction soignante.

La sous-traitance, c'est un autre problème ! J'ai vu tout et son contraire dans la sous-traitance ! Il en était question, on a renégocié toute la restauration avec la société qui la traite. Il existe ce qu'on appelle « l'hôpital service » qui fait une sous-traitance de ménage mais qui s'intègre dans l'établissement, c'est-à-dire qu'ils appliquent les procédures de l'établissement et souvent rachètent les personnels. Entre les deux mon cœur balance, moi j'ai trouvé qu'on avait un bon compromis à l'hôpital [public] où je travaillais. On avait cette gouvernante, une main de fer dans un gant de velours pour diriger ces personnels.

Directrice des soins infirmiers dans une clinique privée

L'Allemagne et le Royaume-Uni sont les deux pays européens où la solution de sous-traitance est la plus fortement utilisée pour les emplois de ménage. En Allemagne, la tendance est soit à la sous-traitance à des sociétés spécialisées, soit à l'extériorisation des personnels dans une société filiale qui restera attachée à l'hôpital. Dans les deux cas, cela permet de s'affranchir des conventions collectives du secteur hospitalier, pour passer à celles des services de nettoyage. Les différences de salaire sont alors très significatives [20]. Cela explique à la fois la diminution des emplois de ménage dans le secteur hospitalier *stricto sensu* et la forte croissance des effectifs sous le seuil des bas salaires pour ceux qui sont dans les sociétés filiales intégrées aux hôpitaux. Au Royaume-Uni, les partenariats public-privé (dans le cadre de la dévolution au privé de la construction de bâtiments loués ensuite au public) obligent à confier au privé l'ensemble des fonctions hôtelières et d'entretien. D'autres cas de sous-traitance à des sociétés spécialisées existent aussi. Là encore cela se traduit par des salaires plus bas que pour le

personnel hospitalier; et souvent en dessous du seuil des bas salaires. Toutefois, les études de cas montrent d'abord une mise en cause de la qualité des prestations par les responsables des hôpitaux : trop fort *turn-over* du personnel, recrutements sur des critères inadéquats, difficultés de coopération entre les personnels des différentes structures ; certains hôpitaux pratiquent donc des politiques de « rétention ». De plus, récemment, un décret a obligé les sociétés prestataires à aligner à la hausse leurs salaires sur ceux des hôpitaux. Le gain financier espéré de la sous-traitance devrait donc diminuer ainsi que son incidence, d'autant que l'augmentation du salaire minimum a maintenant un impact sur le salaire de ces catégories. Le smic joue aussi en France sur le recours à la sous-traitance. En réduisant les marges de manœuvre salariale, il limite l'intérêt de cette formule pour les sociétés prestataires, à la différence de l'Allemagne où, en l'absence de salaire minimum, le *dumping* salarial n'est que peu limité.

Réserve de main-d'œuvre et contrats atypiques

L'autre solution est alors de constituer une réserve de main-d'œuvre externe sous différents statuts (contrats à durée limitée, emplois aidés, intérim). L'attractivité des hôpitaux fait que les candidatures spontanées sont en général nombreuses et peuvent être complétées par un recours à l'agence pour l'emploi. Un portefeuille de candidates est ainsi géré, le plus souvent directement par les hôpitaux, sans recours à d'autres intermédiaires (le recours aux agences d'intérim pour les AS et les ASH restant très marginal).

Les finalités de cette réserve sont multiples, au-delà de l'objectif officiel de remplacement pour absence « non programmée » : absentéisme, congé de maladie, vacances. Elle permet en effet des temps partiels contraints qui sont en principe statutairement impossibles pour les fonctionnaires. Elle permet aussi une sélection plus fine des personnels qui seront « titularisés » en contrat à durée indéterminée (dans le privé) ou comme fonctionnaires (dans le public). Elle reporte sur les catégories les moins qualifiés (ASH)

des embauches précaires qui libèrent un poste de permanent, affecté lui à une catégorie plus qualifiée.

L'existence de cette réserve permet enfin de disposer d'un volant de main-d'œuvre à plus faible coût et de peser à la baisse sur la masse salariale : embauche au salaire minimum (smic) ou au premier échelon des grilles, pas de progression à l'ancienneté.

Comme le montre le tableau 17, les hôpitaux utilisent largement la palette de contrats atypiques évoquée au chapitre 2. Ces contrats représentent un volume significatif de main-d'œuvre, souvent largement au-dessus des seules contraintes de remplacement des absences.

Tableau 17 – Modalités de gestion de la réserve de main-d'œuvre.

| Cas | CDD court | CDD long (> 3 mois) | CDI | Emplois aidés | Intérim | % (équivalent temps plein) | Concentration |
|-------|-----------|---------------------|-----|---------------|---------|----------------------------|-------------------|
| Apub | Oui | Oui | oui | Nombreux | Non | 18 % | ASH |
| Bpub | Oui | Nombreux | Non | Oui, faible | Non | 18 % | ASH 52 % |
| Cpub | Oui | Oui | Oui | Nombreux | Non | 36 % | ASH/AS |
| Dpub | Oui | Oui | Non | Oui, faible | Non | 24 % | ASH 44 % |
| Epriv | Nombreux | | * | * | Non | n.a. | ASH/AS |
| Fpriv | Nombreux | Nombreux | * | * | Oui | 14 % | ASH/AS |
| Gpriv | Oui | Oui | * | * | Oui | 12,5 % | ASH/AS |
| Hpriv | Oui | Oui | * | * | Oui | 16,5 % | Infirmière/AS/ASH |

*Les contrats à durée indéterminée sont considérés ici comme « atypiques » pour le public où la règle est normalement le fonctionariat, mais pas pour le privé. Les contrats aidés n'existent que dans le public.

Le recours aux emplois aidés est sensible à la situation du marché du travail. Du fait de consignes ministérielles, les hôpitaux publics sont obligés

de remplir un « quota » variable selon la zone et son taux de chômage. C'est l'une des seules dimensions où la situation du marché du travail (tendu ou non), choisie comme deuxième contraste pour constituer notre échantillon, joue directement. S'ils ne peuvent refuser ce quota, ni sélectionner *a priori* les candidats envoyés par l'agence pour l'emploi, les hôpitaux peuvent en revanche le dépasser. Ainsi, en pleine crise budgétaire au milieu des années 1990, un hôpital public utilisait massivement ces contrats, à la place d'emplois permanents. En baisse au moment de l'enquête, ces contrats représentaient encore près de 10 % de son effectif.

Les contrats à durée déterminée « longs » sont fréquemment utilisés pour les remplacements de moyenne durée. Un hôpital public pourvoit à ses besoins en ASH pour près de la moitié par cette voie (contrats renouvelés parfois sur 5 à 7 ans, avec période obligatoire de non-emploi – chômage ou autre employeur – entre deux contrats). Il s'agit à la fois d'une politique d'économie salariale, mais aussi d'une « tradition » de partage du travail. Sur ce bassin d'emploi, l'hôpital – premier employeur – répartissait des contrats au sein des familles. Sous la pression syndicale, cette pratique a légèrement diminué. Les contrats courts (parfois une journée) sont aussi fortement utilisés (notamment absences pour maladie, garde d'enfant).

Le personnel est parfois dépité. On a de nombreux appels nous disant : « Mais comment cela se fait-il, je ne suis toujours pas stagiaire, ça fait 8 ans, ça fait 10 ans que je suis là... » On leur demande précisément leurs parcours et elles ne savent pas trop nous répondre ; on demande à la direction de nous le faire passer ou elles le demandent et nous le renvoient ensuite. On se rend compte qu'il y a eu des périodes de CEC, de CES, etc. Donc c'est vrai que cela fait 10 ans qu'elles sont sur cet hôpital, mais elles n'ont pas 10 ans d'ancienneté, puisque le temps de CES et de CEC ne compte pas... Il y a donc des situations où elles ne connaissent pas vraiment leur droit. Mais c'est général, ce n'est pas spécifique aux AS et aux ASH... On observe tout cela dans nos bilans sociaux, on voit bien qu'il y a un certain nombre de contractuelles qui sont en place depuis

pas mal de temps, les postes sont donc budgétés. On a commencé par demander un travail sur les effectifs pour savoir où étaient les contractuelles et les postes budgétés ; et c'est là qu'on a pu vraiment se rendre compte de ces situations.

Syndicaliste dans un hôpital public

Seules trois cliniques privées font un usage significatif de l'intérim, mais plutôt pour les personnels qualifiés (infirmières, techniciens et, à un moindre degré, AS).

Comme le montre le tableau I 6, la somme de ces emplois temporaires peut dépasser 20 % du volume total de main-d'œuvre. Et les hôpitaux publics en sont plus utilisateurs que les cliniques privées. D'une part, ils ne sont pas maîtres de leur volume d'emplois de fonctionnaires qui est contrôlé par l'État. Ils compensent alors par des contrats « atypiques ». D'autre part, on l'a noté plus haut, ils vont utiliser la file d'attente ainsi créée pour sélectionner finement ceux qui accéderont aux emplois permanents. Et, plus attractifs que les cliniques privées, ils peuvent faire durer l'attente plus longtemps, d'autant qu'ils ne sont pas soumis aux règles habituelles du droit du travail privé et échappent aux contrôles de l'inspection du travail¹.

On considère que dès que quelqu'un est rentré dans la maison comme contractuel, il va faire les deux ou trois ans qui lui sont nécessaires pour pouvoir être mis en stage et être titularisé dans la fonction publique... et il me semble que pendant ces deux ou trois années, il accepte d'avoir un régime peut-être un peu plus servile que celui d'un titulaire qui sera sur un poste de fonctionnaire, qui aura une mobilité moindre... c'est un peu la condition pour rentrer dans la maison.

Directeur des soins dans un hôpital public

1. *A contrario*, dans l'une des cliniques privées, une plainte des personnels a conduit à l'intervention de l'inspection du travail et à la transformation de certains contrats à durée déterminée en contrats à durée indéterminée.

Ces modalités de flexibilité externe par le jeu des contrats de travail sont elles aussi dépendantes des modèles « nationaux ». Nous avons vu que le Danemark est le modèle le plus intégré : faible sous-traitance, fort usage des pools de remplacement et donc peu de formes contractuelles « atypiques ». L'Allemagne présente le même profil pour les infirmières (et pour son petit contingent d'AS). En revanche, elle combine sous-traitance et contrats atypiques (les mini-jobs) pour les agents de service [20]. L'hétérogénéité catégorielle est probablement ici la plus forte. Au Royaume-Uni, la distinction entre CDI et CDD n'a pas de sens. En revanche, les hôpitaux usent largement de la sous-traitance et, à un moindre degré, de l'intérim (car celui-ci, comme en France, touche plus les catégories qualifiées). Néanmoins, une politique de réduction de l'intérim a été engagée : création d'une agence nationale publique et non lucrative, incitation par cette agence à transformer en emplois réguliers les postes pourvus de façon récurrente par l'intérim. À contrainte de flexibilité voisine, les usages nationaux l'emportent, modelés par les cadres institutionnels.

La file d'attente et ses conséquences

Les personnels sous ces différents contrats ont, nous l'avons vu, des salaires inférieurs aux permanents, notamment parce qu'ils ne progressent pas à l'ancienneté, ou pour les emplois aidés, parce qu'ils sont strictement au niveau du salaire minimum. C'est aussi là que se trouve l'essentiel du temps partiel contraint, de la mise au travail rapide sans formation ou presque. Dans certaines études de cas, nous avons rencontré un taux d'accident du travail significativement supérieur pour ces catégories. Par exemple, dans un hôpital public, les salariés en emplois aidés n'avaient pas accès aux dotations de chaussures antidérapantes. À la suite d'un nombre de chutes anormalement élevées, une étude a conduit à leur équipement. Dans un autre, 25 % des arrêts pour accident du travail concernent des personnels en emplois aidés.

L'existence de cette « armée de réserve » constitue un cas emblématique de « contournement » des institutions clés du marché du travail que sont le statut et la convention collective (comme évoqué dans l'introduction et au chapitre I). Il ne faudrait cependant pas assimiler ce marché du travail périphérique à un marché « sans règles ». Il est régulé par « mimétisme » avec le marché interne des travailleurs permanents auquel il est étroitement articulé. C'est en effet, principalement pour les ASH, la porte d'entrée obligée vers le marché interne. Une double règle implicite d'ancienneté et de disponibilité joue : on est renouvelé et on progresse dans la file d'attente au fur et à mesure de son ancienneté et des réponses positives que l'on aura données aux sollicitations au gré des besoins en main-d'œuvre. Pour ceux qui sauront franchir cette course d'obstacle, la titularisation interviendra, au bout de quelques mois à deux ans dans le privé, plutôt au bout de trois ou quatre ans dans le public¹. Il y a donc une articulation entre le dispositif de réserve externe et la gestion du marché interne.

Avant, j'étais chez des particuliers et je n'ai pas continué. Dès que je me suis retrouvée au chômage, une amie m'a dit : « Pourquoi tu ne ferais pas une demande à l'hôpital de X. » Quand je suis entrée à l'époque, on appelait cela des CES². Cela a duré un an. Mon contrat s'est terminé. J'ai demandé à faire une formation d'auxiliaire de vie et un an s'est écoulé. J'ai demandé à l'hôpital de X un autre CES. Quand mon contrat s'est terminé, ils m'ont rappelée le lendemain en disant qu'ils me faisaient un CDD. C'était un congé parental, je suis donc restée trois ans en CDD. C'était le parcours du combattant !... Et là, j'ai été stagiaire³ et j'attends ma titularisation.

ASH dans un hôpital public

-
1. Dans le cas extrême de l'hôpital B, pour les ASH, cette attente peut aller jusqu'à 8 ans.
 2. Contrat « emploi solidarité », l'une des formes d'emplois aidés réservées aux chômeurs, contrat à mi-temps payé au salaire minimum.
 3. Il s'agit ici du stage d'un an qui précède la titularisation définitive dans la fonction publique.

Mais il faut dire aussi que si, pour la plupart, il s'agit d'une situation contrainte, notamment du fait du chômage, certains personnels « préfèrent » cette solution : personnes souhaitant ne travailler que par épisodes, dans la semaine ou le mois, qui donnent leurs disponibilités à l'avance et sont appelées en tant que de besoin (notamment dans deux cliniques privées) ; étudiants, élèves infirmières ou sages-femmes cherchant un complément de revenu.

Par ailleurs, certaines de ces embauches (intérim ou très court CDD) sont parfois des cumuls d'emplois, un « titulaire » d'un hôpital ou d'une clinique faisant par exemple quelques heures ou une nuit dans une autre structure. En principe interdits dans le public (le fonctionnaire doit demander l'autorisation) et régulés par les règles de congé (on ne peut enchaîner une nuit et un jour), ces cumuls d'emplois existent pour accroître des revenus assez bas (3 des 64 salariés interviewés les ont évoqués).

Des mutations en cours

Comme la plupart des autres pays, le système hospitalier français connaît des mutations, même si certaines sont beaucoup plus récentes qu'aux États-Unis. Elles se répercutent notamment sur le contenu de l'emploi et les conditions de travail des AS et des ASH. Pourtant, les principales caractéristiques du système d'emploi semblent résister, parfois même se conforter.

DES HÔPITAUX SOUS PRESSION

Quatre facteurs pèsent sur les hôpitaux qui les poussent à évoluer, facteurs à l'œuvre aux États-Unis comme dans les autres pays européens [6].

Une évolution technologique très rapide a vu le développement de techniques de diagnostic non invasives, le renouvellement de l'imagerie médicale, l'apparition de nouvelles molécules, d'autres méthodes chirurgicales et des outils automatisés de monitoring des patients. Pour rester dans la

course et offrir des soins de pointe, l'hôpital a besoin de budgets d'investissement importants et d'une spécialisation accrue des personnels techniques et infirmiers. Les hôpitaux de notre échantillon font aujourd'hui porter tous leurs efforts sur ces catégories de personnels et moins sur celles des AS et des ASH.

Les services d'urgence sont très sollicités, notamment dans les hôpitaux publics, en raison de la diminution des gardes des médecins de ville. L'allongement de l'espérance de vie provoque une demande de prise en charge de personnes âgées dépendantes. Les patients deviennent également plus exigeants sur la qualité des soins et le confort hôtelier, ce qui entraîne parfois des relations plus difficiles et plus stressantes pour le personnel hospitalier.

Encadrée par la gestion de la carte hospitalière, en France, la concurrence est néanmoins réelle parce que le malade a la possibilité de choisir entre plusieurs hôpitaux publics mais aussi entre public et privé. Cette concurrence se développe de la même façon dans d'autres pays : au Royaume-Uni, les patients peuvent choisir leur établissement au sein des hôpitaux dépendant de la NHS ; aux Pays-Bas, ils peuvent se tourner vers le privé si le délai d'attente dans le public est trop long. En France, pour les établissements de taille moyenne, cette concurrence est plus sensible dans les zones à forte densité hospitalière et augmente en raison de la meilleure information des patients (classements des hôpitaux, informations sur internet). Pour quatre hôpitaux (publics ou privés) de notre échantillon, les malades ont le choix entre plusieurs hôpitaux de villes universitaires assez proches. Un hôpital public qui présentait une offre éclatée et de faible qualité, avec une fuite des patients vers d'autres villes, aurait disparu sans sa restructuration en même temps que celle des cliniques privées de la ville.

C'est vrai que l'hôpital vieillissait, il n'était plus attractif et avait mauvaise réputation. En chirurgie, il n'y avait plus qu'un seul chirurgien... Les deux cliniques étaient très concurrentielles non seulement entre elles, mais

aussi avec la proximité d'A. On pouvait donc se poser la question : C. 20 000 habitants à l'époque, 28 000 maintenant peut-être. Est-ce qu'il était nécessaire d'avoir cette redondance qui entraînait en outre un climat, à mon avis, malsain au sein de la population, avec des commentaires du genre : « On est mieux soigné à telle clinique qu'à l'hôpital » ou « On est mieux soigné à l'hôpital. »

Directeur d'un hôpital public

La bonne réputation d'une clinique privée dans certaines spécialités fait concurrence à l'hôpital universitaire de la même ville. À l'inverse, une autre clinique, dépourvue de services d'urgence, perd certains patients qui sont orientés vers le public. Seul un hôpital public, dans une zone montagneuse, dispose d'un monopole à cause des difficultés de transport.

Pendant de nombreuses années, c'était le « prix de journée » qui était la règle pour les secteurs public et privé. Dans les années 1980, ce système a été abandonné dans le seul secteur public au profit d'un budget global. Ainsi, un système de financement *a posteriori* qui était considéré comme incontrôlable a été remplacé par un système *a priori*, supposé mieux gérable. Mais cette méthode vient d'être abandonnée au profit d'un système essentiellement fondé sur la tarification à l'activité (qui existe également aux États-Unis et dans les autres pays européens, mais avec des particularités nationales) et qui, dans un proche avenir et avec quelques variantes, devrait être commun aux deux secteurs. L'hypothèse avancée est celle d'une rationalisation et d'une restructuration du système hospitalier sous une contrainte de quasi-marché [23]. Dans le même ordre d'idée, les partenariats public-privé sont encouragés. Ainsi, les plans « hôpital 2007 » puis « hôpital 2012 » voient d'un bon œil les partenariats dans le domaine des investissements (bâtiments, gros équipements). La pression budgétaire et le changement des normes de financement pèsent sur le montant et la structure des budgets. Au moment des enquêtes, le nouveau mode de tarification commençait seulement à s'appliquer partiellement aux hôpitaux publics. Mais il pousse à l'identification de centres de profits (et de pertes) avec des conséquences sur leur

spécialisation. Deux hôpitaux publics et un hôpital privé évoquaient de probables restructurations liées à cette nouvelle tarification. La mise en place de « pôles » (pas encore effective au moment des enquêtes), regroupements de services ou d'unité, favorise cette dynamique de recomposition interne qui vise des économies d'échelle et une amélioration de la qualité. Dans les six pays étudiés, bien que sous des modalités différentes, la mise en place d'une tarification à l'activité augmente plutôt la pression financière et pousse à des restructurations. Elle suscite aussi un débat sur le risque de dérive bureaucratique et ses conséquences en termes de choix sur les actes médicaux.

D'intenses mouvements de restructuration

Quelles réponses structurelles les hôpitaux apportent-ils alors ?

Dans ce contexte national de réduction des capacités d'accueil (en dix ans, le nombre de lits est passé de 540 000 à 471 000), tous les hôpitaux de notre échantillon sont touchés par un fort mouvement de restructurations externes et internes, assez représentatif des tendances françaises. Les fusions/absorptions avec recomposition de l'offre de soins, soit horizontalement (types de spécialité), soit verticalement (tout au long de la chaîne de soins) sont nombreuses. Deux hôpitaux publics reprennent, l'un l'activité de psychiatrie d'un hôpital voisin, l'autre l'activité obstétrique d'une clinique privée. Il s'agit de rationaliser l'offre de soins, d'éviter les doublons sur un même territoire et de développer les partenariats public-privé.

Un hôpital public de notre échantillon s'est rapproché de deux cliniques privées pour créer en 2002 le premier complexe français rassemblant, dans un même bâtiment, une clinique privée et un hôpital public qui partagent des services communs. Deux hôpitaux privés absorbent au sein de leurs groupes plusieurs cliniques et maisons de retraite privées. Seul l'hôpital public en situation de monopole échappe à ces mouvements. La plupart de nos hôpitaux sont donc dans une phase de croissance de l'activité et des

effectifs. En ce sens, ils reflètent la tendance nationale à une augmentation de la taille des établissements comme « survivants » du processus de concentration.

Une autre réponse est le développement d'une offre alternative à l'hospitalisation classique. Elle répond à la fois à une contrainte économique (raccourcir les séjours, se focaliser sur les actes médicaux rentables) et à la demande des patients. Se développe une offre d'hospitalisation de jour, qui est soit très spécialisée (dialyse), soit plus généraliste (services de soins à domicile pour les personnes âgées dans les hôpitaux publics). Cette offre alternative transforme les conditions d'emploi et de travail des personnels. D'une part, elle suppose une disponibilité temporelle et spatiale différente : plutôt de jour, dans un local ou une maison spécialisée, au domicile du patient. D'autre part, elle provoque une évolution de la structure des emplois : plus d'infirmières et d'AS, moins d'ASH. Dans l'un de nos cas, l'activité de soins au domicile du patient (en général le matin) se traduit par du temps partiel contraint généralisé.

Enfin, les hôpitaux font le choix d'une réduction de la durée d'hospitalisation. Au niveau national, entre 1981 et 2000, cette durée est passée de 15,5 à 6,5 jours pour les services de MCO. Cette tendance s'observe d'ailleurs dans tous les pays étudiés. Le développement de l'offre de jour, l'amélioration des techniques de diagnostic et de soins permettent une sortie du malade plus rapide. Un lit occupé est plus rentable s'il est accompagné de soins intensifs. Au-delà de cette période, il faut orienter le patient vers d'autres structures. D'où l'intérêt de l'intégration, au sein d'un groupe, dans des réseaux de structures d'accueil, qui permettent d'assurer le *turn-over* rapide des patients. Plus spécialisées, les cliniques privées de notre échantillon ont les durées d'hospitalisation les plus courtes (autour de 5 jours, voir tableau en annexe, p. 266). Moins spécialisés, les hôpitaux publics ont souvent des services de gériatrie/long séjour et/ou des services de psychiatrie qui expliquent des durées moyennes plus longues.

Mais cette tendance généralisée au raccourcissement de la durée d'hospitalisation accroît la charge de travail des personnels. Le malade est plus dépendant dans les premiers jours (plus de surveillance, plus de nursing) et chaque départ et arrivée implique nettoyage et désinfection de la chambre, ouverture d'un nouveau dossier, accueil d'un nouveau patient... AS et ASH évoquent ce *turn-over* comme l'un des facteurs de dégradation de leurs conditions de travail.

DES EMPLOIS EN MUTATION

Comment analyser les conséquences de ces restructurations sur nos catégories ? Il faut d'abord souligner qu'elles sont plus fortes sur les emplois du bas de l'échelle (ASH) et moins directement sensibles à ce jour pour les AS. On peut faire l'hypothèse que les plus fragilisés sur le marché du travail (faible qualification et fort taux de chômage) subissent aussi des politiques d'établissement de type bas salaires et mauvaise qualité de l'emploi. Il faut ensuite prendre en compte la temporalité des changements. Le nouveau système de financement des hôpitaux commençant à peine à se mettre en place, on peut penser que, compte tenu des contraintes sur le budget de la santé, les pressions vont aller en se renforçant dans les années à venir. Les évolutions qui se dessinent sont encore loin d'être stabilisées. Des mouvements contradictoires sont à l'œuvre, ce qui explique pourquoi il est difficile de trouver des stratégies convergentes, de corréliser tel ou tel changement avec les contrastes initialement choisis pour la constitution de l'échantillon d'études de cas. Un hôpital public peut avoir une stratégie proche d'une clinique privée, mais il n'existe aucune règle générale permettant par exemple de différencier public et privé. De même, le critère concernant le marché du travail (fort *versus* faible taux de chômage) s'est avéré inopérant. La force des institutions explique probablement aussi la difficulté à dégager des tendances fortement contrastées. Trois lignes semblent pourtant se dégager, non sans contradictions.

Une hausse de la qualification

Ce mouvement, que les hôpitaux français partagent avec la plupart des autres pays européens, se traduit d'abord par une augmentation des effectifs infirmiers et des AS.

Entre 1992 et 2002, les effectifs d'infirmières ont augmenté de près de 15 %, et plus rapidement dans le privé que dans le public (le privé avait à opérer un rattrapage de qualification). Ceux des AS ont aussi augmenté (+ 19 %). Certes, une partie de cette croissance est liée au développement du temps partiel. Mais cela traduit bien une hausse des qualifications, les AS étant maintenant systématiquement diplômées. En revanche, dans le public comme dans le privé, le nombre d'ASH stagne (+ 3 %). Deux facteurs contribuent à expliquer ce phénomène : une augmentation de la qualification par le remplacement d'ASH par des AS ; une pression sur la productivité des ASH (augmentation des surfaces à entretenir, mécanisation).

Nos huit cas sont représentatifs des tendances nationales. Durant la période d'enquête, tous nos hôpitaux connaissent une augmentation de leurs effectifs, du fait de l'ouverture de nouvelles activités et/ou de l'intégration de services venus d'autres structures. Mais l'essentiel des créations d'embauche se concentre sur le personnel qualifié : infirmières, AS et cadres.

Sur le plan qualitatif, je pense qu'il y aura de moins en moins d'emplois non qualifiés à l'hôpital. On peut même imaginer que ces emplois non qualifiés soient, à l'extrême, sous-traités, parce que hors du cœur de métier ; le cœur de métier de l'hôpital étant la technique, le soin, l'organisation... et la prise en charge du patient. Les emplois qualifiés ont de grandes perspectives devant eux... Les postes d'AS sont déjà des emplois qualifiés... Les ASH ont aussi une qualification, on ne recrute plus en dehors du BEP sanitaire et social¹, et même peut-être un peu plus, on demande souvent

1. Diplôme de formation professionnelle, deux ans d'études à temps plein après le collège.

un peu plus. Mais cela dit, on pourrait imaginer de sous-traiter l'entretien, le travail d'une ASH.

Directeur d'un hôpital public

Les effectifs d'ASH ont tendance à stagner, voire à diminuer, et les exigences lors du recrutement à s'élever. Une clinique privée, par exemple, a mis en place une politique du « diplôme » qui concerne l'embauche des AS (remplacement d'AS non diplômées par des diplômées au fur et à mesure des départs en retraite) mais aussi les ASH (exigence d'un diplôme de formation professionnelle de base, de type BEP). L'hôpital public cité plus haut assure également ne plus recruter d'ASH non diplômées.

Bien sûr, la recherche d'une compression des coûts par l'externalisation et le recours à des personnels non permanents existe également, comme nous l'avons vu dans la deuxième partie. Mais cette tendance est ralentie par la résistance des personnels et par les contraintes de qualité. La stratégie productivité/qualité semble l'emporter, sauf pour l'une des cliniques privées, d'ailleurs plutôt en difficulté, et de l'hôpital public ayant le monopole sur sa zone.

Une rationalisation industrielle pour le ménage ?

Rompant avec le profil classique de l'ASH décrit plus haut, plusieurs hôpitaux ont souhaité recentrer leur activité sur les tâches de ménage en appliquant des critères industriels classiques de surfaces à nettoyer, en les spécialisant dans le ménage et en limitant leurs contacts avec les patients. Dans l'une des cliniques privées, tout en restant affectées à un service donné, les ASH sont maintenant exclues de la distribution des repas. Deux hôpitaux publics et un hôpital privé ont choisi une formule de spécialisation dans les tâches de ménage, avec regroupement des personnels dans un service central. Pour l'un d'entre eux (public), c'est lors de l'ouverture du nouveau bâtiment partagé avec une clinique privée que ce choix a été fait. Pour un autre (privé), cela correspond avec la récente décision de sous-

traiter à une entreprise spécialisée l'ensemble des tâches de ménage, de cuisine, de lingerie et d'accueil.

La figure 8 représente les différentes dimensions du travail des ASH selon deux axes. Le premier est celui de la spécialisation/polyvalence. Il oppose les ASH strictement dédiées à des tâches de ménage (de la chambre, des locaux communs) et celles qui participent à d'autres activités (distribution des repas, aide aux malades). Le second axe concerne l'intensité du contact avec le malade. Il oppose un contact limité, une faible interaction avec le patient, à un contact récurrent, encouragé au nom de l'orientation « patient ». Le quadrant IV correspond à la figure de l'industrialisation du service [16]. Le quadrant II correspond à la figure inversée de « coproduction » de la relation de service. Les quadrants III et I sont des figures intermédiaires. Le quadrant I, *a priori* vide pour les personnels permanents, peut correspondre à la situation des personnels de réserve, relativement anonymes du fait de leur faible temps de présence dans un même service et polyvalents du fait de leur affectation à de multiples tâches. Cette représentation recoupe aussi, sur l'axe horizontal, les modalités d'affectation des personnels. À gauche, plutôt une affectation à des services centraux, à des pools, avec des activités journalières ou hebdomadaires réaffectées selon les services et les étages. À droite, une affectation relativement stable dans un service. Elle exprime aussi, sur l'axe vertical, un mode de division du travail/coopération avec les AS ou d'autres catégories de personnel. Sur le plan de la spécialisation, les tâches sont assez strictement définies et séparées, la notion d'équipe de travail privilégie l'équipe « monocatégorielle ». Sur le plan de la polyvalence, certaines tâches sont partagées (par exemple la distribution des repas, la réfection des lits vides) et/ou laissées à l'arrangement interindividuel localisé. À la figure ancillaire de l'employée de maison (quadrant II) s'opposerait celle de la femme de ménage de bureaux (quadrant IV).

La rationalisation économique (et taylorienne) « pure » oriente plutôt l'organisation vers le quadrant IV. C'est le choix de la clinique privée qui a

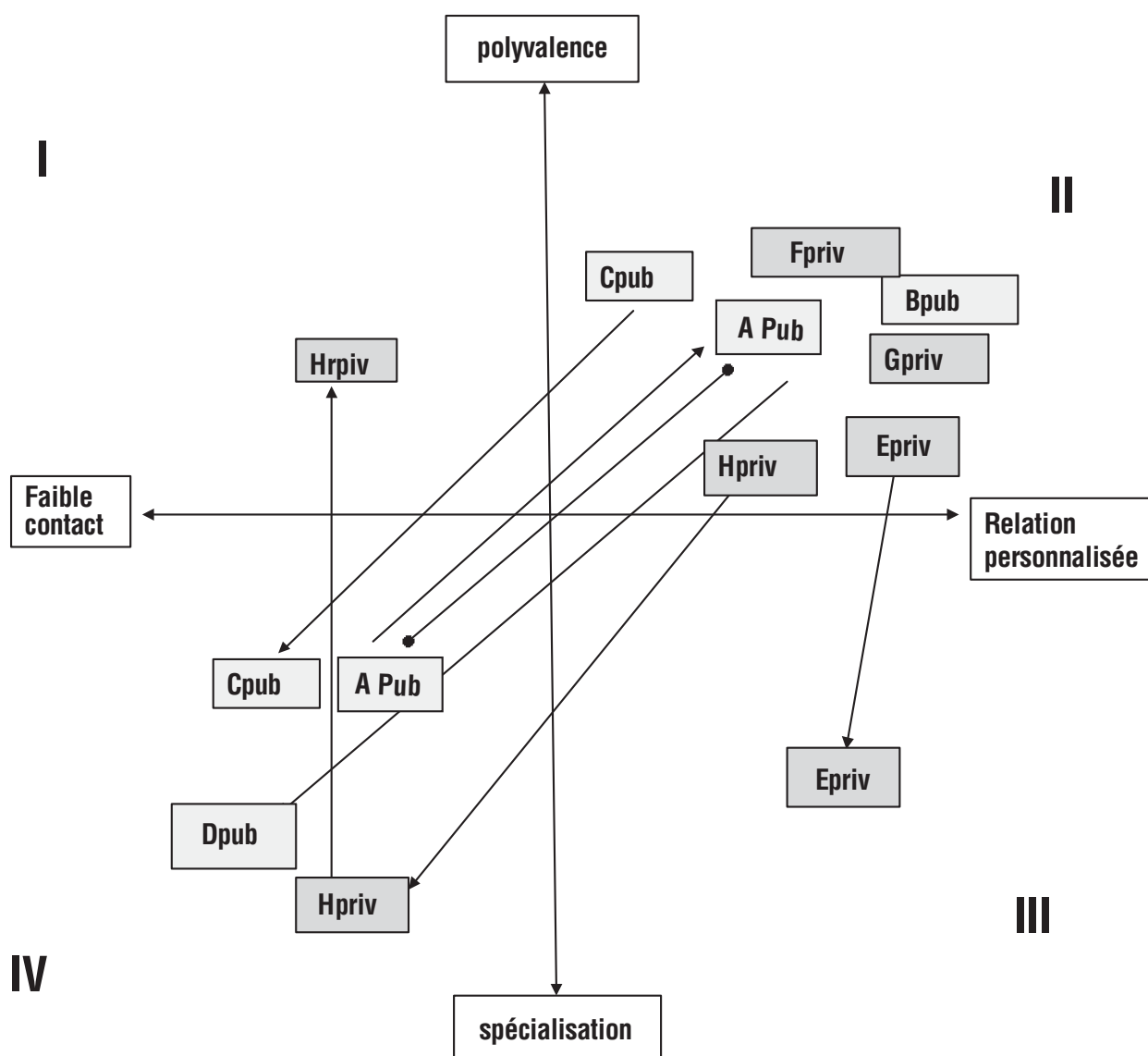


Figure 8 – Modèles d’organisation du travail des ASH.

très récemment sous-traité à un groupe privé l’ensemble des tâches de ménage, de cuisine, de lingerie et d’accueil. Mais les ASH spécialisées dans le ménage devraient à terme remplacer à l’accueil, voire à la cuisine, dans une forme de polyvalence sur les tâches hôtelières. Cette clinique (Hpriv) évoluerait alors vers le quadrant I. Deux hôpitaux publics évoluent aussi du quadrant II vers le quadrant IV, mais sans extériorisation. Une clinique hésite entre le quadrant II et III : certaines ASH sont strictement cantonnées à des

tâches de ménages et, seul cas dans notre échantillon, une personne est affectée à la distribution des repas, mais cette solution est partielle.

On le voit, le contraste public/privé ne permet pas ici de différencier simplement les choix organisationnels. Il n'est par ailleurs pas possible de distinguer clairement dans quelle mesure tel ou tel choix stratégique évoqué plus haut permettrait d'expliquer telle option organisationnelle.

Il existe de fait une grande hésitation organisationnelle. L'hôpital privé qui a sous-traité n'est pas vraiment sûr du bien-fondé économique et technique de son choix. L'un des hôpitaux publics (A pub) fonctionnait avec le modèle classique. Il avait ensuite réorganisé les ASH en pool central spécialisé. Au moment de l'enquête, cette formule expérimentée pendant 5 ans venait d'être abandonnée, avec retour des ASH dans les services. Ceci s'est fait sous la pression des cadres des services, des ASH et des organisations syndicales. Une enquête de satisfaction menée auprès des personnels montre une nette préférence pour ce retour à une forme classique d'organisation.

Des hésitations organisationnelles parfois très voisines se rencontrent dans d'autres pays. Le Danemark et les Pays-Bas connaissent une division du travail stricte par métiers : on y trouvait des brancardiers, des femmes de ménage spécialisées, des aides à la nutrition. Ces personnels étaient le plus souvent affectés à des services centraux et tournaient dans les services de soin. Dans ces deux pays, des expériences locales et/ou des politiques nationales visent à développer un métier « d'assistant de service ». Elles sont justifiées par une politique de prise en charge globale du patient. Les fonctions sont alors recomposées et intégrées (aide au malade, ménage et brancardage) et les personnels sont affectés de façon plus permanente à un service précis, travaillant en équipe avec les autres personnels de soin. Des expériences similaires ont été tentées aux États-Unis, parfois sans succès. Au Royaume-Uni, un nouveau métier de *house-keeper* est en voie d'émergence dont les contours ressemblent à celui de l'ASH française. En pratiquant de plus en plus massivement la sous-traitance, seule l'Allemagne semble s'inscrire de façon ferme dans le quadrant IV de la figure 8.

Une charge de travail qui augmente

Une tendance présente dans toutes nos études de cas, et sans véritable clivage entre le public et le privé, est l'accroissement de la productivité par augmentation de la charge de travail.

Dans les hôpitaux, cette question est particulièrement sensible. Depuis 1998, les indicateurs issus des enquêtes nationales sur les conditions de travail témoignent que les salariés perçoivent ces conditions comme se dégradant fortement [21]. Les enquêtes comparatives européennes font état, en France, d'une aggravation des risques pour la santé et des phénomènes de *burn out* [31]. Dans nos études de cas, on retrouve à peu près le même constat : fréquence des plaintes (notamment pour les AS) dans le domaine des maladies professionnelles (mal de dos, accidents liés à la manipulation des malades), difficultés relationnelles croissantes avec les malades et leurs familles, manque de temps pour effectuer correctement son travail [29].

De plus, si l'on considère que l'absentéisme pour accident du travail ou de maladie est un bon indicateur de mauvaises conditions de travail, force est de constater qu'il est relativement élevé dans la plupart de nos cas (public et privé) : il représente entre 5 et 9 % en équivalent temps plein, avec un minimum de 2,4 %¹.

Nous ne disposons d'aucun indicateur précis de mesure de la charge de travail. Dans nos études de cas, les AS ont la charge de huit à douze malades, à l'exception d'un hôpital public (18 lits). Les ASH s'occupent de sept à dix chambres, avec ou sans, selon les cas, le nettoyage des locaux communs. Une exception là encore, un hôpital public, avec quinze chambres (c'est aussi l'un des cas les plus nets de spécialisation des ASH dans le

1. Au niveau national, pour les seuls hôpitaux publics, les absences des catégories les plus basses représentent en 2003 plus de 20 jours (en baisse), dont environ 15 pour maladie, 4,5 pour maternité et 1,7 pour accident.

ménage). Cette charge de travail est cependant inférieure à celle que l'on trouve, par exemple, dans les maisons de retraite ou dans certains hôtels. Les personnels rencontrés et ayant une autre expérience par ailleurs le soulignent assez volontiers.

C'est l'intensité plus que l'étendue du poste qui expliquerait la perception dégradée qu'enregistrent les enquêtes nationales et nos interviews.

Comment interpréter ces plaintes ? On peut identifier cinq facteurs expliquant cette dégradation, pour certains liés aux stratégies de restructuration évoquées plus haut.

L'influence de l'application des 35 heures. Les compensations en termes d'emploi n'ont été que partielles : pour une réduction de 10 % du temps de travail, les effectifs ont augmenté au maximum de 6 %, ces embauches étant le plus souvent concentrées sur les infirmières.

L'accroissement du rythme de rotation des patients. La durée plus courte d'hospitalisation conduit à avoir des patients plus dépendants dans les premiers jours, nécessitant plus de surveillance de proximité, plus d'aide à la mobilité ou à la nutrition, ce qui accroît la charge des personnels infirmiers et des aides-soignantes. Cette rotation plus rapide impose une réfection plus fréquente des chambres. Et cela suppose, pour les ASH et pour les AS, plus de désinfections lors des sorties de malades, plus de reconfigurations de chambres (lorsqu'elles sont à deux lits).

La recherche d'une rentabilisation accrue des plateaux techniques. Deux solutions sont alors possibles : une meilleure planification de ces plateaux en lien avec les services d'hospitalisation ; une logique en « flux tendu » qui reporte sur les services les contraintes industrielles du plateau technique. Dans ce dernier cas, l'obligation de se plier au rythme des examens ou du bloc opératoire augmente les incertitudes quand aux entrées et aux sorties, quant au transport des malades (charge de brancardage par exemple, report des heures de repas).

Les différents outils de monitoring, mais aussi ceux de reporting gestionnaire (liés à la tarification à l'activité ou à la traçabilité des soins) accroissent la charge de saisie de données et la dépendance à des outils informatisés (écrans, bips) qui renforcent à la fois l'obligation d'attention et de réponse immédiate.

L'évolution « consumériste » du comportement des patients et de leurs familles. Plus sensible dans nos cliniques privées, ce phénomène gagne aussi l'hôpital public. Les conflits ou les accrochages sur la qualité des soins et des prestations hôtelières sont alors plus fréquents : demande de chambre seule, branchement immédiat de la télévision et du téléphone, qualité et choix des repas sont évoqués.

On est fatigué moralement, parce que les malades sont devenus lourds, les malades sont là à nous épier. Il y a des gens charmants, mais il y en a d'autres qui sont devenus méfiants. Alors cela est-il dû aux émissions de télévision, aux revues, les gens en savent maintenant plus que nous et j'ai l'impression que c'est difficile de soigner ces gens-là.

Aide-soignante dans un hôpital privé

L'augmentation des pathologies avec pronostic vital est engagée (sida, cancer, personnes âgées en fin de vie) est aussi soulignée comme un facteur de stress.

LA RÉSISTANCE DU SYSTÈME D'EMPLOI

Mais les fondements du système d'emploi semblent dans l'ensemble peu affectés. Nous avons vu plus haut que les règles de rémunérations et les principes d'ancienneté perdurent. Les quelques tentatives d'individualisation des salaires sont restées lettre morte et, pour deux des cliniques privées, l'intéressement des salariés aux résultats a été abandonné au profit d'un treizième mois accordé de façon automatique à tout le personnel (voir *supra*). Fin 2006, un protocole d'accord entre le ministère de la Santé et

certaines organisations syndicales prévoyait notamment une restructuration des grilles de salaires des catégories C (dont les AS et les ASH), la modification des ratios de promotion, la mise en œuvre des accords sur la formation de la fonction publique, le développement de la validation des acquis de l'expérience. Il est devenu possible d'obtenir le diplôme d'AS par la voie de la validation des acquis de l'expérience, ce qui devrait diminuer le temps et le coût de la formation, relancer les perspectives de promotion des ASH et donc plutôt renforcer la logique de marché interne du travail. Certaines des mesures de ce protocole sont entrées en application, d'autres sont encore en attente, mais cela témoigne plutôt de la stabilité du modèle.

Cette stabilité se retrouve aux Pays-Bas et au Danemark et selon les études réalisées, les hôpitaux sont engagés majoritairement dans une politique de hausse de la qualification de leur main-d'œuvre. Les négociations salariales centralisées perdurent [14, 30].

Tel n'est pas le cas, nous l'avons vu, en Allemagne, au moins pour les agents de nettoyage. Dans ce pays, en l'absence de salaire minimum, la fragmentation du système de conventions collectives (entre les différents types d'hôpitaux, par le biais de la sous-traitance) se traduit par une montée du travail à bas niveau de salaire [20].

Quant au Royaume-Uni, il présente une situation très particulière pour le secteur des hôpitaux. Après des années de « dérégulation », le mouvement semble s'être inversé. D'une part, le budget de la santé a connu une augmentation significative ces dernières années et, d'autre part, les différentes innovations introduites par la NHS vont plutôt dans le sens d'une hausse de la qualification, de politiques de formation plus actives, d'améliorations salariales [17].

Conclusion

Le secteur des hôpitaux, malgré ses grandes spécificités d'activité et de structure, concentre les principales caractéristiques du modèle français tel

que présenté au chapitre 2 : faible incidence du travail à bas salaire, force des marchés internes du travail, contournement des institutions centrales pour construire une réserve de main-d'œuvre, forme d'échange entre salaire, emploi et conditions de travail.

Comparés aux secteurs fortement féminisés du commerce ou de l'hôtellerie, les hôpitaux offrent des conditions d'emploi plus attractives. Les niveaux de salaire y sont objectivement légèrement supérieurs (voir le chapitre sur l'hôtellerie), les conditions d'horaire plus favorables à une conciliation entre vie de famille et travail. La perspective de la stabilité de l'emploi joue aussi dans ce sens. Son attractivité « symbolique » se décline sur deux registres. Le premier est celui de la valorisation de la dimension soignante et/ou relationnelle au patient. Classique chez les AS, elle est aussi fortement présente chez les ASH, comme forme de « distinction » (et de lutte) face à la dévalorisation sociale des métiers du ménage. Le second est la perspective d'une mobilité promotionnelle. La petite porte ouverte aux passages d'ASH à AS, d'AS à infirmière représente un horizon d'évolution, envisagé chez les plus jeunes de nos interviewées, valorisé par celles qui ont franchi le seuil et regretté comme une chance perdue chez les plus anciennes. Cette double attractivité joue comme un « avantage compensatoire » face à des conditions de travail qui vont plutôt en se dégradant. Elle explique la relative facilité des hôpitaux à recruter, les grandes marges qu'ils se donnent dans la gestion de leur réserve de main-d'œuvre (notamment pour les ASH), et, probablement aussi, la faiblesse des innovations dans le domaine de la gestion des ressources humaines.

Certes, les transformations à l'œuvre et à venir créent des tensions croissantes sur le modèle d'emploi traditionnel, mais les principaux piliers de ce modèle demeurent. La force des institutions du marché du travail, et notamment le poids de la fonction publique hospitalière (elle-même étroitement adossée à l'ensemble de la fonction publique française) expliquent pour partie cette résistance. Il faut y ajouter le rôle des institutions de santé

(en termes de financement comme de contrôle de la qualité) appuyé par la pression des consommateurs, qui pèserait sur les standards et les normes de qualité et limiterait les stratégies de dégradation des qualités de l'emploi.

Peut-on pour autant identifier clairement des stratégies d'établissement, de « bonnes pratiques » et les corrélérer aux caractéristiques de notre échantillon ? À ce stade, la réponse s'avère plutôt négative. Le premier contraste choisi (public/privé) fonctionne en niveau (salaire, volume d'emplois précaires) et non sur les principes de base d'organisation et de fonctionnement du marché du travail hospitalier, ni sur les réorganisations en cours. Le second contraste (situation du marché du travail local) est apparu encore moins opérant, sauf en ce qui concerne l'usage des emplois aidés par les hôpitaux publics. D'une part, dans le contexte français, même avec un relativement faible taux de chômage dans certaines zones, celui-ci reste important pour les catégories peu ou pas qualifiées. D'autre part, l'attractivité générale des hôpitaux est suffisante pour leur laisser de grandes marges de manœuvre. Par ailleurs, le caractère encore récent de certaines des mutations (notamment le mode de financement des hôpitaux) fait que l'on manque de recul. Les hôpitaux sont dans une phase de tâtonnement. Les stratégies sont brouillées, parfois contradictoires, faites d'aller et retour, mais pour le moment le modèle traditionnel semble se maintenir dans ses grandes lignes.

Ce modèle est-il soutenable du point de vue des catégories (AS et ASH) qui nous intéressent ici ?

En comparaison internationale, et compte tenu de l'efficacité du secteur hospitalier français, la réponse est plutôt positive. Il dépend pour partie du consensus social autour du coût des dépenses de maladie et du rôle de l'hôpital dans la chaîne de soin. Il dépend aussi de l'évolution du marché du travail sur cette chaîne.

Si l'on considère l'évolution probable de la structure des emplois et des qualifications, on peut formuler les hypothèses suivantes.

D'abord celle de la poursuite d'une hausse de la qualification, notamment pour les AS, dans des hôpitaux constituant de plus en plus le cœur « technique » de la chaîne de soin. Les infirmières vont prendre de plus en plus en charge de nouveaux actes médicaux (des expérimentations sont en cours dans ce sens). Très logiquement, et selon les principes de délégation du *dirty work* [18], une part de leur activité va alors se reporter sur les AS qui intégreront certains actes à la frontière du soin médical et de l'aide qu'elles réalisent parfois déjà. Ce serait alors, pour les AS, une hausse de la qualification, avec abandon éventuel de certaines tâches confiées à d'autres personnels. Dans ce cas, et toujours selon le même principe du *dirty work*, un transfert de tâches vers les ASH devrait s'opérer, par exemple avec leur intervention croissante dans le domaine de l'hygiène et de la proximité au malade. Certains de nos hôpitaux ont d'ailleurs aussi augmenté leurs critères de recrutement pour cette catégorie. L'extériorisation, pas supplémentaire vers la « rationalisation industrielle » des seules tâches de ménage, n'est donc pas certaine.

Plus fondamentalement, il faut garder à l'esprit que l'hôpital n'est qu'un maillon de la chaîne de soin. Le plus technique et le plus professionnel, ce maillon peut aussi reporter sur d'autres institutions les activités de soin les plus quotidiennes et les moins qualifiées. C'est alors là que se jouerait l'avenir du travail peu qualifié et à bas niveau de salaire pour les AS et les ASH.

Bibliographie

- [1] Appelbaum E., Berg P., Frost A. et Preuss G., « The effects of work restructuring on Low wage, Low skill workers in US hospitals », in E. Appelbaum, A. Bernhardt et R. Murnane, (dir.), *Low-Wage America. How employers are reshaping opportunity in the work place*, New York, Russel Sage Foundation, 2003.
- [2] Arborio A.-M., *Un personnel invisible, les aides-soignantes à l'hôpital*, Paris, Anthropos, 2001.

- [3] Arborio A.-M., « Climbing invisible ladders : how nurse's aides craft lateral careers », *Ethnography*, 5 (1), mars 2004, p. 75-105.
- [4] Baret C., « Hôpital : le temps de travail sous tension. Une comparaison Belgique, Italie, France, Grande-Bretagne, Pays-Bas et Suède », *Sciences sociales et santé*, 20 (3), 2002, p. 75-105.
- [5] Brahami A., Brizard A. et Audric S., « Les rémunérations dans les établissements de santé privés : évolutions récentes et comparaisons avec l'ensemble du secteur hospitalier », *Série Études*, 25, Drees, 2002.
- [6] Brown C., Arnetz B. et Petersson O., « Downsizing within a hospital : cutting care or just costs ? », *Social Science and Medecine*, 57, 2003, p. 1539-1546.
- [7] Carroll M., Grimshaw D., Jaehrling K. et Méhaut P., « Shaping and reshaping the work organisation : including or excluding low skilled labour ? The case of the nurse assistant in Germany, France and the United Kingdom ». SASE, 18th Annual Meeting on Socio-Economics, université de Trier, 2006.
- [8] Chardon O., Estrade M.-A. et Toutlemonde F., « Les métiers en 2015 : l'impact du départ des générations du baby-boom », *Dares, Premières informations*, 50 (14), 2005.
- [9] Chevandier C., *Les Métiers de l'hôpital*, Paris, La Découverte, « Repères n° 218 », 1997.
- [10] Collet M., « Les rémunérations dans les établissements de santé », *Série Études*, 45, Drees, 2005.
- [11] DHOS, *Données sociales hospitalières 2003*, Paris, 2004.
- [12] Doeringer P. et Piore, M., 1971, *Internal Labour Market and Manpower Analysis*, Lexington, DC Heath, 1971.
- [13] DRESS, « Les établissements de santé, un panorama pour 2003 », *Données sur la situation sanitaire et sociale en France*, Paris, La Documentation française, 2005.
- [14] Eskildsen J. et Lokke N., « The upgrading of skills in the Danish public sector hospitals », in N. Weestergaard-Nielsen (éd.), *Low-Wage Work in Denmark*, New York, Russell Sage Foundation, 2008.
- [15] Estry-Behar M. (dir.), Enquête NEXT/PRESST.

- [16] Gadrey J., *Services : la productivité en question*, Paris, Desclée de Brower, 1996.
- [17] Grimshaw D., Carroll M., « Improving the position of low-wage workers through new coordinating institutions : the case of public hospitals », in C. Lloyd, G. Mason et K. Mayhew (éd.), *Low-Wage Work in the United Kingdom*, New York, Russell Sage Foundation, 2008.
- [18] Hughes E. C., *Le Regard sociologique*, Paris, éditions de l'EHESS, 1996.
- [19] Imbert J. (dir.), *Histoire des hôpitaux en France*, Toulouse, Privat, 1982.
- [20] Jaerhling K., « Hospitals : change to wages and work organization in a quasi market industry », in G. Bosch et C. Weinkopf (éd.), *Low-Wage Work in Germany*, New York, Russell Sage Foundation, 2008.
- [21] Le Lan R. et Baubeau D. « Les conditions de travail perçues par les professionnels des établissements de santé », *Études et résultats*, 335, 2004.
- [22] Lecourt A. J. et Méhaut Ph., « La validation des acquis de l'expérience : entre poursuite et inflexion du modèle français de diplôme », *La Revue de l'IREES*, 55, 2007, p. 17-42.
- [23] LeGrand J. et Bartlett W., *Quasi-Markets and Social Policy*, Houndmills, Macmillan, 1993.
- [24] Maillard C., *Histoire de l'hôpital de 1940 à nos jours, Comment la santé est devenue une affaire d'État*, Paris, Dunod, 1986.
- [25] Maurice M., Sellier F. et Silvestre J.-J., *Politique d'éducation et organisation industrielle en France et en Allemagne*, Paris, PUF, 1982.
- [26] Meurs D., « The rationale for, and implications of, centralized pay determination systems in the public sector », OCDE, 1993.
- [27] Mosse P. et Arrowsmith J., « Les temps de travail dans les hôpitaux en France et au Royaume-Uni », *Travail et emploi*, 77, 1999, p. 67-77.
- [28] Sainsaulieu I., *La Communauté de soins en question. Le travail hospitalier face aux enjeux de la société*, Paris, Lamarre, 2005.
- [29] Sainsaulieu Y., *Le Malaise des soignants. Le travail sous pression à l'hôpital*, Paris, L'Harmattan, 2003.

- [30] Van der Meer M., « Health care : integrated quality care sheltered from cost control ? », in W. Salverda, M. Van Klavereen et M. Van der Meer (éd.), *Low-Wage Work in the Netherlands*, New York, Russell Sage Foundation, 2008.
- [31] Van der Schoot E., Oginska H. et Estryng-Behar M., « Burnout in the nursing profession in Europe », *Working Conditions and Intent to Leave among Nursing Staff in Europe*, www.arbeitslivsinstitutet.se, 2005.
- [32] Vassy C., « Le travail en équipe à l'hôpital. Comparaison de l'organisation de six services de neurologie en Allemagne, France et Grande-Bretagne », thèse de sociologie, IEP, Paris, 1997.
- [33] Vassy C., « Travailler à l'hôpital en Europe : apport des comparaisons internationales à la sociologie des organisations », *Revue française de sociologie*, XL (2), 1999, p. 325-356.

Annexe – Caractéristiques de l'échantillon.

| Contraste | Apub | Bpub | Cpub | Dpub | Hpriv* | Epriv | Fpriv | Gpriv |
|--------------------------|--------|--------|--------|--------|------------------------|---------|--------------------------------|----------------|
| Public/privé | Public | Public | Public | Public | Privé | Privé | Privé | Privé |
| Marché du travail | | tendu | | tendu | tendu | | Tendu | |
| <i>Caractéristiques</i> | | | | | | | | |
| Taille (lits) | 440 | 654 | 128 | 749 | 133 | 159 | 251 | 268 |
| Spécialisation MCO (%) | 63 | 43 | 61 | 54 | 100 | 100 | 100 | 100 |
| sous-traitance | non | non | Linge | non | Linge, cuisine, ménage | cuisine | Cuisine, linge, ménage partiel | Cuisine, linge |
| Partenariat public/privé | oui | oui | oui | oui | non | non | ? | Oui |

Annexe – Caractéristiques de l'échantillon. (Suite)

| Contraste | Apub | Bpub | Cpub | Dpub | Hpriv* | Epriv | Fpriv | Gpriv |
|---|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| <i>Activité</i> | | | | | | | | |
| Taux d'occupation des lits (M) | 78 % | 89 % | 104 % | 83 % | 81 % | 88 % | 98 % | 91 % |
| % hospitalisation de jour | 1,7 | 0,5 | 1 | 0,8 | 0,3 | 0,6 | 0,6 | 0,5 |
| jours/lit (médecine) | 4,7 | 6,4 | 5,5 | 6,5 | 6,5 | 8,9 | 4,9 | 5,5 |
| Jours/lits (total) | 6,2 | 12,6 | 8,6 | 10,6 | 4,6 | 5,3 | 4,8 | 4,4 |
| <i>Personnel</i> | | | | | | | | |
| Total équivalent temps plein (ETP), (sans médecins) | 1 074 | 1 529 | 312 | 1 918 | 223 | 245 | 458 | 503 |
| dont (ETP) | | | | | | | | |
| Infirmières | 232 | 459 | 66 | 530 | 86 | 63 | 123 | 140 |
| AS | 231 | 313 | 113 | 497 | 48 | 49 | 125 | 146 |
| ASH | 84 | 169 | 31 | 224 | 49 | 64 | 95 | 56 |
| pour 1 000 jours d'hospitalisation | | | | | | | | |
| Infirmières | 2 (1,6)** | 2 (2,4) | 1,3 (0,6) | 2,3 (2,4) | 2,1 (1,4) | 1,3 (1,4) | 1,5 (1,9) | 1,7 (1,9) |
| AS | 1,9 (1,5) | 1,4 (1,8) | 2,2 (0,9) | 2,1 (1,8) | 1,2 (1,3) | 1 (1,3) | 1,6 (1,3) | 1,7 (1,3) |
| ASH | 0,7 (0,6) | 0,8 (0,7) | 0,6 (0,5) | 0,8 (0,7) | 1,2 (0,8) | 1,3 (0,8) | 1,2 (0,8) | 0,6 (0,8) |
| <i>Indicateurs GRH</i> | | | | | | | | |
| Temps partiel AS (%) | 39 | 23 | 31 | 20 | 4 | 27 | 28 | 6 |
| Temps partiel ASH (%) | 60 | 12 | 5 | 14 | 8 | 5 | 22 | 1 |
| Absentéisme (% ETP) *** | 7 % | 7 % | 5 % | 6 % | 6 % | n.a. | 9% | 7% |

* Avant l'extériorisation du ménage ; ** moyenne nationale, hôpitaux de même taille ; *** maladie, accidents, sans maternité.

4

Alice au pays des hôtels : de l'autre côté du miroir

Christine Guégnard et Sylvie-Anne Mériot

Avec le développement de ses palaces dès 1920, la France a fait figure de précurseur dans le domaine du tourisme mondial et de luxe. Pour autant, l'hôtellerie-restauration n'a jamais été pionnière en matière d'avancées sociales envers ses employés et la gestation de sa convention nationale collective, signée seulement en 1997, aura duré trente ans. Dans les autres pays européens, la gestion des salariés n'est pas non plus la priorité de ce secteur, emblématique des emplois à bas salaire. Comme aux États-Unis, il s'agit d'un secteur d'insertion, qui emploie une main-d'œuvre particulièrement flexible, parce qu'elle est majoritairement peu qualifiée, de couleur ou issue de l'immigration [3]. Ces caractéristiques se retrouvent dans l'hôtellerie en France¹, accentuées par les paradoxes d'un contexte institutionnel spécifique.

L'hôtellerie française se distingue des autres activités économiques à plus d'un titre. La prédominance et la parcellisation de petits établissements

1. Cette recherche a été réalisée grâce aux contributions de Nathalie Bosse (Céreq-Iredu/CNRS, Dijon), Samira Malhaoui (Céreq, Marseille) et Armelle Testenoire (GRIS, Rouen). Les auteurs remercient également les entreprises Accor et Louvre Hôtels pour leur accueil, ainsi que toutes les personnes rencontrées qui ont accepté de répondre à leurs questions et ont ainsi contribué à cette recherche.

indépendants, la myriade des organisations patronales et des syndicats, la très faible pratique syndicale des salariés, le lobbying des employeurs envers les pouvoirs publics, sont autant de freins à la régulation du marché du travail. Il en résulte une faiblesse historique des négociations et de nombreuses dérogations au Code du travail. Le secteur reste marqué par la référence à un modèle artisanal et la proximité qu'il entretient avec la sphère domestique, peu soucieux de la convention collective. Cette convention collective qui ne prévoit ni progression salariale à l'ancienneté, ni indemnisation des week-ends travaillés, propose en revanche une flexibilité à travers une panoplie de contrats précaires.

Dans ce paysage particulier, les femmes de chambre se singularisent des autres salariés de l'hôtellerie : une population à prédominance féminine, âgée de 35 à 45 ans, très largement d'origine étrangère, souvent non diplômée, plutôt stable dans leur emploi, avec un salaire qui leur permet difficilement de faire vivre une famille. La chambre est au cœur de l'activité de l'hôtellerie et la qualité du nettoyage a une importance stratégique dans le succès des hôtels. Or, l'activité des femmes de chambre repose sur l'invisibilité. Enfin, ce sont des professions oubliées des évolutions technologiques, des formations, des syndicats, éloignées des réelles perspectives de carrière... même si dans quelques hôtels de chaîne, des avancées sont perceptibles.

La première partie de ce chapitre présente ainsi le décor du secteur hôtelier en France et des relations interinstitutionnelles des acteurs clés de la régulation du marché du travail. La deuxième partie dévoile, à travers une mosaïque de témoignages, les caractéristiques d'une population particulièrement exposée aux risques de précarité et de chômage – les femmes de chambre. Elle se prolonge par une illustration et une étude des conditions d'emploi sous le double aspect des contraintes patronales de gestion de la main-d'œuvre et de la construction de trajectoires professionnelles pour les salariées. Enfin, la dernière partie propose un éclairage comparatif avec

quatre autres pays européens – Allemagne, Danemark, Pays-Bas, Royaume-Uni – sur les spécificités des femmes de chambre, véritables héroïnes malgré elles du travail à bas salaire. Pour ces femmes, qui ont souvent de grandes difficultés à sortir d'une spirale qui lie précarité et faible rémunération, que se passe-t-il de l'autre côté du miroir ?

ENCADRÉ 5

Note méthodologique

Cette recherche associe deux approches : quantitative et qualitative avec études de documents et de statistiques, analyse de huit monographies d'hôtels et entretiens semi-directifs. Les hôtels ont été sélectionnés selon les critères fixés en commun avec les autres pays européens (tableau 18) : la catégorie (3-4 étoiles *versus* 1-2 étoiles), la localisation (Paris, villes de province), le statut (indépendant, chaîne) et la taille des établissements (incluant des hôtels de dix salariés). Pour chaque hôtel, ont été interviewés les dirigeants, la hiérarchie intermédiaire et le personnel d'étage. D'autres entretiens ont été menés auprès des représentants du secteur, de syndicats ou des principales chaînes hôtelières et d'organismes de formation, soit soixante-cinq entretiens individuels au total dont trente-trois concernant les métiers ciblés. Au sein du personnel d'étage, figurent les femmes de chambre ou valets, chargés de la mise en état des chambres et de leurs annexes, et des équipiers, qui entretiennent les parties communes et assistent les femmes de chambre (nettoyage des moquettes, transport du linge...). Les hôtels importants ont également une hiérarchie intermédiaire incluant une (ou plusieurs) gouvernante d'étage et parfois une gouvernante générale, qui organisent et planifient l'entretien des chambres, des lieux communs et managent le personnel sous leurs ordres.

Tableau 18 – Critères de choix des hôtels et nombre de personnes interviewées.

| | | Location | | |
|--------------------------------|--------------------------------|---------------------|---|--|
| | | La capitale (Paris) | Villes de province | |
| Catégorie et statut des hôtels | 1 à 2* (hôtels économiques) | Indépendant | H1 (2*, 31 chambres, 10 salariés) : 1 femme de chambre, 2 managers, 1 responsable sous-traitant. H8 (2*, 34 chambres, 10 salariés) : 1 équipier, 2 femmes de chambre, 1 directeur. | |
| | | Chaîne | H5 (2*, 195 chambres, 63 salariés) : 1 équipier, 3 femmes de chambre, 2 gouvernantes, 1 directeur. H7 (2*, 46 chambres, 13 salariés) : 3 femmes de chambre, 1 gouvernante, 1 directrice adjointe. | |
| | 3 à 4* (hôtels de luxe) | Indépendant | H4 (3*, 72 chambres, 15 salariés) : 1 femme de chambre, 1 directeur. | |
| | | Chaîne | H3 (4*, 294 chambres, 141 salariés) : 4 femmes de chambre, 1 gouvernante, 1 gouvernante générale, 1 responsable RH, 1 directeur. H6 (4*, 384 chambres, 163 salariés) : 4 femmes de chambre, 1 équipier, 1 gouvernante, 1 directeur. | H2 (4*, 134 chambres, 130 salariés) : 3 femmes de chambre, 1 gouvernante générale, 2 gouvernantes, 1 directeur, 1 responsable RH. |
| Total | | 4 cas | 4 cas | |

Limites des monographies : l'enquête ne prétend pas à la représentativité statistique. L'objectif était d'identifier les stratégies de management, d'analyser le travail des femmes de chambre, leurs conditions d'emploi et leurs perspectives professionnelles dans l'hôtellerie.

Identité de l'hôtellerie au XXI^e siècle

Comme la restauration, l'hôtellerie française relève en majorité d'une gestion de petites unités largement indépendantes, dans lesquelles les organisations représentatives du personnel sont peu implantées. Avec une meilleure

fréquentation hôtelière, l'année 2005 apparaît comme une année charnière, non seulement au plan économique, mais aussi au plan social. En effet, d'importantes négociations ont abouti simultanément à l'adoption de nouvelles conditions de travail, de nouvelles règles de calcul des salaires et à un nouveau droit à la formation professionnelle continue.

Tableau 19 – Réseau des hôtels.

| | Nombre de chambres | | | | | |
|--------------|--------------------|--------|---------|---------|---------|---------|
| | 0* | 1* | 2* | 3* | 4*- 4*L | Total |
| Chaîne | 49 934 | 9 032 | 78 096 | 55 147 | 33 064 | 225 273 |
| Indépendant | 17 353 | 24 046 | 196 165 | 113 559 | 25 512 | 376 635 |
| Total | 67 287 | 33 078 | 274 261 | 168 706 | 57 288 | 601 908 |
| | Nombre d'hôtels | | | | | |
| | 0* | 1* | 2* | 3* | 4*- 4*L | Total |
| Chaîne | 690 | 154 | 1 181 | 588 | 188 | 2 801 |
| Indépendant | 1 329 | 1 450 | 8 550 | 3 165 | 589 | 15 083 |
| Total | 2 019 | 1 604 | 9 731 | 3 753 | 777 | 17 884 |

Source : Insee, direction du Tourisme, 1^{er} janvier 2006.

AU PAYS DES HÔTELS

Avec près de 602 000 chambres au 1^{er} janvier 2006, la France possède la quatrième capacité hôtelière européenne (tableau 19). Depuis quelques années, le parc hôtelier français tend à se stabiliser autour de 18 000 établissements avec trente-trois chambres en moyenne par hôtel. Ce développement s'est fait au profit de l'hôtellerie de chaîne et au détriment de

l'hôtellerie indépendante¹. Cette évolution est liée à la conjonction de quatre phénomènes : un marché touristique peu dynamique en zone rurale et en montagne, une gestion trop lâche de l'hôtellerie indépendante, un effort de réinvestissement insuffisant et une pression commerciale accrue des chaînes. Malgré la progression continue des chaînes volontaires et intégrées, l'hôtellerie indépendante reste encore majoritaire, tant en nombre d'établissements qu'en chiffre d'affaires [16].

Les hôtels indépendants demeurent majoritaires en nombre d'établissements et en capacité d'accueil (il s'agit de plus de la moitié des hôtels et 84 % du nombre de chambres). Ce sont des entreprises de gestion indépendante, souvent familiale, dont le capital est détenu majoritairement par le chef d'entreprise (et/ou ses proches). Cependant les chaînes intégrées ne cessent de progresser et représentent déjà 37 % des chambres (ou 16 % des hôtels). Leurs enseignes les plus connues sont Formule 1, Ibis, Novotel, Mercure ou Sofitel (pour Accor, premier groupe avec 1 300 hôtels en France) ou Campanile, Première Classe, Concorde (pour le groupe Louvre Hôtels² qui possède 800 hôtels)... Face aux avancées de ces chaînes, les hôtels indépendants isolés sont de plus en plus nombreux à adhérer à des chaînes volontaires, afin de mener sous une même enseigne des actions de promotion et de commercialisation et d'avoir une visibilité commerciale ou un label pour la clientèle. Parmi ces dernières (concentrant le tiers des hôtels et 15 % des chambres) figurent Logis de France, Agil, les Châteaux et

1. Au cours des sept dernières années, l'hôtellerie indépendante a perdu près de 50 000 chambres, soit 12 % de sa capacité d'accueil en sept ans (source : Insee, direction du Tourisme).

2. Le groupe Louvre Hôtels, résultant de la fusion en 2002 d'Envergure (hôtels économiques) et de Concorde Hôtels (hôtellerie de luxe), a été racheté à l'été 2005 par Starwood Capital, l'une des premières sociétés hôtelières dans le monde avec plus de 750 établissements dont les chaînes Sheraton et Méridien.

Hôtels de France... Seule l'hôtellerie indépendante haut de gamme résiste assez bien à la concurrence des chaînes, parce qu'elle peut exprimer son savoir-faire et une véritable personnalisation des rapports client-hôtelier. Le marché est donc dual et l'offre qui progresse est celle des deux segments opposés : économique d'un côté, de luxe de l'autre.

Les hôtels de chaîne, concentrés dans le haut de gamme et l'hôtellerie économique, totalisent plus de la moitié des chambres classées 4 étoiles et les trois quarts des chambres classées 0 étoile. Ils affichent en 2005 un taux d'occupation sensiblement supérieur à celui de l'hôtellerie indépendante traditionnelle (67 % contre 54 %)¹. Moins soumis aux fluctuations saisonnières, ils peuvent alors cumuler les avantages d'un meilleur remplissage et de séjours relativement plus longs, grâce à l'accueil prédominant de la clientèle d'affaires et à leurs catégories hôtelières souvent supérieures à celles des hôtels indépendants (54 % de nuitées d'affaires contre 33 % chez les indépendants, selon la direction du Tourisme).

Les hôtels de moins de dix salariés représentent encore 80 % de l'hôtellerie française et emploient près de 40 % des salariés. L'implantation des hôtels sur le territoire, entre les catégories 0 et 4 étoiles luxe², varie

1. Dans les huit hôtels, le taux d'occupation varie de 63 à 90 %, il est plus élevé dans les hôtels de chaîne, lié à la part importante de la clientèle d'affaires (variant de 40 à 70 %).

2. Le système français attribue le nombre d'étoiles, entre 0* et 4*, en fonction de l'équipement, du confort et des services. Cette classification étatique, réalisée par le ministère du Tourisme, est plus exigeante que celle des autres pays où un hôtel d'une même chaîne se voit généralement décerner une étoile de plus (les hôtels français 2 étoiles correspondent aux 3 étoiles à l'étranger, par exemple). Une nouvelle grille parue au *Journal officiel* du 1^{er} janvier 2009 accorde 5 étoiles. La qualité de l'entretien ne fait pas partie des critères de classification, ni même des normes des labels qualité tels que « Hotelcert » (certification attribuée à 200 hôtels pour garantir leur qualité de service, d'accueil, d'infrastructure et d'environnement).

selon les régions et les zones touristiques. La capitale parisienne concentre le quart de l'offre totale, fortement présente dans les catégories les plus élevées. Le parc français est composé aux deux tiers d'une hôtellerie dite économique, la catégorie 2 étoiles représentant à elle seule plus de la moitié de la capacité d'accueil. Plusieurs types de clientèles peuvent être identifiés, selon le motif du séjour (affaires ou loisirs) et selon l'origine du client (français ou étrangers). Les hôtels classés 2 étoiles sont plébiscités par tout type de clients – près de 45 % des nuitées sont dans des hôtels classés 2 étoiles –, le rapport qualité-prix de cette catégorie expliquant cette prédominance. L'hôtellerie haut de gamme (classé 4 étoiles et luxe), surtout fréquentée par les clients étrangers, ne représente que 4 % des établissements et 10 % de la capacité d'accueil totale. Plus que la clientèle nationale, la clientèle étrangère est particulièrement sensible à certaines modifications du contexte socioéconomique et politique mondial (évolution des taux de change, événements politiques, attentats...).

DES ÉVOLUTIONS CONJONCTURELLES, STRUCTURELLES ET TECHNOLOGIQUES

L'activité hôtelière est fortement corrélée aux aléas conjoncturels du pays, les événements politiques ou monétaires internationaux provoquant aussi des fluctuations d'activité importantes, particulièrement marquantes ces dernières années. Entre 1991 et 1996, l'hôtellerie française a traversé une période de crise due au ralentissement économique. Selon le principal syndicat patronal, l'Union des métiers et des industries de l'hôtellerie (UMIH, 2003), les raisons sont les suivantes : un surinvestissement hôtelier caractérisé par un développement rapide de l'offre, des dévaluations monétaires des principaux concurrents touristiques, une modification des attentes des clients et une inadéquation de l'offre, avec encore beaucoup d'hôtels nécessitant une modernisation compromise par la récession économique. Par ailleurs, des dispositions réglementaires relatives au développement et à la promotion du commerce et de l'artisanat ont pu freiner les projets de

création d'hôtels : depuis juillet 1996, pour limiter les risques de surcapacité hôtelière, la loi Raffarin a obligé tout investisseur à soumettre à une commission spéciale une demande de permis de construire pour tout établissement dépassant trente chambres en province et cinquante chambres en région parisienne.

La fréquentation hôtelière a progressivement repris à partir de 1997, grâce à un retour de la clientèle étrangère. Cette amélioration a été ensuite brutalement stoppée par les attentats de septembre 2001, puis freinée par le conflit américain en Irak, suivi de l'épidémie de SRAS. C'est notamment l'hôtellerie de luxe qui a souffert de cette situation. Une nouvelle reprise s'est amorcée à partir d'octobre 2004 et s'est confirmée en 2006 avec une meilleure fréquentation (192 millions de nuitées), qui profite surtout aux hôtels situés aux deux extrémités de la gamme de confort, 4 étoiles et 0 étoile [21]. Ce regain s'explique par le retour de la clientèle étrangère, la durée moyenne des séjours des Français diminuant depuis l'adoption de la semaine de 35 heures. Et début 2006, le revenu par chambre disponible, décrit par le célèbre indicateur international *RevPar* (*Revenue per available room*), s'est accru tant en province qu'à Paris, où les établissements haut de gamme ont réalisé les meilleures performances (avec 135 euros hors taxe, soit + 18 % de progression en un an) [5].

À plus long terme, l'hôtellerie devra s'adapter à l'évolution de la structure de la population : une part croissante de personnes âgées, une augmentation des voyages et des loisirs, une préoccupation de santé ou de remise en forme, une plus grande sensibilité au respect de l'environnement, une quête de sécurité alimentaire ou d'informations en termes de traçabilité des produits alimentaires [14]. Ces nouvelles attentes peuvent entraîner des exigences accrues en matière d'information et/ou d'animation hôtelière, et, un résultat irréprochable sur l'hygiène des chambres, qui pourrait passer par des réorganisations visant à une meilleure qualité de service. Ainsi, certains hôtels tendent à abandonner la sous-traitance du nettoyage des chambres, d'autres

renforcent leur équipe de gouvernantes, afin de mieux maîtriser la qualité de service, ou ils s'efforcent de développer la polyvalence notamment dans l'hôtellerie économique et de petite taille.

Face au développement de l'offre hôtelière, tant nationale qu'internationale, la stratégie commerciale des établissements s'articule davantage autour d'une offre tarifaire différenciée : pour les groupes, les séminaires, les salons, la clientèle de proximité [26]. Cette approche, consistant aussi à faire varier considérablement les tarifs des chambres lors des périodes creuses pour mieux amortir les importants frais fixes de fonctionnement, relève du *yield management* né du transport aérien. Les groupes hôteliers affinent surtout leurs stratégies commerciales en créant par exemple des cartes de fidélité pour la clientèle, ou en développant des sites de réservation en ligne (comme le système *Tars on line* du groupe Accor) qui offre à ses hôtels et différents canaux de réservation centraux (web, agences de voyage), une visibilité commune, simultanée et en temps réel des disponibilités de chambres et de tarifs. Le développement des réservations sur Internet est devenu un avantage concurrentiel et certains hôtels indépendants s'associent même à des collectivités locales ou à des sites de commercialisation, pour une plus grande visibilité de leur offre.

Les changements technologiques dans la gestion administrative des hôtels ont déjà une incidence sur l'ensemble des emplois. La gestion informatisée des réservations et des activités de *back-office* autorise une transmission d'informations claires et en direct au personnel d'étage sur la disponibilité des chambres. Les hôtels ayant pour cible une clientèle professionnelle, principalement les chaînes, ont été les instigatrices de ce mouvement, mais nombre de petits hôtels, y compris familiaux, disposent aussi d'un site Internet et de logiciels de gestion. L'informatique permet également dans l'hôtellerie de luxe de tenir à jour des bases de données sur les préférences des clients réguliers de l'hôtel, tant dans l'équipement mis à leur disposition que pour une démarche commerciale. Mais l'informatique conduit parfois

à des diminutions d'effectifs : ainsi, dans l'hôtellerie économique, il facilite la fermeture des bureaux de réception aux heures creuses de la journée ou de la nuit, la mise à disposition de cartes électroniques étant assurée par un distributeur fonctionnant à partir d'une carte bancaire.

Du côté des femmes de chambre, très peu de changements technologiques sont évoqués, seul l'aspect ergonomique pourrait évoluer. Un travail a déjà été réalisé dans quelques hôtels de chaîne sur l'ouverture des portes, le port de chaussures de sécurité, la mise en place de matériel pour éviter les problèmes médicaux... Des modifications se font surtout au niveau des services rendus à la clientèle, liés à une politique stratégique de qualité des prestations apportées aux clients : des peignoirs, plus de produits d'accueil et de services dans les chambres, etc. Une transformation de l'activité pourrait également venir des systèmes de nettoyage automatisé des sanitaires communs, comme dans les hôtels 0 étoile notamment¹.

DES AVANCÉES SOCIALES TARDIVES

L'hôtellerie-restauration a tardé à négocier des avancées sociales en faveur de son personnel [24], en raison de la multiplicité de ses petits établissements, de l'éclatement des quatre organisations patronales², de la division entre

1. L'automatisation du nettoyage des sanitaires communs de certains hôtels de chaîne de catégorie 0 étoile aurait pu diminuer le besoin de personnel de nettoyage, mais l'outillage porte davantage sur une désinfection appréciée des employés, et nécessite toujours une intervention humaine pour effectuer le nettoyage ou frotter les tâches récalcitrantes.

2. L'UMIH, créée en 1946, regroupe environ 80 000 employeurs dont 12 000 hôteliers indépendants et 1 600 responsables d'hôtels de chaînes. Les autres organisations patronales importantes sont la CPIH (Confédération des professionnels indépendants de l'hôtellerie), le Synhorcat (Syndicat national des hôteliers, restaurateurs, cafetiers et traiteurs) et la Fagih (Fédération autonome générale de l'industrie hôtelière touristique).

les cinq syndicats¹ et d'une pratique syndicale rare. Ce secteur est structuré notamment autour d'une importante union patronale, l'UMIH qui représente près de 90 % des employeurs des hôtels, restaurants, cafés et discothèques affiliés à un syndicat. Elle s'est longtemps définie par opposition aux chaînes avant de les inclure dans son groupement en 1994. Actuellement, le clivage entre indépendants et chaînes tend à s'estomper avec l'adoption d'une même convention collective. Pour autant, une convention qui n'intègre pas l'ancienneté, et un alignement tardif du smic hôtelier sur le niveau interprofessionnel n'incitent guère les hôtels à sortir d'un modèle de type artisanal.

Les négociations au plan national ont toujours été difficiles et pleines de rebondissements, du fait du lobbying très développé des employeurs auprès des pouvoirs publics. Ainsi, ce secteur bénéficie depuis longtemps de nombreuses dérogations au code du travail français (horaires, contrats, salaire). L'adoption des 35 heures hebdomadaires de travail est entrée en vigueur le 1^{er} janvier 2002 pour toutes les entreprises, mais l'hôtellerie-restauration l'a accueillie avec réticence et a pu conserver 39 heures hebdomadaires (contre 53 heures avant 1997 et 43 heures jusque fin 2001). Jusqu'en juillet 2004, le smic hôtelier était inférieur à la valeur réelle du salaire minimum légal décidé par l'État, car l'employeur déduisait certains avantages en nature fournis comme les repas ou le logement.

D'autres exemples soulignent les rôles complexes joués par les principaux acteurs, employeurs, syndicats et gouvernement. L'accord de branche signé le 13 juillet 2004 est apparu « historique comme il s'en signe tous les

1. Les cinq confédérations syndicales officiellement représentatives pour les salariés sont la CFDT (Confédération française des travailleurs), FO (Force ouvrière), la CGT (Confédération générale du travail), la CFTC (Confédération française des travailleurs chrétiens) et la CGC (Confédération française des cadres). Exceptée la CFDT, les confédérations n'ont pas de section spécifique pour l'hôtellerie-restauration et aucune relative au personnel d'étage.

trente ans dans les hôtels, cafés, restaurants », selon un magazine professionnel : ont été décidées la suppression du smic hôtelier, la pérennisation des 39 heures, une sixième semaine de congés prise ou rémunérée, la création d'un régime de prévoyance pour tous les employés, la définition de la rémunération des cadres. Malgré l'opposition de deux syndicats et d'une organisation patronale, le gouvernement publie l'arrêté avec effet au 1^{er} janvier 2005. Un syndicat (CFDT) saisit alors le Conseil d'État sur la question des horaires car cet avenant permet aux employeurs « de ne pas rémunérer en heures supplémentaires des 36^e aux 39^e heures de travail hebdomadaires », en contrepartie d'une sixième semaine de congés payés. En octobre 2006, le Conseil d'État annule les dispositions réglementaires portant sur les 39 heures. Le gouvernement réagit immédiatement en faisant voter un amendement pour maintenir temporairement ces 39 heures, afin d'éviter le paiement par les employeurs des heures supplémentaires, tout en appelant à un nouvel accord collectif de branche. Finalement, un avenant n° 2 sur le temps de travail est signé en février 2007 par quatre syndicats et trois organisations patronales, les heures supplémentaires devront donc être payées dès la 36^e heure à partir du 1^{er} avril 2007.

Cette histoire de l'application d'une convention collective, ou ce feuilleton du temps de travail, révèle au plan national des discordances et des contradictions entre syndicats et organisations patronales, des divergences entre les fédérations de salariés¹ d'une part, et un lobbying important des employeurs envers les pouvoirs publics, d'autre part. Le traitement

1. Autre exemple : en décembre 2005, les cinq syndicats de salariés avaient ratifié une grille salariale avec la Fagiht (organisation patronale minoritaire), la dernière exprimée en francs datant de 1997. Au moment de la rédaction de ce chapitre, trois syndicats tardant à signer l'avenant n° 2 bis sur la nouvelle grille salariale qui prévoyait un taux horaire minimum salarial de 8,27 euros brut, celui-ci avait été rattrapé par le smic (à 8,44 euros bruts au 1^{er} juillet 2007).

particulier dont bénéficie le secteur des hôtels et restaurants s'explique en partie par des raisons historiques : dès la Révolution, le café est devenu une véritable institution, un espace incontournable de la vie sociale et politique, un lieu de réunions populaires où les conflits sociaux importants débutaient, où les grandes grèves se décidaient, la résistance s'y retrouvait en temps de guerre... C'est un endroit où l'opinion publique et politique évolue, un lieu intermédiaire entre le peuple et le gouvernement. Cela peut expliquer en partie pourquoi le gouvernement a fait voter, fin 2006, à l'approche d'importantes élections, une subvention de 697 millions d'euros en faveur des hôteliers, cafetiers, restaurateurs, afin de soutenir l'embauche de salariés, notamment sous contrat d'extra, statut le plus précaire de l'hôtellerie. L'intervention constante du gouvernement est unique par rapport aux autres secteurs ou professions, et ces aides financières paraissent singulières dans un secteur pourtant dynamique et créateur d'emplois.

Compte tenu de l'archipel de petits hôtels indépendants, dans lesquels les organisations représentatives du personnel sont peu implantées, les syndicats sont rarement présents ou revendicatifs au niveau local. Dans trois hôtels sur les huit visités, trois syndicats participaient aux instances de l'établissement (délégués du personnel pour les entreprises de plus de dix salariés, comités d'entreprise et hygiène et sécurité obligatoires pour les plus de cinquante salariés). Seul un directeur d'hôtel de luxe signale un conflit très passager : « Deux heures de grève ont été menées sur la réduction du temps de travail mais dès que les femmes de chambre ont vu qu'elles n'étaient pas payées, elles n'ont plus jamais fait grève. » Alors qu'en France, 8 % des salariés sont syndiqués, soit deux fois moins qu'il y a vingt-cinq ans [1], seulement 2 % des employés de l'hôtellerie le sont. Parmi les cinq organisations syndicales représentatives, aucune ne possède de sections spécifiques pour l'hôtellerie, et encore moins pour représenter le personnel d'étage. Cette faiblesse de pratique syndicale s'explique par la structure de l'hôtellerie et les particularités de ses emplois – des contrats limités ou à temps partiel, un *turn-over* important – et, par les caractéristiques des

salariés – des femmes, des jeunes, souvent d'origine étrangère, avec un faible niveau de qualification et peu de culture syndicale.

UNE MAIN-D'ŒUVRE SPÉCIFIQUE ET COSMOPOLITE

Présents sur l'ensemble du territoire, les hôtels, cafés et restaurants ont connu une augmentation de leurs effectifs de 14 % en une décennie et emploient près de 800 000 personnes, dont 188 000 dans l'hôtellerie. Cette progression, alors que la France enregistrait une croissance moyenne de 0,6 % par an, l'a rapidement confrontée à des difficultés de recrutement. Cette quête permanente de main-d'œuvre est même devenue emblématique, la moitié des salariés restent moins de six mois chez leur employeur. Représentant 3,5 % de la population active, ce secteur occupe près de 27 % de travailleurs à bas salaire¹. Les rémunérations proposées figurent parmi les plus basses, proches de celles du commerce de détail et des services à la personne [2]. Néanmoins, le secteur offre des chances de promotion notamment au sein des chaînes, y compris aux moins diplômés lorsqu'ils sont prêts à s'investir réellement, en s'inscrivant avec enthousiasme dans la culture d'entreprise. Le tiers des salariés travaillent comme serveurs, le quart comme cuisiniers. Le troisième groupe important est le personnel d'étage [10].

Une main-d'œuvre jeune et peu diplômée

La moitié des salariés sont âgés de moins de 30 ans (hors stagiaires et apprentis) et les trois quarts n'ont pas le baccalauréat (contre les deux tiers en moyenne dans les autres secteurs). L'industrie hôtelière leur propose un

1. Sont considérés comme travailleurs à bas salaire, les personnes qui perçoivent moins des deux tiers du salaire médian de leur pays. Selon cette définition de l'OCDE et sur une base horaire, elles sont estimées à 10 % en France (source : DADS, 2003, calcul du Cepremap ; voir l'introduction et le chapitre 2).

point d'entrée sur le marché du travail [18]. Trois raisons peuvent être avancées à cela : la demande d'une main-d'œuvre peu qualifiée, donc peu coûteuse, rend le secteur accessible aux jeunes peu diplômés ; l'important besoin de travailleurs saisonniers sur de courtes périodes ; les médiocres conditions d'emploi (des bas salaires pour des horaires importants) rendent le travail difficile pour les travailleurs âgés, notamment lorsqu'il demande une importante implication physique. À eux seuls, les employés constituent plus de la moitié des effectifs. Les cadres et chefs d'entreprise salariés sont, à l'inverse, beaucoup moins nombreux.

Un personnel spécifique

Les femmes jouent traditionnellement un rôle important dans ce secteur, représentant la moitié des effectifs. Malgré leur nombre, elles occupent les échelons inférieurs des professions, ont peu de possibilités d'organiser leur carrière et perçoivent des rémunérations inférieures à celles des hommes. De plus, le quart des salariés de l'hôtellerie sont à temps partiel pour 17 % dans le secteur privé et semi-public. Ce travail à temps partiel concerne davantage les employés, les femmes, les jeunes, et parmi eux, 60 % souhaiteraient travailler plus. L'ancienneté du personnel y est également plus faible : près de la moitié des salariés ont moins de six mois d'ancienneté, contre moins du quart pour le secteur privé et semi-public. L'hôtellerie embauche également des salariés d'origine étrangère (plus de 10 %) notamment sur des postes nécessitant de faibles qualifications. En fait, l'ensemble de la profession évoque l'existence d'un très grand nombre d'emplois non déclarés et certaines personnes interrogées témoignent d'expériences de ce type.

Le travail au noir

C'est même le principal frein évoqué lors des négociations sociales, tant les avancées en la matière risquent d'inciter les employeurs à moins déclarer

leur personnel ou désavantager les plus honnêtes en termes de compétitivité. Difficilement mesurable, il peut correspondre à du travail non déclaré ou partiellement déclaré, avec un non-respect de la réglementation en matière d'horaire ou de rémunération. Les personnes sans titre de séjour sont particulièrement disposées à accepter tout type d'engagements, voire des conditions de travail proches de l'exploitation. Les dernières données relèvent des irrégularités qui ont conduit à des sanctions pour le tiers des contrôles organisés en 2004 dans l'hôtellerie-restauration [25] ; de plus, la justice se trouve confrontée à un nombre croissant de procès contre les employeurs (2 211 en 2004 contre 336 en 2003). D'après l'inspection du travail, à Marseille par exemple, plus d'un établissement sur trois de l'hôtellerie-restauration serait concerné par le travail au noir, mais les statistiques officielles peinent à mesurer l'ampleur du phénomène.

Les contraintes qui pèsent traditionnellement sur l'hôtellerie (heures de travail longues, rémunérations peu attractives, emplois flexibles et relativement mal considérés), rendent ce secteur peu attrayant. Ainsi, la moitié des employés travaillent tous les dimanches et le tiers certains dimanches (*source* : Insee, enquêtes « Emploi »). Les journées sont souvent interminables et leur durée peut varier selon les saisons. De plus, des salariés, notamment en restauration, ont une coupure au milieu de la journée, qui augmente l'amplitude horaire du travail. Enfin, certains commencent leur journée très tôt le matin ou la finissent très tard le soir.

Dans ce décor particulier, les femmes de chambre, qui représentent près de 20 % des salariés de l'hôtellerie, se singularisent à plus d'un titre : il s'agit d'une population quasi exclusivement féminine, relativement âgée, très largement d'origine étrangère, fréquemment responsable de famille, peu diplômée ou possédant un diplôme non reconnu car obtenu à l'étranger. Autre particularité, les directions des hôtels enquêtés font état d'un recrutement aisé et d'un faible *turn-over*, ce qui contraste avec les autres personnels de l'hôtellerie [34]. À la lumière d'une mosaïque de témoignages, sont

présentées dans la deuxième partie toutes les spécificités d'un métier décliné au féminin, figure emblématique d'un personnel marginalisé et peu valorisé.

Des employées de l'ombre

Les femmes de chambre occupent une place particulière dans l'hôtellerie : une position subalterne au sein des employés, une invisibilité vis-à-vis de la clientèle, une activité pénible et servile. La féminisation et l'ethnisation du métier sont au cœur même de la construction de cette profession. La majorité des salariées sont aisément fidélisées du fait de leur faible employabilité sur le marché du travail, ce qui en fait une main-d'œuvre captive et docile.

UN GROUPE COMPOSITE

La plupart des femmes de chambre sont de nationalité ou d'origine étrangère. Une gouvernante résume ainsi cette situation :

Il y a surtout beaucoup d'ethnies différentes à gérer : j'ai des musulmanes, des Algériennes, des Marocaines, des Polonaises, des Chinoises, des Malgaches, des Mauriciennes, beaucoup de Comoriennes... Elles ont souvent une vie privée chaotique, beaucoup d'enfants, des maris pas toujours présents ou gentils... Elles sont souvent illettrées et n'ont eu que l'expérience du ménage, même chez des particuliers.

Les ethnies différenciées selon les lieux de travail et la main-d'œuvre disponible localement sont souvent variées même si certains hôtels emploient plus d'Asiatiques ou des personnes originaires d'Afrique, notamment du Maghreb, ce qui favorise les recrutements par cooptation. Les femmes de chambre sont un groupe composite ou « cosmopolite » mis en lumière par l'hétérogénéité de leurs profils et de leurs trajectoires. Certaines ont fui la pauvreté, d'autres un conflit dans leur pays d'origine, plusieurs ont effectué des études secondaires avant leur migration. L'absence de diplôme

est souvent justifiée par une succession d'événements familiaux ou sociaux difficiles.

Une caractéristique commune à l'ensemble des femmes de chambre est la nécessité de travailler pour obtenir un revenu, quelle que soit la pénibilité de l'activité professionnelle : « À Marseille, les femmes de chambre se trouvent parce qu'il y a des personnes qui en ont besoin pour manger », explique une assistante gouvernante. Elles ont en commun d'être captives de cet emploi, d'autant qu'un grand nombre d'entre elles parlent difficilement le français¹. Dans quelques hôtels transparait le souci de recruter plus de personnes parlant ou comprenant le français. Cependant, quelques jeunes filles françaises acceptent d'effectuer ce travail pour un temps. Face à leurs difficultés d'insertion, ce premier poste leur permet une certaine autonomie financière, mais elles aspirent alors à d'autres fonctions non qualifiées (du commerce ou des services) car elles se trouvent confinées dans l'invisibilité et sont rebutées par le « sale boulot ». Mais parviendront-elles à quitter cet emploi de passage ? Les seuls départs cités par les managers sont ceux de la retraite ou liés à des problèmes de santé, et quelquefois reliés aux difficultés de l'activité parce qu'« elles n'ont pas eu la force de continuer ».

Ce métier est souvent choisi par défaut face à l'impossibilité d'exercer une autre activité professionnelle, qui relève plutôt d'un qualificatif « femme de ménage ». « C'est un métier qui n'intéresse pas beaucoup de monde et qui est mal perçu de l'opinion générale, pourtant il y a de vraies compétences qui sont liées à ce poste et une aptitude à faire ce métier », affirme une gouvernante (H3). Certes, dans certains hôtels de chaîne, des hommes sont également affectés à des tâches de nettoyage mais leurs attributions sont distinctes [30]. Ces équipiers ont en charge les parties communes, viennent en appui des femmes de chambre en effectuant les opérations

1. Depuis qu'elle occupe ce poste, une gouvernante (H6) dit n'avoir reçu aucune candidature française d'origine.

plus importantes (nettoyage de la moquette) ou de manutention (linge, bagages des clients...)¹. Au sein du nettoyage s'opère ainsi une division sexuée du travail dans un secteur pourtant réputé mixte.

Mais, au-delà de cette caractéristique sexuée, la définition du profil s'effectue par une absence de critères préalables de recrutement, un choix par la négative, comme l'exprime un manager : « des gens qui cherchent du travail et ont envie de travailler ». Une autre directrice (H3) affirme : « La personne doit être sérieuse, discrète et la propreté est un critère essentiel. Une femme de chambre n'a pas de compétences particulières à avoir, elle doit juste savoir utiliser les codes couleur, savoir lire les chiffres. » Dans de nombreux hôtels visités, les employées ont des planches avec des codes couleur pour se repérer : « En bleu, ce sont les chambres en départ et en jaune, ce sont les chambres en recouche... et le personnel d'équipage, on le met au stabilo d'une couleur orange... », explique une gouvernante (H6).

Aucune qualification n'est donc véritablement requise. Rares sont les femmes de chambre qui possèdent un diplôme de l'hôtellerie, le plus souvent de niveau CAP-BEP. Les expériences antérieures dans l'hôtellerie, l'hôpital ou une société de nettoyage sont des atouts pour se faire embaucher². La formation à l'exercice du métier s'effectue généralement sur le tas, par observation, imitation d'une collègue, en un à deux jours selon la catégorie d'hôtel. À partir du troisième jour, il est attendu une grande autonomie professionnelle et une rapidité d'exécution comparable à celle des personnes expérimentées : « Moi je n'ai pas fait de formation [...] J'ai fait une journée à B. et le lendemain ils m'ont donné douze chambres. » De plus,

1. Par exemple, dans l'hôtel H6 travaillent quatre équipiers et vingt-six femmes de chambre, dans l'hôtel H5 quatre équipiers et quinze femmes de chambre.

2. Sur les trente-trois personnes d'étage interviewées, seules deux ont été recrutées par le biais d'un contrat de qualification pour préparer la formation de femme de chambre par alternance sur un an.

les candidates ne manquent pas. Que ce soit à Paris ou en province, les managers reçoivent tous les mois des candidatures spontanées. Le recrutement s'effectue principalement par ce biais ou à l'aide des réseaux sociaux du personnel. Et si les femmes de chambre se trouvent aisément sur le marché du travail, en revanche, les employeurs valorisent davantage le métier de gouvernante, qu'ils définissent dans le luxe, comme « des perles rares ». Ces dernières ont le plus souvent suivi un enseignement hôtelier, et sont quelquefois issues de la promotion interne.

« C'EST LE LIT, LA POUSSIÈRE, NETTOYER LES CHAMBRES... »

Les femmes de chambre et leurs homologues masculins les valets, qui font figure d'exception dans la profession, ont en charge la propreté, l'ordre et le confort des chambres de l'hôtel et quelquefois des parties communes ou de la réception. Elles entretiennent quotidiennement treize à dix-huit chambres (le quota s'élève même à vingt-quatre chambres dans un cas), au rythme de deux à quatre chambres par heure selon la catégorie d'hôtel. Leur nombre varie non seulement en fonction de la capacité hôtelière, mais aussi selon la classification, la typologie des chambres (duplex, suite, chambre VIP...), l'éloignement des chambres ou le nombre d'étages, la présence d'office à chaque étage, la possibilité de déléguer les tâches d'entretien des parties communes à un équipier ou celle des contrôles à une gouvernante... Ainsi, une pratique d'autocontrôle est de plus en plus exigée, mais certains hôtels de luxe optent pour le renforcement des équipes de gouvernantes afin d'éviter tout risque de non-qualité, face à un personnel peu qualifié et en présence d'une importante offre hôtelière concurrente.

Les compétences du personnel d'étage, analysées et présentées sous forme de schéma en fin de chapitre (voir p. 328), donnent un aperçu de la grande diversité des activités. Le poste de femme de chambre comporte surtout des tâches techniques : de l'agencement des chambres au nettoyage,

éventuellement entretien du linge, tests d'éclairage ou de chauffage, activités de maintenance de base. Il comprend aussi des fonctions de coordination et de gestion, tant au sein de l'équipe qu'avec les autres services, voire avec la clientèle. Certes, toutes les femmes de chambre n'accomplissent pas l'ensemble des activités : dans le domaine de l'organisation du travail et des relations à la clientèle par exemple, certaines responsabilités concernent exclusivement la hiérarchie. De plus, l'hôtellerie de luxe requiert davantage de technicité et de savoir-être, d'après une gouvernante (H3) :

On fait tous son lit à la maison, ce n'est pas pour autant qu'on est toutes des femmes de chambre [...] Il y a toute la technicité du métier à apprendre et il y a aussi tout le savoir être, le comportemental pour un hôtel 4 étoiles. Par exemple, avoir une présentation impeccable, ne pas crier dans les couloirs.

Néanmoins, la multiplicité des tâches et la pénibilité du métier, par ailleurs faiblement rémunéré, représentent l'ultime paradoxe de cet emploi marginalisé.

Au sein des grands établissements, où « chaque femme de chambre a son étage », la gestion du personnel est déléguée à une ou plusieurs gouvernantes [30]. La gouvernante est alors le seul véritable contact hiérarchique qui gère l'organisation du travail, les plannings, les absences, le recours au personnel temporaire et, bien souvent en partie, le recrutement. La direction n'a dans ce dernier cas qu'un rôle administratif (dont le contrôle, la vérification des titres de séjour et des cartes d'identité). Les femmes de chambre ont un planning pour la journée, communiqué le matin ou au fur et à mesure des départs, parfois avec un ordre de priorité ou en réponse aux attentes de la clientèle. En général, plutôt que des horaires de travail prédéfinis, elles ont des objectifs en nombre de chambres à nettoyer pour la journée, et certains patrons en profitent pour leur fixer des objectifs irréalisables : « Des fois il faut speeder, on nous dit d'aller plus vite. » Une autre femme de chambre (H6) témoigne :

Moi je trouve que les trente minutes par chambre qu'on nous donne, pour un 4 étoiles, ce n'est pas suffisant. Pour qu'une chambre soit bien faite, il faut au minimum quarante minutes. Parce que je décide souvent de faire au moins une ou deux chambres à fond, pour que tout soit bien propre... trente minutes, c'est... pour seulement faire la poussière et bien aspirer en bas des lits, parfois tu fais vingt minutes.

La journée d'une femme de chambre (H6)

J'arrive ici à l'hôtel à... 7 heures 55, 8 heures pile. J'habite assez loin. J'ai 1 heure 20 de trajet. Quand j'arrive le matin, on a la lingerie, qui est juste à l'entrée. On va dans les vestiaires pour se changer. On met la blouse. Après on va voir notre gouvernante, il y a le briefing. C'est la gouvernante qui fait l'ouverture le matin, qui donne l'étage, c'est-à-dire à quel étage vous allez être, quelles chambres vous allez faire, elle transmet un peu les consignes, parce qu'il y a toujours des consignes à donner. On nettoie quand même les chambres des gens, il faut faire attention parce qu'il y a une clientèle. On monte dans les étages, on fait le chariot, avec les produits d'accueil, les serviettes propres, tout le linge propre. On fait sortir le chariot, l'aspirateur, le chariot à linge sale... On commence... Quand je rentre dans la chambre, je sors toutes les poubelles, ce qui n'est pas agréable. On enlève le linge sale. Après je mets les produits de nettoyage. Pendant que je fais le lit, je mets les produits dans la baignoire, les produits pour désinfecter, les toilettes... Après avoir fait le lit, je fais la poussière. J'entre dans la salle de bain. Je fais la salle de bain, les toilettes et tout... Après j'aspire la chambre. Et je nettoie les miroirs de l'entrée. Ensuite je fais un autocontrôle, ça veut dire que je contrôle, je vais voir si j'ai oublié quelque chose, ça arrive. Après la gouvernante passe...

LE LABEUR DES FEMMES DE CHAMBRE

Dans l'hôtellerie de luxe, le nettoyage s'organise en deux brigades, de jour et de nuit, afin d'assurer une permanence sur toute la journée. Les emplois du temps peuvent varier sensiblement d'un jour à l'autre (avec l'accord de la salariée) mais, généralement, ils sont connus des permanentes quinze jours

à un mois avant selon les hôtels. Les horaires sont de 8 heures à 16 heures ou de 14 heures à 22 heures pour des femmes de chambre travaillant à temps plein, mais ils peuvent être différents d'une à deux heures selon les établissements. Dans tous les autres hôtels sans service du soir, les permanentes à temps plein commencent à 6 heures 30 quand elles sont au service petit déjeuner pour finir à 16 heures, et quand elles sont en étage « pur » (attribué), les horaires sont de 8 heures 30 à 17 heures 30.

Le rythme de travail des femmes de chambre est soutenu et éprouvant : « C'est fatigant, c'est vrai que c'est fatigant, dès fois le moral n'y est pas » ; « À la fin de la journée, quand vous avez vingt-quatre chambres à faire toute seule, je peux dire, à laver, rincer, essuyer... mon dos aussi en prend un coup. » Une autre employée résume ainsi la situation :

Franchement, le travail de femme de chambre n'est pas un boulot qui plaît forcément. Il faut obligatoirement travailler et il faut faire ce que tu peux, quoi. Moi, par exemple, je n'ai pas de diplôme... et comme je dois travailler, alors j'ai choisi ça. Si je trouve mieux, c'est sûr que je pourrai laisser ce poste de femme de chambre, ce n'est pas toujours facile. C'est un boulot très dur et physique...

Tous les managers s'accordent pour affirmer que ce métier est physique et fatigant, très ingrat, pas assez valorisé et pas très connu ; or c'est aussi, disent-ils, « l'image de l'hôtel », « le métier caché », « les cartes de visite de l'hôtel ». Un directeur (H2) atteste :

C'est une catégorie peu valorisée alors qu'elle est importante pour la clientèle, qu'il s'agit des métiers les plus fatigants, et qui débouchent le plus souvent sur des inaptitudes ou des soucis de santé. C'est une population difficile à reclasser en raison des problèmes d'illettrisme.

L'une des principales sources d'inquiétude pour ces salariées est également la découverte de l'état de la chambre qu'elles devront nettoyer, surtout lorsqu'elles sont rémunérées sur une base forfaitaire, certaines chambres

risquant de leur demander un investissement particulièrement lourd. Un responsable du personnel précise :

On s'est rendu compte que les sources de stress sont le chronométrage du temps de nettoyage de la chambre et, avant que les femmes de chambre n'entrent dans la chambre, de se demander dans quel état elles vont la trouver.

L'appréhension sur l'état de la chambre ne porte pas seulement sur la charge de travail requise, mais aussi sur l'attitude du client à leur égard. La saleté, le désordre ou l'impudeur sont ressentis comme un manque de respect :

Quand on trouve du désordre partout, quand il y en a sur le lit, par terre... on voit bien que ce sont des gens qui se disent que la femme de ménage s'en occupera ! Ils ne font pas ça chez eux, ils viennent à l'hôtel, ils ont payé ! [30].

L'obligation de travailler le week-end est parfois jugée comme difficile, quand il s'agit du samedi et du dimanche et qu'elle interfère avec la vie de famille, d'autant plus que la convention collective de l'hôtellerie ne prévoit pas de majoration pour le travail du dimanche. À cette astreinte, s'ajoute bien sûr celle de la localisation de l'emploi. À Paris, en particulier, les femmes de chambre résident rarement dans la capitale ou à proximité d'hôtels prestigieux, elles doivent consacrer un temps important à leurs déplacements, souvent 1 heure à 1 heure 30 par trajet. En province, les hôtels de chaîne parfois situés hors de la zone urbaine posent des difficultés pour les personnes qui utilisent les transports en commun : leur lieu de travail n'est pas toujours bien desservi, notamment les samedis et dimanches ou les jours de grève. Cette contrainte s'ajoute à la lourde charge physique de leur travail.

Par rapport aux autres actifs, les conditions de travail de l'hôtellerie se caractérisent essentiellement par la position debout ; ce sont des conditions éprouvantes physiquement et mentalement parce qu'il faut toujours se

dépêcher, que le nombre de collègues est insuffisant pour effectuer correctement son travail, qu'il existe une forte rotation des postes en fonction des besoins de l'entreprise¹. L'analyse menée par la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail rappelle la difficulté physique du métier (se pencher, se redresser ou s'accroupir en permanence), la nécessité de soulever de lourdes charges (pour faire les lits ou déplacer du mobilier) et le contact permanent avec l'eau ou les produits d'entretien (qui peuvent créer des allergies ou des infections) [10]. Le risque présent en dehors du lieu de travail est celui de la sécurité sur le trajet entre hôtel et domicile, pour les salariés qui commencent tôt ou doivent rentrer tard chez eux, décalés des autres travailleurs.

AUSSI DISCRÈTES QUE LA POUSSIÈRE

Dans une activité de service, où le rapport au client est au cœur du métier, les femmes de chambre sont, avec le personnel technique, évincées du face-à-face avec la clientèle. La qualité de leur travail a une importance stratégique dans le succès de certains hôtels, et pourtant leur activité repose sur l'invisibilité similaire à celle du travail domestique. Le ménage doit s'effectuer en l'absence des clients, afin de ne pas déranger, et les femmes de chambre ont la consigne de rester discrètes, voire de s'excuser lorsqu'elles croisent un client [27, 30]. Au sein de la plupart des hôtels, ces employées restent isolées, peu intégrées à la vie collective de l'établissement et cantonnées à passer de nombreuses heures seules ou à ne croiser que leurs collègues ou les gouvernantes. Dans l'hôtellerie de luxe, seule la gouvernante est habilitée à se montrer face à la clientèle, notamment pour répondre à ses sollicitations. Les femmes de chambre sont généralement autonomes, ce qu'elles apprécient toutes, mais elles sont également dépendantes des clients.

1. Source : Dares, Insee, enquête sur les conditions de travail.

La division du travail les assigne à une activité parfois jugée dégradante, au *dirty work* tel qu'il est défini par Hugues [20]. Ce type d'emploi tend à conférer aux personnes qui les exercent, un stigmate de nature physique, sociale ou morale. D'autres postes, tel le service en salle ou en cuisine, incluent un rapport à la saleté (comme nettoyer les tables...), mais il n'est qu'une des composantes du travail. Dans le cas des femmes de chambre, cette activité est centrale et parfois même exclusive lorsqu'elles n'ont pas en charge des tâches connexes. Une frontière sociale distingue les réceptionnistes et les serveurs, d'un côté, et le personnel d'étage, de l'autre. La distance entre les femmes de chambre et leurs collègues est également organisationnelle. Les étages sont séparés géographiquement du rez-de-chaussée, lieu de vie de l'établissement [27, 30]. L'activité de nettoyage s'effectue seule, isolée dans son couloir, et rarement en binôme.

De même l'attitude à l'égard des pourboires est complexe. Lorsqu'ils sont conséquents (fréquemment le fait d'une clientèle de tourisme étrangère), ils sont vécus comme une marque de reconnaissance, certes ambiguë, car elle rappelle leur position subalterne [30]. Les femmes de chambre de l'hôtellerie de luxe ont longtemps bénéficié de pourboires, constituant un complément de revenu appréciable. Cette pratique tend à disparaître, notamment dans les chaînes, mais quelques salariées disent avoir encore d'agréables surprises : « cinq euros, dix euros pour le plus gros, deux euros, trois euros. Mais ça va, c'est sympa, c'est gentil » (H3), « le plus gros a été de cinquante dollars » (H6). En revanche, lorsqu'ils sont dérisoires, ils sont ressentis comme un signe de mépris : « J'ai horreur de ça qu'on laisse deux ou cinq centimes dans les cendriers, c'est ne rien donner finalement ! Je préfère qu'on ne me donne rien plutôt que deux ou cinq centimes, c'est humiliant ! » [30]

En contrepoint de toutes les difficultés évoquées, quelques femmes de chambre expriment leur intérêt de travailler dans un petit hôtel offrant une ambiance conviviale et familiale, l'attrait de s'insérer dans une équipe, et

surtout d'être autonome dans leur travail. Les salariées évoquent aussi la fierté du travail bien fait, les contacts avec les clients plus fréquents dans le cas de la clientèle de loisirs. La reconnaissance du travail par le directeur ou la gouvernante, et l'autonomie accordée sont d'autant plus importantes que les employées se sentent stigmatisées par leurs fonctions subalternes.

LES CONTRATS DE TRAVAIL : « ÊTRE EXTRA N'EST PAS EXTRA ! »

Pour les employeurs, le coût du personnel d'étage est très limité, d'autant que sa non-qualification le rend aisément flexible et interchangeable. Disposant d'un volant de main-d'œuvre, la plupart des hôteliers offrent alors une hiérarchie de statuts entre le contrat d'extra ou de saisonnier (définis ci-dessous), le contrat à durée déterminée puis le contrat à durée indéterminée, qui développe une véritable compétition pour l'accès à l'emploi stable, et se double d'un accès à de meilleurs horaires et à une plus grande régularité de travail. Cette progression au mérite devient un véritable *droit au travail*, puisque le nombre de chambre attribué par jour et par personne est d'abord très limité, et que seul le personnel stable de l'hôtel peut être assuré d'obtenir un revenu décent sur la base de son activité journalière.

Le travail à temps partiel est peu répandu dans les hôtels de luxe visités. Les contrats à durée indéterminée représentent la quasi-totalité des effectifs, et les contrats à durée déterminée répondent à quelques accroissements d'activité temporaires (exemple des personnes qui viennent pour trois mois donner un coup de main). À l'inverse, dans l'hôtellerie économique de chaîne ou indépendante, le personnel d'étage est majoritairement employé à temps partiel (à durée déterminée ou indéterminée). Cette organisation temporelle du travail répond à un souci de flexibilité. À ce sujet, les avis des femmes de chambre divergent. Les unes souhaitent avoir un poste permanent ou davantage d'heures pour un salaire décent, d'autres s'en accommodent le plus souvent dans le souci d'articuler vie professionnelle et vie familiale.

L'industrie hôtelière peut recourir à deux types de contrats particuliers. Les premiers sont les contrats saisonniers (entre 1 et 9 mois de travail) utilisés principalement chez les indépendants et dans des contextes très précis comme le tourisme balnéaire ou de montagne (situation non rencontrée dans la présente enquête). Les seconds sont les contrats d'extra. Ils sont fréquents et systématiquement payés sur la base du smic horaire, quelle que soit l'expérience professionnelle. Un extra est un contrat spécifique à l'hôtellerie-restauration pouvant varier d'une heure à soixante jours au sein d'un même trimestre (au-delà, le salarié peut demander la requalification en contrat à durée indéterminée). À la fin du contrat, le salarié perçoit une indemnité de congés payés égale à 10 % de la rémunération brute perçue, quelle que soit la durée du contrat. Mais les employeurs disposent de 48 heures pour remettre les contrats d'extra aux personnes, ce qui empêche les contrôles des services de l'inspection du travail et favorise le travail au noir, notamment dans les petites structures. Même les établissements importants ou relevant des chaînes en font un usage pas toujours réglementaire, par exemple en demandant aux salariés de signer un engagement unilatéral pour le mois, assurant leur disponibilité envers l'employeur mais pouvant se traduire par zéro heure de travail.

La plupart des hôteliers utilisent les extras pour trouver une souplesse de gestion face aux fluctuations du remplissage des chambres. Mais certains en usent également pour effectuer une longue sélection des professionnelles les plus méritantes. Pour qu'un extra accède à un emploi stable, il faut attendre qu'une place se libère, donc se montrer très investie dans son travail, très flexible, parfois pendant plusieurs années. Il arrive également qu'un contrat à durée indéterminée à temps partiel soit proposé à la suite d'un contrat d'extra, difficilement refusable par la personne qui peut perdre en rémunération. Par exemple, une femme de chambre (H6) a été embauchée en contrat à durée indéterminée à temps partiel pour dix chambres par jour (les collègues à temps plein font quinze chambres) et

déclare gagner moins maintenant : « J'étais plus payée en extra, 54 euros net la journée, et là je suis payée 30 euros la journée. En gros, par mois, j'ai 550 euros de salaire. »

Il leur faut également savoir se rendre disponible, au risque de perdre d'autres missions : une gouvernante d'hôtel de luxe en province demande clairement à ses extras d'éviter de s'engager ailleurs pour qu'elle puisse compter sur eux, sachant qu'en général tous les hôtels de la ville se remplissent en même temps. Les femmes de chambre sont alors contraintes de se maintenir dans la situation précaire qui leur est offerte, au risque de perdre les faibles avantages de cette situation. Un directeur d'hôtel avoue, comme plusieurs de ses homologues, être tenté de limiter ses recrutements sur contrats stables car « parfois, les personnes embauchées se désinvestissent un peu ». Dans une zone d'emploi fortement touchée par le chômage, il lui est aisé de trouver des extras. Il préfère ainsi conserver un important volant de main-d'œuvre à sa disposition sous contrat précaire, dans une situation de réelle dépendance où sont acceptés tous types de sollicitations et d'horaires ou d'objectifs (en nombre de chambres à entretenir pour un temps pré-estimé, même si ce temps est largement sous-estimé).

Si certaines personnes peuvent se satisfaire du statut d'extra pour la possibilité qu'il offre de refuser un travail à une période donnée, la plupart d'entre elles déplorent leur situation précaire, à l'instar d'une personne qui se qualifie « d'extra fixe » ! Son histoire est la suivante : arrivée en France il y a douze ans, elle a suivi deux mois de formation pour pouvoir parler le français. Embauchée dans une société de nettoyage comme femme de ménage pour plusieurs employeurs, elle cumulait jusqu'à treize heures de travail par jour. Par la suite, elle a effectué une formation de femme de chambre au Greta (groupement d'établissements scolaires), et elle est redevenue extra malgré son diplôme, recrutée cette fois par un hôtel.

UN SALAIRE MINIMAL POUR UNE MISSION ESSENTIELLE

La chambre est au cœur de l'activité de l'hôtellerie, et la qualité de son entretien est décisive pour la fidélisation de la clientèle. Or, femme de chambre est le métier le moins rémunérateur de toutes les professions de l'hôtellerie. Le salaire est pour l'essentiel calé sur le minimum légal, proche du smic, et seules des négociations individuelles ou des primes telles le treizième mois parviennent à les modifier très légèrement. Les montants nets déclarés par les salariées interviewées varient de plus de 800 à 1 200 euros par mois pour les permanentes (travaillant à temps plein et partiel de 30 à 39 heures par semaine). Une femme de chambre d'un hôtel de chaîne (H6) témoigne : « Moi je pense que c'est vrai que c'est un boulot dur. On pourrait nous donner plus. Mais c'est le smic ! » Plusieurs apparaissent particulièrement vulnérables et dépendantes de leur employeur, car embauchées sur des contrats d'extra. Ainsi, dans l'hôtel H3, une extra travaille au maximum dix-huit vacations par mois et gagne « entre 100 à 120 euros de moins que les salariés fixes du même hôtel, employés à temps plein ». Certains mois, elle ne gagne que 400 euros et précise : « Alors je me dis que c'est la misère et je pleure. »

Dans l'hôtellerie, les salaires conventionnels non révisés depuis 1997 étaient devenus inapplicables car dépassés depuis longtemps par le taux du smic. L'avenant concernant la nouvelle grille des rémunérations, qui a été signé début 2007, porte le taux horaire minimum à 8,27 euros. Or, ce taux est redevenu obsolète car, dès juillet 2007, il a été dépassé par le smic. De ce fait, la majorité des salariés sont rémunérés strictement au niveau du smic jusqu'au niveau cadre, sans aucun avantage, et même ceux employés à temps plein ne profitent pas d'un niveau de vie avantageux. Diverses enquêtes, anciennes ou nouvelles, donnent les mêmes résultats. Le salaire brut mensuel moyen des femmes de chambre est nettement inférieur à l'ensemble des professionnels de l'hôtellerie (1 350 euros contre 1 608 euros, tableau 20). L'exploitation d'autres statistiques montre que

**Tableau 20 – Salaire mensuel brut dans l'hôtellerie
(pour 39 heures par semaine en euros).**

| | 2005 |
|----------------------------|----------------|
| Smic | 1 286 € |
| Femme de chambre | 1 350 € |
| Serveur | 1 463 € |
| Réceptionniste | 1 515 € |
| Total moyenne des salariés | 1 608 € |
| Cuisinier | 1 617 € |
| Gouvernante | 1 683 € |
| Manager | 3 109 € |

Source : enquête réalisée en 2005, par CHD Conso, sur un échantillon d'hôteliers et restaurateurs, 342 établissements (*L'Hôtellerie*, 2005).

27 % des personnels de l'hôtellerie en France, les femmes représentant près des deux tiers des effectifs, sont des travailleurs à bas salaire contre 10 % de l'ensemble des actifs. Cette proportion a augmenté (23 % en 1995) alors que la tendance générale en France est à la baisse (de 13 à 10 %, voir chapitre 2). Ces résultats sont sous-estimés car ces données n'incluent ni le travail non déclaré ni les aides familiaux. Les rémunérations de l'hôtellerie sont moins élevées que dans la plupart des autres secteurs, pour partie en raison de la faible qualification des emplois et de la faible régulation du marché du travail (tableau 21).

Finalement, les femmes de chambre concentrent de nombreux attributs des métiers féminins en France : une continuité entre l'activité domestique et professionnelle, des contrats à durée déterminée ou à temps partiel, une rémunération modique... Cependant, l'hôtellerie de chaîne ou de luxe

peut avoir intérêt à fidéliser ses employés d'étage afin d'obtenir un bon niveau de qualité de service. Un exemple cité par une gouvernante de Sofitel : « On contrôle une chambre au hasard... Cela marche par points. Chaque tâche est créditée d'un ou deux points, et ces un ou deux points valent des euros. » C'est une mesure qui remporte un vif succès auprès de ce personnel faiblement rémunéré. Quelles initiatives d'entreprises ou stratégies de managers peuvent être favorables aux femmes de chambre et leur offrir des opportunités d'évolution professionnelle ? Telle est la question centrale qui va être développée dans la troisième partie.

Tableau 21 – Part des travailleurs à bas salaire.

| | 1995 | 2003 |
|------------------------|---------------|---------------|
| Hôtels avec restaurant | 21,1 % | 17,9 % |
| Hôtels sans restaurant | 17,6 % | 21,2 % |
| Employées | 23,4 % | 26,7 % |
| Total hôtellerie | 19,9 % | 20,4 % |
| Total tous secteurs | 12,7 % | 10,4 % |

Source : DADS 1995 et 2003, Insee, calcul du Cepremap.

Stratégies managériales ou bonnes pratiques ?

Si les hôtels de grande taille tendent à rationaliser le travail, les petits établissements mettent en évidence le contexte artisanal de l'hôtellerie en France, et font perdurer le modèle dominant de la micro-entreprise familiale, favorisant l'instauration de rapports managériaux paternalistes. Situées à l'écart des collectifs de travail, les femmes de chambre le sont aussi pour l'accès à la formation et à la promotion [30], malgré quelques

propositions en leur faveur. En réalité, les emplois de femmes de chambre fonctionnent comme des trappes dont il est difficile de s'extraire.

UNE DIMENSION ARTISANALE PRÉDOMINANTE

La gestion des hôtels et restaurants reste dominée par le modèle de la micro-entreprise familiale qui favorise l'instauration de rapports très paternalistes. Dans ce secteur, le management se révèle être un élément clé et la personnalité du directeur joue un rôle fondamental [13]. La caractéristique *domestique* de l'activité engendre l'instauration de rapports de dépendance, vis-à-vis du directeur ou d'un simple membre de la hiérarchie, y compris au sein d'hôtels importants [31]. En effet, les établissements hôteliers, même gérés en direct par des chaînes, disposent d'une grande autonomie. La personnalité du directeur a un impact sur le climat social de l'établissement, et ce secteur « valorise avant tout ses caractéristiques artisanales et l'implication personnelle des individus » [23]. Ainsi, par exemple, un même hôtel a pu connaître successivement un management paternaliste, puis directif et appliquant strictement des engagements commerciaux de type « contrat 15¹ ». Dans la gestion des arbitrages entre le client, le personnel et les contraintes de rentabilité, la hiérarchie peut aussi formuler des choix préjudiciables au personnel, alors que le modèle familial tendra plus naturellement à privilégier la dimension *relationnelle* avec les salariés comme avec la clientèle, au moins en apparence.

Des différences liées à la localisation, et notamment l'existence de tensions locales sur le marché du travail, caractérisent en partie la main-d'œuvre. Le marché local est décisif : dans les zones où le taux de chômage est élevé, les hôtels n'ont pas de difficultés à dénicher une main-d'œuvre disponible,

1. Un client non satisfait dans les quinze minutes après sa demande peut demander le remboursement de sa chambre.

même relativement qualifiée. La situation géographique des hôtels différencie également la clientèle dominante, d'affaires ou de loisirs, qui a une incidence sur l'activité des employés d'étage : les séjours d'affaires sont globalement plus courts et nécessitent un nettoyage complet, dit « à blanc ». Mais dans la capitale et dans certaines villes touristiques, malgré la présence d'une importante main-d'œuvre, le coût de la vie rend difficile l'embauche d'un personnel de qualité pour des rémunérations faibles. Par ailleurs, les hôtels parisiens et les chaînes tendent à adopter des formes d'organisations plus rationalisées et à s'accommoder d'un *turn-over* qui reste plus rare en province et dans les hôtels familiaux.

L'inscription de certains hôtels dans un groupe a des conséquences particulières. Dans les chaînes, la prégnance du modèle industriel sur l'organisation est incontestable. Pourtant, l'activité elle-même fait appel à des qualités et à des attitudes qui conservent des caractéristiques artisanales. Longtemps considérées comme peu *rationalisables*, la plupart des activités de service sont aujourd'hui engagées dans un mouvement de rationalisation qui a été initié [31], au sein de l'hôtellerie, par les chaînes et les grands établissements, et visent une double exigence : réaliser des gains de productivité tout en établissant la confiance de la clientèle afin de la fidéliser. Il s'agit d'entretenir une relation durable qui ne se limite pas à la seule transaction, et la qualité des services est un levier de cette stratégie de fidélisation.

LA MÉLODIE DES CHAÎNES

La concentration des hôtels, liée à la progression des chaînes, a sans nul doute incité à une évolution des rémunérations et montré le chemin en développant des bonnes pratiques managériales. Accor, par exemple, a adopté depuis plusieurs années la semaine de 39 heures. Un premier contraste prime au regard des modes de gestion de la main-d'œuvre : l'appartenance à une chaîne ou le fait d'être indépendant, créant ainsi un

certain clivage (tableau 22). Mais d'autres particularités apparaissent, pouvant découler des caractéristiques de l'hôtel (catégorie, taille), de stratégies propres à une chaîne ou liées à l'histoire d'un hôtel, d'autant que le caractère des managers et l'autonomie dont ils disposent, y compris dans les établissements de chaîne, prédominent au point d'inverser certaines tendances.

Tableau 22 – Qualité des emplois et management des femmes de chambre.

| | Hôtels de chaîne | Hôtels indépendants |
|--|--|---|
| Caractéristiques des femmes de chambre | Femmes, en majorité d'origine étrangère, peu qualifiées ou non diplômées. | Femmes, en majorité d'origine étrangère, peu qualifiées ou non diplômées. |
| Type de management | Management direct. Management paternaliste et hiérarchique dans les grands hôtels. Contrôles directs ou autocontrôle du nettoyage des chambres (pour des salariées expérimentées). Dans les grands hôtels : des hommes effectuent des tâches plus physiques (nettoyage des moquettes, escaliers, fenêtres, transport de linge, évacuation des poubelles). | Management direct des propriétaires (ou famille). Management paternaliste. Contrôles directs par le propriétaire/manager. |
| Nombre de chambres à nettoyer par jour | 13-18 chambres | 14-18 chambres |
| Utilisation d'une entreprise de sous-traitance pour le nettoyage | Pour des lieux communs (hall, salles de réunion, baies vitrées...) et jardins. Quelquefois pour le nettoyage des chambres, à l'exception des hôtels de luxe. | Internalisation ou externalisation du nettoyage des chambres et des lieux communs. |

Tableau 22 – Qualité des emplois et management des femmes de chambre. (Suite)

| | Hôtels de chaîne | Hôtels indépendants |
|--|---|---|
| Contrats de travail : hôtels de première qualité, de luxe hôtels économiques | Permanent CDI à temps-plein (basé sur 39 ou quelquefois 37 heures par semaine) et quelques contrats d'extra. Combinaison de contrats (CDI ou CDD pour 30 heures) et un nombre croissant de contrats d'extra. | Nombreux temps plein sous CDI (39 heures par semaine), facilement rompus de fait par l'une ou l'autre des parties et nombreux contrats d'extra (déclarés ou non). |
| Salaire et autres avantages | Salaire minimum légal Un 13 ^e mois après un an d'ancienneté, assurance maladie et retraite, participation et bon d'achat, prix dans les hôtels de la chaîne... | Salaire minimum légal. Un rare bonus pour la fidélité ou lors d'événements spécifiques (pour Noël, la canicule...). |
| | Programme de formation continue. | La formation continue n'est pas une priorité, apprentissage surtout sur le tas. |
| Carrière | Peu d'opportunités. | Très peu d'opportunités et aucune lorsque la direction est propriétaire de l'hôtel. |
| Nouvelles pratiques | Développement d'une veille sociale et de stratégies de communication Organisation d'un équilibre entre vie professionnelle et vie familiale Développement de la polyvalence Introduction du travail en binôme. | Développement d'une écoute et d'un soutien d'ordre personnel et social. |

Source : enquête Céreq-Iredu, Russell Sage Foundation.

Travailler pour une chaîne est souvent vécu par les salariés, comme le choix de relations plus institutionnelles, avec une meilleure application des règles en vigueur. Ainsi, le point fort des établissements du groupe Accor

est son attention au droit du travail et sa gestion du temps du personnel. En plus des avantages d'appartenir à une chaîne (treizième mois, mutuelle, comité d'entreprise...), les collaborateurs du groupe Accor¹ signalent le respect de la législation, les 39 heures, les jours de repos, les primes... qui parfois font défaut dans l'hôtellerie indépendante. De même, les plannings communiqués à l'avance contribuent à faciliter l'articulation entre vie professionnelle et vie personnelle des salariés, une préoccupation nouvelle du groupe, comme en témoigne le projet *Équilibre* initié par Ibis².

Par ailleurs, à travers l'exemple d'un hôtel Sofitel situé à Paris, Accor cherche à innover en faveur des femmes de chambre en développant une veille sociale (avec les services d'une assistante sociale), en limitant la pénibilité, l'isolement et le stress par la possibilité d'un travail en binôme, en favorisant l'adoption de bonnes postures ou d'un matériel innovant (comme le système « ergolit » qui monte les lits en appuyant sur une pédale). Ces pratiques ont été proposées par un groupe de réflexion initié par la direction générale, lors de l'introduction du concept de lit particulièrement confortable dit « MyBed³ » dans tous les hôtels de la chaîne Sofitel, entraînant ainsi quelques difficultés pour les femmes de chambre, comme en témoigne l'une d'elles : « Depuis qu'on a MyBed, tout le monde se plaint qu'on a des

1. Les salariés du groupe Accor peuvent bénéficier d'autres avantages qui dépendent des réseaux et des marques, des lieux et des postes occupés (caution, intéressement, épargne, frais de transport en partie remboursés, repas sur place et payés moins chers qu'ailleurs, chèques cadeaux...).

2. *Équilibre* est l'un des projets d'Equal, programme d'initiative communautaire du Fonds social européen, proposé par cinq partenaires. Il repose sur un ensemble d'actions expérimentales menées de 2002 à 2004 afin de tester localement des aménagements entre travail et vie personnelle [13].

3. Ce concept a été initié aux États-Unis. « Une nouvelle façon de dormir et de rêver » comme le dit la publicité, mais faire ce lit avec un sur-matelas, une grosse couette et quatre oreillers duveteux, peut prendre de 12 à 20 minutes selon les avis des femmes de chambre.

douleurs. Moi personnellement j'ai des douleurs au niveau des bras. » Un directeur d'hôtel confirme le problème :

Ce qui nous a alertés, ce sont les arrêts de travail, les collaborateurs qui se plaignaient de mal de dos ou d'épaule... On s'est aussi rendu compte que le stress était un facteur aggravant pour une femme de chambre qui a 7 heures 48 par jour pour faire quatorze chambres. On s'est aperçu qu'elles se demandaient souvent si elles allaient s'en sortir. On a alors augmenté de douze minutes chaque journée de travail, on est repassé à huit heures, mais les douze minutes on leur fait récupérer en journée supplémentaire de congés, ça colle à des week-ends ou des choses comme ça.

Cet investissement pour « ergolit » a également été adopté dans un autre Sofitel de province en France mais n'a pas été retenu au nouvel hôtel Sofitel de Londres, qui a pourtant adopté « MyBed » et réalisé d'importants investissements en matière de décor et de confort de la clientèle. Mais certains hôtels français ont facilité l'acceptation du concept « MyBed » par les femmes de chambre, en leur permettant de tester le produit pendant une nuit avec un repas (dîner ou petit déjeuner offert) et en diminuant leurs exigences de productivité.

LA MENACE DE LA SOUS-TRAITANCE

Confrontée à d'importantes variations d'activité saisonnières, l'industrie hôtelière peut choisir d'externaliser la gestion d'une partie de son personnel ou de certains services, par un recours aux agences d'intérim ou aux sociétés de sous-traitance. Le recrutement, le contrat de travail et la gestion courante, dont la rémunération, sont alors établis par un prestataire externe, au plus près des besoins de l'établissement. La sous-traitance s'appuie essentiellement sur des contrats à temps partiel qui oscillent entre vingt et trente heures hebdomadaires.

Dans les faits, le recours à l'intérim pour le nettoyage des chambres reste exceptionnel et limité aux situations de réelle pénurie de main-d'œuvre.

Ainsi, l'hôtel H1 y a fait appel, aux frais de son sous-traitant, lorsque ce dernier était défaillant et manquait de personnel. Ou encore, l'hôtel H7 a pris une intérimaire le temps d'un remplacement pour congé de maladie d'une femme de chambre, compte tenu d'absences simultanées de personnel. Les employeurs jugent généralement cette situation coûteuse et risquée, puisque l'agence d'intérim délègue l'encadrement opérationnel du travail à l'entreprise utilisatrice. De plus, n'ayant eux-mêmes aucun critère objectif de sélection des femmes de chambre, tel que l'exigence d'un diplôme, les hôtels peuvent difficilement transférer cette tâche à une agence d'intérim, qui serait susceptible d'effectuer des recrutements totalement inadéquats.

En revanche, le recours à la sous-traitance est quasi généralisé dans le nettoyage hôtelier pour l'entretien des parties communes comme les halls ou les bureaux, et pour les surfaces extérieures spécifiques (par exemple, les baies vitrées importantes qui demandent une habileté et un équipement spécial ou les espaces verts...). La sous-traitance est aussi quasi systématique pour les opérations d'entretien du linge destiné aux clients ou des tenues délicates, telles que les uniformes (contrairement aux tabliers ou aux blouses des femmes de chambre qui sont entretenus par le personnel lui-même). Elle demeure présente pour le nettoyage des chambres dans l'hôtellerie économique (soit près d'un hôtel sur deux) du deuxième groupe hôtelier Louvre Hôtels. Alors que le leader du marché a opéré récemment un net recul suite à un problème d'image commerciale, après d'importants conflits sociaux survenus au sein d'une entreprise sous-traitance, Arcade. En 2002, des salariés de cette société s'étaient mis en grève pour améliorer leurs conditions et leurs cadences de travail : alors que les femmes de chambre salariées dans les hôtels du groupe Accor se chargeaient de seize chambres en huit heures, elles devaient en nettoyer vingt à vingt-trois en six heures pour la société de nettoyage (en étant payées 7,16 euros de l'heure, soit 49 centimes de plus que le smic).

Cette grève a été initiée de manière totalement inattendue par les femmes de chambre, salariées précaires et captives, dans un secteur où la règle est le silence et la pratique syndicale une rareté. Souvent d'origine étrangère, sans diplôme ni qualification, et souvent chargées de famille, les salariés des entreprises du nettoyage touchent des salaires très bas [28]. Cette lutte ou cette grève atypique a été un élément déterminant, un détonateur pour Accor qui a depuis internalisé une partie de l'entretien de ses hôtels, et embauché d'anciennes employées des sociétés de nettoyage. De plus, la direction et les syndicats du groupe Accor ont signé, début 2003, un protocole sur le recours à la sous-traitance visant à garantir de meilleures conditions sociales aux salariés des entreprises de nettoyage prestataires du groupe.

Pour les responsables d'hôtels, l'alternative entre gestion directe ou sous-traitance du nettoyage ne s'effectue pas seulement sur des critères financiers, administratifs ou salariaux. Parmi les hôtels de notre enquête, seul un indépendant continuait d'utiliser une société de nettoyage déjà présente au moment du rachat de l'établissement. Un autre directeur, après avoir connu les services de la société présente également lors de l'achat de l'hôtel, venait d'y renoncer. Et, deux Ibis visités, à l'instar du groupe Accor dont l'image avait été ternie par le conflit social mentionné plus haut, ont internalisé le nettoyage des chambres et embauché d'anciennes salariées de l'entreprise de sous-traitance. Celles-ci témoignent de manière positive de ce changement, en termes de bénéfices au niveau de l'organisation du travail, des cadences, des salaires ou d'autres avantages. Une femme de chambre (H7) atteste que :

C'est différent ici, on a des primes, avec [l'ancien employeur] on n'en avait pas. Et puis on n'avait pas de planning... spécial... Par exemple sur la semaine, on ne savait pas combien de jours on devait travailler, combien de jours on devait se reposer. On s'organisait donc entre nous. Mais depuis que je suis ici, c'est un emploi du temps sûr, c'est le planning de tout le mois, donc je sais quand je suis en repos et quand je travaille.

Et la paye est plus importante, les heures complémentaires sont payées, on a des primes, on a des mutuelles, on a tout.

Une autre renchérit : « Alors ici c'est franchement le paradis. Je ne regrette pas. Au début je ne voulais pas venir. J'ai dit plus jamais femme de chambre, plus jamais des hôtels. »

Pour certains employeurs, l'intérêt de la sous-traitance s'inscrit dans une politique de recherche de flexibilité et de compression maximale des coûts. Pour d'autres, la décision d'internalisation du nettoyage vise également à une réduction des coûts (une baisse de 30 à 40 %) car le contrat avec la société de service peut être basé sur un taux d'occupation moyen peu modulé en fonction de la fréquentation. De plus, l'atout de la gestion directe est de favoriser une plus grande souplesse, de fidéliser le personnel. En effet, l'aspect humain est important, notamment quand des clients insistent pour être à tel étage, car ils veulent le service de telle femme de chambre. La personnalisation du service, le suivi de la qualité rendue deviennent alors prépondérants dans leur choix, comme l'affirme un manager : « Face à un marché hôtelier compétitif au niveau qualité-prix, le charme joue. »

UN FAIBLE ESPOIR DE PROMOTION

La plupart des femmes de chambre ne possèdent pas un niveau de qualification suffisant pour bénéficier d'une carrière, d'autant que l'accès à un poste de gouvernante peut s'appuyer sur une mobilité géographique, incompatible avec leurs contraintes familiales. Elles espèrent pouvoir devenir un jour une « vraie gouvernante », ne voyant pas d'autres opportunités de valoriser leurs expériences professionnelles. Elles s'efforcent de garder l'espoir pour le long terme, comme si seul cet espoir pouvait rendre le quotidien plus supportable, tout en sachant que la réalisation de leur projet est assez improbable.

Quelques hôtels font exception, avec des promotions accordées moins par stratégie que par commodité dans une période de pénurie de

main-d'œuvre. Ainsi, un hôtel de luxe a nommé une « première femme de chambre » après l'avoir formée en une demi-journée, ce qui a permis à la « première femme de chambre » de devenir gouvernante d'étage, sur la base d'une formation interne de deux jours, en restant cependant classée (et payée) au niveau employé. Un autre hôtel économique a promu une personne comme « première femme de chambre », avec un nouveau rôle administratif et de délégation des tâches, tout en exigeant d'elle de conserver sa cadence antérieure de trois chambres nettoyées par heure. Sous réserve d'être disponibles et mobiles géographiquement, des femmes de chambre peuvent accéder à des postes d'aide-gouvernante. Des destins rares. L'une d'elles, d'origine africaine, raconte comment elle a débuté dans les étages, avant qu'une responsable hiérarchique, telle une « marraine », lui « donne sa chance » et lui permette véritablement de faire carrière. De femme de chambre à gouvernante, puis formatrice, elle a occupé différents postes de la Russie à Cuba, de l'Égypte en Amérique latine, avant de revenir en France pour prendre la direction d'un établissement de chaîne, car selon ses propres mots, « le prince charmant est apparu dans ses voyages », comme dans le conte de Cendrillon [4].

Les possibilités de carrières internes sont restreintes et symboliques. Elles se limitent à l'accès aux postes d'aide-gouvernante, puis de gouvernante et uniquement dans les grands établissements [30]. La taille réduite de nombreux hôtels et la présence des propriétaires à la tête des établissements familiaux limitent les possibilités d'évolution vers la fonction de gouvernante (généralement occupée par la femme du patron). En réalité, les perspectives d'évolution s'avèrent contrastées en fonction des postes occupés par les personnes et de leur niveau d'études, et les femmes de chambre restent majoritairement exclues de ce type de proposition.

LES EMPLOYEURS FACE À LA FORMATION

La particularité de l'hôtellerie-restauration par rapport aux autres secteurs d'activité économique est un faible recours à la formation continue, lié à la

part élevée de ses très petites entreprises. En 2004, seulement le quart des salariés ont suivi au moins une action financée par l'employeur contre 38 % pour l'ensemble des branches (*source* : Céreq, enquête 24.83). La durée des stages y est de 20 heures contre 31 heures pour l'ensemble des secteurs. Mais ces statistiques masquent de fortes disparités et seuls les hôtels de taille importante, généralement les chaînes, dépassent l'obligation légale¹. Pour le groupe Accor, par exemple, la formation continue est au cœur de leur politique des ressources humaines et l'entreprise y consacre 2 % de sa masse salariale (le montant minimal de la participation est fixé à 1,6 %). L'académie Accor, première université d'entreprise créée en Europe, propose plus de 180 formations. Située à Évry, en France, elle est aujourd'hui au cœur d'un réseau mondial *Academie Accor Worlwide* (onze centres de formation) dont l'ambition est de permettre l'accès à l'ascenseur professionnel pour tous, avec « une formation par collaborateur et par an ». En 2004, plus de 120 000 collaborateurs du groupe ont suivi au moins une formation.

Peu d'hôtels offrent une formation permettant à leurs femmes de chambre de progresser véritablement dans leur emploi. Parmi les bonnes pratiques en ce domaine, les hôtels Ibis proposent la démarche Acteurs 2003, qui favorise les évolutions professionnelles et incite à l'apprentissage d'un deuxième métier dans l'hôtellerie (femme de chambre + serveuse ou femme de chambre + réceptionniste, par exemple)². En réalité, pour progresser dans la carrière, il faut faire preuve d'une disponibilité importante et être prête à accepter éventuellement une forme de polyvalence

1. Les dépenses de formation varient de 0,15 à 3,5 % de la masse salariale dans les huit hôtels visités.

2. La formation s'effectue principalement en situation de travail, dans le poste dont le salarié fait l'apprentissage, encadré par un supérieur hiérarchique. La validation des compétences et l'accès à un échelon supérieur (qualifié-expert-leader) procurent des bonifications salariales avant d'être promotionnelles.

sur ces deux métiers pour répondre aux besoins de l'hôtel [13]. Le fait de se voir proposer une formation, généralement fort prisée, représente aux yeux des salariées une marque d'intérêt, de confiance, voire de reconnaissance, ce qu'elles apprécient.

La formation est quasi inexistante pour les femmes de chambre dans les petites structures. Seuls quelques hôtels visités, de chaîne et/ou de luxe, proposent des actions à destination du personnel d'étage¹ : journées de formation aux postures ergonomiques, techniques de nettoyage de chambre, accueil dans les hôtels de luxe, sensibilisation à la satisfaction du client... La plupart des stages ont des objectifs opérationnels et ne débouchent pas sur des certificats de compétences reconnus par l'ensemble de la profession [30]. Ils visent plus à fidéliser la main-d'œuvre et à assurer leur intégration, par l'appropriation d'une culture maison, par la multiplication des échanges internes, qu'une réelle progression hiérarchique des femmes de chambre ou une reconversion. Or on observe la présence dans certains établissements de personnes issues de l'immigration maniant difficilement la langue française, avec parfois un niveau d'études secondaires dans leur pays d'origine. Aucun perfectionnement à la langue française ne leur est proposé.

Les principaux besoins en formation, définis par les employeurs et les syndicats au plan national pour l'hôtellerie-restauration, sont la sécurité alimentaire, les technologies de l'information, la sensibilisation à l'environnement et les compétences en langues étrangères... ce qui ne concerne aucunement les femmes de chambre. Dans l'ensemble, l'hôtellerie indépendante semble peu impliquée dans la mise en valeur des ressources humaines, notamment au-delà de ses besoins opérationnels immédiats pour le personnel d'étage. Mais, parfois, ce sont les femmes de chambre elles-mêmes qui refusent une promotion, surtout au sein d'un collectif auquel elles se

1. Dans l'hôtel H7, toutes les femmes de chambre ont suivi entre deux et huit stages de formation.

sentent liées par des liens interpersonnels. Ainsi, une responsable d'hôtel qui avait proposé à deux femmes de chambre une formation d'assistante gouvernante (H4) s'est heurtée à un refus car « elles ne voulaient pas commander les autres ».

En formation initiale, le ministère de l'Éducation nationale propose une palette de diplômes préparant aux métiers de l'hôtellerie-restauration¹. Pour l'entretien des chambres, le plus approprié est le brevet d'études professionnelles (BEP) hôtellerie-restauration², alors que le certificat d'aptitude professionnelle (CAP) employé technique de collectivité est davantage orienté vers la restauration collective, même si ces deux diplômes comportent un enseignement de nettoyage des locaux et de service de repas, la préparation des lits et l'entretien des chambres. Le BEP a en effet une option intitulée production de services, décrite sous cette périphrase pour éviter de décourager les élèves avant l'inscription. Des titulaires de l'un de ces deux diplômes, CAP ou BEP, se trouvent quelquefois dans les hôtels enquêtés. Mais force est de constater que la plupart des hôteliers sont peu demandeurs ou peu preneurs de ces diplômes. Au contraire, pour les employeurs, deux années de formation professionnelle peuvent constituer un atout, mais elles ne se justifient pas pour l'exercice de cet emploi qui s'apprend généralement en deux jours sur le terrain. Ils privilégient des considérations plus pratiques dans leur recrutement (logement à proximité, possibilité de venir travailler y compris en cas de grève des transports en commun, acceptation d'horaires décalés, présence de contraintes familiales...).

1. En 2004, près de 13 300 lycéens et 11 300 apprentis sont en dernière année de formation dans les métiers de l'hôtellerie-restauration [17].

2. Le BEP hôtellerie-restauration compte 5 800 élèves et 1 800 apprentis en dernière année de formation en 2004, contre respectivement 600 et 3 200 pour le CAP employé technique de collectivité (source : base Reflet, Céreq).

Pour accéder au métier de gouvernante, l'Éducation nationale propose des formations de niveau baccalauréat : le brevet professionnel par apprentissage¹ et le baccalauréat technologique hôtellerie dans sa dimension de services hôteliers (incluant aussi les techniques d'accueil et le service en restauration). Mais c'est plus au niveau bac + 2, comme le BTS hôtellerie-restauration, que les candidates ont leurs chances, notamment parce que leurs connaissances en langue étrangère sont mieux assurées. Face au manque de débouchés professionnels de l'hôtellerie, comparativement à la restauration, les titulaires du BTS hôtellerie-restauration option hébergement acceptent parfois des emplois de femme de chambre dans l'espoir d'une promotion professionnelle rapide vers l'emploi de gouvernante. C'est le cas d'une jeune fille d'origine réunionnaise, employée en Grande-Bretagne dans le groupe Accor, avec financement du déplacement par l'Agence nationale pour l'insertion et la promotion des travailleurs d'Outre-Mer. Comme plusieurs de ses collègues de promotion, elle a découvert l'absence de perspectives puisqu'elle était affectée dans un hôtel classé 2 étoiles dont le nettoyage était sous-traité, et l'impossibilité de pratiquer l'anglais puisqu'elle n'établissait aucun contact avec la clientèle et que ses collègues femmes de chambre étaient toutes d'origine étrangère. Elle a donc renoncé par anticipation au contrat pour lequel elle s'était engagée pour un an, et a repris ses études, dans l'espoir d'accéder désormais aux emplois de la gestion hôtelière.

La branche de l'hôtellerie-restauration propose également un certificat de qualification professionnelle (CQP) d'employé d'étage, accessible en formation continue et délivré annuellement à une cinquantaine de personnes seulement, mais peu valorisé en termes de rémunération ou de parcours professionnel. De fait, un véritable fossé existe entre le métier de femme

1. Tous les ans, seuls une quinzaine d'apprentis préparent chaque année le brevet professionnel gouvernante (source : base Reflet, Céreq).

de chambre et celui de gouvernante, que la formation continue ne parvient pas à combler.

DES INNOVATIONS POUR LE PERSONNEL D'ÉTAGE ?

D'autres initiatives, auxquelles participent les femmes de chambre, visent à rendre le climat professionnel plus convivial ou à les intégrer davantage dans la vie de l'entreprise. Ainsi, certains hôtels de chaîne ont initié une prise de petits déjeuners en commun, une participation aux visites des fournisseurs et aux journées d'intégration, une association des extras aux festivités, une autogestion des congés par le personnel... Dans d'autres établissements indépendants, l'accompagnement se fait au niveau des relations personnelles, par des entretiens individuels réguliers, des réunions ou des petits déjeuners fréquemment organisés... Contraints par un fort environnement concurrentiel, quelques responsables d'hôtels de luxe ont choisi une politique salariale particulière en établissant leur propre grille, en offrant parfois des primes exceptionnelles au personnel méritant, en fonction de la qualité du travail ou de difficultés (lors d'un surcroît de clientèle, lors de la canicule...). Il reste à regretter la rareté des hôtels qui complètent le service de base du personnel d'étage en l'affectant à d'autres tâches au sein de l'établissement, ce qui leur permettrait d'être moins captif de leur emploi, alors que pour d'autres personnels la polyvalence est de plus en plus souvent proposée (entre réception et service, voire en cuisine).

Néanmoins ces initiatives ne sont pas toujours spécifiques au personnel d'étage. Elles s'adressent à l'ensemble des salariés d'un hôtel ou d'une chaîne, et dépendent largement du directeur et de sa politique managériale. Qu'en est-il des pratiques et des stratégies des hôtels de luxe et économiques au-delà de la France, de l'autre côté des miroirs de l'Europe ? La section suivante présente une analyse comparative des conditions de travail et des trajectoires professionnelles des femmes de chambre dans des environnements institutionnels, sociaux et politiques distincts.

Le miroir aux alouettes

Malgré des changements et des réformes parfois considérables depuis le début des années 1980, les travailleurs à bas salaire continuent d'être massivement présents dans le secteur de l'hôtellerie pour les cinq pays d'Europe étudiés. Faire les chambres demeure dans ces contrées européennes une affaire de femmes et le métier caché le moins rémunéré des hôtels. L'inégal accès à un poste stable à temps plein révèle un dualisme croissant dont sont victimes les femmes de chambre, avec le risque de précarisation, voire d'exclusion, omniprésent.

L'HÔTELLERIE, UN SECTEUR EMBLÉMATIQUE

Dans des contextes socioéconomiques différents, l'hôtellerie apparaît comme le secteur emblématique des bas salaires [15]. La proportion des travailleurs embauchés à bas salaire varie de 9 % au Danemark à près de 22 % en Allemagne ou au Royaume-Uni (tableau 23). Dans l'hôtellerie, le Danemark, la France et les Pays-Bas comptent près du quart de personnes à bas salaire, le Royaume-Uni plus de la moitié, l'Allemagne plus des deux tiers. Mais dans ces pays, l'hôtellerie n'apparaît pas autant qu'en France comme un secteur singulier et atypique, qui bénéficie depuis longtemps de nombreuses dérogations au Code du travail français (horaire, contrat, salaire hôtelier jusqu'en 2005). En France, la principale convention collective de la profession ne prévoit toujours pas de progression salariale à l'ancienneté, ni d'indemnisation des dimanches travaillés. Il en est de même au Royaume-Uni, alors qu'au Danemark, l'entretien des chambres est majoré de 1 à 3 euros de l'heure le week-end, et en Allemagne seulement le tiers des conventions collectives régionales prévoient une majoration pour les jours fériés [33].

Quel que soit le pays, les réglementations ne sont pas toujours respectées dans la myriade de petits hôtels : « Les employeurs de l'hôtellerie sont

doués pour ignorer la loi ou trouver les moyens de la contourner. » [8]. En France, en particulier, l'intervention constante du gouvernement en faveur des hôteliers, cafetiers et restaurateurs, que ce soit en termes de temps de travail ou de financement spécifique, est singulière par rapport aux autres pays européens de l'étude.

Tableau 23 – Les travailleurs à bas salaire dans cinq pays d'Europe.

| | Allemagne | Danemark | France | Pays-Bas | Royaume-Uni |
|---|--------------------|---------------------|---------------------|---------------------|--------------------|
| Part des bas salaires parmi l'ensemble des travailleurs – au sein de l'hôtellerie | 22 % 70 % | 9 % 25 % | 10 % 27 % | 18 % 26 % | 22 % 59 % |
| Salaire net horaire déclaré par les femmes de chambre | 7,33 à 10,36 € | 13 à 14,70 € | 6,37 à 8,71 € | 7,73 à 8,72 € | 7,37 à 8,90 € |
| Nombre de chambres à nettoyer par jour | 7 à 24 chambres | 14 à 20 chambres | 13 à 18 chambres | 15 à 21 chambres | 9 à 20 chambres |
| Temps par chambre | 15 à 23 minutes | 15 à 25 minutes | 15 à 45 minutes | 15 à 30 minutes | 15 à 33 minutes |

Source : enquêtes nationales, rapports *Low-Wage Work*, Russell Sage Foundation (2005-2006).

En écho, le taux de syndicalisation demeure très faible au sein de ce secteur, seulement 2 % contre une moyenne de 8 % en France (l'un des pays européens avec le plus faible taux). La représentation syndicale est également peu élevée en Allemagne et au Royaume-Uni (5 %) et même au Danemark (25 %). Or le Danemark s'appuie sur un taux de syndicalisation proche de 80 %, car son système *Ghent* conditionne le versement de l'assurance chômage à une adhésion syndicale préalable. Cette faible présence syndicale, comme le manque de représentation des comités d'entreprise, peut s'expliquer par la structure et la parcellisation des hôtels

sur les différents territoires : plus de 80 % sont indépendants et, selon le pays, 64 à 88 % ont moins de dix salariés (tableau 24). Elle est également liée aux particularités des emplois avec de nombreux contrats temporaires ou à temps partiel, un *turn-over* important, et aux caractéristiques des salariés, des femmes et des jeunes souvent d'origine étrangère, peu informés sur leurs droits, qui considèrent l'hôtellerie comme un secteur de passage. Une telle configuration n'est pas sans répercussion sur les conditions de travail et les perspectives offertes aux salariés du secteur. Ainsi, en Allemagne, le syndicat, selon ses propres paroles, n'a jamais été capable de résoudre le problème des bas salaires, le seul point crucial de discussion étant le nombre de chambres à nettoyer en huit heures [33].

Tableau 24 – Le monde de l'hôtellerie dans cinq pays d'Europe.

| | Allemagne | Danemark | France | Pays-Bas | Royaume-Uni |
|---|-------------|--------------|------------|--------------|-------------|
| Nombre d'hôtels* | 36 200 | 470 | 18 140 | 3 100 | 39 330 |
| Nombre de lits* | 1 644 000 | 73 000 | 1 254 000 | 200 000 | 1 251 000 |
| Personnes occupées en hébergement touristique* | 375 000 | 22 000 | 256 000 | 72 000 | 309 000 |
| Part des indépendants | nd | 83 % | 84 % | nd | 76 % |
| Part des hôtels de moins de dix salariés | 88 % | 70 % | 80 % | 65 % | 64 % |
| Part des temps partiels | 32 % | 44 % | 19 % | 60 % | 40 % |
| Taux de syndicalisation au sein de l'hôtellerie | 23 % 5 % | 80 % 25 % | 8 % 2 % | 26 % 16 % | 29 % 5 % |

Source : *Eurostat (2007), enquêtes nationales, rapports européens *Low-Wage Work*, Russell Sage Foundation (2005-2006).

UN QUOTIDIEN PRESQUE SANS LENDEMAIN

Les femmes de chambre présentent des caractéristiques communes et discriminantes sur le marché du travail dans les pays étudiés : la plupart d'entre elles sont des femmes, âgées en moyenne de quarante ans, souvent mères de famille, non diplômées ou peu qualifiées, et majoritairement d'origine étrangère. Une exception : la qualification du personnel d'étages est nettement plus élevée en Allemagne et notamment dans l'Ouest. Les employeurs sélectionnent leur personnel sur des caractéristiques individuelles et ethniques pour occuper ces emplois du marché secondaire [29]. Selon les pays, entre 20 et 70 % des femmes de chambre sont nées à l'étranger. Les origines ethniques peuvent être très variables selon les pays et les périodes, différent selon les lieux de travail et la main-d'œuvre disponible. La cooptation restant une pratique courante, certains hôtels emploient massivement des femmes venant du Maghreb ou d'Afrique, d'autres privilégient les Asiatiques ou les Portugaises, ou bien des personnes issues des pays d'Europe de l'Est. Une différenciation apparaît nettement dans deux pays : en Allemagne de l'Ouest, la majorité des femmes de chambre sont des immigrées alors qu'en Allemagne de l'Est, où la main-d'œuvre étrangère est rare et le chômage élevé, elles sont de nationalité allemande ; aux Pays-Bas, Amsterdam attire davantage la main-d'œuvre étrangère, de plus en plus masculine, alors que les hôtels de province embauchent surtout des Néerlandaises [19].

Dans la plupart des hôtels européens visités, les femmes de chambre restent isolées, peu intégrées à la vie collective de l'établissement, cantonnées à passer de nombreuses heures seules ou à ne croiser que leurs collègues ou les gouvernantes. « C'est un travail très solitaire » confie une gouvernante anglaise. Elles entretiennent quotidiennement entre douze et vingt et une chambres en moyenne, au rythme de quinze à quarante-cinq minutes par chambre selon la catégorie d'hôtel (voir tableau 23). Ce quota tend à diminuer dans l'hôtellerie de luxe. Les tâches diffèrent peu d'un pays à

l'autre : nettoyage et mise en ordre de la chambre selon des standards et des procédures définis par l'hôtel. La cadence de travail est toujours soutenue, éprouvante, et le stress des femmes de chambre apparaît également comme un élément crucial commun. Au Royaume-Uni, de nombreuses salariées ne peuvent bénéficier des pauses réglementaires, du fait de la pression des employeurs. « Maintenant les femmes de chambre peuvent finir leur travail sans pause et elles font en trois heures ce qu'elles faisaient en quatre heures », confirme un manager néerlandais. De plus, un directeur en France précise des difficultés morales : « Elles ont le stress de ne pas tenir le rythme face à l'objectif temps et le nombre de chambres, dont l'état laissé par le client peut varier. » Un autre hôtelier britannique souligne la routine de l'activité :

J'ai vu cette femme faire vingt chambres. Nettoyer vingt chambres est si impressionnant, si difficile, que c'est ce que j'appelle un travail de routine, vous savez, comme dans le film *Groundhog Day* [La journée sans fin de la marmotte] : chaque jour se ressemble et le travail recommence, chaque chambre est salie de la même façon, il faut la remettre en ordre selon le même standard. [8]

Alors que la chambre est au cœur du service de l'hôtellerie, secteur en pleine croissance, la faiblesse des rémunérations reflète la place subalterne attribuée aux femmes de chambre, avec peu d'espoir de promotion sociale. Leurs salaires sont ajustés sur les minima légaux de chaque territoire, et ils sont largement en dessous du salaire médian (voir tableau 23). Ainsi, en France, dans l'hôtellerie économique où les rythmes de travail sont les plus élevés, elles perçoivent en moyenne entre 1,5 et 2 euros nets par chambre entretenue, ce qui correspond au prix d'un café ! Mais il est vrai qu'il existe toujours une *réserve de main-d'œuvre*, puisque le nettoyage est une activité qui s'apprend rapidement, sur le tas, comme le souligne une employée au Royaume-Uni : « Vous n'avez pas besoin de compétences pour faire la poussière ou passer l'aspirateur. » L'expérience n'est pas considérée comme qualifiante, elle ne l'est pas non plus en termes de promotion, et risque même d'être handicapante lorsqu'elle se traduit par des troubles de santé.

En effet, la nature du travail et le rythme imposé pèsent sur l'activité des femmes de chambre. L'usure physique et particulièrement les maux de dos ou les allergies aux produits d'entretien sont des troubles fréquents au sein de la profession. Parmi les tâches jugées les plus pénibles figurent le nettoyage des baignoires, qui impose des postures difficilement supportables, ainsi que la confection de grands lits (*king size*) dotés de couettes et de matelas de plus en plus épais, utilisés comme argument commercial dans l'hôtellerie de luxe. Et, avec le temps, lorsque la fatigue s'installe, les plus expérimentées se trouvent dans l'obligation de réduire progressivement leur rythme ou leur journée : soit en travaillant de nouveau à temps partiel, soit en cherchant un emploi hors de l'hôtellerie, ce qui bien souvent les reconduit vers la précarité ou le chômage.

Un certain clivage apparaît selon le type d'établissement. Travailler dans un hôtel de luxe, par exemple au Danemark, au Royaume-Uni et au Pays-Bas, peut faire la différence en offrant de meilleures conditions en termes d'emploi, de stabilité, d'accès à la formation. Il existe également des avantages à être employé dans un hôtel de chaîne en Allemagne et en France (treizième mois, mutuelle...). Les perspectives d'évolution professionnelle demeurent toutefois limitées pour les femmes de chambre, compte tenu de leur âge et de leur faible qualification. Un poste à temps plein représente souvent le seul espoir d'aboutissement de leur carrière, à condition que leur santé leur permette de garder durablement la même cadence.

UN PARCOURS SEMÉ D'OBSTACLES

Un même principe s'observe dans ces cinq pays européens. Excepté pour les personnes expérimentées ou pour l'encadrement des femmes de chambre, dont les gouvernantes, il n'existe pas d'accès immédiat aux emplois stables et à temps plein, donc pas de possibilité de se constituer un revenu décent et régulier. Face à une activité très fluctuante, et disposant d'une *réserve de main-d'œuvre*, la plupart des hôteliers proposent une hiérarchie

de statuts entre le contrat temporaire ou saisonnier (*casual contract*), en bas de l'échelle, et le contrat à durée indéterminée. Un autre point commun : les établissements de luxe proposent plus de postes permanents à temps plein. Dès lors, un dualisme apparaît nettement entre les femmes de chambre embauchées définitivement et celles qui enchaînent les contrats éphémères, dualisme renforcé par un second clivage entre les personnes recrutées à temps plein et celles à temps partiel.

Car pour gagner en flexibilité et pallier facilement les absences, les employeurs ont largement recours aux temps partiels, qui concernent plus du tiers des salariés de l'hôtellerie en Allemagne, plus de 40 % au Danemark et au Royaume-Uni (tableau 24). Aux Pays-Bas, les mini-contrats de deux à quatre heures par semaine prennent de l'ampleur pour le personnel d'étage. Du côté de l'Allemagne, une différence apparaît entre le travail à temps partiel pour 13 % des salariés et les mini-jobs qui concernent près de 31 % des femmes de chambre. Cette activité partielle, rarement choisie par les employés, peut les inciter à cumuler plusieurs emplois, sans véritable cadre légal. Comme cette femme de chambre en France, qui se lève à quatre heures du matin pour être agent d'entretien trois heures par jour dans une pharmacie, avant de prendre son poste à l'hôtel ; ou ces deux autres, en Angleterre, qui terminent leur semaine de travail chez Pizza-Hut. La plupart des femmes de chambre espèrent obtenir un poste stable et à temps plein, pour un salaire décent et une possible autonomie familiale. Mais l'éventail des contrats de travail proposé engendre une précarité durable sur le marché du travail, et rend ces salariées particulièrement vulnérables et dépendantes de leur employeur. Comme le remarque une gouvernante hollandaise : « On devrait comprendre ce que signifie pour des travailleurs non qualifiés d'être condamnés à des emplois temporaires. Ils ne peuvent pas construire de futur, ils n'ont aucune sécurité. » [19] En France, la précarité est particulièrement accrue par le contrat d'extra, qui peut varier de une heure à soixante jours au sein d'un même trimestre.

Cette situation entraîne non seulement une instabilité de leur revenu, mais aussi une protection sociale partielle et une allocation de chômage faible.

L'organisation du temps de travail apparaît comme la résultante des contraintes concurrentielles et organisationnelles essentiellement construites par les employeurs [12], notamment les chaînes qui appliquent une standardisation des tâches (plus de 120 éléments à inspecter aux Pays-Bas par exemple). De nombreux hôteliers trouvent une flexibilité encore renforcée dans le recours à la sous-traitance, qui leur permet de se décharger totalement des contraintes de gestion du personnel, et des préoccupations administratives et sociales qui l'accompagnent. Ainsi, en France, la sous-traitance concernerait près du tiers des établissements hôteliers. Elle semble plus développée en Allemagne, au Danemark et au Pays-Bas, de l'ordre de 50 %, mais les statistiques restent insuffisamment fiables à ce sujet. Là encore, dans tous ces pays, les cadences de travail des salariées d'entreprises sous-traitantes sont supérieures à celles des personnels gérés en direct par les hôteliers. En France, une ancienne employée d'une société de nettoyage témoigne de son expérience : « Nous devons faire quatre chambres et demie à l'heure. C'était impossible. En fait, pour préparer quatre chambres, on travaillait une heure ou deux de plus chaque jour, qui n'étaient pas payées. »

Les directeurs d'hôtels allemands et danois soulignent davantage l'intérêt de la sous-traitance qui s'inscrit dans une politique privilégiant la recherche de flexibilité et la compression des coûts, comme en Allemagne avec le *cost-cutting strategy* [33]. D'ailleurs, un responsable allemand remarque que « le budget est devenu le mot magique » et le principe du paiement par chambre est un bon argument commercial (le tarif varie de 1,6 à 3 euros par chambre) dans les sociétés de sous-traitance. *A contrario*, les managers français plutôt favorables à l'internalisation du nettoyage des chambres défendent l'idée de la personnalisation du service, du suivi de la qualité, de la fidélisation du personnel... De plus, le leader du marché hôtelier

en France a opéré un net recul de la sous-traitance suite à un problème d'image commerciale. Un directeur trouve également une autre motivation à cette décision nationale : « On a décidé d'internaliser la gestion du personnel des étages parce qu'au niveau de la propreté, une femme de chambre qui appartient à l'hôtel s'investit plus qu'une femme de chambre extérieure à l'hôtel. » De même, les hôteliers néerlandais préfèrent fidéliser leur personnel, l'heure de sous-traitance étant chère (8-9 euros par chambre) et de moindre qualité. Les employeurs dans l'hôtellerie de luxe tendent également à limiter ce recours à la sous-traitance, car elle ne leur permet pas de maîtriser la qualité de l'entretien des chambres, ni la gestion du personnel en cas de conflit social par exemple. Ils optent alors pour une administration directe et une fidélisation des salariées, qui s'appuie notamment sur des contrats stables et à temps plein.

ENTRE FLEXICURITÉ ET PRÉCARITÉ

La persistance des travailleurs à bas salaire dans des pays européens où le niveau d'éducation ne cesse de s'élever pose question. L'emploi de femme de chambre est-il un point de passage plus ou moins inévitable, mais transitionnel ? Ou s'agit-il au contraire d'un emploi secondaire durable mais sans opportunité d'évolution, pour une main-d'œuvre captive, comme le suggère la théorie du marché dual du travail [7] ?

En l'absence de véritable possibilité de négociation et faute de pouvoir envisager d'autres situations professionnelles, le personnel d'étage se montre singulièrement stable, ce qui contraste avec les autres employés de l'hôtellerie des cinq pays. Le faible taux de mobilité des personnes qui exercent un emploi particulièrement pénible est en partie lié à un effet conjoncturel. En France, un taux de chômage élevé permet aisément aux employeurs de recruter un personnel non qualifié, sans nécessairement lui offrir de perspectives. Le profil des femmes de chambre est légèrement différent

dans les grandes métropoles danoises et britanniques qui attirent un nombre croissant de jeunes considérant l'hôtellerie comme un job de passage ou d'étudiante. De plus, au Danemark, les employeurs semblent offrir plus de possibilités d'évolution professionnelle à leurs salariés [9].

Dans des contextes distincts, les emplois à bas salaire prendraient alors la forme d'emplois transitionnels au Danemark, de trappes de précarité en France et au Royaume-Uni (*dead end jobs*), de mini-jobs ou midi-jobs en Allemagne, de mini-contrats aux Pays-Bas, où les personnes occupant ces postes sont plus exposées au chômage ou au maintien dans une activité peu rémunératrice. Une femme de chambre des Pays-Bas témoigne :

J'ai d'abord eu un travail dans un hôtel 5 étoiles pour dix-sept chambres par jour... La principale raison de mon départ était que l'hôtel ne voulait pas m'offrir de contrat permanent. Puis j'ai commencé à travailler pour une société de nettoyage. Comme je devais toujours travailler plus d'heures que je n'étais payée et que cette entreprise ne voulait pas m'offrir un contrat à temps plein, j'ai aussi quitté cet emploi. [19]

Seul le Danemark conserve moins de 20 % de ses travailleurs dans les déciles inférieurs des rémunérations pendant plus de quatre ans, tous secteurs confondus. Le mode de sécurisation des trajectoires du Danemark paraît incitatif pour les mobilités individuelles où, chaque année, près de 30 % des travailleurs changent d'emploi, même si celles-ci restent limitées pour le personnel peu qualifié de l'hôtellerie. La légendaire flexicurité danoise a toutefois des limites et révèle, à travers l'exemple de l'hôtellerie, un système dual important : seuls 27 % des salariés à temps plein bénéficient de l'assurance chômage. En effet, de nombreuses femmes de chambre peu informées et très peu syndiquées (pour un coût d'adhésion prohibitif, proche de 400 euros annuels) ne profitent pas de véritable protection sociale, lorsqu'elles se retrouvent sans emploi. Pour ce personnel, la flexibilité est plus présente que la sécurité : « dans tous les cas, le résultat est là, le système de flexicurité danoise n'est pas pleinement opérationnel » [9].

Pour les femmes de chambre, ce modèle danois pourrait relever d'un « miroir aux alouettes ».

Dans des contextes sociaux et économiques très distincts, l'hôtellerie est le secteur atypique et emblématique des bas salaires, qui se distingue par la faiblesse de ses avancées sociales en faveur des salariés. En France, la négociation apparaît plus importante au plan national. En réalité, elle est rythmée par les employeurs, confortée par le gouvernement, qui visent à obtenir des régimes dérogatoires ou des aides plutôt que des négociations entre employeurs et salariés. De plus, l'hôtellerie-restauration a le taux de syndicalisation le plus bas des pays et des secteurs étudiés : le personnel, très peu représenté dans les hôtels disséminés sur chaque territoire, a des difficultés à faire valoir ses droits et ses revendications. La prédominance des petits établissements indépendants est également un frein à toute régulation du marché du travail.

Conclusion

Disposant d'un volant de main-d'œuvre pour l'emploi de femmes de chambre, les employeurs de l'hôtellerie adoptent parfois d'autres pratiques proches de l'illégalité : la rémunération des salariées à la chambre, et le non-paiement des heures supplémentaires travaillées (au mieux leur récupération se négocie de gré à gré avec la hiérarchie). Le type d'hôtel et le temps de travail se combinent pour créer des inégalités, diversifier les statuts et enfermer certaines dans un monde précaire. Dans les cinq pays européens étudiés, les femmes de chambre, isolées, peu formées et mal informées n'ont guère de ressources pour contrer une intensification de l'activité ou une application fantaisiste de la législation. Vulnérables, peu exigeantes en termes de conditions de travail, la majorité des salariées sont aisément fidélisées du fait de leur faible employabilité sur le marché du travail. Elles ont en commun d'être captives de cette situation d'autant qu'un grand nombre d'entre elles parlent difficilement la langue du pays d'accueil.

Dans des décors distincts, les femmes de chambre connaissent néanmoins des destinées similaires. Elles conquièrent généralement leur emploi sur la durée, parfois heure par heure, jour par jour. La plupart débutent leur parcours par des contrats éphémères et irréguliers, un temps partiel non choisi, et connaissent à la fois l'insécurité du travail et tous les mauvais côtés de la flexibilité, pour des emplois du marché secondaire offrant des conditions de travail et des rémunérations médiocres et peu de chances de promotion. Les femmes de chambre illustrent les trajectoires d'une population à bas salaire, confrontées à la difficulté d'obtenir un poste stable, et parfois à l'impossibilité de le conserver, telle une valse à trois temps : temps partiel subi, temps plein mérité, puis stabilité menacée. Elles se trouvent confinées dans un cercle qui lie précarité et faible rémunération, renforcée par les pratiques de flexibilité des employeurs et confortée par certaines politiques publiques en France.

De l'autre côté du miroir, les femmes de chambre devront être particulièrement imaginatives pour ne pas perdre espoir. Leurs destins apparaissent au final fortement empreints des pratiques organisationnelles et institutionnelles du secteur de l'hôtellerie, plus spécifiquement des stratégies individuelles des directeurs d'hôtel. Dans un tel contexte, l'idée de sécurisation des parcours professionnels prend tout son sens. L'exemple des femmes de chambre attire tout particulièrement l'attention sur les risques de précarisation accrue des travailleurs les plus vulnérables en Europe.

Bibliographie

- [1] AMOSSÉ T., « Mythes ou réalités de la syndicalisation en France », *Premières synthèses, Premières informations*, 44 (2), Dares, ministère de l'Emploi, du Travail et de la Cohésion sociale, oct. 2004.
- [2] BEAUVOIS M., « L'hôtellerie, la restauration et les cafés, un secteur très spécifique en termes d'emploi et de rémunération », *Insee Première*, 889, mars 2003.

- [3] BERNHARDT A., DRESSER L. et HATTON E., « The coffee pot wars : unions and firms restructuring in the hotel industry », in *Low Wage America : How Employers are Reshaping Opportunity in the Workplace*, New York, Russell Sage Foundation, 2003, p. 33-76.
- [4] BOSSE N. et GUÉGNARD C., « À la croisée des trajectoires, la conciliation », *Relief*, 22, Céreq, mai 2007, p. 127-136.
- [5] COSSON C., « Février 2006 : progression des RevPar pour l'hôtellerie française », *L'Hôtellerie*, 2972, 13 avril 2007, p. 10.
- [6] DIRECTION DU TOURISME, « L'hôtellerie de chaîne de 1999 à 2006 », *Tourisme Infos Stat*, 2, 2006.
- [7] DOERINGER P. B. et PIORE M. J., *Internal Labor Markets and Manpower Analysis*, Lexington (Mass.), Heath Lexington books, 1971.
- [8] DUTTON E. (dir.), *Just like the Elves in Harry Potter : Room Attendants in UK Hotels*, New York, Russell Sage Foundation, 2007.
- [9] ERIKSSON T. et LI J., *Restructuring Meets Flexicurity. The Case of Danish Room Attendants*, New York, Russell Sage Foundation, 2007.
- [10] EUROPEAN FOUNDATION FOR THE IMPROVEMENT OF LIVING AND WORKING CONDITIONS, *EU Hotel and Restaurant Sector : Work and Employment Conditions*, 2004.
- [11] EUROSTAT, *Tourism Statistics*, European Commission, 2007.
- [12] GADREY J. (dir.), *Hôtellerie-restauration : héberger et restaurer l'emploi (les cas français, américain et japonais)*, Paris, La Documentation française, 2002.
- [13] GUÉGNARD C. (dir.), « À la recherche d'une conciliation des temps professionnels et personnels dans l'hôtellerie-restauration », *Relief*, 7, Céreq, sept. 2004.
- [14] GUÉGNARD C., GIFFARD A. et STRIETSKA-ILINA O., « Forecasting training needs in the hotel, catering and tourism sector. A comparative analysis of results from regional studies in three European Countries », *Training & Employment*, 42, Céreq, janv.-mars 2001.
- [15] GUÉGNARD C. et MÉRIOT S.-A., « Les emplois à bas salaire et les salariés à l'épreuve de la flexibilité », *Bref*, 237, Céreq, janv. 2007.
- [16] GUÉGNARD C., MÉRIOT S.-A., BOSSE N. et ROUALDÈS D., *French Hotel Industry : Traditions and Social Developments*, New York, Russell Sage Foundation, 2005.

- [17] GUÉGNARD C. et MÉRIOT S.-A., *French Hotel Industry : First Case Study*, New York, Russell Sage Foundation, 2005.
- [18] GUÉGNARD C. et PERRET C., *Les Trajectoires professionnelles des jeunes de Bourgogne. Enquête auprès des sortants des filières automobile, hôtellerie-restauration, commerce*, document du centre associé au Céreq-Irédud/CNRS, 1997
- [19] HERMANUSSEN R., *Hotels*, New York, Russell Sage Foundation, 2007.
- [20] HUGUES H. C., *Le Regard sociologique*, Paris, Éditions de l'EHESS, 1996.
- [21] LE GARREC M.-A., « L'hôtellerie et les campings en 2006 : une bonne année pour le haut de gamme », *Insee Première*, 1125, mars 2007.
- [22] *L'Hôtellerie*, les numéros suivants : 2907 et 2909, janv. 2005 ; suppl. 2930, juin 2005 ; suppl. 2945, mai 2006 ; 2982, juin 2006.
- [23] MÉRIOT S.-A., « Employment prospects in the hotel and catering trade : a Franco-American comparison », *Training & Employment*, 40, juil.-sept. 2000.
- [24] MÉRIOT S.-A., *Le Cuisinier nostalgique*, Paris, CNRS Éditions, 2002.
- [25] MINISTÈRE DE L'EMPLOI, DU TRAVAIL ET DE LA COHÉSION SOCIALE, *Examen de l'état d'avancement du plan national de lutte contre le travail illégal*, Commission nationale de lutte contre le travail illégal, 2005.
- [26] MINISTÈRE DE L'EMPLOI ET DE LA SOLIDARITÉ, *Hôtellerie, restauration, cafés. Analyse et enjeux en matière d'emploi et de formation professionnelle*, Paris, La Documentation française, 1997.
- [27] MONCHATRE S., TESTENOIRE A., « Les carrières entre mirage et réalité », *Relief* 7, Céreq, sept. 2004, p. 39-67.
- [28] PUECH I., « Le temps du remue-ménage. Conditions d'emploi et de travail des femmes de chambre », *Sociologie du travail*, 46 (2), avril-juin 2004, p. 150-167.
- [29] REICH M., GORDON D.-M., et EDWARDS C., « A theory of labor market segmentation », *American Economic Review*, 63 (2), 1973, p. 359-365.
- [30] TESTENOIRE A., « Ségrégation sexuée des emplois et (in)dignité au travail : les femmes de chambre », communication au colloque du CLERSE, *Travail, emploi, formation : quelle égalité entre les hommes et les femmes ?*, Lille, 23-24 nov. 2006.

- [31] TRIBY E., « Le travail entre le professionnel et le domestique », *Relief*, 7, Céreq, sept. 2004, p. 27-38.
- [32] UMIH, *L'Industrie hôtelière en France 2002* (site web de l'UMIH).
- [33] VANSELOW A., *Still Lost or Forgotten ? Work Place Opportunities in the German Hotel Industry*, New York, Russell Sage Foundation, 2007.
- [34] VINEY X., « Le retournement de conjoncture en 2001-2002 : que sont devenues les "difficultés de recrutement ?" », *Premières informations et Premières synthèses* 19 (2), Dares, ministère de l'Emploi et de la Solidarité, mars 2003.

5

Travail et salariés dans la grande distribution

Philippe Askenazy, Jean-Baptiste Berry
et Sophie Prunier-Poulmaire¹

Le client est le visiteur le plus important dans nos locaux. Il ne dépend pas de nous. C'est nous qui dépendons de lui.

Il n'est pas une interruption de notre travail, il en est la raison d'être.

Il n'est pas étranger à notre activité, il en fait partie.

Nous ne lui faisons pas une faveur en lui rendant service. C'est lui qui nous honore en nous offrant l'opportunité de pouvoir le faire.

Un client n'est pas une personne avec laquelle nous devons argumenter. On n'a jamais vu quelqu'un gagner une dispute avec un client.

Gandhi [sic].

Campagne d'affichage interne d'une enseigne d'hypermarché française à partir d'un texte de Gandhi remanié et complété.

1. Les auteurs remercient Charles Gadbois pour son aide précieuse. Ce chapitre a bénéficié de fructueuses discussions avec Françoise Carré et Chris Tilly et des remarques des éditeurs. Nous remercions également Paule Saint-Léger et la FCD, les représentants syndicaux, les directions et les personnels des enseignes qui ont participé à cette enquête, leur accueil constructif montrant l'intérêt de l'ensemble des acteurs de ce secteur pour comprendre les évolutions du travail et chercher à en corriger les défauts.

Depuis près de deux ans, la grande distribution se trouve au cœur d'une forte actualité autour des questions du pouvoir d'achat ou du travail du dimanche. Mais le débat sur les prix pratiqués ne doit pas faire oublier que c'est un secteur clé pour l'emploi en France : intensif en travail, notamment peu qualifié, féminin et à temps partiel. La première grève nationale, à l'appel des principales organisations syndicales le 1^{er} février 2008, l'a rappelé avec force tandis que certains acteurs politiques sont tentés de faire des salariés du secteur, surtout des hôtesses de caisse, la nouvelle image du prolétariat. En 2008, la grande distribution alimentaire emploie à elle seule plus de 600 000 salariés.

Alors qu'au niveau mondial, le géant américain Wal-Mart, les *hard discounters* allemands – tel Lidl – et le Britannique Tesco sont l'objet tantôt d'admiration pour leurs performances économiques, tantôt de dénonciations comme fossoyeurs sociaux, les grandes enseignes françaises de commerce – alimentaire ou non alimentaire – attirent moins l'attention sur leurs modèles de développement et de gestion des ressources humaines. Pourtant, le commerce français présente l'une des plus fortes productivités du travail au sein de l'OCDE.

L'objectif de ce chapitre est d'offrir un éclairage sur le travail et les salariés des entreprises françaises de la grande distribution alimentaire et de celles dont le chiffre d'affaires se réalise pour une grande partie dans le domaine des biens électroniques et électroménagers. Ces deux sous-segments du grand commerce représentent au total près de la moitié du commerce de détail en France. Nous porterons une attention particulière aux postes dits à « faible qualification » ou *a priori* à bas salaire : hôte(esse)s de caisse, charcutier(ère)s, vendeur(euse)s en produits électroniques et électroménagers.

Nous nous appuyons sur des statistiques sectorielles et sur des études de cas menées de 2004 à 2006 au sein de différentes enseignes françaises

dans le cadre du projet de la Russell Sage Foundation à propos de l'avenir du travail à bas salaire en Europe et aux États-Unis (encadré 6).

Dans un premier temps, nous dresserons un portrait global du secteur et des types de grandes surfaces, avant de présenter les cadres réglementaires particuliers de la grande distribution alimentaire et non alimentaire, qui ont induit une situation oligopolistique dans le premier segment alors que le second est plus concurrentiel.

Dans un deuxième temps, nous montrerons que la grande distribution alimentaire présente en France des niveaux élevés de productivité du travail. Les différentes sources de ces performances seront confrontées. Au moins dans certaines zones géographiques, la politique malthusienne en terme de création de surface de vente apparaît comme un déterminant essentiel du remarquable chiffre d'affaires par travailleur.

Ensuite, nous étudierons les facteurs de cette performance économique et les modèles de ressources humaines associés qui n'impliquent pas, notamment dans les hypermarchés, des pratiques de salaires particulièrement bas. Ils ont cependant un point commun : une forte intensité du travail, un recours massif au temps partiel, des contournements du droit du travail et des syndicats souvent inexistantes ou faibles sur le terrain malgré des mobilisations ponctuelles. Ces caractéristiques, que l'on retrouve à des degrés divers dans d'autres pays comme l'Allemagne ou les États-Unis, sont à l'origine d'un malaise sous-jacent des salariés mais aussi de leur encadrement. Si l'intensité semble subie dans la grande distribution alimentaire, elle est acceptée voire « construite » par les vendeurs en électronique et en électroménager qui, du fait de la concurrence encore modérée dans ce secteur, bénéficient de salaires souvent confortables.

Enfin, nous explorerons l'avenir de ces secteurs : le commerce de biens technologiques fait face à une incertitude majeure devant l'explosion du commerce *via* Internet, une érosion des marges et des gammes de produits en perpétuelle redéfinition. Quant au commerce alimentaire, il devrait

connaître une progression structurelle des *hard discounters* et, à terme, un déclin relatif du métier de caissière avec l'arrivée de nouvelles technologies d'encaissement ; cependant, tout en accélérant ces processus, une libéralisation de la grande distribution pourrait induire une expansion de l'emploi notamment à bas salaire.

ENCADRÉ 6

Méthodologie

Cette étude est fondée sur une vision économique d'ensemble du secteur et des études de terrain menées de 2004 à 2006. Dans chaque cas¹, nous avons suivi, au plus proche, la méthodologie commune du projet de la Russel Sage Foundation. Au total, 150 entretiens ont été réalisés auprès de directeurs des ressources humaines (échelons national, régional et local), de directeurs de magasins, de chefs de secteur, de chefs de rayon, de personnels de vente, d'hôtesse de caisse, de représentants du personnel et de médecins du travail. En outre, une analyse ergonomique du travail a été conduite dans la majorité des magasins. Ces études approfondies (150 entretiens, 20 heures d'enregistrement vidéo) nous ont apporté des informations détaillées – qualitatives et quantitatives – sur les conditions de travail, en particulier sur les charges physiques, mentales et psychiques des caissier(ère)s, charcutier(ère)s et vendeur(euse)s en produits électroniques et électroménagers. Pour la grande distribution alimentaire, nous avons constitué un échantillon représentatif de ce secteur oligopolistique ; les enseignes étudiées couvrent des magasins de *hard discount* et ceux visant un public plus aisé, soit environ 50 % de l'emploi total – et du chiffre d'affaires – de la grande distribution alimentaire en France. Les seuls distributeurs non spécifiquement étudiés sont les réseaux de franchise. Concernant le segment du commerce de

1. Voir le tableau synoptique des cas en annexe, p. 392.

produits électroniques et électroménagers, les ventes des hypermarchés et des enseignes spécialisées de notre enquête correspondent à environ 20 % du marché. Cependant, en raison de la forte hétérogénéité des entreprises opérant dans ce secteur, il nous semble difficile de considérer ces études de cas comme représentatives, même si l'on trouve des situations professionnelles semblables pour le personnel de vente, suggérant des pratiques plutôt homogènes.

Parallèlement, d'autres chercheurs ont étudié ces mêmes secteurs en Allemagne, au Danemark, aux Pays-Bas, au Royaume-Uni et aux États-Unis sur lesquels s'appuient certains éléments comparatifs de ce chapitre [9].

Commerces alimentaires et électroniques-électroménagers : structures et régulations

Le commerce français se fait globalement dans deux types de magasins : de grandes surfaces de vente de produits alimentaires ou non alimentaires, souvent localisées en périphérie urbaine et des magasins traditionnels de surface de vente plus réduite situés en centre-ville. Les premières appartiennent à des enseignes de supermarchés et d'hypermarchés ou des chaînes spécialisées dans le commerce de produits non alimentaires comme les articles de sport et de loisir, l'électroménager ou encore l'aménagement de l'habitat. Le marché de la distribution de produits électroniques et électroménagers et celui de la distribution alimentaire ont des caractéristiques opposées : le premier est concurrentiel ; le second est oligopolistique avec de fortes barrières à l'entrée et, en tant que tel, dominé par les groupes et les réseaux de franchise de supermarchés et d'hypermarchés. Néanmoins, ces deux secteurs économiques font face à une concurrence croissante des *hard discounters*, en particulier allemands.

LA DISTRIBUTION EN GRANDES SURFACES

Les statistiques françaises distinguent deux types de grandes surfaces à prédominance alimentaire : les hypermarchés avec une surface de vente supérieure à 2 500 m² et ceux dont la surface est comprise entre 400 et 2 500 m². Parmi ces derniers, il existe deux catégories : les supermarchés « classiques » et les supermarchés de *hard discount* de surface de vente plus réduite. Les hypermarchés et les supermarchés classiques représentent respectivement 50 et 40 % environ de l'emploi des grandes surfaces alimentaires, le reste revenant principalement aux supermarchés de *hard discount* et, pour une très faible part, aux magasins dits « populaires ». Dominant le secteur de la distribution alimentaire avec un tiers des parts de marché des produits alimentaires¹ en 2007, les hypermarchés ont des surfaces de vente comprises entre 2 500 et 20 000 m². Les supermarchés classiques détiennent un cinquième des parts de marché de la distribution alimentaire avec une surface de vente moyenne de 1 200 m². Le choix des produits offerts dans ces magasins est important, entre 10 000 et 50 000 références, incluant une grande variété d'articles non alimentaires. Toutes les catégories de produits sont présentes, du premier prix jusqu'aux « grandes » marques. Offrant une large gamme de services à leurs clients, les hypermarchés et les supermarchés classiques proposent généralement des rayons alimentaires, dits « traditionnels », tenus par des vendeurs. En centre-ville, ces enseignes livrent à domicile pour les achats d'un montant important. En outre, la plupart d'entre elles proposent leur propre carte de crédit et des services d'assurance à leurs clients, etc. Les horaires d'ouverture sont étendus ; typiquement, un hypermarché est ouvert de 9 heures à 21 heures, du lundi au samedi.

1. De plus, les hypermarchés représentent environ 15 % du marché des produits non alimentaires.

Ce mode de distribution est également présent dans de nombreux pays européens et aux États-Unis. Dans ce dernier pays, les magasins offrent des services accrus, par exemple l'ensachage des produits. Les services sont encore plus développés au Royaume-Uni où ils incluent des conseils dans les rayons, et cela dans des points de vente de taille moyenne, plutôt situés en centre-ville. La forte demande de services par les consommateurs britanniques explique un faible développement du *hard discount*.

En 2007, les *hard discounters* d'une surface de vente de 300 à 800 m² pesaient globalement en France 13 % des parts de marché des produits alimentaires, ce qui est loin du niveau des pays du nord de l'Europe. Le *hard discount* domine en Allemagne avec plus de 40 % du marché alimentaire.

Les services offerts par les *hard discounters* sont restreints. Le plus souvent, ils n'ont pas de rayon traditionnel : le modèle de distribution « un besoin, un produit » de ce secteur *discount* est apprécié par la clientèle, puisqu'il évite d'être tenté par des produits de marque, tentation permanente dans les autres grandes surfaces. De fait, l'augmentation des inégalités de pouvoir d'achat accroît l'intérêt des consommateurs modestes pour ces magasins. En outre, afin d'éviter le seuil d'autorisation de 300 m², les chaînes de *hard discount* ont développé de petits magasins de centre-ville, d'une surface de vente inférieure à 300 m², visant une clientèle plus large que ceux de périphérie. Ainsi, progressivement, les *hard discounters* gagnent des parts de marché alors qu'elle ne dépassait pas 1 % en 1990. Avec une gamme de produits restreinte (1 300 en moyenne), l'organisation du travail pour les *hard discounters* est fondée sur une équipe polyvalente, où chacun des salariés, le responsable de magasin inclus, peut occuper tour à tour le poste d'employé de libre-service, de caissier, d'hôtesse d'accueil, de nettoyeur, voire de magasinier. L'effectif des salariés, réduit à une dizaine, permet cette polyvalence, pour une meilleure maîtrise des coûts salariaux. D'après l'enquête « Points de vente » de l'Insee menée en 2006, l'emploi par m² est deux fois moins élevé dans les *hard discounters* que dans les

supermarchés traditionnels. Ainsi le *discount* alimentaire représente seulement 6 % de l'emploi de la grande distribution.

Le marché des produits électroniques et électroménagers en grande surface répond à une segmentation haut de gamme/bas de gamme des services offerts. En revanche, il n'existe pas de forte différence de prix entre les points de vente de chaînes concurrentes pour un bien donné. La clientèle est bien informée sur les prix, en particulier *via* Internet ou par la consultation de magazines de conseils à l'achat. Les magasins *discount* de biens électroniques et électroménagers, souvent situés en périphérie, offrent une sélection de produits à bas prix. Les vendeurs ont pour consigne essentielle d'encourager la clientèle à acheter des produits spécifiques, définis chaque semaine par le département marketing de l'enseigne. L'objectif n'est pas le meilleur achat pour le client, mais la meilleure vente pour le magasin. La valeur ajoutée pour la clientèle des *discounters* en électroménager réside dans la disponibilité immédiate des produits. Dans les magasins visant une clientèle haut de gamme, il n'existe pas de consignes de ventes spécifiques, à l'exception de celles d'aider et d'informer le client. Ces points de vente visent une clientèle aisée, avec une implantation de centre-ville ; le nombre de vendeurs par m² y est deux fois plus important qu'au sein des autres points de vente.

LE MARCHÉ CONCURRENTIEL DES PRODUITS ÉLECTRONIQUES ET ÉLECTROMÉNAGERS ET LE MARCHÉ OLIGOPOLISTIQUE DE L'ALIMENTAIRE...

La multiplicité des acteurs assure un marché compétitif sur les produits électroniques et électroménagers. Les petites entreprises ayant rapidement disparu dans les années 1980, les élus locaux et les lobbys n'ont rien fait de significatif pour ralentir le développement des magasins non alimentaires de grande surface. Certaines enseignes françaises ont été rachetées par des distributeurs étrangers ; par exemple, Darty, leader sur le marché français des produits électroménagers, est contrôlé par Kesa (ex Kingfisher Group).

La concurrence s'est récemment intensifiée, induisant une baisse des marges commerciales¹ selon les rapports financiers des entreprises. En 2007, environ 10 % des produits électroniques (en particulier les ordinateurs) étaient vendus *via* internet, à des prix *discount*. En 2008, la plupart des acteurs sont présents sur Internet, des entreprises « *brick-and-mortar* » aux « *pure-players* ». Celles-ci font face à l'exceptionnelle croissance des volumes de vente sur un marché où les produits se renouvellent régulièrement et où les prix et les marges sont en baisse constante. Ces contraintes, associées à une offre de produits *discount* sur Internet comme en magasins traditionnels, remettent aujourd'hui en cause le modèle économique des anciens acteurs du marché des produits électroniques et électroménagers. Toutefois, la France se distingue encore par une présence faible dans ce segment d'enseignes cassant les prix.

Jouant sur la simplicité, la proximité et une frange croissante de consommateurs sensibles à leur pouvoir d'achat, les enseignes de *hard discount* du commerce alimentaire ont en revanche, en une douzaine d'années, triplé leur part de marché sur les produits de grande consommation. Cette part reste cependant bien en dessous de la moyenne européenne. Elle dépasse le tiers dans la plupart des pays d'Europe du Nord, par exemple 35 % en Belgique qui présente pourtant un profil de consommateurs (habitudes de consommation, niveau de vie) comparable à celui de la France. Cette hausse des parts de marché détenues par les *hard discounters* a changé le contexte traditionnel du commerce alimentaire. Mais la concurrence est encore limitée sur ce segment : les cinq principaux groupes de commerce alimentaire en France sont tous français ; ils représentent environ 85 % du chiffre d'affaires des super et des hypermarchés et environ 30 % du chiffre d'affaires du

1. Parce que les entreprises présentes sur ce marché sont statistiquement classées dans divers secteurs, il est actuellement impossible d'obtenir des données d'ensemble pertinentes sur les profits ou l'évolution de la part des salaires dans la valeur ajoutée.

commerce de détail total. Afin d'améliorer leur pouvoir de négociation, ces entreprises ont fusionné massivement pendant les années 1990 : la fusion, en 1999, entre Carrefour et Promodès a créé le deuxième plus grand groupe de vente au détail dans le monde. Le marché français est, en 2008, structuré autour de trois groupes principaux (Carrefour, Auchan, Casino) et de chaînes de magasins indépendants (Leclerc, Intermarché, Système U). Les groupes français ont développé leurs propres magasins *hard discount* pour faire face à la croissance des chaînes allemandes, mais ce sous-segment est lui-même oligopolistique : Lidl (allemand), Leader Price (Casino), ED (en cours de cession par Carrefour) et Aldi (allemand) réalisent 85 % des ventes des *hard discounters*.

... NOTAMMENT FORGÉS PAR LA RÉGULATION

De nombreux travaux et rapports récents ont souligné l'importance du contrôle des créations de grandes surfaces et des réglementations sur les prix et leurs effets sur le secteur¹. C'est le cas pour l'ensemble de l'Europe où les règles sont très hétérogènes. Au Royaume-Uni, l'ouverture des magasins est à la fois très libérale et très encadrée par des règles urbaines : des agences administratives doivent à la fois favoriser la diversité des enseignes mais aussi l'installation des magasins en centre-ville. Elles expliquent donc l'absence à l'extérieur des villes de points de vente de grande taille. L'Allemagne encadre principalement l'installation des magasins de plus de 1 000 m² ; en revanche, l'installation de points de vente de petite taille, incluant les *hard discounters*, est relativement libérale. Ainsi, partout, les règles d'entrée sur le marché forment ou accompagnent le développement du commerce.

En France, les barrières à l'entrée du marché de vente au détail en grande surface sont historiquement importantes. Selon la base de données

1. Conseil de la concurrence ; mission Beigbeder en 2007 [2, 10].

réglementaire de l'OCDE, la France avait, en 2003, la réglementation la plus restrictive pour l'ouverture de nouvelles grandes surfaces et, parallèlement, la plus protectrice pour les détaillants existants. Sous la pression de la Commission européenne, cette réglementation a été remaniée par la loi de modernisation économique. Mais, outre l'incertitude de l'impact de cette réforme, la régulation a durablement marqué le grand commerce alimentaire. Nous nous contenterons ici de revenir sur les points les plus saillants.

Le contrôle du développement des grandes surfaces alimentaires a été introduit en 1973 par la loi Royer. D'avril 1993 à 1996, suite à une circulaire gouvernementale de gel des autorisations puis à l'annonce d'une nouvelle loi plus restrictive, les commissions d'autorisation ont imprimé un net conservatisme. En 1996, le seuil pour la création de toute nouvelle grande surface a été fixé à 300 m² par loi Raffarin, seuil visant à limiter le développement du *hard discount*. Le gel des ouvertures conjugué aux effets de la loi Raffarin a eu pour conséquence un coup d'arrêt à la création de grandes surfaces pendant une décennie.

Pendant la seconde moitié des années 1990, seuls treize nouveaux hypermarchés ont été ouverts et le nombre d'ouvertures de supermarchés autorisé a sensiblement diminué, en dépit d'une augmentation moyenne annuelle de la consommation de 3 %. La croissance de la surface de vente des *hard discounters* a été réduite de 60 à 80 % sur cette même période. Ces mécanismes ont renforcé les positions de monopole des enseignes.

Outre la réglementation sur les créations de surfaces de vente, celle sur les prix a eu également des conséquences importantes sur les marges commerciales. La loi Galland votée en 1996 a eu un effet direct [1] : elle a forcé les détaillants à augmenter les prix des marchandises qui étaient auparavant vendues à perte. L'effet inflationniste a été renforcé par la relative rareté de surfaces de vente induite par la loi Raffarin. La loi Galland a été partiellement abrogée en 2006 (loi Dutreil) puis en 2007 (loi Chatel I) et de nouveau en 2008 ; les prix ont légèrement diminué, mais, dans un contexte

de tensions inflationnistes sur les marchés mondiaux des produits alimentaires de base, on demeure loin d'une guerre des prix semblable à celle qu'ont connue les Pays-Bas lors de la libéralisation de leur commerce.

UNE DÉFORMATION DU PARTAGE PRIMAIRE DU REVENU DANS L'ALIMENTAIRE

Malgré l'apparition progressive des *hard discounters* allemands et la forte augmentation du salaire horaire minimum suite à la convergence des smic 35 heures (voir chapitre 2), concentration et faible concurrence sur le marché des produits alimentaires ont coïncidé avec une hausse spectaculaire des bénéfices des supermarchés et des hypermarchés sur le sol français. En miroir, la part du travail dans la valeur ajoutée a chuté de près de douze points de pourcentage entre 1995 et 2002 (figure 9). Cette évolution diffère de celle du secteur du commerce de détail dans son ensemble qui n'a, comme le segment de l'équipement du foyer, connu qu'un faible déclin de la part du travail. Ces marges importantes ont, en particulier, aidé les groupes français à financer leur croissance sur de nombreux marchés étrangers.

Cependant, les groupes et réseaux français déclarent s'attendre à une concurrence plus dure à l'avenir, avec l'expansion de magasins de *hard discount* et le démantèlement de la loi Galland. Déjà, la remontée de la part du travail dans la valeur ajoutée, observée depuis 2003 dans l'alimentaire, rend plus compte d'une érosion des marges des distributeurs que d'une expansion de la masse salariale. Les changements de régulation ne sauraient être neutres sur le ou, plutôt, les modèles productifs, des ressources humaines et des relations sociales de ce secteur, que nous allons maintenant décrire.

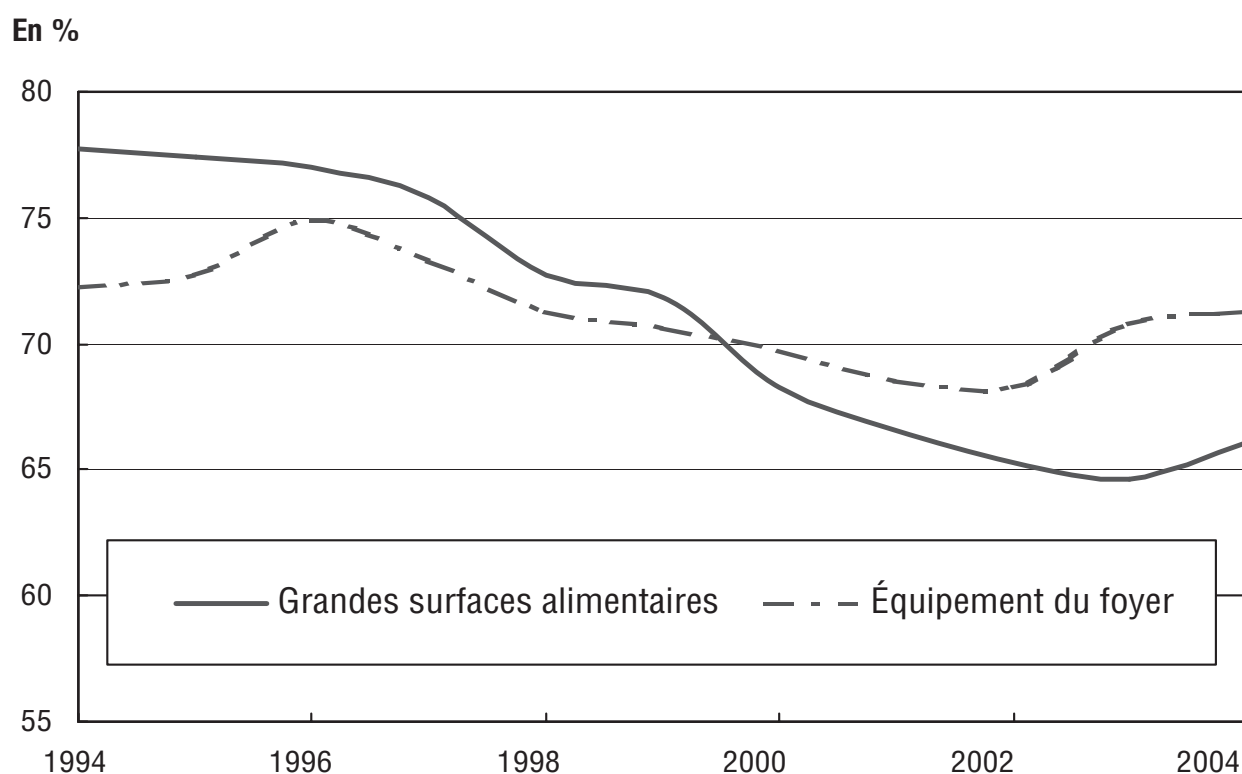


Figure 9 – Part du travail dans la valeur ajoutée (1994-2004) : une forte baisse dans les grandes surfaces alimentaires.

Source : comptes du commerce de l'Insee. La part du travail est le rapport des salaires et des charges sociales rapportés à la valeur ajoutée au coût des facteurs.

Salariés et syndicats dans la grande distribution

Trois métiers dits à « basse qualification » sont au centre de notre étude : les caissier(ère)s – qui représentent environ un quart des salariés des points de vente à prédominance alimentaire – les vendeurs et vendeuses en charcuterie, et les vendeurs et vendeuses de produits électroniques et électroménagers. Cette partie présente les principales caractéristiques de ces trois populations, leurs rémunérations, les actions syndicales, ainsi que les conventions collectives qui couvrent leurs activités.

DES SALARIÉS PEU QUALIFIÉS AUX RÉMUNÉRATIONS HÉTÉROGÈNES

D'après l'enquête « Emploi » de l'Insee, les salariés dans ces trois professions ont des diplômes de niveaux comparables : environ 10 % ont un diplôme universitaire (principalement les étudiants), 45 % ont le baccalauréat général ou professionnel et 45 % un diplôme inférieur au baccalauréat. On retrouve des proportions comparables au Royaume-Uni ou au Danemark ; l'Allemagne se distingue par une domination de personnels avec une formation intermédiaire liée à l'apprentissage (voir *infra*).

Dans les grandes villes ou les zones touristiques en périodes estivales, les étudiants peuvent représenter jusqu'à 20 % de la main-d'œuvre. Cependant, ils ne sont pas les uniques salariés à être employés en contrat à durée déterminée qui représente, en moyenne, le cinquième de la main-d'œuvre de la grande distribution.

Salariat féminin dans les points de vente alimentaires et diversifié dans l'électronique et l'électroménager

Sans surprise, ce sont majoritairement des femmes qui exercent le métier de caissière, elles représentent aussi 80 % du personnel de vente alimentaire dans les supermarchés et 70 % dans les hypermarchés. Cette féminisation est commune en Europe alors qu'aux États-Unis, la proportion d'hommes est bien plus significative. Le personnel de vente d'équipement de la maison est plus équilibré sur ce critère, avec une proportion d'hommes de 60 % ; nos études de cas aboutissent à des chiffres semblables pour les seuls vendeurs en électronique et électroménager. En outre, ces deux secteurs emploient une main-d'œuvre relativement jeune (tableau 25).

Selon l'enquête « Emploi » de l'Insee, la part des salariés d'origine étrangère parmi le personnel de caisse est sensiblement plus élevée dans les supermarchés (y compris *hard discounters*) que dans les hypermarchés ; les études de cas suggèrent que cette différence s'explique par les politiques de recrutement des seuls points de vente du *hard discount* où la proportion de personnes d'origine étrangère est plus élevée que dans les hypermarchés.

Tableau 25 – Temps partiel et structure d'âges en 2003 (en %).

| | Temps partiel | Moins de 30 ans | Plus de 50 ans |
|---|---------------|-----------------|----------------|
| Secteur concurrentiel | 16,5 | 18,3 | 27,0 |
| Commerce de détail | 48,0 | 43,0 | 19,9 |
| <i>Caissières</i> | 66,9 | 52,5 | 14,6 |
| <i>Vendeurs en alimentation</i> | 34,6 | 33,8 | 23,1 |
| <i>Vendeurs en équipements de la maison</i> | 18,4 | 32,5 | 13,5 |
| Supermarchés (y compris <i>hard discounters</i>) | 50,2 | 42,9 | 20,0 |
| Hypermarchés | 45,5 | 43,0 | 19,9 |

Source : Insee, DADS.

Des salaires horaires relativement « hauts » dans les hypermarchés et les supermarchés classiques

Le secteur du commerce de détail est caractérisé par une forte proportion de salariés à bas salaire, 18 % en 2003 ; soit presque deux fois le niveau national (tableau 26), avec un fort écart entre les hypermarchés et les supermarchés (y compris) *hard discounters*. C'est un niveau comparable à celui du Danemark, mais deux fois moins élevé que celui observé aux États-Unis ; la différence est cependant moins nette dans l'alimentaire. La part des bas salaires horaires est également bien plus significative en Allemagne avec le développement des mini-jobs. Suite à la guerre des prix générés en 2003 par leur brusque libéralisation dans un contexte déjà concurrentiel, les enseignes aux Pays-Bas ont massivement substitué une main-d'œuvre expérimentée par des jeunes payés au salaire minimum junior. Le niveau hollandais de bas salaire atteint ainsi celui observé au Royaume-Uni où les très bas salaires ont cependant disparu suite au rétablissement, en 1999, de salaires minimaux qui ont cru rapidement, même pour les jeunes.

En France, la part des bas salaires décline légèrement. Mais, si elle tend à diminuer significativement dans les hypermarchés, elle est en hausse dans les supermarchés, en raison du développement des *hard discounters*. Ainsi, la part des salariés à bas salaire dans les hypermarchés est globalement semblable à la part de l'ensemble des entreprises du secteur privé, alors qu'elle est deux fois plus importante dans les supermarchés, y compris les *hard discounters* (tableau 26). Ces derniers offrent des salaires proches du smic : dans les points de vente étudiés, 60 à 90 % des salariés étaient rémunérés au salaire minimum légal. De plus, l'intéressement ou les primes de productivité individuelles sont peu répandus.

Contrairement aux points de vente comparables aux États-Unis [8], les hypermarchés et les points de vente alimentaires classiques français offrent des salaires horaires moyens relativement élevés. En termes de parité de pouvoir d'achat, les salaires horaires offerts en France sont ainsi au total légèrement supérieurs à ceux constatés outre-Atlantique.

Tableau 26 – Évolution des proportions de salariés à bas salaire* entre 1995 et 2003 (en %).

| Proportion de salariés à bas salaire | 1995 | 2003 | Hommes | Femmes |
|---|------|------|--------|--------|
| Secteur concurrentiel | 12,7 | 10,4 | 8,9 | 12,6 |
| Commerce de détail | 20,1 | 18,0 | 15,8 | 19,1 |
| Hôte(sse)s de caisse | 36,8 | 29,1 | 27,8 | 30,3 |
| Vendeurs en alimentation | 25,1 | 20,4 | 6,1 | 24,7 |
| Vendeurs en équipements de la maison | 5,1 | 3,3 | 3,2 | 4,6 |
| Supermarchés (y compris les <i>hard discounters</i>) | 24,2 | 26,4 | 13,1 | 33,2 |
| Hypermarchés | 17,3 | 11,2 | 10,2 | 11,7 |

Source : Insee, DADS.

* Ces chiffres incluent les primes collectives mais pas l'intéressement ni la participation.

SALAIRES ET BONUS ÉLEVÉS POUR LES VENDEURS DE PRODUITS ÉLECTRONIQUES ET ÉLECTROMÉNAGERS

En 2003, seulement 3 % du personnel de vente de produits électroniques et électroménagers étaient à bas salaire. Dans les quatre enseignes étudiées, le salaire brut moyen pour un salarié à temps plein était de 2 000 à 2 500 euros par mois (y compris l'intéressement et la participation), soit deux fois le salaire minimum mensuel légal. En raison de l'existence de primes de performance et de commissions, et des différences dans les performances individuelles, les rémunérations totales des salariés à temps plein se situent entre 1 500 et 3 500 euros. Les salaires moyens sont comparables dans les magasins haut de gamme et chez les *discounters*. La vente de produits électroniques se trouvant dans un cycle de pleine croissance, les salaires du personnel de ce secteur sont de 10 à 20 % supérieurs à ceux du secteur des produits électriques. S'y ajoute une inégalité de rémunération hommes/femmes parmi les vendeurs de produits électroniques et électroménagers.

Mais, globalement, ces salariés apparaissent comme particulièrement privilégiés en France. Dans d'autres pays européens, une concurrence très agressive sur les prix a un effet dépressif sur les marges des distributeurs et *in fine* sur les rémunérations qui restent basées sur le commissionnement. La part des vendeurs à bas salaire atteint ainsi un cinquième au Pays-Bas et même un quart outre-Rhin.

Aux États-Unis, l'effondrement des marges des distributeurs de biens technologiques, sous la pression conjuguée de la chute des prix de ces produits et du succès du commerce en ligne, a même remis en cause le mode de rémunération des vendeurs. Marge très faible signifiant commissionnement peu lucrative, les vendeurs ont adopté des stratégies de vente différentes consistant à passer moins de temps avec les clients pour maintenir leurs revenus, ce qui a entraîné un cercle vicieux de détérioration du service et une baisse de la fréquentation. Pour enrayer celle-ci, les enseignes

outré-Atlantique ont abandonné le commissionnement pour adopter un salaire fixe, en recrutant parallèlement des vendeurs plus jeunes et plus attentifs au client.

Le temps partiel dominant pour les caissières

Entre 1993 et 1997, 20 % des caissières – en moyenne annuelle – avaient moins d'un an d'ancienneté et 50 % moins de 4 ans et demi. Entre 1998 et 2004, c'est 28 % de ces salariés qui ont moins d'un an d'ancienneté, tandis que la moitié à moins de 3 ans et demi de pratique professionnelle. Entre ces deux périodes, l'ancienneté dans l'ensemble de la population des caissières a nettement diminué. Ainsi, en 2004, des caissières n'ayant pas connu de mouvement au cours des dix dernières années cohabitent avec une population jeune, récemment embauchée et à fort taux de rotation. Autre caractéristique : le salariat à temps partiel, particulièrement répandu chez les hôtesses de caisse (66 %) qui entraînent des salaires mensuels bas dans la grande distribution alimentaire. Selon le directeur d'un supermarché :

Le personnel gagne 900 euros mensuels, quel intérêt y a-t-il à venir travailler ? On ne sait pas, on cherche encore pourquoi il y en a qui viennent encore travailler [...]. Deux salariés en charcuterie voulaient faire des heures complémentaires. Ils commençaient ce matin à 5 heures et étaient d'accord pour venir cet après-midi. Cela nous fait des bras en plus et puis c'est bien car ils sont à mi-temps. C'est quand même bien de leur donner des heures, et c'est mieux de les prendre plutôt qu'un intérimaire.

Le temps partiel est ici affiché comme « indispensable, crucial et nécessaire », car garant d'une plus grande flexibilité ; mais c'est parfois un frein à la fidélisation des salariés, car « avec 900 euros, par mois vous ne faites rien, et c'est un problème, notre propre personnel ne peut même pas faire ses courses chez nous ».

De fait, l'écart de salaire mensuel entre les caissières, les vendeurs en alimentation et le personnel de vente en électronique et en électroménager

est important, se situant dans un ratio de un à quatre au même âge et pour un niveau d'éducation équivalent.

Le temps très partiel (moins de 20 heures par semaine) concerne principalement les étudiants du fait de la convention collective nationale (voir tableau 25). En Allemagne, au contraire, les mini-jobs de moins de 20 heures représentent désormais 20 % de l'emploi salarié du commerce de détail. Ces emplois bénéficient d'un régime particulier renforcé en 2003, dérogatoire aux conventions collectives. L'exonération des cotisations sociales salariées devait, en théorie, permettre des salaires nets supérieurs pour des postes à temps partiel occupés principalement par des femmes. Mais, en l'absence de salaire minimum, les enseignes ont accaparé cette subvention en proposant un salaire horaire net inchangé. Ainsi, pratiquement 90 % des mini-jobs sont des emplois à bas salaire, marquant l'échec de cette politique en matière de rémunération du travail.

SYNDICATS ET CONVENTIONS COLLECTIVES

Les salaires plus élevés dans certains secteurs du commerce de détail pourraient *a priori* être directement liés aux conventions collectives de branche ou d'entreprise. Pourtant, paradoxalement, les syndicats n'y ont que peu d'influence.

Des syndicats faibles

Au début de l'année 2008, la mobilisation sur la question des salaires dans de nombreuses enseignes (Champion, Conforama, Carrefour, Lidl...) a eu un caractère exceptionnel. Les conflits collectifs sont très rares dans ce secteur. Le taux de syndicalisation est particulièrement bas dans le commerce de détail : environ 2 % contre 5 % dans le secteur privé. Certains facteurs structurels en sont à l'origine : un pourcentage de renouvellement des employés très élevé et une main-d'œuvre jeune, comme dans la plupart des pays. Les politiques antisyndicales de quelques entreprises sont également

efficaces, en particulier dans le *hard discount*. Par exemple, malgré ses 45 salariés, l'un des magasins franchisés de notre étude n'a aucun représentant du personnel¹. Selon le directeur de magasin :

Un employé qui rejoint une organisation syndicale doit être licencié immédiatement. Nous trouvons une faute imaginaire comme justification. De toute façon, les procédures devant les prud'hommes sont longues [...]. En fait, je n'ai aucune marge de manœuvre dans ce domaine. Je suis aussi un salarié. Si je ne licencie pas le salarié syndiqué, je serai viré. Actuellement, l'ambiance est bonne ; personne n'a essayé de rejoindre un syndicat.

Dans les chaînes de magasins de *hard discount*, les syndicats s'implantent progressivement. Même si la représentation syndicale y est faible, c'est devenu un lieu de développement possible. Comme nous l'a fait remarquer une caissière ayant près de 25 ans d'ancienneté dans un supermarché classique :

Il y a du défaitisme, de la résignation... J'ai proposé à une collègue qui avait un problème : "si tu veux on te soutient, on est toutes derrière toi." Elle m'a répondu que cela ne servirait à rien, elle avait tellement de pression, tellement peur de perdre sa place. L'esprit de solidarité n'existe plus et c'est pour cela que les entreprises à l'heure actuelle en profitent au maximum. Autre exemple, ce fameux lundi de Pentecôte, personne n'a bougé. Une grève se prépare, mais ça ne sera pas une grève surprise, c'est maintenant convenu avec la direction, vous trouvez cela normal ? Les gens viendront mais ne travailleront pas pendant quelques heures et ensuite chacun regagnera son poste.

De nombreux points de vente de *hard discount* ont moins de dix salariés et aucune obligation légale n'oblige à organiser une élection de représentants du personnel. La présence d'un comité d'hygiène, de sécurité et des

1. Les employeurs sont légalement obligés d'organiser des élections de représentants du personnel pour des entreprises ou établissements distincts de onze salariés ou plus.

conditions de travail (CHSCT) – obligatoire seulement dans les établissements de 50 salariés ou plus – est exceptionnelle. Les magasins franchisés sont des déserts syndicaux. Les entretiens avec les salariés dans les points de vente classiques révèlent des situations proches ; une caissière de 32 ans dans un hypermarché déclare :

Il y a peu de syndiqués par peur, mais moi je le suis. Tout le monde le sait : il y a une pile de CV qui attend, c'est la pression à ce niveau-là. C'est la peur de perdre son emploi qui fait que les esprits et les consciences sont endormis. On endort les gens, même ceux qui ont des maladies professionnelles n'en parlent pas par crainte de perdre leur emploi, à cause des crédits qu'ils ont sur le dos.

Là où ils existent – dans les plus grands magasins alimentaires et non alimentaires –, les syndicats ou les représentants du personnel ne sont pas nécessairement actifs. Au niveau local, les représentants aident les salariés en cas de sanctions individuelles et peuvent faire quelques recommandations fondamentales dans le cadre du CHSCT, s'il y en a un. Même lorsque les mobilisations locales sont massives et très médiatisées, les gains modiques obtenus soulignent l'absence de soutenabilité d'un conflit long pour des salariés financièrement fragiles et la force des employeurs. Ainsi, en février 2008, les salariés du Carrefour Grand Littoral à Marseille, après 15 jours de conflit, se sont résignés à un protocole leur accordant entre deux et trois heures d'allongement des temps partiels et une hausse de 45 centimes d'euros de la valeur du ticket restaurant si le taux de démarque inconnue repassait en dessous de 2,4 %¹. Incidemment, dans certaines enseignes de succursalistes du commerce alimentaire ou de vente de biens électroniques, les syndicats sont partiellement financés par les employeurs (autour de 7 euros par électeur), qui peuvent aussi fournir des avantages personnels

1. Selon les syndicats, ce point de vente affiche un surplus annuel d'exploitation d'environ 6 000 euros par salarié en 2007.

pour les représentants nationaux, comme un avancement de carrière. Dans les magasins franchisés, les représentants du personnel sont souvent issus de listes « indépendantes » de salariés non syndiqués, certains d'entre eux étant directement (re)liés à la direction du magasin.

En outre, les syndicats poursuivent des objectifs différents. Mais dans chaque groupe intégré, l'éclatement syndical est limité du fait de la présence d'un syndicat dominant. La faiblesse de la syndicalisation et la relative hostilité des employeurs favorisent l'implantation majoritaire des premiers syndicats présents : par exemple, FO dans le groupe Carrefour ou la CFTC dans le groupe Auchan. Ce qui a pour conséquence la relative faiblesse dans la distribution des deux principaux syndicats français sur le plan national – la CFDT et la CGT.

Des accords d'entreprise plus ou moins généreux dans l'alimentaire...

Différents accords coexistent dans un groupe, comme au sein du groupe Carrefour qui inclut les hypermarchés Carrefour, les supermarchés Champion (en cours de transformation en Carrefour Market) et les magasins de *discount* Ed. Le tableau 27 précise les éléments clés de l'accord d'entreprise dans chaque enseigne, les hypermarchés Carrefour offrant en 2005 des salaires et des avantages bien meilleurs qu'Ed.

En 2005, dans les hypermarchés Carrefour, une caissière avec un an d'ancienneté gagnait au moins 25 % de plus que le smic horaire (soit autour de 20 % si on retranche les pauses non payées) ; cet ordre de grandeur est aussi vrai pour la plupart des enseignes d'hypermarchés en France. Ces dernières offrent diverses primes aux salariés avec une ancienneté minimale (primes de vacances, treizième mois). Les salariés perçoivent en outre des primes liées au chiffre d'affaires de leur magasin et de leur enseigne et bénéficient d'un intéressement. La prime d'ouverture exceptionnelle le dimanche double le salaire horaire. Pour les salariés qui travaillent régulièrement le dimanche, la plupart des accords d'entreprise incluent de petits

Tableau 27 – Temps de travail et salaires dans trois enseignes du groupe Carrefour (2005).

| Magasins non franchisés | Hypermarchés Carrefour | Supermarchés CSF Champion | Hard discounters Ed |
|--|---|--|--|
| <i>Temps de travail</i> | | | |
| Temps complet (sauf managers) | 35 h par semaine (de travail effectif) + 1,75 h de pauses | | |
| Temps partiel minimal (sauf pour étudiants, raisons médicales et salariés qui en font la demande lors de l'embauche) | 29 h + 1,45 h | 28 h + 1,40 h | 26 h + 1,30 h |
| Variabilité maximale par semaine (sauf heures supplémentaires) | ± 6 h pour les temps complets ± 4 h pour les temps partiels | [de 28 à 40 h] pour les temps complets ± 4 h pour les temps partiels | [de 0 à 48 h] pour les temps complets ± 4 h pour les temps partiels |
| <i>Salaires et primes</i> | | | |
| Prime de vacances | 0,5 x salaire de base mensuel (si au moins 3 mois d'ancienneté de janvier à juin dans un hypermarché Carrefour) | De 0,1 à 0,5 x salaire de base mensuel (si ancienneté > 1 an dans le groupe Carrefour) | < 0,15 salaire de base mensuel (si ancienneté > 1 an dans le groupe Carrefour) |
| Prime annuelle | Un mois du salaire de base mensuel (si au moins 3 mois d'ancienneté de juin à décembre dans un hypermarché Carrefour) | Un mois du salaire de base mensuel (si ancienneté > 1 an dans les supermarchés Champion) | Un mois du salaire de base mensuel (si ancienneté > 1 an dans le groupe Carrefour) |

Tableau 27 – Temps de travail et salaires dans trois enseignes du groupe Carrefour (2005). (Suite)

| Magasins non franchisés | Hypermarchés Carrefour | Supermarchés CSF Champion | Hard discounters Ed |
|--|--|--|--|
| Intéressement pour les salariés non cadres | 0 % en 200, lié au chiffre d'affaires (si au moins 3 mois d'ancienneté de juin à décembre dans un hypermarché Carrefour) | Proportionnel aux heures travaillées, environ 400 € pour un temps complet en 2005, lié au chiffre d'affaires | De 0 à 8 %, lié au chiffre d'affaires (tous salariés) + de 0 à 8 % (si ancienneté > 1 an dans le groupe Carrefour) |
| Participation groupe Carrefour | 6,5 % en 2005 (si au moins 3 mois d'ancienneté) | | |
| Salaire minimal de base pour une caissière | 8,03 €, forfait pause incluse (= smic) | | |
| Salaire minimal horaire pour une caissière si ancienneté > 1 an | 10,17 € (= 127 % du smic) | 9,85 € (= 123 % du smic) | 9,79 € (= 122 % du smic) |
| Salaire minimal horaire pour un vendeur en alimentation si ancienneté < 3 mois | Lié aux performances de ventes, mais au moins 9,55 € (= 119 % smic) | 8,03 € (= smic) | |
| Participation de l'employeur aux activités sociales | 0,5 % de la masse salariale | 0,5 % de la masse salariale | 0,45 % de la masse salariale |

Source : accords d'entreprises et calculs des auteurs.

bonus (environ 5 %). En revanche, l'importante modulation conventionnelle des horaires permet aux entreprises du secteur d'éviter d'avoir recours aux heures supplémentaires.

L'ensemble de ces dispositifs induit des variations importantes dans les rémunérations totales entre les points de vente d'une même chaîne, d'une

société à une autre et d'une année sur l'autre. Ainsi, dans l'un des magasins de notre étude, la prime collective « magasin » était nulle en 2006, alors qu'elle atteignait 15 % du salaire de base annuel en 2005, soit l'équivalent d'un treizième et d'un quatorzième mois. D'après les données de l'enquête « Réponse » menée en 2005 par le ministère du Travail, 75 % des hypermarchés intégrés offrent de tels bonus collectifs. Les salariés récemment engagés ou les étudiants forment donc le gros des bas salaires. Dans les grandes entreprises de magasins intégrés, la participation s'est aussi développée sous la forme de détention d'actions de l'entreprise ; par exemple, les salariés d'Auchan possèdent environ 15 % du capital de l'entreprise.

Dans les points de vente de *hard discounters* franchisés, en raison de leur petite taille, les primes d'intéressement aux bénéfices ne sont pas obligatoires et de fait existent peu. Les salariés des magasins de *discount* intégrés profitent des accords collectifs, mais ceux-ci sont moins favorables et plus restrictifs que chez leurs homologues classiques (par exemple Ed contre Carrefour, voir tableau 28). Il est probable qu'en l'absence de normes salariales minimales nationales, les salaires de ces magasins seraient encore plus bas. Mais, le salaire minimum légal ne semble pas être un obstacle à l'embauche dans les points de vente du *hard discount*. En effet, étant donné les caractéristiques de la clientèle, les effets keynésiens du salaire minimum sont probablement les plus forts sur ce sous-marché. En outre, la logique avouée de ces magasins est de fournir une assistance et des services minimaux avec une main-d'œuvre très réduite ; malgré les fortes augmentations du smic entre 2000 et 2005, les marges dans ce secteur sont élevées et les *hard discounters* restent en phase d'expansion, d'autant que dans le même temps, le forfait pause, soit 5 % de la rémunération, avait été supprimé de la convention collective.

... ET UNE CONVENTION COLLECTIVE NATIONALE RENOUVELÉE DANS L'ALIMENTAIRE

Bien que les accords d'entreprise soient plus favorables que la convention collective nationale, celle-ci les aiguillonne et forme un socle commun. La

branche conventionnelle est marquée par des difficultés de négociation récurrente entre la Fédération du commerce et de la distribution (FCD) et les syndicats. La FCD regroupe la plupart des grandes enseignes françaises et étrangères au sein de sa commission sociale, même les enseignes non membres de la FCD et opposées à elle sur d'autres domaines, notamment la régulation concurrentielle. Les difficultés de négociation portent principalement sur les rémunérations. L'absence de signature d'accord fait plonger régulièrement les minima de branche en dessous du smic. Après la grève nationale du 1^{er} février 2008 et l'accord signé par FO, la FCTC et la CGC sur des propositions améliorées de la FCD, les minima ont été remontés au-dessus du smic. Les salariés avec une faible ancienneté qui sont le plus souvent au minimum conventionnel (ou au smic) en sont les premiers bénéficiaires. Un autre point de l'accord de 2008 souligne l'importance de la convention collective pour la définition même des temps payés. Il rétablit en effet le forfait pause dans les minima, c'est-à-dire le paiement de trois minutes de pause par heure travaillée. Son intégration dans les minima en 2005 avait permis aux entreprises du secteur de supporter une hausse réelle du smic plus faible de cinq points. Cette disposition étant contraire au droit du travail, en 2007, l'inspection du travail a multiplié les procès-verbaux, rendant difficile son maintien. Son retrait se traduit mécaniquement pour les caissières par une hausse de 5 % de leur rémunération dans plusieurs enseignes.

Plus généralement, la convention collective nationale de branche du commerce alimentaire établit des références en matière d'aménagement du temps de travail. La part des salariés à temps partiel a été en hausse continue jusqu'à l'année 2000, mais a diminué depuis que l'accord de branche a augmenté le nombre minimal d'heures travaillées de 22 à 26 (sauf pour les étudiants et les salariés qui en font la demande lors de leur embauche), et depuis que la semaine de 35 heures a été instituée. De fait, on ne connaît pas en France un fort développement du temps de travail

très partiel comparable aux mini-jobs allemands qui concernent jusqu'à un tiers de l'emploi.

Actuellement, tous les salariés à temps plein de la distribution alimentaire travaillent officiellement 35 heures par semaine. L'accord collectif de 2001 a établi une référence réglementaire de 1 607 heures travaillées par an ; pour les employeurs, cela signifie qu'ils n'ont pas à payer d'heures supplémentaires, tant que le nombre d'heures travaillées dans une année ne dépasse pas cette limite contractuelle ; comme nous l'avons vu pour le groupe Carrefour, les accords d'entreprise limite l'étendue de la modulation. L'introduction de la semaine de 35 heures a fourni l'occasion de systématiser de telles pratiques dans le secteur.

DIVERSES CONVENTIONS POUR LES VENDEURS EN ÉLECTRONIQUE ET EN ÉLECTROMÉNAGER

Les pratiques salariales sont plus difficiles à identifier pour ces salariés. Les entreprises en concurrence sur ce marché sont couvertes par de multiples conventions collectives du fait de la diversité des activités économiques qu'elles pratiquent. Cependant, pour les salaires, la plupart des accords nationaux ne contraignent pas fortement les entreprises, puisqu'il ressort de nos études de cas que le salaire des vendeurs est bien plus élevé que les minima. Dans les hypermarchés, les vendeurs en électroménager sont considérés au sein des points de vente comme l'« aristocratie » des vendeurs et leur nombre est limité ; de ce fait, ils ne sont ni la priorité, ni la préoccupation majeure des représentants des salariés : « Nous sommes les mieux payés, nous sommes le luxe du vendeur », déclare un jeune salarié d'un hypermarché de la région parisienne. Dans les magasins plus spécialisés, les syndicats sont présents au niveau national, mais plus rarement au niveau du magasin. Dans nos études de cas, les CHSCT sont inactifs pour ce public. Le principal objet de négociation des syndicats repose sur le thème des salaires et, plus précisément, des primes. En fait, la plupart des accords

d'entreprise ont introduit l'intéressement des salariés aux bénéfices et des commissions sur les ventes réalisées. La concurrence entre les entreprises restant forte pour conserver ou capter les meilleurs vendeurs, une convergence parmi les pratiques salariales favorables peut être observée, comme sur le plan des conditions de travail.

Dans le grand commerce, la générosité des accords d'entreprise semble corrélée au taux de syndicalisation, même si tout rapport de causalité n'est pas évident. Dans tous les cas, ce taux de syndicalisation reste très faible. Cependant, l'existence de rentes de monopole créées grâce à la réglementation pourrait conduire à moins de pression sur les entreprises et sur les salaires, et donc à une plus forte sensibilité aux revendications syndicales. Nos entretiens menés auprès des DRH suggèrent que les chaînes de la grande distribution intégrée ont leurs propres intérêts à proposer des salaires horaires pas trop faibles : garantir une certaine paix sociale et assurer un revenu mensuel minimal pour des salariées massivement à temps partiel et présentant des profils, au sens premier, particuliers. Nous reviendrons plus loin sur la coexistence de modèles économiques chez les *hard discounters* pratiquant des salaires minimaux et chez les chaînes haut de gamme aux salaires relativement élevés.

Des pratiques de travail de haute performance

Dans le commerce de détail, les conditions de travail sont tout d'abord déterminées par les flux des ventes et des clients : dans le domaine des équipements électroniques, les clients sont invariablement attirés par les produits de nouvelle technologie, vendus aux prix les plus intéressants ; dans le commerce alimentaire, la réglementation restrictive de l'équipement commercial implique localement des files d'attente continues aux heures de grande affluence dans les supermarchés et les hypermarchés. Les hypermarchés étudiés ont en moyenne 10 000 clients le mardi et 25 000 le samedi. Ils sont autant visités que le château de Versailles ! Les magasins de

produits électroniques et électroménagers, comme les hypermarchés et la plupart des supermarchés classiques, ont étendu leurs horaires d'ouverture ; cela est apparu nécessaire aux managers pour absorber les flux massifs de clients. Les magasins sont également ouverts cinq dimanches par an (voire plus par dérogation dans les zones touristiques ou d'affluence exceptionnelle) et les jours fériés. Mais aux heures de grande affluence, en dépit d'une augmentation de l'amplitude de leurs horaires d'ouverture, les magasins ne peuvent pas satisfaire la clientèle en réduisant l'attente aux caisses tout en leur apportant aide, conseil et assistance...

Au total, le commerce de détail français bénéficie d'une remarquable productivité du travail¹. Selon la base de comptes nationaux harmonisés EU-KLEMS, en 2005, la valeur ajoutée par heure travaillée dans le commerce de détail français était largement au-dessus de celle observée en Allemagne et même aux États-Unis (tableau 28).

Un corollaire de cette productivité élevée est la faiblesse relative des effectifs du secteur. En France, la part du commerce de détail dans l'emploi total est 20 % plus basse que la moyenne européenne. Le tableau 28 suggère également une possible corrélation entre la faible part de l'emploi du commerce de détail dans l'ensemble de l'emploi national et le niveau des barrières à l'entrée. Même si nous n'avons pas de statistiques comparatives robustes, la productivité semble élevée dans les points de vente de produits électroniques et électroménagers ; le secteur de distribution alimentaire présente, lui, des performances exceptionnelles par rapport à l'ensemble du commerce de détail [17].

1. À noter que les statistiques de productivité dans le commerce sont considérées comme fragiles par une partie de la littérature [3].

Tableau 28 – Effectifs et performances dans le commerce de détail (hors automobile) en Europe et aux États-Unis (2005).

| | Effectifs salariés en milliers | Effectifs totaux | Part dans l'emploi national | Productivité horaire en euros PPA (du PIB) | Coût horaire du travail salarié en euros PPA (du PIB) | Rapport coût/productivité | Score OCDE des barrières à l'entrée 2003* |
|---------------|--------------------------------|------------------|-----------------------------|--|---|---------------------------|---|
| Allemagne | 2 899 | 3 382 | 8,7 | 20,87 | 19,92 | 0,95 | 8 |
| Danemark | 178 | 198 | 7,2 | 18,03 | 15,86 | 0,88 | 10 |
| France | 1 598 | 1 879 | 7,5 | 23,35 | 18,08 | 0.77 | 12 |
| Pays-Bas | 614 | 727 | 8,9 | 17,25 | 17,86 | 1,04 | 3 |
| Royaume-Uni | 2 803 | 3 075 | 10,5 | 20,19 | 13,44 | 0,67 | 0 |
| États-Unis | 13 729 | 14 891 | 9,9 | 23,10 | 18,83 | 0,82 | 7 |

Source : EU-KLEMS ; OCDE pour les PPA : référence euro France ; *somme du score OCDE de régulation des grandes surfaces et du score OCDE de protection des entreprises existantes.

L'EXCEPTIONNELLE PRODUCTIVITÉ DE LA DISTRIBUTION ALIMENTAIRE FRANÇAISE

Ces performances apparentes ne signifient pas nécessairement des organisations efficaces.

Le premier point évident concerne le différentiel de prix : les lois anti-concurrentielles françaises impliquent des prix relatifs plus élevés en France pouvant induire mécaniquement d'excellents résultats économiques. L'impact cumulatif de ces lois est estimé de 5 à 10 % sur l'alimentaire. Ce chiffre est

compatible avec les données de l'EU-KLEMS et de l'OCDE qui indiquent qu'en 2005, les prix de PIB en parité de pouvoir d'achat sont 3 % plus élevés en moyenne en France qu'en Allemagne et aux Pays-Bas mais que cette différence dépasse 10 % pour le secteur du commerce de détail hors automobile. Mais même corrigée par ce facteur, la productivité horaire demeure plus importante en France.

Le deuxième point est celui du niveau relativement élevé du salaire minimum légal français (et donc du coût élevé de la main-d'œuvre), qui mènerait à un choix de services au client réduits et d'une organisation faiblement intensive en main-d'œuvre [13, 18]. Cependant, le seul service significatif qui n'est pas systématiquement disponible en France est l'emballage des articles en bout de caisse : ni les « *baggers* », ni les « *greeters* » – les salariés les plus faiblement rémunérés du commerce aux États-Unis – ne sont présents en France. Ainsi, le différentiel d'emploi dû au salaire minimum serait au plus de 10 % [8]. Néanmoins, pour une superficie comparable, les détaillants français emploient plus de facteur travail (en terme d'heures travaillées) qu'aux États-Unis (tableau 29), même si les points de vente français sont fermés la nuit et la plupart des dimanches, contrairement aux établissements américains. Les directeurs de magasins français interviewés ne considèrent pas que le niveau du smic soit trop élevé pour leur secteur économique, en raison de cette productivité élevée ; et, là encore, l'effet keynésien du salaire minimum légal semble dominant sur ce marché, particulièrement pour des magasins de *hard discount*. Le salaire minimum pourrait avoir plus de conséquences dans d'autres sous-secteurs du commerce de détail. Mais, au total, la productivité du travail dans le commerce français dépasse largement le coût du travail salarié selon la base EU-KLEMS (voir tableau 28). Le ratio productivité/coût du travail est même l'un des plus faibles de l'OCDE, inférieur à celui estimé pour les États-Unis. Il est donc difficile de réconcilier ces faits avec une interprétation « coût du travail » de la faiblesse relative des effectifs dans le commerce français.

Tableau 29 – Performances des grandes distributions françaises et américaines en 2004.

| | Ventes annuelles par m ² | Ventes par heure travaillée | Salariés par 10 m ² | Heures travaillées par m ² | Marge commerciale en % | Coût du travail par heure travaillée |
|---|-------------------------------------|-----------------------------|--------------------------------|---------------------------------------|------------------------|--------------------------------------|
| Supermarchés et hypermarchés français | 9,8 K€ | 200 € | 0,33 | 50 | 25 € | 13,70 € |
| Supermarchés et supercenters américains | 4,2 K\$-6,5 K\$ | 120 \$-140 \$ | 0,25-0,35 | 35-46 | 25 | 12,1\$ * |
| Wal-Mart (États-Unis) | 4,7 K\$ | 110 \$ | 0,25 | 42 | 24 | 10,4 \$ |

Supermarchés français : point de vente à prédominance alimentaire > 400 m² ; supermarchés américains : points de vente à prédominance alimentaire, chiffre d'affaires > 2 millions \$ (en moyenne > 500 m²).

* Commerçants avec 1 000 salariés ou plus.

Sources : données sociales de la FCD, Insee ; Food Marketing Institute, Progressive Grocer, Food Industry Center [Dube *et al.*, 2005] ; estimations fondées sur les rapports d'activités de Wal-Mart (www.walmartstores.com).

Notes : les données françaises proviennent d'enquêtes représentatives ou de données administratives. Les données américaines proviennent de chiffres ou de résultats issus de panels privés, à l'exception du coût du travail estimé par Dube. La marge commerciale comprend les marges arrière et avant. En 2004, euro (France) et dollar étaient proches en parité de pouvoir d'achat.

Troisièmement, en France la productivité élevée du travail est le pendant de ventes exceptionnelles par mètre carré au moins dans l'alimentaire, jusqu'à 30 000 euros par m². Puisque tous deux possèdent des supermarchés classiques et des hypermarchés, ainsi que de larges plages d'ouverture, il est pertinent de comparer les grands distributeurs français et américains. Avec une parité de pouvoir d'achat dollar-euro de 0,94 en 2004 selon l'OCDE, le volume des ventes par heure travaillée dans la grande distribution alimentaire est environ deux fois plus élevé en France qu'aux États-Unis en 2004. Supermarchés et hypermarchés français sont très souvent surpeuplés entre 17 heures et 20 heures, le samedi ou le dimanche (quand les magasins sont ouverts). Durant ces périodes, alors que toutes les caisses sont ouvertes,

devoir patienter 30 minutes est habituel, et l'attente aux rayons alimentaires traditionnels est systématique. Selon les directeurs de magasin, il est physiquement impossible d'installer plus de caisses et de postes de travail associés ou d'augmenter le personnel dans les rayons traditionnels. Les flux de clientèle sont le principal souci d'organisation des directions des magasins¹. Si bien que les heures travaillées par mètre carré sont semblables aux États-Unis, alors que l'assistance aux clients chez les distributeurs français est nettement inférieure.

La réglementation d'implantation du grand commerce, qui a limité l'ouverture de nouveaux points de vente et l'expansion des magasins existants, est considérée comme l'une des principales causes du déficit relatif en emplois du commerce de détail. Les résultats de Bertrand et Kramarz soutiennent cet argument [5]. En utilisant une base de données des variations régionales dans les décisions des commissions d'équipement commercial, ils constatent que les premières lois d'implantation locale ont ralenti la croissance de l'emploi dans le commerce de détail (alimentaire et non alimentaire)². Par exemple, nous avons constaté que les ventes par salarié³ d'un supermarché en monopole dans une ville de 22 000 habitants sont 50 à 60 % plus élevées que dans un autre magasin de taille comparable possédé par la même chaîne mais implanté dans une zone de chalandise couvrant trois communes possédant chacune un concurrent. Pourtant ce second magasin demeure rentable, le premier étant qualifié de « jackpot », avec d'ailleurs des prix largement supérieurs.

1. Presque tous les cadres interviewés, du responsable de secteur au directeur national des ressources humaines, ont souligné ce point.

2. Le manque de création d'emplois dans la grande distribution surpassant l'emploi préservé dans les magasins traditionnels.

3. En équivalent temps plein.

Au total, la majeure partie de la productivité du travail dans la grande distribution alimentaire française est probablement liée à de vraies performances. En dépit des améliorations de la productivité du commerce de détail américain, qui a contribué à la croissance récente du PIB des États-Unis [14], elle demeure loin du niveau français apparent pour le grand commerce alimentaire. Comment expliquer la très haute productivité des salariés de la grande distribution française ? Les points de vente français ont établi des modèles spécifiques de développement économique, de ressources humaines et d'organisation du travail qui rendent les salariés hyperproductifs. Nos études de cas indiquent un continuum de modèles, des hypermarchés avec une grande variété de marchandises, du service client et de relativement hauts salaires, aux magasins de *hard discount* avec un choix limité d'articles disponibles et très peu de services.

LES CLÉS D'UNE PRODUCTIVITÉ ÉLEVÉE

Recrutement : de la discrimination dans les magasins classiques à la recherche de « geeks » dans les points de vente de produits électroniques

Le premier élément d'explication est celui du recrutement des salariés au sein des points de vente. Les directeurs d'hypermarchés reçoivent des centaines de candidatures spontanées (par courrier ou Internet) ou d'offres émanant de l'Agence nationale pour l'emploi. Dans ces magasins, le choix de recrutement pour des postes d'hôtesses de caisse ou de charcutières se porte vers des femmes en situation économique fragile. Par exemple, dans un magasin situé dans une agglomération moyenne avec peu d'offres d'emploi, ce sont les femmes seules avec enfants à charge qui sont préférées parce que conserver leur travail est pour elles une nécessité. Mais ce n'est pas toujours le cas : dans un magasin de la périphérie d'une grande agglomération dynamique, les femmes avec ce profil sont considérées comme une source d'absentéisme (en raison des maladies infantiles) et sont ainsi écartées le

plus systématiquement possible. Globalement, les recruteurs recherchent des salariés avec peu d'autres possibilités d'emploi, qui sont plus susceptibles d'accepter des conditions de travail difficiles, ce qui garantit une productivité maximum : « Les gens cherchent d'abord dans d'autres secteurs d'activité que la grande distribution. C'est quand ils n'ont pas trouvé, qu'ils viennent vers nous. Parce qu'on vient souvent dans la grande distribution faute de mieux, voilà », déclare le chef de secteur caisse d'un supermarché.

Dans la grande distribution alimentaire, la « discrimination commerciale » suivant des critères ethniques semble la norme dans les magasins haut de gamme, et « est justifiée par les préférences des clients » ; la présence de personnes de couleur est exceptionnelle dans les rayons traditionnels de charcuterie, d'épicerie fine ou de fromagerie, mais admise dans les rayons de poissonnerie. Pour les hôtes de caisse des points de vente classiques, la discrimination ethnique est souvent évidente mais elle s'estompe si la salariée est « instruite » ; les étudiants diplômés sont toujours les « bienvenus » parce qu'appréciés pour la « qualité de leurs compétences commerciales », particulièrement avec les clients de catégories socio-professionnelles supérieures. Certaines des enseignes étudiées ont signé la « charte de la diversité », mais nous n'avons pas observé d'évolution significative des pratiques locales, contrairement à de vrais efforts pour employer et former quelques personnes handicapées. En fait, le marché du travail est segmenté pour les salariés en contact direct avec le public, segmentation pleinement corrélée avec celle du marché visé (clients aisés contre clients qui le sont moins). Cette segmentation est bien plus évidente dans des magasins de *hard discount*, où les minorités ethniques sont massivement présentes comme salariés et comme clients ; en outre, les directeurs de magasin font face ici à des difficultés de recrutement en raison de l'image négative des magasins de *hard discount*. Le recrutement se fait dans un segment du marché du travail dans lequel les employés sont peu diplômés et ont peu d'autres alternatives d'emploi : « C'est la crainte de ne rien

trouver : au fond, mieux vaut ça que rien... », avoue un salarié de ce type d'enseigne.

L'embauche des vendeurs en charcuterie est cependant problématique dans l'ensemble des magasins. La pénurie générale de main-d'œuvre qualifiée entraîne une absence d'exigence spécifique (c'est-à-dire une formation initiale dans les métiers de bouche) lors des recrutements : « On n'embauche plus de gens formés aux métiers de bouche. De toute façon, il n'y en a plus. On prend ce qui vient, je le vois bien ici dans mon équipe : on a un mécanicien, une ex-étudiante en cinéma... on prend ce que l'on trouve. Il faut juste qu'ils sachent plaire aux clients », remarque l'adjoint d'un chef de rayon en charcuterie de 55 ans. Le recrutement se fait donc principalement par relation, sur des critères plus ou moins flous ou avec une garantie liée à la cooptation.

Le recours à la cooptation se retrouve dans les recrutements des personnels de vente de produits électroniques et électroménagers. Chaque responsable de secteur dirige le processus de recrutement, qui est validé par le directeur de magasin ou le DRH. Le personnel de vente est recruté selon son attrait pour la vente et les techniques commerciales, plutôt que sur des compétences techniques spécifiques. En fait, les qualités strictement commerciales sont devenues cruciales. Alors qu'il y a dix ans, la connaissance technique des produits audio ou photographiques était fondamentale, l'innovation technologique continue et la convergence des produits – les « tout-en-un » – ont nettement accéléré l'obsolescence de telles qualifications. Pour les produits technologiques, l'intérêt personnel des salariés, par exemple pour les jeux électroniques, est le critère principal. L'enseigne de produits haut de gamme étudiée peut se permettre d'être plus sélective selon la qualification ou le diplôme, parce qu'elle reçoit environ 4 000 candidatures spontanées par an et par magasin. Mais les points de vente *discount* de produits électroniques et électroménagers donnent également des opportunités, rares, d'emplois à hauts salaires à des salariés peu ou pas diplômés :

J'ai 30 ans et avant d'être vendeur en rayon, je travaillais dans les réserves à porter du matériel toute la journée : à charger, décharger. Un jour un collègue, avec qui je discutais technique de temps en temps, m'a dit qu'ils recherchaient quelqu'un pour le rayon des nouvelles technologies. J'ai postulé : ils m'ont retenus non pas pour mes diplômes – tout le monde savait que je n'en avais pas – mais parce que j'aimais ça, que je suis curieux et que la technique je l'ai acquise... sur le tas !

La plus grande partie du personnel de vente de produits électroniques et électroménagers est embauchée sur des contrats à durée indéterminée et à temps plein dans les quatre chaînes étudiées. Il n'y a pas de discrimination nette, mais ici encore une spécialisation par genre : des femmes expérimentées dédiées à la vente du « Blanc », c'est-à-dire au secteur de l'électroménager, calquant les représentations des clients et des clientes : « Cela a toujours été comme ça, parce que dans l'esprit des gens, c'est la femme qui choisit : la femme c'est le lavage, le repassage... Une femme s'adressera plus facilement à une autre femme », explique le chef de rayon d'un hypermarché. Et des hommes jeunes et « techniciens » dédiés à la vente du « Brun », le secteur des nouvelles technologies : « Ici, il n'y a que des hommes, le plus âgé doit avoir 35 ans... celui qui vient acheter la télévision, c'est l'homme, la femme reste à côté. De toute façon, l'homme est synonyme de technique, la femme ne l'est pas. »

Formation sur le tas pour assurer une disponibilité immédiate

Une deuxième source de performance réside dans l'opérationnalité quasi immédiate des travailleurs. Au sein du grand commerce alimentaire, la formation initiale est limitée et principalement informelle. Dans quatre études de cas, après une présentation rapide de la « culture interne », les caissières sont formées au mieux deux jours à leur poste de travail par d'autres caissières plus expérimentées ; si une nouvelle arrivante possède une expérience antérieure dans le métier, la formation ne prend que quelques minutes. Cependant, certains magasins étudiés proposent une formation

aux gestes et postures¹ sur la base du volontariat ; et tous les magasins succursalistes étudiés fournissent une formation continue à la gestion du conflit et à l'accueil du client.

Les formations des charcutières sont également faites « sur le tas ». Cela engendre des conséquences non négligeables : les accidents du travail et les maladies professionnelles observées lors de l'étude de terrain sont le plus souvent liés à l'utilisation des outils classiques de travail (tels que les trancheuses à jambon), à l'inexistence d'équipement minimum de protection (l'absence de gants pour les fours à pizzas générant de nombreuses brûlures), mais aussi à une méconnaissance des produits d'entretien ou de leur utilisation (provoquant des allergies ou des brûlures). Face à ces difficultés, les enseignes cherchent à développer la filière de l'apprentissage en France. Elle reste cependant marginale contrairement à de nombreux pays européens. Ainsi 15 % des salariés du commerce sont issus de cette filière au Danemark et un tiers aux Pays-Bas. Le modèle d'apprentissage allemand est, lui, très largement dominant : 80 % des salariés du commerce en sont issus avec une formation en général de 2 à 3 ans ; cette proportion est même stable depuis 15 ans.

Dans le commerce de produits électroniques et électroménagers, la dépense de formation est en revanche élevée, représentant 2,5 à 4 % du coût global de la main-d'œuvre, y compris la formation dans les techniques générales et spécialisées de ventes. Typiquement, une formation de six jours est dispensée à deux ou trois employés qui deviendront les formateurs internes. Ces derniers seront ensuite régulièrement informés des innovations de produits électroniques et électroménagers par l'intermédiaire de l'intranet, qui fournit plus de cent programmes de formation. Les formateurs internes

1. C'est-à-dire une formation spécifique *in situ* visant globalement à l'apprentissage des contraintes physiques imposées par le poste de travail et en particulier à éviter les troubles musculo-squelettiques.

transmettent l'information à leurs collègues lors de réunions « de travail et d'information ». Tous les trois mois, une évaluation des programmes de formation technique de ventes a lieu. À cette formation interne s'ajoute celle délivrée par les fournisseurs de produits eux-mêmes qui précisent aux formateurs internes, ou directement au personnel de vente, les innovations à venir sur le marché.

Des pratiques illégales fréquentes¹

Une autre source de performances dans la grande distribution se trouve dans les pratiques illégales. Ces dernières sont perçues comme « normales » ; les directeurs de magasins en ont spontanément décrit pendant les interviews, même si des différences significatives de perception existent entre les enseignes. Cette normalité traduit une méconnaissance du droit du travail par l'ensemble des acteurs locaux : directions, représentants des salariés et salariés eux-mêmes. L'absence des services de contrôle de l'État est frappante.

Le non-respect des visites médicales conventionnelles est un exemple, entre autres, de pratiques illégales dans les établissements classiques. Autres comportements flagrants dont nous avons été les témoins : des pauses annulées ; dans deux magasins, des pressions de manager pour ne pas déclarer des accidents du travail ; des salariés contraints de venir travailler pendant leurs congés de maladie. Un vendeur en charcuterie de 45 ans raconte :

En déchargeant une palette, des cartons me sont tombés sur le dos, mais je suis quand même venu au boulot avec une minerve et puis quand on

1. Cette problématique étant absente de la méthodologie commune de la Russell Sage Foundation, il est difficile de savoir si la plupart de ces pratiques sont fréquentes ou non hors de France.

a plus eu besoin de moi, mon chef m'a dit : « tu sais, on n'a pas le droit de venir travailler avec une minerve » et moi j'ai répondu « Ah bon ! et tu me dis ça au bout d'un mois ! »

Ces pratiques en marge de la légalité concourent à une forme de précarisation des salariés en poste. Une caissière de supermarché déclare :

J'ai été opéré des mains, du canal carpien, et j'ai repris au bout de huit jours... Je me suis fait opérer pendant les vacances, à chaque fois que je dois subir des opérations, c'est en dehors du boulot, non je ne le fais pas reconnaître comme maladie professionnelle. Depuis quelque temps, j'ai des fourmillements dans les doigts. Mon médecin m'a dit qu'il fallait que je me fasse opérer. Cela me fait vraiment mal : la douleur me réveille la nuit. Mais il y a 15 jours d'arrêt de travail, et moi je ne veux pas m'arrêter. Je suis en CDD, et 15 jours d'arrêt minimum, ce n'est pas bon pour moi... ce n'est pas le moment que je me mette en arrêt de maladie... Je risque de tout perdre !

Un magasin étudié est le lieu de stratégies subtiles pour pousser certains salariés à démissionner ou de vexations comme l'exclusion des camps de vacances de l'entreprise pour les enfants dont les parents participent aux grèves. Pour le médecin du travail :

Certains se rebellent... et ils ont alors des problèmes : on leur fait des réflexions parce que l'on doit faire comme ça ici et on ne peut pas contredire ce qui est demandé... Il y a des problèmes que l'on peut qualifier de harcèlement moral.

Des caissières d'un hypermarché de la région parisienne témoignent :

Les caisses difficiles sont celles situées à côté des rayons des surgelés : on se gèle là-bas... Je ne sais pas comment ils définissent leur feuille de caisse mais, en principe, on tourne... Enfin, ça dépend pour qui... Il y a des petits arrangements possibles... si on est poli, que l'on fait bien son travail, que l'on accepte de rester au-delà de l'heure prévue lorsqu'il y a du monde... alors là, cela se passe bien.

Le jeudi, j'étais déjà affecté à la caisse 1, à côté du rayon des surgelés, je n'ai rien dit. Le vendredi, matin et après-midi : caisse 1. Toute la semaine d'après en caisse 1. [...] J'ai interrogé une responsable qui m'a dit : « Je ne sais pas, je ne suis pas au courant, c'est l'ordinateur qui fait ça, j'ai répondu : Ah, bon ?, mais il faut bien que ce soit quelqu'un qui entre les données dans l'ordinateur ! »

Bien plus fréquentes sont les heures de travail au-delà de la durée maximum hebdomadaire pour les chefs de secteur ou de rayon de la grande distribution alimentaire, environ 60 heures par semaine : « Je fais le double d'heures, je ne suis pas payé pour autant, même si je pointe, j'ai des jours à prendre, mais bon ils le savent, on se débrouille. On récupère après, mais cela m'est arrivé d'avoir jusqu'à 14 semaines de retard ! » Les problèmes d'équilibre vie au travail/vie hors travail sont alors aigus pour ce personnel. « Je n'ai pas signé un contrat de mariage avec l'enseigne. Ma vie, elle n'est pas là. » Il faut noter que ces longs horaires des encadrants sont la règle dans tous les pays couverts par l'enquête de la Russell Sage Foundation : le dépassement de la limite européenne¹ de 48 heures est observé partout.

Des usages illégaux sont également mobilisés mais cette fois comme moyen de favoriser le personnel de vente de produits électroniques et électroménagers. Pour optimiser la rémunération, le personnel peut recourir à des pratiques avec la complicité implicite de leurs employeurs : par exemple, dans l'une des enseignes étudiées, si les ventes sont faibles, quelques employés sont volontaires aux congés maladie, obtenant des certificats médicaux. Dans le cadre de cet arrangement, les employés restants augmentent leur propre chiffre d'affaires individuel et par conséquent leur salaire commissionné. Cette pratique illégale n'est pas coûteuse pour l'employeur et assure un plus haut revenu pour le personnel de vente. Seule la collectivité à travers la sécurité sociale en supporte le coût.

1. Au Royaume-Uni, elle peut revêtir un caractère légal, les salariés pouvant contractuellement accepter de travailler plus longtemps.

Cela observé, les causes principales de la productivité exceptionnelle doivent être trouvées dans l'organisation du travail et le recours intensif aux nouvelles technologies de gestion de flux : « Une heure travaillée doit être une heure travaillée et pas une heure à attendre. Il faut que l'on rentabilise tout, on va de plus en plus vers un objectif maximum », explique le directeur d'un hypermarché du Sud-Est de la France.

Un contrôle automatisé et permanent de la productivité au cœur de l'activité de travail des caissières

De nombreux points de vente doivent faire face à une affluence particulièrement importante le vendredi soir et le samedi. Les situations sont « critiques » dans les zones de chalandise disposant d'un faible équipement commercial. La rapidité de passage des clients en caisse est alors cruciale. Les normes de productivité sont strictes, allant de 20 à 40 articles encaissés par minute. En cas d'affluence exceptionnelle, les cadres et les chefs de secteur peuvent aider soit en occupant un poste de caisse, soit en ensachant les articles en bout de caisse augmentant ainsi le rythme de travail des caissières : « On envoie du monde, on appelle tout le renfort que l'on peut, les rollers, les filles de l'accueil, celles au chiffre, tout le monde, voire, si c'est vraiment une catastrophe, on fait descendre l'encadrement en caisse. »

En utilisant les tickets de caisse dans trois magasins, nous avons estimé que, dans les points de vente alimentaires, une caissière soulève environ 500 kg par heure. Rappelons qu'elle ne dispose que de trois minutes de pause par heure travaillée, ces pauses étant inégalement observées. Dans les quatre enseignes étudiées, chaque caissière reçoit ses scores quotidiens de productivité comparés à ceux de ses collègues. Quelques magasins organisent des concours de productivité reposant sur le plus grand nombre d'articles scannés par minute avec un cadeau à la clé : « L'année dernière, on avait droit à un aspirateur et à 250 points sur notre carte de fidélité du magasin », relate une caissière d'un supermarché parisien.

Cependant, les salaires ne sont jamais proportionnels au rendement individuel, notamment pour éviter que certains salariés se soumettent à cette seule contrainte de productivité élevée, et en oubliant les autres tâches qui doivent assurer la qualité du service client : beaucoup de tâches informelles leur sont demandées, du SBAM classique (Sourire, Bonjour, Au revoir, Merci) aux marchandises ensachées pour les personnes âgées. En outre, une tâche essentielle est de limiter le vol, la « démarque inconnue ». Faire face à toutes ces consignes parfois informelles et souvent contradictoires est une source de stress, comme le souligne une caissière d'un grand hypermarché :

Quand il y a un problème avec un client, on appelle le responsable, il descend et il donne toujours raison au client. Pour les salariés, c'est une catastrophe, car ils ont appliqué les consignes et pensent avoir fait ce qu'il fallait faire. Je comprends que l'on donne toujours raison au client, mais au moins que l'on puisse recevoir les salariés pour leur expliquer et leur dire : « J'ai été obligé de dire cela, les clients... tu comprends, mais c'est vrai que tu as fait ton travail. »

Le « client mystère » et le « voleur à l'étalage mystère » vérifient que les caissières respectent les prescriptions requises et minimales ; l'échec peut être une cause de licenciement. Le contrôle hiérarchique (y compris *via* la vidéo) est également constant.

Ainsi, les études de cas révèlent des conditions de travail particulièrement contraignantes chez le personnel de caisse : « J'ai travaillé à l'usine, en 3 x 8 : je pliais des cartons, le jour, la nuit... Je me suis dit : cette fois, c'est le secteur des services, c'est le luxe ! avant que je réalise que c'était pareil, voire pire ! », déclare une caissière de 42 ans. Un travail monotone effectué sous contrôle hiérarchique strict, un rythme effréné, la pression de la clientèle :

C'est très fatigant, c'est un boulot répétitif, insignifiant. Je ne regarde même plus ce que je fais. Il y a des moments où je peux m'échapper, je peux m'évader. J'ai l'habitude des gestes, je ne pense plus à rien, c'est aussi un moyen de tenir le coup.

Une conception et un aménagement des postes d'encaissement peu adaptés à l'activité réelle de travail, une ambiance physique éprouvante (froid, courant d'air, niveau sonore élevé...) participent à la pénibilité du travail. S'y ajoutent des exigences psychiques et mentales fortes. Le rapport à la clientèle en constitue une illustration : les hôtesses de caisse se heurtent régulièrement aux remarques désobligeantes d'une clientèle toujours plus pressée et rarement compréhensive. Cette activité est ainsi marquée par des marges de liberté particulièrement réduites et une image sociale négative :

Dès qu'il y a cinq ou six chariots en attente, les gens soufflent : ils ne comprennent pas, ils nous voient comme des robots et non en tant que personne, il faut toujours aller plus vite.

Une mère dit à sa fille devant une hôtesse de caisse : « Tu vois, si tu ne travailles pas plus à l'école, tu vas finir comme la dame. » Et les conséquences sur la santé ne sont pas neutres. D'après un médecin du travail en hypermarché :

[les caissières] sont exposées aux yeux de tout le monde avec une autonomie extrêmement réduite, elles doivent sourire aux clients et ont parfois droit à des réflexions de ceux qui ne sont pas contents, c'est elles qui récupèrent tout en fin de course, c'est pour cela que c'est dur... Elles ne dorment plus, ont de l'hypertension artérielle, des problèmes digestifs et d'autres types de somatisation.

Les injonctions managériales sont souvent contradictoires et les clients « sortent toujours gagnants, même si on a raison et que l'on a appliqué les consignes à la lettre ! ». L'exemple de campagne interne en exergue au début de ce chapitre le montre.

Dans les supermarchés et les hypermarchés, la polyvalence est informelle (subie plus que choisie), décidée dans l'urgence pour faire face aux besoins immédiats du magasin. Elle peut même être « sectorielle », comme souvent pour les salariés des rayons « charcuterie » : « Ils glissent de la

charcuterie vers les fromages, ils peuvent aller jusqu'aux poissons, puisque l'on est dans la continuité et la proximité ! Il y a juste les gants à changer ! », expose le directeur d'un magasin. De toute façon, comme le souligne un chef de secteur : « Dans un magasin, il y a toujours quelque chose à faire et même s'il n'y a rien à faire, il y a quelque chose à ranger, même si cela n'a rien à voir avec ce que l'on a l'habitude de faire. » Loin d'accroître l'intérêt du travail et de rompre la monotonie, elle génère de l'inquiétude chez les salariés, ne sachant pas ce qu'ils vont « *avoir à faire* » ni comment ils vont « *devoir le faire* ».

En outre, les caissières connaissent des horaires de travail irréguliers, flexibles et atypiques (nocturnes, horaires coupés, heures complémentaires imprévues, pauses repoussées, écourtées ou supprimées) qui visent à accroître toujours davantage les marges de manœuvre organisationnelles de l'entreprise. Une caissière expérimentée explique :

On ne travaille jamais de la même façon, on n'a pas de jour de repos fixe, cela tourne, et je trouve que les horaires sont assez mal répartis. Lundi, j'ai eu mon jour de repos, et je vais avoir le jeudi, plus le dimanche, j'ai trois jours de repos dans la même semaine ! Mais demain je fais 9 heures 45. 9 heures 45 en caisse : c'est énorme ! Je fais jusqu'à 10 heures par jour de travail effectif à la caisse avec une coupure de 2 heures ; j'ai à peine le temps de rentrer chez moi, mais jusqu'à 10 heures par jour de caisse en ne faisant que 25 heures par semaine ! C'est énorme !

Les heures de prises de pause décalées ne facilitent pas les rencontres et les échanges entre salariés :

Le problème est là : il faut aller vite, toujours plus vite, et les filles n'ont pas la notion de travail en équipe, d'unité et de solidarité... Je crois que c'est volontaire : il s'agit de diviser pour mieux régner. L'organisation du travail participe ainsi d'un délitement des collectifs et donc de la capacité de mobilisation des salariés.

Les stratégies de travail mises en œuvre par une caissière, ainsi que les objectifs qu'elle s'assigne, peuvent être qualifiés selon deux axes opposés : l'influence des contraintes temporelles et organisationnelles d'une part, et la qualité du service client d'autre part. Sous de très fortes contraintes – un important flux de clients, des dysfonctionnements matériels du poste de travail ou une situation de sous-effectifs sur la ligne de caisse –, l'hôtesse ne peut que respecter les prescriptions minimales qu'impose l'enseigne, à savoir le SBAM (base de la pyramide). Lorsque ces contraintes diminuent en intensité, des stratégies nouvelles et des objectifs plus ambitieux peuvent progressivement être mis en œuvre (déplacement de la base vers le haut de la pyramide). Ainsi, par exemple, les gains de temps par anticipation et/ou prise en charge des actions initialement imparties au client permettent tout à la fois de substantiels gains de productivité pour le magasin, une réelle satisfaction de la clientèle, et la possibilité pour les caissières de conférer plus de sens au travail qu'elles effectuent.

Vendeur en électronique... Le client : nécessité absolue et/ou contrainte irréductible ?

Des différences significatives se manifestent dans les stratégies de travail selon le mode de rémunération. Celui-ci conditionne l'acceptation des exigences du métier. Les vendeurs estiment cependant, en grande majorité, que les clients ont considérablement changé au cours de ces dernières années : plus exigeants, plus informés, « ils sont surtout plus agressifs et moins enclins à attendre ». Cette évolution a modifié les conditions de travail. Le rapport à la clientèle est souvent vécu dans l'ambivalence : tantôt source de satisfaction, tantôt de stress et de fatigue comme le décrit un vendeur expérimenté d'une grande enseigne.

Le samedi, les clients autour de moi : c'est comme un tourbillon, cela me donne le vertige. Ils s'impatientent, ils te bousculent, ils se disputent entre eux. Vraiment, c'est un truc pas possible... une sorte de raz de marée, je ne sais pas comment décrire cela, mais certains jours... cela fait peur.

À l'extrême, certains anciens évoquent la difficulté de ces rapports relationnels tendus comme un motif possible d'abandon du métier :

On a beau être passionné par notre domaine, comme moi par la photo par exemple... Ils sont usants, jamais contents, à peine polis et parfois même méprisants... Je ne suis pas un moteur de recherche, on ne me clique pas dessus pour que je récite mon truc, avant il y avait un échange ; aujourd'hui on doit être un catalogue de référence.

L'évolution fulgurante des produits et l'accès à Internet ont aussi modifié leur rapport au travail. Le métier a considérablement changé : on est passé d'une véritable rencontre avec des acheteurs peu informés et désireux de se faire guider par l'expert ou avec des clients passionnés en quête d'échange de pratique, à une transaction avec des clients très informés *via* Internet et soucieux de s'assurer du meilleur prix. Il semble que les « vendeurs photo » soient ceux qui déplorent le plus ces changements. « Le numérique a tué mon vrai métier et, du même coup, le goût et la passion que j'en avais. » Certains salariés de ce secteur disent connaître un état de stress élevé et souffrir régulièrement d'anxiété. Ils avouent que les relations difficiles avec les clients, les tensions entre collègues, la pression du chiffre d'affaires, la forte amplitude horaire de la journée de travail, sont autant de facteurs qui les affectent jusque dans leur vie personnelle. Un vendeur d'une grande enseigne, récemment embauché, témoigne :

Après une journée de travail, je suis incapable de supporter le bruit, le monde, l'agitation, j'ai besoin d'un moment de calme pour faire le vide. Le pire, c'est le week-end, je n'arrive pas à trouver le courage de sortir, même pour un dîner avec des amis. On sait, à la maison, que ce n'est pas la peine d'essayer de me parler... je suis très, comment dire... irritable.

Cette sollicitation des clients, désireux de faire l'objet d'attention et d'un accueil personnalisé, à la recherche d'une relation singulière et unique, les anciens vendeurs la vivaient comme une reconnaissance de leur savoir-faire, de leur expertise : « il y a 15 ans, c'était comme un petit commerce »,

les vendeurs étaient autonomes, rencontraient les commerciaux, se chargeaient des commandes de produits. Aujourd'hui, de nouveaux modes d'organisation du travail sont à l'œuvre : centralisation des achats, spécialisation de la fonction orientée vers de la vente pure, suppression des tâches annexes. Certaines enseignes ont cependant récemment imposé aux vendeurs, dans le but d'alléger l'attente en caisse, la prise en charge de l'encaissement des articles à l'issue du processus de vente. Les salariés déplorent par ailleurs la conception et l'aménagement même de leur poste de travail qu'ils jugent le plus souvent inadaptés : « pour l'impression des factures, on doit se baisser régulièrement ; ce n'est pas adapté, en fin de journée on a mal au dos et même aux genoux parce qu'on se cogne tout le temps au poste de travail », rapporte un vendeur d'une cinquantaine d'années.

Des conditions de travail extrêmes dans les rayons « charcuterie »

En ce qui concerne les vendeurs des rayons « charcuterie », un certain nombre de facteurs de pénibilité ont été identifiés dans les magasins : horaires décalés (prise de poste avant 5 heures du matin), charge physique de travail élevée (port de charges lourdes, manipulations répétitives, déplacements fréquents), matériels mal adaptés (disposition et qualité) et réelle intensification de l'activité (diversification des produits, augmentation des consignes d'hygiène sanitaire et de sécurité, pressions temporelles sévères, situation de sous-effectif). Les salariés se trouvent en situation de doubles, voire de triples tâches à réaliser en temps partagé et dans des délais très restreints. Ainsi, pour y faire face, ils doivent élaborer des stratégies coûteuses afin d'éviter les risques liés aux matériels et aux produits, préserver leur état de santé tout en respectant les exigences des clients. Mais ces stratégies sont souvent vouées à l'échec en raison de cadences de travail élevées, de délais rigoureux à respecter, du rendement à tenir et d'une limitation des marges de manœuvre possibles.

Certaines situations de travail constatées sur le terrain sont extrêmes, à l'image de cette vendeuse en charcuterie qui travaille de 7 heures à 11 heures 30 dans un réfrigérateur réglé à 4 °C. Son travail consiste à fabriquer près de 500 sandwiches de toutes sortes par jour, avant de les vendre dans le centre commercial entre 11 heures 30 et 13 heures en tant que caissière « informelle ». Avant l'avènement de ces refroidissantes conditions de travail, son poste était localisé dans une pièce spécifique jouxtant le rayon traditionnel, les sandwiches étant vendus à l'intérieur de l'hypermarché. La décision de créer un nouveau poste de travail réfrigéré a été motivée par l'idée de redévelopper le « coin sandwiches » du centre commercial, en remplissant des objectifs de vente et en veillant au respect de la législation sur l'hygiène alimentaire... au détriment du respect du droit du travail. Depuis lors, en raison de son isolement, cette vendeuse n'a aucun contact avec ses collègues immédiats. Elle travaille 11 heures 30 comme caissière sans rémunération supplémentaire. Sa santé physique déclarée s'est manifestement détériorée (TMS, douleurs dans les jambes...) et sa santé mentale est menacée (symptômes dépressifs, auto-dévaluation, perte de confiance, crises de larmes...).

Ainsi, les salariés des rayons « charcuterie » ont, en définitive, des conditions de travail qui semblent encore plus difficiles que celles des caissières. Elles sont également combinées à une image sociale négative et dégradée qui se traduit clairement par des difficultés de recrutement sur ces emplois. Mais la question de la santé et de la sécurité au travail reste méconnue et minimisée par l'ensemble des acteurs de l'entreprise (opérateurs, hiérarchies). Pour autant, cette population semble relativement plus stable dans leur emploi que ne le sont les caissières. La spécificité des horaires de travail du secteur « caisse » caractérisés par une grande irrégularité d'un jour sur l'autre et d'une semaine sur l'autre, par des dépassements horaires imprévisibles et fréquents, est un frein aux demandes d'affectation des vendeurs en charcuterie vers ce secteur. L'analyse des caractéristiques des salariés des magasins retenus peut, en partie, expliquer ce phénomène : femmes seules,

souvent isolées, avec des enfants à charge. C'est une situation difficilement compatible avec une fluctuation imprévisible des plannings et un temps partiel souvent imposé allant de pair avec de faibles revenus mensuels.

UNE FORTE ROTATION DE LA MAIN-D'ŒUVRE

Selon les directeurs des ressources humaines des différentes enseignes, les conditions de travail, la flexibilité imposée et l'équilibre difficile entre travail et vie privée sont les principales raisons de la forte et croissante rotation de la main-d'œuvre bien supérieure à celle de l'ensemble du secteur privé (tableau 30). Cette caractéristique se retrouve aux États-Unis comme aux Pays-Bas. Cette forte rotation cache une nette segmentation : 80 % des salariés sont en CDI et 80 % ont une ancienneté supérieure à un an. L'essentiel de la rotation s'effectue donc sur une frange de l'ordre de 20 % des effectifs.

Néanmoins, chaque année, environ 15 % des CDI quittent leur entreprise principalement en démissionnant. Pour beaucoup de travailleurs du secteur, la grande distribution n'est qu'une étape. Du fait de cette importante rotation « naturelle », la législation de protection de l'emploi n'est pas vécue par les DRH comme une contrainte. L'ajustement local des effectifs peut s'effectuer sans avoir recours à des licenciements.

En revanche, certains magasins doivent faire face à des taux de démission massifs déstabilisant l'organisation du travail. Et on y constate aussi les taux d'absentéisme non prévu les plus marqués. Dans l'un des hypermarchés étudiés, il atteignait jusqu'à 25 % sur la ligne de caisse, entraînant ponctuellement des congestions dans les opérations d'encaissement. Ces positions de retrait des salariés sont liées à des conditions de travail particulièrement contraignantes et à des tensions sous-jacentes. Contrairement à une idée reçue, ces phénomènes ne sont pas plus marqués dans les magasins de *discount*.

Tableau 30 – Taux de rotations de la main-d’œuvre dans la grande distribution alimentaire.

| | Grande distribution alimentaire | | Ensemble du secteur privé | |
|--|---------------------------------|-------------|---------------------------|-------------|
| | (2000-2002) | (2003-2005) | (2000-2002) | (2003-2005) |
| Taux annuel de rotation (en %) | 67,4 | 69,3 | 40,1 | 40,5 |
| <i>Établissement de moins de 50 salariés</i> | 66,7 | 67,9 | 42,5 | 42,8 |
| Plus de 250 salariés | 53,1 | 53,4 | 32,0 | 31,9 |
| Entrée en CDI | 15,2 | 15,9 | 26,8 | 27,2 |
| Entrée en CDD | 79,4 | 79,7 | 64,1 | 64,9 |
| Sortie de CDD | 68,4 | 69,0 | 55,2 | 55,3 |

Source : DMMO-EMMO et calculs des auteurs.

DES PRATIQUES DE TRAVAIL AUX SALAIRES HORAIRE ÉLEVÉS

Les conditions de travail des caissières ou du personnel de vente alimentaire dans les magasins haut de gamme sont globalement aussi difficiles que dans les *hard discounters*. Pourtant, supermarchés classiques et hypermarchés offrent un salaire horaire plus élevé que ne le font les *hard discounters*. Quelle est l’origine de ces différences ? Nos études de cas révèlent des facteurs complémentaires qui expliquent pourquoi les salaires horaires des supermarchés classiques et des hypermarchés sont plus élevés que ceux proposés dans le *hard discount*.

En premier lieu, dans les magasins de *hard discount*, la prévisibilité relative des programmes hebdomadaires de travail permet aux employés à temps partiel d’exercer un second travail à mi-temps pour assurer un salaire mensuel convenable. Ce qui est impossible dans les supermarchés classiques et les

hypermarchés, en partie à cause de la grande variabilité des emplois du temps et des contraintes de transports pour les hypermarchés souvent localisés en périphérie. Ainsi, afin de limiter le *turn-over* des caissières et de fidéliser le personnel de vente, le salaire horaire des supermarchés classiques et des hypermarchés se trouve au-dessus du salaire minimal légal, par exemple pour compenser le salaire de la baby-sitter occasionnelle lors des quelques soirées travaillées.

Ensuite, les points de vente haut de gamme essayent d'améliorer leur image publique, en particulier depuis l'ouverture progressive de la publicité au secteur de la distribution. Leur crainte est de voir leurs personnels contraints de devoir réaliser systématiquement leurs achats dans des magasins concurrents de *hard discount* en raison de leur faible salaire (les chaînes haut de gamme accordent généralement 2 à 5 % de remise à leurs employés). De plus, selon les directeurs des ressources humaines des supermarchés classiques et des hypermarchés, les primes au salaire de base indemnisent des conditions de travail difficiles. En outre, la discrimination, comme de choisir un personnel de vente en fonction de critères ethniques, a un coût.

Enfin, contrairement aux *hard discounters*, les salariés en contact avec le public (hôtesse de caisse, personnel de vente et salariés dans les secteurs en libre-service) doivent établir une réelle relation commerciale avec le client. Alors que les perspectives de promotion des employés sont particulièrement limitées, ceux-ci doivent donc être agréables avec la clientèle : les directeurs des ressources humaines considèrent que des salaires horaires relativement hauts sont dans ce cas une motivation essentielle.

Avenir des métiers de la grande distribution face à un environnement plus concurrentiel

Des salaires horaires nettement au-dessus du salaire minimum horaire, pour les employés avec une certaine ancienneté, sont encore la règle dans

les grandes surfaces alimentaires classiques et dans le commerce des biens électroniques et électroménagers. Mais ce modèle est menacé par les changements de l'environnement concurrentiel et technologique. Nouvelles technologies et augmentation des modes alternatifs de distribution, dont le *discount*, imposent depuis 4 ans une mutation progressive des stratégies des services de ressources humaines des distributeurs. Les entretiens que nous avons menés auprès de représentants des salariés et de dirigeants d'entreprises donnent une image cohérente de l'avenir à moyen terme des métiers de ce secteur, notamment de celui des hôtesse de caisse et des vendeurs en alimentation.

INNOVATION ET RÉDUCTION D'EMPLOIS

Les grands distributeurs alimentaires classiques sont entrés dans une nouvelle phase offensive caractérisée par des changements technologiques et de concept, mais aussi par des rationalisations. De fait, depuis 2004, ils déploient de nouvelles stratégies. Après des années de bureaucratisation, notamment au sein de grands groupes intégrés nés de fusions sans rationalisation, des milliers d'emplois ont été supprimés dans les sièges sociaux. Les salariés se sont vus proposer des postes au sein des magasins alors que beaucoup n'avaient aucune expérience de terrain ; ce qui désorganisa transitoirement ces magasins. Une autre rationalisation a été la transformation, le plus souvent au sein d'un même groupe, de magasins classiques peu rentables en magasins de *hard discount* avec reprise partielle du personnel à des conditions salariales moins avantageuses.

De nouveaux concepts ont alors fleuri. Casino a créé des espaces dédiés au *discount* au sein de certains de ses hypermarchés. Suivant les expériences d'Auchan dans le Nord, Leclerc, le leader des hypermarchés franchisés, compte ouvrir une centaine de *drive-in* dans lesquels les consommateurs pourront passer commande à une borne, ou commander à domicile sur Internet et venir ensuite faire remplir leur coffre de voiture par des magasiniers.

L'avantage de ce concept est de contourner la réglementation sur l'urbanisme commercial. La vente directe sur Internet est en revanche encore confidentielle malgré la présence sur ce segment de la plupart des acteurs du secteur. Le chiffre d'affaires cumulé équivaut à celui de deux hypermarchés.

Mais la principale innovation vient des États-Unis : il s'agit de machines d'encaissement automatique. Si, en 2004, ces équipements n'étaient pas présents, ils se sont implantés dans de nombreux points de vente. Près de la moitié d'entre eux, notamment les plus gros, seraient à terme équipés de ce nouveau dispositif technique, ce qui concerne environ un tiers des postes d'encaissement. Selon les enseignes, il ne s'agit pas de réduire les coûts mais d'offrir un meilleur service au client. D'une part, le client – principalement les actifs des catégories socioprofessionnelles supérieures – s'ennuieraient moins que dans une file d'attente : le slogan de Monoprix « *la caisse dont vous êtes le héros* » est explicite. D'autre part, l'absence de caissières permet de placer plus de postes d'encaissement et donc de mieux gérer les flux sortants. Mais les organisations syndicales sont inquiètes. Potentiellement, un cinquième des effectifs de caissières pourrait à terme être supprimé. Ainsi, les DRH des enseignes classiques considèrent qu'ils pourront réduire la masse salariale, tout en maintenant un recrutement sélectif et l'usage de bonus variés s'ajoutant au salaire de base. Ce processus pourrait s'accroître si la technologie de radio-identification (RFID) devient techniquement fiable ; l'encaissement serait alors totalement automatisé par un simple passage du chariot sous un portique adapté. Ainsi, selon le négociateur national d'un syndicat de salariés : « la grande distribution est la sidérurgie de demain ».

D'autres réductions d'effectifs touchent le personnel de vente et confirment cet arbitrage en défaveur de l'emploi. Ainsi, dans l'une des enseignes étudiées durant notre enquête, tous les points de vente d'une région ont supprimé le rayon « charcuterie traditionnelle ». La plupart des rayons traditionnels sont en effet en déclin. Les clients semblent préférer le libre-service et les produits prédécoupés qui évitent d'attendre un vendeur à chaque

rayon. Le renforcement des normes d'hygiène, par les nouvelles contraintes qu'elles imposent aux salariés au cours de leur activité de travail et les tâches supplémentaires qu'elles impliquent, accentue cette dynamique. En outre, les rayons traditionnels occupent une superficie importante au sein des magasins et génèrent donc des ventes par m² relativement faibles. Enfin, pour certains rayons, le personnel spécialisé – bouchers, boulangers – est difficile à recruter et à fidéliser.

Les enseignes alimentaires et non alimentaires étendent également leurs horaires d'ouverture. Ce qui permet de mieux répartir les flux de consommateurs et de récupérer des clients actifs qui doivent composer avec des horaires de travail de plus en plus décalés (voir chapitre 2). De fait, l'ensemble du grand commerce milite également pour une libéralisation de l'ouverture le dimanche. Déjà effective pour les magasins de meubles, elle a la faveur d'une part significative du corps politique, ce qui devrait aboutir à sa progressive généralisation dont la loi de juillet 2009 est une première étape. L'impact sur l'emploi est difficile à apprécier – la répartition des heures de travail suivant celle des clients –, mais devrait être légèrement positif. Notons que dans les zones touristiques, dans lesquelles l'ouverture le dimanche est déjà libéralisée, on n'assiste pas à une réduction du temps partiel, le travail le dimanche étant souvent effectué par des étudiants sur des temps très partiels.

Au total, l'ensemble de ces transformations devrait induire une hausse rapide de la productivité horaire et une contraction des coûts des distributeurs.

UN NOUVEL ENVIRONNEMENT CONCURRENTIEL DANS L'ALIMENTAIRE ?

Ce scénario de relative survie du modèle de gestion des ressources humaines des distributeurs alimentaires classiques à travers l'innovation pourrait être remis en question par un important choc réglementaire. La réforme de la loi Galland, permettant aux distributeurs de transférer aux consommateurs

leurs marges arrières, peut remettre en cause les marges commerciales des distributeurs. De fait, ces derniers bénéficient encore localement de positions monopolistiques.

En revanche, si l'ouverture de nouvelles grandes surfaces est fortement libéralisée, un rapide développement des surfaces de vente est à prévoir, surtout dans le *discount*. Nous pourrions alors assister à un renforcement frontal de la concurrence d'autant plus significatif si une autorité de concurrence dispose du pouvoir de casser les monopoles locaux, à un processus créateur d'emplois, pouvant contrebalancer l'impact des changements technologiques ; mais aussi à une pression accrue sur les marges des distributeurs classiques qui pourraient être tentés de remettre en cause les avantages salariaux¹ de leurs employés permanents pour conserver des marges significativement supérieures à celles observées outre-Rhin par exemple. Ce dernier effet est d'autant plus envisageable que la répartition de la clientèle sur plus de points de ventes diminuera mécaniquement les flux par magasin et constituera donc une source de pression sur les salariés, justifiant une part de salaire compensateur. Cependant, l'option législative actuelle en France (loi de modernisation économique) est de mener une réforme du contrôle des grandes surfaces conforme au droit européen sans abattre toutes les barrières à l'entrée pour les nouveaux concurrents sur chaque zone de chalandise.

Dans un cas comme dans l'autre, le *hard discount* devrait continuer sa progression répondant aux attentes sur le pouvoir d'achat. Il atteint déjà 14 % de part de marché au premier semestre 2009. Au moins par effet de composition, les *hard discounters* offrant des conditions salariales légèrement inférieures à celles des enseignes dominantes, l'emploi à bas salaire devrait progresser.

1. Le développement de Wal Mart aux États-Unis a eu un effet déflateur sur les salaires nominaux dans la grande distribution, contrebalancé par un impact déflateur sur les produits de grande consommation.

UN BIG-BANG DANS LE SECTEUR DU COMMERCE ÉLECTRONIQUE ?

L'avenir du métier de vendeur en biens technologiques et électroménagers est plus difficile à cerner. Disposer de « bons » vendeurs avec un commissionnement important demeure une nécessité au sein des magasins. Par exemple, les grandes enseignes d'hypermarchés ont réalisé d'importants investissements pour pérenniser leur secteur EPCS (électronique, photo, cinéma, son). Néanmoins, ce modèle apparaît fragile. Il repose sur une concurrence vive mais insuffisante pour provoquer un effondrement des marges des distributeurs sur ce segment. Or, les marges sont doublement menacées comme le montrent les exemples néerlandais ou américain. De fait, la France risque de connaître un renversement de même type qu'en Belgique où opèrent d'importantes enseignes françaises. Comme dans l'alimentaire, le segment électronique belge a vu l'irruption d'acteurs du *discount* (dont l'allemand Mediamarkt), qui a entraîné une nette pression à la baisse sur les prix, renforcée par la croissance continue des ventes en ligne ; ce qui a obligé les enseignes offrant des services à leurs clients à s'aligner et donc à se restructurer au prix de chutes nettes des rémunérations pouvant aller jusqu'à 30 %.

Conclusion

Les salariés de la grande distribution sont-ils les nouveaux prolétaires, le nouveau prolétariat ? Ce chapitre apporte une réponse nuancée à cette question. Certes, ces salariés sont plutôt peu diplômés, leurs conditions de travail sont réellement éprouvantes, le droit du travail n'est pas systématiquement respecté, le temps partiel est massif et subi en particulier par un personnel féminin ne bénéficiant que de rémunérations mensuelles modestes. Mais, la grande majorité des salariés dispose d'un contrat stable, les salaires horaires ne sont pas nécessairement bas dans les segments alimentaires comme non alimentaires. Ils sont même encore confortables pour de nombreux vendeurs en produits électroniques et électroménagers.

Ce « modèle » risque cependant d'être altéré par le nouvel environnement concurrentiel de ces secteurs. Il devrait mener à une proportion croissante de salariés à bas salaire horaire, se rapprochant ainsi de la situation de pays aussi différents que l'Allemagne ou le Royaume-Uni. Cette prolétarianisation ne signifie pourtant pas l'émergence d'un prolétariat. Pour nombre de salariés du secteur, le commerce reste une étape. La conscience d'appartenir à une catégorie homogène est balbutiante. La syndicalisation demeure très faible et les mobilisations collectives sont spectaculaires mais rares et sans continuité. Enfin, l'irruption de nouvelles technologies comme l'encaissement automatique, la mutation des produits vendus, et l'évolution des demandes des consommateurs risquent de transformer ces métiers, bien plus rapidement que la globalisation n'a pu le faire avec le prolétariat ouvrier.

Bibliographie

- [1] Allain M.-L., Chambolle C. et Vergé T., *La Loi Galland et les relations commerciales. Jusqu'où la réformer ?*, Paris, Rue d'Ulm, « Cepremap », 2008.
- [2] Askenazy Ph. et Weidenfeld K., *Les Soldes de la loi Raffarin*, Paris, Rue d'Ulm, « Cepremap », 2007.
- [3] Blanchard O., « Comments on contrasting Europe's decline. Do product market reforms help ? », mimeo MIT, 2005.
- [4] Berry J.-B. et Lebon S. (éd.), *Le Commerce en France 2004-2005*, Insee, Paris, 2005.
- [5] Bertrand M. et Kramarz F., « Does entry regulation hinder job creation? Evidence from the French retail industry », *Quarterly Journal of Economics*, CXVII (4), 2002, p. 1369-1414.
- [6] Boylaud O. et Nicoletti G., « Regulatory reform in retail distribution », *OECD Economic Studies*, 1, 32, 2001.
- [7] Canivet G., *Équilibre entre le grand commerce et les fournisseurs*, Rapport pour le ministère des Finances, 2004.

- [8] Carré F., Holgate B. et Tilly C., « What's happening to retail jobs ? Wages, gender, and corporate strategy », mimeo, UMB, 2005.
- [9] Carré F., Tilly C., van Klaveren M. et van-Dahm D., « Retail jobs in comparative perspective », mimeo, RSF, 2008.
- [10] Commission pour la libération de la croissance française, sous la présidence de Jacques Attali, 2007, <http://www.liberationdelacroissance.fr/files/rapports/rapportCLCF.pdf>
- [11] CNAM, *Statistiques des accidents et maladies professionnelles 2003*, Paris, 2005.
- [12] Dousson C. et al., *État de santé des salariés de la grande distribution*, INRS, Nancy, 2002.
- [13] Gadrey J. et Jany-Catrice F., « The retail sector : why so many jobs in America and so few in France ? », *Service Industries Journal*, 20 (4), 2000, p. 21-32
- [14] McGuckin R. H., Spiegelman M. B. et Van Ark B., *The Retail Revolution. Can Europe Match US Productivity Performance ?*, Research Report R-1358-05-RR, The Conference Board, New York, 2005.
- [15] Holte K. A. et Westgaard R. H., « Further studies of shoulder and neck pain and exposures in customer service work with low biomechanical demands ». *Ergonomics*, 45 (13), 2002, p. 887-909.
- [16] Leclerc A., Chastang J.-F., Niedhammer I., Landre M.-F. et Roquelaure Y., « Incidence of shoulder pain in repetitive work ». *Occupational and Environmental Medicine*, 61, 2004, p. 39-44.
- [17] MCI, *Reaching Higher Productivity in France and Germany. Retail Sector*. Report, 2002.
- [18] Piketty T., « Emploi dans les services en France et aux États-Unis », *Économie et Statistique*, 318, 1998.
- [19] Prunier-Poulmaire S., « Flexibilité assistée par ordinateur, les caissières d'hyper-marché », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 134, 2000.
- [20] Van der Windt D. A., Thomas E., Pope D. P., de Winter A. F., Macfarlane G. J., Bouter L. M. et Silman A. J., « Occupational risk factors for shoulder pain: a systematic review ». *Occupational and Environmental Medicine*, 57 (7), 2000, p. 433-442.

Annexe – Tableau synoptique des études de cas.

| | A : super-marché Sud | B : hyper-marché IdF | C : hyper-marché Sud | D : <i>hard discount</i> Sud | E : électronique Sud | F : électronique IdF | Ga : super-marché IdF | Gb : super-marché IdF | H : <i>hard discount</i> IdF |
|--|-----------------------------|-----------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------|------------------------------|------------------------------|-------------------------------------|
| Type de point de vente | Grand supermarché | Hypermarché | Hypermarché | <i>Hard discount</i> franchisé | <i>Discount</i> | Électroniques/ électroménager | Supermarché | Supermarché | <i>Hard discount</i> |
| Électroménager, électronique | | Haut de gamme | Bas de gamme | | Bas de gamme | Haut de gamme | | | |
| Localisation | Centre-ville du Sud-Est | Périphérie, IdF | Périphérie, grande ville du Sud-Est | Périphérie, grande ville du Sud-Est | Périphérie, grande ville du Sud-Est | Périphérie, IdF | Périphérie rurale, IdF | Centre-ville IdF | Périphérie, IdF |
| Nb de salariés | 140 | 620 | 420 | 45 | 100 | 80 | 40 | 80 | 10-20 |
| Enquête approfondie* | Oui | Oui | Oui | | Oui | | Oui | Oui | |
| Présence de rayon traditionnel | Oui | Oui | Oui | | | | Oui | Oui | |
| % de bas salaires parmi les caissières | de 20 à 40 | < 10 | < 10 | 100 | Na | Na | de 20 à 40 | de 20 à 40 | > 50 |
| Présence de délégués syndicaux | Oui | Oui | Oui | Non. Politique antisyndicale | Oui | Non. Politique antisyndicale | Oui | Oui | Oui |

* Les enquêtes approfondies incluent des analyses ergonomiques et un plus grand nombre d'entretiens.

6

Les emplois en centres d'appel : des trajectoires contrastées

Mathieu Béraud, Thierry Colin et Benoît Grasser,
avec la collaboration d'Émilie Fériel¹

Les centres d'appel constituent une activité tertiaire, émergente, marquée par des logiques d'industrialisation et de flexibilité, dans un contexte de forte concurrence. Ce développement récent et rapide, en l'absence de cadres instituant et réglementant *a priori* le métier de téléopérateur, soulève la question de la qualité de l'emploi. Les syndicats, les médias et certains travaux de recherche donnent en effet une image très critique des conditions de travail et d'emploi des téléopérateurs, relevant des niveaux élevés de précarité et d'intensité, pour des rémunérations calées sur les minima légaux. Le téléopérateur est ainsi souvent associé à l'image de l'ouvrier taylorien des temps modernes, esquissant peut-être les contours de nouveaux emplois, plus défavorables aux salariés. La multiplication des recherches et la disponibilité de premières données quantitatives confirment pour partie ces premiers constats, mais les relativisent sensiblement en révélant le très fort contraste des situations. Il apparaît que, en moyenne, les conditions de rémunération sont assez éloignées des minima, que le taux de travailleurs à bas salaire est relativement faible (par rapport à d'autres pays européens

1. Les auteurs remercient particulièrement Ève Caroli et Jérôme Gautié pour leur relecture attentive et leurs précieuses remarques.

comme le Royaume-Uni, l'Allemagne ou les Pays-Bas par exemple) et, surtout, concentré sur les centres indépendants qui sous-traitent la relation client à distance pour le compte de donneurs d'ordres¹.

La jeunesse de l'activité et son caractère très transversal expliquent un niveau d'institutionnalisation relativement faible. Les institutions ne constituent donc pas, *a priori*, un facteur explicatif important de ce faible taux de travailleurs à bas salaire. En réalité, nous verrons au contraire qu'elles exercent un double rôle. Dans un premier temps, ce sont les institutions nationales qui, en fixant un niveau de salaire minimum élevé en termes relatifs, invalident des modèles économiques de centres d'appel fondés sur la seule compétitivité des prix. Ces derniers doivent donc, *a minima*, se baser sur des prestations qualitatives, ce qui explique un seuil plancher en terme de complexité du travail réalisé. Dans un second temps, des institutions spécifiques à l'activité des centres d'appel apparaissent, et commencent dans certains cas à organiser un cadre pour une professionnalisation des téléopérateurs.

Nous présentons dans un premier temps les grands traits de l'évolution des centres d'appel en France, en insistant sur les facteurs institutionnels qui expliquent en partie le contraste des situations observées. Nous montrons ensuite que coexistent plusieurs positionnements économiques et stratégiques possibles pour exploiter les potentialités des centres d'appel, et que les choix qui en résultent orientent, sans les déterminer complètement, les formes d'emploi et de travail, que nous analysons plus finement dans une dernière partie.

Pour réaliser cette recherche, nous avons mobilisé les matériaux existants, notamment pour les données quantitatives globales, et nous avons recueilli

1. Comme dans le reste de l'ouvrage, le seuil de bas salaire est fixé au deux tiers de la médiane des salaires (voir le chapitre 2).

directement un grand nombre de données qualitatives. Dans un premier temps, nous avons mené des entretiens avec les principaux responsables patronaux et syndicaux ainsi que quelques-uns des acteurs institutionnels concernés. Nous avons ensuite réalisé huit monographies, à savoir trois centres d'appel internes dans le secteur de la banque/assurance, trois centres d'appel internes dans les secteurs de la production et de la distribution d'eau ou d'énergie¹ et deux centres d'appel indépendants. On entend par centres d'appel internes, des plateformes téléphoniques réalisant les opérations de relation clientèle à distance pour le compte des entreprises auxquelles elles appartiennent. En revanche, les centres d'appel qui constituent des unités autonomes et qui réalisent cette prestation pour le compte d'une ou de plusieurs entreprises clientes, sont ici appelés centres d'appel indépendants². Le choix des secteurs et le clivage entre centres internes et centres d'appel indépendants prestataires résulte de la méthodologie utilisée dans le cadre de la comparaison européenne menée dans cette recherche ; ce choix a vocation à illustrer les *contrastes*³ entre les caractéristiques des différentes formes de centres d'appel, et à faire émerger les modèles économiques et les modèles d'emploi sous-jacents.

Au total, près de 100 personnes ont été interrogées, dont une très grande majorité de téléopérateurs (tableau 31).

1. Ce sont les secteurs que les pays anglo-saxons rangent dans la catégorie « *utilities* ». Cette catégorie ne trouvant pas d'équivalent en français, nous préciserons dans ce texte les secteurs d'activité desquels relèvent les centres d'appel enquêtés.

2. Ils sont également dénommés dans la littérature « *outsourcers* », centres prestataires ou centres externes.

3. Initialement envisagé, le contraste entre appels simples et appels complexes n'a pas été retenu, en raison notamment des difficultés de définition et de repérage soulevées.

Tableau 31 – Études de cas.

| | Banque et assurance | Distribution d'eau et d'énergie |
|---------|--|---|
| Interne | B1 60 téléconseillers 12 entretiens réalisés B2 45 téléconseillers 15 entretiens réalisés B3 40 téléconseillers 13 entretiens réalisés | U1 70 téléconseillers 10 entretiens réalisés U2 80 téléconseillers 15 entretiens réalisés U3 60 téléconseillers 4 entretiens réalisés |
| Externe | Ext1 85 téléconseillers 12 entretiens réalisés Ext2 145 téléconseillers 14 entretiens réalisés | |

Dans ce chapitre, nous mobilisons autant que faire se peut les résultats produits par les équipes qui ont mené une recherche de même type dans quatre pays européens, l'Allemagne, le Danemark, le Royaume-Uni et les Pays-Bas¹. Nous mobilisons également les résultats d'une recherche menée aux États-Unis dans le cadre du même projet [3]. Il convient toutefois de préciser, pour terminer ce rappel méthodologique, que nous ne procédons pas à une analyse comparative systématique. Nous chercherons en particulier à mettre en évidence les contrastes et les points de ressemblance entre notre analyse du « cas français » et celles produites par ailleurs pour ces pays.

1. Voir en bibliographie les références [18, 21, 22, 23].

Centres d'appel : une industrie jeune aux contours flous

UN DÉVELOPPEMENT RÉCENT ET RAPIDE

Il faut en premier lieu relever les difficultés de définition et de repérage que soulève l'activité des centres d'appel du point de vue statistique. Environ 80 % de ces centres sont intégrés à des entreprises appartenant à différents secteurs, soit en tant que services fonctionnels, soit en tant que filiales, et ne sont donc pas « visibles » statistiquement. Il existe bien une catégorie centres d'appel pour les entreprises, mais elle ne correspond qu'aux seuls centres indépendants et n'a été créée par l'Insee qu'en 2003¹. Dès lors, les informations rapportées ici proviennent essentiellement des enquêtes menées par le cabinet Cesmo [5, 6] ou par le Laboratoire d'économie et de sociologie du travail d'Aix-en-Provence (LEST) [17], cette dernière enquête qui inclue à la fois les centres internes et les centres indépendants a été menée pour le compte de la Russell Sage Foundation².

L'activité des centres d'appel connaît une croissance très forte au niveau mondial. La France ne fait pas exception mais se distingue par un démarrage plus tardif. En effet, l'activité de relation clientèle en centres d'appel n'est pas au même degré de « maturation » dans les différents pays. L'essentiel de la montée en puissance a eu lieu seulement à partir du milieu des années 1990 en France avec des taux de croissance annuels du nombre de centres systématiquement supérieur à 12 % [6]. Elle est plus ancienne au Royaume-Uni et aux Pays-Bas où l'on observe déjà au début des années

1. La création de ce code permet de dénombrer 320 centres d'appel externes pour 30 500 emplois équivalent temps plein ; mais ces chiffres sont probablement en dessous de la réalité, en raison de la nouveauté de la catégorie 74.8H.

2. Les données dont les sources ne sont pas précisées dans la suite du texte sont issues de ce travail.

1990 un nombre important de centres d'appel. En France, pour 2005, les observateurs estiment leur nombre à 3 500 (tableau 32).

Tableau 32 – Évolution du secteur des centres d'appel.

| Année | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 (estimation) |
|----------------------------------|---------|---------|---------|-------------------|
| Nombre de centres | 3 000 | 3 100 | 3 300 | 3 500 |
| Nombre de salariés | 191 000 | 195 000 | 205 000 | 210 000 |
| Taille moyenne (salariés/centre) | 63,7 | 62,9 | 62,1 | 60 |

En 2004, les 205 000 salariés des centres d'appel représentent 0,75 % de la population active. Cette proportion est relativement faible par rapport aux États-Unis où ce secteur représente environ 3 % de la population active. L'ancienneté du démarrage du secteur explique sans doute la part plus importante de la population active employée aujourd'hui au sein de cette activité au Royaume-Uni et aux Pays-Bas (3 et 2,4 %) contre 1 % en Allemagne ou au Danemark.

Selon toutes les études disponibles, les salariés des centres d'appel forment en moyenne une population jeune, féminisée et plutôt diplômée (une majorité de personnes de niveau bac + 2 ou supérieur)¹.

La répartition par taille fait apparaître une forte diversité sectorielle : pour un effectif moyen d'environ 60 salariés, on trouve des effectifs plus importants parmi les centres d'appel indépendants (supérieur à 100), et plus faibles dans les banques, l'informatique et les télécommunications, ou encore le commerce interentreprises (inférieur à 40).

1. Voir p. 426, pour une présentation plus détaillée.

Certains mouvements sur le marché des centres d'appel indépendants laissent penser qu'un processus de concentration par acquisitions/fusions s'est amorcé. Ainsi, parmi les vingt-cinq premières entreprises présentes en 2002, quinze ont disparu en 2005¹. On précisera dans ce sens que près des trois quarts du chiffre d'affaires du marché des centres d'appel indépendants sont réalisés par les neuf plus grandes entreprises (250 salariés et plus) [14].

Comme nous l'avons mentionné plus haut, le premier clivage qui traverse l'activité est celui qui sépare les centres indépendants qui opèrent pour le compte d'entreprises clientes et les centres internes exerçant la gestion de leur propre clientèle. Si les premiers représentent en France environ 20 % des centres, cette part est assez variable selon les pays. Ainsi, au Royaume-Uni, seuls 10 % des centres seraient externalisés², environ 25 % au Danemark, cette proportion étant plus élevée en Allemagne (comprise entre 26 et 50 % selon les études³) et aux Pays-Bas (28 %), ce dernier pays enregistrant sur la décennie 1990 une baisse régulière de la part des centres externalisés (40 % en début de période).

Les appels se répartissent entre appels entrants (le téléopérateur réceptionne des appels émis par un client) et appels sortants (le téléopérateur

1. Conférence de presse du Syndicat des professionnels des centres de contact, 7 décembre 2006.

2. Ce faible pourcentage souvent attribué aux délocalisations importantes doit être nuancé au regard de la taille de ces centres et de la proportion de postes de travail rapportée à l'ensemble des centres d'appel : ils représentaient 34 % des postes en 2004. Les centres de plus de 250 positions (10 % de l'ensemble) concentrent 56 % de l'emploi total.

3. La situation allemande est relativement complexe dans la mesure où sont distingués les centres internes, les centres externes et les centres mixtes. Ces derniers, dont la part est estimée à 33 %, sont ainsi qualifiés parce que bien qu'appartenant à des entreprises auxquelles ils sont intégrés, ils délivrent des services à d'autres entreprises comme n'importe quel autre *outsourcer*.

contacte un client ou un prospect¹, sans que celui-ci soit nécessairement demandeur). Les appels entrants représenteraient 75 % de l'activité des centres d'appel [6]. L'enquête du LEST [17], cohérente avec nos travaux [8], constate que les centres internes sont relativement plus spécialisés sur les appels entrants que les centres indépendants à qui sont généralement sous-traitées les campagnes promotionnelles en direction du grand public.

Si l'Île-de-France demeure la première région d'implantation (24 % en 2004), sa part est en nette régression (38,6 % en 2002). De fait, le paysage des centres d'appel se régionalise au profit des territoires présentant des atouts en matière d'emploi, de coûts (immobilier et main-d'œuvre) et développant des politiques incitatives.

Concernant la délocalisation à l'étranger, 9 % des chefs d'entreprise interrogés début 2004 précisaient avoir un projet de délocalisation *offshore* [7]. Ces entreprises sont surtout celles qui gèrent de très gros volumes de contacts, et privilégient des pays comme le Maroc et la Tunisie, où les coûts en main-d'œuvre seraient de 20 à 40 % moins élevés. Cela dit, les emplois dans les centres délocalisés sont estimés dans une fourchette de 9 000 à 12 000, ce qui représente actuellement entre 4 et 6 % de l'emploi des centres d'appel². S'il existe bien une marge de progression, on peut penser qu'il existe des limites au processus de délocalisation tenant notamment à l'existence de populations qualifiées parlant couramment la langue du pays des clients. Ainsi, au Danemark les délocalisations ne sont pratiquement pas possibles et la menace est moins forte en Allemagne³ ou aux Pays-Bas

1. Le prospect est une cible commerciale potentielle. L'objectif du téléopérateur est de transformer le prospect en client.

2. Pourcentages calculés sur la base de 210 000 emplois en 2005.

3. De fait, en Allemagne, on observe des transferts vers les régions de l'ex-Allemagne de l'Est où les conditions salariales sont plus favorables aux employeurs.

qu'au Royaume-Uni ou aux États-Unis qui ont de larges possibilités pour délocaliser (Irlande, Canada, Inde, Afrique du Sud, Philippines).

Si, les centres d'appel restent un secteur intensif en main-d'œuvre, il n'en reste pas moins que, même dans les pays anglo-saxons, la délocalisation à l'étranger est modérée pour l'instant¹.

UNE SITUATION CONVENTIONNELLE QUI ACCENTUE LE CLIVAGE ENTRE CENTRES INTERNES ET CENTRES INDÉPENDANTS

Le secteur des centres d'appel se caractérise par un cadre institutionnel complexe qui se construit lentement depuis le début de la décennie 1990. Cette complexité découle pour partie du système de négociation en vigueur en France, mais tient surtout à la diversité des configurations des centres d'appel.

Les centres d'appel internes relèvent des conventions collectives qui s'appliquent aux entreprises dont ils font partie. Le plus souvent, il n'existe pas de dispositions spécifiques à l'égard des salariés des centres d'appel internes au niveau de la branche. Lorsque ces dispositions existent, elles sont plutôt négociées au niveau de l'entreprise, voire de l'établissement. Par exemple Le Crédit lyonnais a signé, dès 1997, un accord spécifique pour ses établissements de banque par téléphone.

La situation des centres d'appel indépendants s'est aujourd'hui éclaircie, et ils peuvent maintenant relever de trois conventions collectives différentes (figure 10). Les centres d'appel indépendants se référaient couramment avant 1999 à la convention collective des bureaux d'études (Syntex), mais elle ne concerne plus aujourd'hui que les centres d'appel qui exercent effectivement des activités de sondage. La convention collective des télécoms a été signée

1. Il est difficile d'obtenir des données statistiques sur ce phénomène. Lloyd *et al.* [18] estiment pour le Royaume-Uni à 12 % la part des emplois délocalisés dans le secteur.

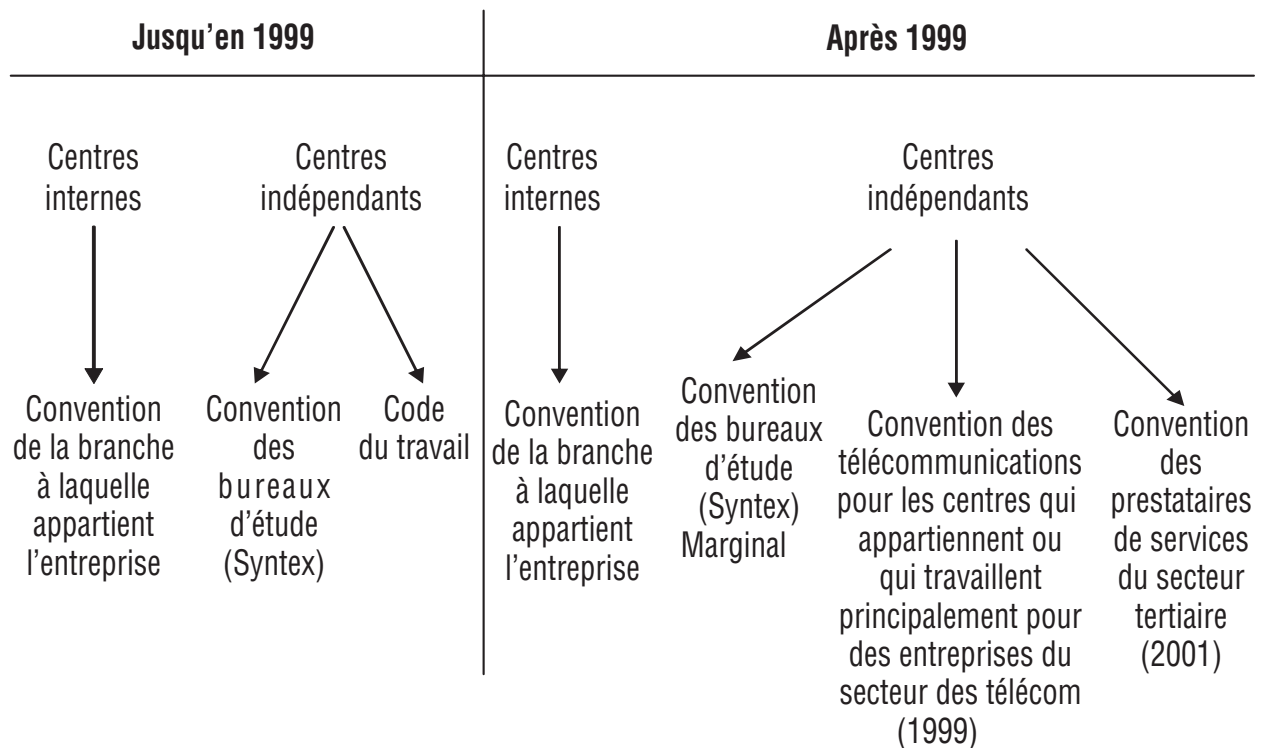


Figure 10 – Une situation conventionnelle complexe (d'après [10]).

en 1999 et, depuis, les centres indépendants détenus ou travaillant principalement pour des entreprises du secteur des télécoms vont relever de cette nouvelle convention collective nationale. Les autres centres indépendants vont quant à eux relever de la convention nationale des prestataires de services du secteur tertiaire qui se négocie, non sans difficulté, depuis le début des années 1990. L'extension de cette convention collective aux centres d'appel indépendants a été conclue en 2001 sans la signature de la CFDT et de la CGT¹, pour lesquels cette convention collective se distingue par

1. On renvoie ici au paradoxe français selon lequel un accord non signé par les principaux syndicats s'applique tout de même à l'ensemble des salariés des entreprises de la branche (cf. chapitre 1). Dans le cas de la Convention collective nationale des prestataires, ce sont les signatures de la CFE-CGC et de la CFTC qui ont permis le rattachement des centres d'appel.

son « caractère socialement régressif ». Elle n'améliore en effet que la situation des cadres (10 % des salariés concernés) alors qu'elle retient principalement les dispositions du code du travail pour les autres catégories de salariés.

Les téléopérateurs des centres d'appel relèvent donc de conventions nombreuses, dont le niveau de protection est très variable. Ainsi, sur certains points (en particulier les rémunérations et les carrières), la convention collective des prestataires de services qui s'applique aux centres d'appel indépendants est sensiblement moins favorable que celles s'appliquant aux centres intégrés des banques ou des assurances, ou même que celle s'appliquant aux centres d'appel relevant de la convention des télécom¹. Ainsi, par exemple, le salaire minimal au premier niveau de la convention des télécommunications est de 15 518 euros/an alors qu'il n'est que de 14 580 euros/an dans la convention des prestataires de services, c'est-à-dire moins que le smic.

Cette diversité de couverture conventionnelle des centres d'appel n'est pas spécifique au système de relations professionnelles français. Dans les pays partenaires, on observe pour l'essentiel la même architecture qu'en France : les centres d'appel internes relèvent des accords et/ou des conventions des branches d'activité des entreprises auxquelles ils appartiennent (ce n'est toutefois pas systématique) et les centres indépendants relèvent de dispositions particulières qui, lorsqu'elles existent, sont en règle générale moins favorables. Les situations varient toutefois de façon importante selon les pays. Par exemple, on observe qu'en Allemagne où plus de 85 % des centres externes ne sont pas couverts par un accord collectif, les centres d'appel intégrés bénéficient un peu plus d'accords collectifs, mais cependant

1. C'est notamment le passage de la convention des télécommunications à celle des prestataires de service qui a été source de conflit à SFR ou à La Redoute lors de l'externalisation de leurs centres d'appel.

dans une proportion bien inférieure à ce qui peut être observé dans les autres champs d'activité¹. Au Royaume-Uni, une étude estime qu'environ les deux tiers des effectifs travaillant en centre d'appel sont couverts par des accords collectifs de branche ou d'entreprise². Selon les calculs de Caroline Lloyd *et al.* [19], la proportion de centres intégrés couverts par une convention collective en 2005 est de 58 % au Royaume-Uni, 76 % au Danemark, 90 % au Pays-Bas et 21 % aux États-Unis. La couverture par des accords collectifs, au niveau de la branche, ou la reconnaissance des syndicats au niveau de l'entreprise est plus ou moins dense selon les secteurs d'activité. Ainsi, l'étude réalisée aux Pays-Bas souligne que l'existence d'accords est plutôt élevée dans certains centres d'appel intégrés du secteur bancaire et quasi nulle dans d'autres secteurs comme celui du commerce [22].

DES RELATIONS PROFESSIONNELLES QUI SE CHERCHENT

Du côté des employeurs, des logiques qui se rapprochent

Créé en 1978, le Syndicat du marketing téléphonique (SMT) était le syndicat historique des employeurs de la profession du marketing téléphonique et des centres d'appel. Il regroupait près de soixante-dix entreprises adhérentes³ et représentait uniquement les centres prestataires. Traditionnellement, ses représentants défendaient l'idée d'un niveau élevé de flexibilité de l'emploi, en particulier à travers la défense de contrats de travail partiellement dérogatoires : revendication de contrats à durée déterminée dits d'usage (pouvant se succéder sans interruption). Ils estimaient également nécessaire d'introduire plus de flexibilité dans le champ du temps de travail en autorisant par

1. L'enquête sectorielle menée par l'équipe allemande débouche sur le résultat de 25 % de centres d'appel concernés par un accord collectif.

2. Incomes Data Services, 2004, *Pay and Conditions in Call-centres*, Londres, étude portant sur 125 organisations employant 112 000 personnes dans plus de 300 centres d'appel.

3. Rapport Houéry, 2004.

exemple le travail dominical et en augmentant le contingent d'heures supplémentaires faiblement majorées. Cette organisation patronale a siégé à la table ronde organisée en 2004 par le ministère de l'Industrie, ce qui lui a conféré une position renforcée dans le cadre de la régulation du secteur. Renommé Syndicat des professionnels des centres de contact (SP2C) en 2005, ses positions ont sensiblement évolué, en s'écartant de revendications exclusivement tournées vers une flexibilité quantitative :

Tous les acteurs sont conscients que pour continuer à maintenir les emplois en France, maintenir nos sociétés sur le marché, il faut trouver un équilibre. On est allé trop loin dans le *cost cutting*. (Laurent Huberti, président du SP2C¹)

Ce syndicat rejoint en ce sens d'autres organisations patronales qui reconnaissent pour partie la nécessité de mieux réguler le secteur et qui adhèrent à l'idée d'une professionnalisation des téléopérateurs. Ce projet est notamment porté par l'Association française de relation clientèle (AFRC), association patronale de lobbying, créée en 1998, et qui revendique aujourd'hui plus de 400 membres. Elle regroupe des centres prestataires et des centres internes. Elle est notamment à l'origine de la mise en place d'une certification qualité et d'un code de déontologie. Cette association est également à l'origine de la création d'un observatoire de la formation pour les centres d'appel et de la mise en place, en 2002, de l'association européenne ECCCO des centres de relations clients.

Du côté des salariés, une représentation faible et morcelée

Seule la moitié des centres d'appel enregistrerait une présence syndicale, celle-ci étant plus importante dans le secteur des télécoms, de la banque, des assurances ou du commerce et au contraire beaucoup plus faible dans les centres indépendants (moins de 30 %).

1. *Revue des centres d'appel*, n° 59 novembre 2005.

Les centres d'appel internes que nous avons enquêtés appartiennent souvent à des entreprises ou des groupes dans lesquels existe une représentation syndicale ancienne et active. Toutefois, dans la grande majorité des cas, les organisations syndicales restent extérieures aux centres d'appel : les effectifs de téléopérateurs sont très marginaux par rapport aux fonctions traditionnelles, et les centres eux-mêmes sont souvent isolés. Cela n'empêche par pour autant toute implication. Ainsi, par exemple, dans l'une des entreprises enquêtées, traditionnellement très syndiquée, l'organisation syndicale majoritaire s'est impliquée sur des sujets tels que les conditions de travail et les possibilités de carrières offertes aux téléopérateurs au sein de l'entreprise à l'issue de leur passage dans le centre d'appel. Dans un autre centre interne, dans lequel des processus de fusion/acquisition et de redéploiement des salariés génèrent la coexistence de multiples situations statutaires¹, les revendications syndicales portent principalement sur l'harmonisation des conditions d'emploi internes. Les syndicats sont en revanche absents des deux centres indépendants que nous avons étudiés, à tel point que ces employeurs déclarent manquer d'interlocuteurs. Une responsable d'équipe nous a ainsi raconté s'être fait démarcher par le directeur du centre pour être déléguée du personnel, ce que relate à sa façon celui-ci « On a presque poussé les gens en leur disant faites des listes, présentez-vous ! Donc socialement c'est pas trop compliqué. »

Les caractéristiques des salariés expliquent relativement bien la faible syndicalisation : jeunesse et faible ancienneté des téléopérateurs, présence importante de jeunes issus de l'immigration, précarité des conditions d'emploi, s'ajoutent à la taille assez faible des unités de production. Mais, plus encore, c'est probablement l'importance donnée par les salariés à leur emploi qui joue. Dans les centres indépendants, l'emploi de téléopérateur est rarement

1. L'entreprise dont relève le centre d'appel comprend plus d'une cinquantaine de sociétés et les salariés relèvent de vingt-sept conventions collectives, et dans certains cas de statuts particuliers.

considéré par le salarié lui-même comme un métier; il est souvent vécu comme une situation transitoire ou par défaut. Être téléopérateur ne correspond que très rarement à un choix et le fait de ne pas se projeter à long terme dans ce métier n'incite pas à la mobilisation collective.

Dans les grands centres emblématiques des télécommunications ou du télémarketing, nos entretiens avec des représentants syndicaux ainsi que l'examen de la littérature et de la presse permettent de souligner l'existence de situations très conflictuelles. Des actions de lutte, suivies parfois de grèves, sont menées au niveau des entreprises par les syndicats pour améliorer les conditions d'emploi (salaire et statut) et de travail. Si les syndicats soulignent que, sous certains aspects, les conditions de travail se sont en moyenne améliorées sous l'effet des revendications (par exemple l'espace des box), le *turn-over* élevé et la fréquence des luttes sociales contre la précarité, pour l'augmentation des rémunérations ou l'amélioration des conditions de travail, là où les syndicats sont présents, sont symptomatiques de l'absence de « bonnes pratiques » au niveau du secteur.

LES PRÉMICES D'UNE RÉGULATION INSTITUTIONNELLE

Sous l'impulsion d'une partie des acteurs concernés, les prémices d'une régulation institutionnelle des centres d'appel apparaissent, tentant à la fois de permettre et de réguler la flexibilité d'un côté, et d'initier une relative professionnalisation d'un autre côté.

Sous la pression des revendications syndicales ainsi que de l'action de l'AFRC commence à se construire une offre de formation. Cette construction est relativement récente et reste peu développée. Concernant la formation initiale, le ministère de l'Éducation nationale a créé un baccalauréat professionnel mention relation client en 2000. Ce diplôme a été ensuite complété par un DEUST de téléconseiller (bac + 2) et une licence professionnelle téléservices (bac + 3). Concernant le développement de la formation continue, un certain nombre d'initiatives sont prises par l'AFPA, les chambres de commerce et d'industrie ou des organismes privés spécialisés tels que

Sup Médiacom. Selon le président de l'AFRC, ces initiatives restent toutefois insuffisantes¹.

Les régions, incitées par le développement rapide de l'activité de relation clientèle et son fort potentiel en termes de création d'emplois, cherchent à attirer les entreprises en leur proposant un accompagnement à l'implantation. Cette politique d'incitations s'opère notamment par le financement d'actions de formation dédiées aux métiers de la relation clientèle (par exemple la région lorraine finance 50 % des dépenses de formation). Elle passe également par l'octroi d'aides financières directes liées à l'embauche (par exemple à Poitiers, le département offrait environ 4 500 euros pour chaque embauche d'une personne de moins de 30 ans), la mise à disposition d'infrastructures immobilières (avec une première année de location gratuite), des exonérations fiscales, etc. Par ailleurs, les capacités des centres d'appel à s'affranchir des contraintes géographiques les rendent particulièrement aptes à bénéficier des dispositifs institutionnels d'encouragement à l'implantation d'activités dans les régions défavorisées en termes d'emploi. Ils peuvent ainsi obtenir des primes, dans le cadre de la politique d'aménagement du territoire, allant de 8 à 11 000 euros par emploi créé². Ainsi, près de 20 % des centres enquêtés par le LEST ont bénéficié d'aides fiscales.

1. « Ces diverses formations, quelles soient initiales ou continues, permettront de faire "vieillir" le secteur des centres d'appel, elles restent toutefois très insuffisantes [...] cette insuffisance constituant l'un des freins majeurs à la reconnaissance des métiers de contacts clientèle. » [1]

2. *Le monde* du 30 octobre 2007 cite le cas récent de l'implantation d'un centre d'appel à Nevers : « Armatis percevra une prime de 5 500 à 6 000 euros pour chaque emploi créé (2 000 euros seront versés par le conseil régional de Bourgogne, 1 000 euros par le conseil général de la Nièvre, autant par la communauté d'agglomération, l'État contribuant pour 1 500 à 2 000 euros). Les 500 000 euros nécessaires à la réhabilitation du bâtiment seront apportés par la région, avec une somme complémentaire versée par le département. Enfin, une enveloppe pour la formation des personnels – entre 500 000 et 1 million d'euros – sera financée par la seule Bourgogne. »

En concertation avec les organisations patronales et différents acteurs publics (AFPA, ANPE, direction générale de la concurrence et de la répression des fraudes, etc.), les pouvoirs publics ont pris plusieurs initiatives autant pour freiner les délocalisations que pour encourager la création d'emploi, parmi lesquelles :

- La publication en 2003 d'une certification Afnor « centre de relation client » (NF X 50-798) ayant pour objectif de donner naissance à un corpus reconnu de référentiels pratiques, garantissant aux consommateurs, aux salariés, aux entreprises et aux institutions une qualité de service commune à l'ensemble des centres. Cette norme met en avant des engagements concernant notamment : la modalité d'accès aux services, la prise en charge du contact, le traitement de la demande, la conclusion du contact, la gestion des réclamations, la gestion des recours et la mesure du niveau de satisfaction.
- La création en 2005 d'un label social décerné, après audit d'un cabinet indépendant spécialisé, par un comité regroupant des professionnels, des représentants des confédérations syndicales et un représentant du gouvernement. Les centres d'appel doivent mettre en œuvre de bonnes pratiques, notamment en termes de formation, de carrières et de conditions de travail. En 2007, le comité de labellisation a créé une structure juridique totalement dédiée : l'Association pour la promotion et le développement du label de responsabilité sociale de la relation client (ALRS).
- Le SP2C a tenté, en 2006, de compléter le label social par la création d'une charte annonceurs/prestataires de service qui « comporte six mesures : en finir avec les enchères inversées¹, la clarté et l'engagement

1. Les enchères inversées donnent une prime au moins disant, c'est-à-dire au centre d'appel proposant les services de relation clientèle pour les coûts les plus faibles.

sur les prévisions d'activité, l'équilibre bonus/malus, les conditions de réversibilité des contrats, des prix en adéquation avec les variations du smic, les délais de paiement liés au cycle des salaires ».

- L'autorisation du travail dominical (décret du 2 août 2005) pour les prestations d'assistance informatique, de l'accueil du public et du service clientèle dans les télécoms. La tentative de mise en œuvre de l'« arrêté Sarkozy » (septembre 2004) aurait obligé les centres d'appel à préciser aux clients leur lieu d'implantation géographique. Cet arrêté vivement critiqué par certaines organisations patronales telles que le SMT n'a finalement pas eu de suite.
- L'accord-cadre national sur la formation et l'emploi dans la filière des centres de relation client (décembre 2004). Cet accord vise à impliquer les différents acteurs publics chargés des questions d'emploi, à faciliter les opérations de recrutement des entreprises en présentant des candidats ayant les compétences recherchées (notamment jeunes et handicapés) ou en proposant des stratégies d'action pour répondre aux éventuelles difficultés de recrutement (formation, aides à l'emploi, etc.).

Une analyse plus fine souligne cependant le caractère inachevé de l'institutionnalisation de l'activité. Par exemple, l'examen de l'offre de formation montre que, malgré le développement de nouvelles formations diplômantes et reconnues, celles-ci ne concernent que peu de personnes¹. En outre, la grande majorité des formations aux métiers de la relation client ne débouche pas sur des diplômes reconnus, mais sur des attestations délivrées par des organismes de formation professionnelle. Enfin, il semble qu'une partie des diplômés ne s'oriente pas vers les métiers du secteur.

1. Les formations initiales manquent encore fortement de candidats pour pouvoir satisfaire aux besoins de recrutement des entreprises : « le bac pro forme 150 jeunes par an, alors qu'on en a besoin de 10 000 », déclare le président de l'AFRC (*Le Monde*, novembre 2004).

Autres exemples, en novembre 2007, seules huit entreprises ont fait l'objet de la certification qualité, et dix-neuf entreprises ont obtenu le « label de responsabilité sociale ». Les organisations syndicales contestent d'ailleurs l'attribution de ce label à des centres d'appel qui répercutent trop directement les variations de leurs carnets de commande sur le volume de l'emploi ou dont les conditions de travail sont jugées spécialement difficiles. Par ailleurs, la CGT refuse de siéger au comité du label et la CFDT dresse un bilan pour le moins mitigé de son fonctionnement¹. Plus gênant, aucun donneur d'ordre n'a fait du respect du label social une condition pour l'attribution d'une prestation de service.

Enfin, si les acteurs sociaux sont constitués du côté des employeurs comme du côté syndical, l'inclusion dans la convention collective des prestataires de services est vécue comme un pis-aller devant les difficultés que supposerait la mise en place d'une convention propre au secteur. De même, l'engagement des organisations d'employeurs dans une stratégie misant sur la qualité des services et la professionnalisation des téléopérateurs ne va pas sans contradiction. Ainsi, le SP2C se félicite d'avoir pesé lors de la dernière négociation salariale de branche pour limiter les augmentations salariales. De fait, la négociation amorcée à la fin de l'été 2007 repose sur une révision des minima salariaux qui étaient restés inchangés depuis 2001. Cette négociation a débouché au premier trimestre 2008 sur un accord de revalorisation de la grille salariale où le premier niveau de rémunération s'aligne *in fine* sur celui du smic².

En l'état, il n'existe donc pas encore une construction aboutie d'une relation d'emploi propre à l'activité des centres d'appel, l'aspect transversal

1. *Le Monde*, 6 novembre 2007.

2. La négociation débouche sur un salaire de 1 281 euros brut mensuel pour le premier indice de rémunération (niveau du smic en 2007 pour 151,67 heures de travail) alors que le SP2C proposait 1 254,28 euros (le niveau atteint par le smic mensuel en 2006).

de l'activité représentant évidemment un obstacle sérieux à une institutionnalisation homogène.

Quel(s) modèle(s) économique(s) et stratégique(s) ?

À l'instar de ce qui a été observé dans le cadre de l'enquête menée aux États-Unis [4], les centres d'appel peuvent adopter différents positionnements stratégiques sur le marché. De façon schématique, soit les centres d'appel font le choix d'un positionnement privilégiant une concurrence par les prix en misant sur de grands volumes d'appels pour réduire les coûts, soit ils privilégient la qualité des services de façon à mieux satisfaire et mieux fidéliser la clientèle. Si nos observations conduisent à remarquer qu'il n'existe pas de déterminisme absolu entre le positionnement stratégique retenu et la gestion de l'emploi pratiquée par les centres d'appel, force est de constater que les centres d'appel qui ont pour premier objectif de maximiser des gains de productivité horaires présentent les caractéristiques des entreprises du *secteur secondaire* (salaire relativement faible, forte flexibilité de l'emploi, absence de perspectives de carrière et forte mobilité externe des salariés). À l'inverse, les centres d'appel qui poursuivent une logique de développement de la relation client en cherchant à créer de nouveaux services à destination du client dans le but de les conquérir, de les fidéliser ou d'augmenter la valeur du service rendu présentent les caractéristiques du *secteur primaire* (salaire relativement élevé, stabilité de l'emploi, construction de parcours de mobilité au sein de l'entreprise).

Nous insistons dans un premier temps sur le fait que le développement de l'activité des centres d'appel se fait selon une véritable logique d'industrialisation de la relation client. Ce développement doit composer avec les caractéristiques de l'environnement technologique et concurrentiel, qui oriente les entreprises vers des choix différents en termes de stratégie.

LES CENTRES D'APPEL OU L'INDUSTRIALISATION DE LA RELATION CLIENT

Comportant à la fois des aspects de rationalisation et d'économie d'échelle, l'activité des centres d'appel s'inscrit dans ce que l'on peut appeler une logique *d'industrialisation* de la relation client. L'usage intensif de la technologie¹, à la convergence de la téléphonie et de l'informatique, associé à la mobilisation de méthodes d'organisation du travail d'inspiration taylorienne (prescription précise à travers les scripts et calcul des temps²) permet une standardisation des opérations, une spécialisation des téléopérateurs et un contrôle étroit des tâches et du rythme.

D'un point de vue économique, l'industrialisation de la relation client poursuit un double objectif. D'un côté, ce processus vise à générer des gains de productivité (avantage classique des économies d'échelle) dans des activités traditionnelles comme la prise de commande ou les services après-vente en répartissant les coûts fixes sur un grand nombre d'appels réalisés. D'un autre côté, l'industrialisation de la relation client a pour objectif la création de valeur. Cet objectif de création de valeur peut prendre différentes formes. Par exemple, l'activité de relation clientèle permet d'entretenir et de pérenniser la relation avec le client, même lorsqu'elle ne se conclut pas par une vente (un client sollicité ou informé régulièrement, s'adressera en priorité à son entreprise habituelle en cas de nouveaux besoins). Elle permet également de faire passer une certaine image de l'entreprise, de communiquer

1. Comparés aux États-Unis, les centres d'appel sont moins équipés en technologies de l'information : 70 % utilisent l'e-mail ou le fax, 18 % la téléphonie par Internet, 16 % la reconnaissance automatique de la parole. Les centres d'appel font évoluer leurs outils, du seul canal de la voix vers l'usage multi-canaux (Internet, e-mails, etc.). Cette dynamique est toutefois plus lente qu'aux États-Unis [6].

2. Les scripts sont plus des guides que des prescriptions rigides. Ils existent néanmoins, et symbolisent la séparation conception/exécution dans le cadre d'une activité relationnelle.

sur ses produits, sur ses intentions. Elle s'avère par ailleurs un outil puissant pour l'amélioration des fichiers clients ou fichiers prospects : chaque appel est en effet l'occasion de mettre à jour, de compléter les données sur les clients, ce qui augmente la valeur économique des bases de données disponibles. Pour ces différentes raisons notamment, on peut considérer que la valeur de la production des centres d'appel ne se limite pas au nombre de contacts ou de ventes, mais qu'elle intègre une dimension non négligeable de constitution d'actifs, soit en terme de notoriété, soit en terme d'informations détenues. En effet, des contacts mal maîtrisés peuvent détériorer l'image de l'entreprise auprès de ses clients ou prospects. Ce double objectif de l'industrialisation de la relation client entretient donc une dynamique paradoxale (quantité/qualité) avec laquelle les centres d'appel doivent composer, par exemple en terme de gestion de l'emploi.

Ces différentes logiques de valorisation de la relation client ne se retrouvent pas dans les mêmes proportions selon les différents types de centres d'appel. Certains centres font ainsi le choix d'une professionnalisation de l'activité :

Le regroupement des appels en centre de contacts correspond à une volonté de professionnalisation. L'idée était de disposer d'un endroit dans lequel on se spécialise pour apporter des réponses à nos adhérents. (responsable B3)

Schématiquement, il est possible de positionner les centres d'appel sur un continuum d'organisations économiques. On trouve à une extrémité des centres internes « purs » où le contact clientèle participe, au même titre que les autres canaux de distribution (par exemple les agences dans le secteur bancaire) à la création de valeur et à l'autre extrémité des centres externes « purs » qui misent principalement sur le rendement quantitatif et la faiblesse des coûts de production d'un service relativement simple (par exemple renseignements téléphoniques ou prise de rendez-vous).

Le choix entre ces deux logiques de valorisation économique, l'une fondée sur une productivité quantitative et l'autre sur la création de valeur, se détermine en fonction de la pression concurrentielle. Elles se concrétisent dans des options stratégiques différentes en terme d'intégration des centres d'appel au sein des activités traditionnelles.

LES DIMENSIONS DE LA COMPÉTITIVITÉ

L'industrialisation des centres d'appel se développe dans un environnement concurrentiel que nous présentons ici sous l'angle de la technologie, de la structure de marché et du coût du travail.

Concernant la technologie, son faible coût renforce le caractère contestable du marché dans la mesure où les centres d'appel peuvent espérer une rentabilisation rapide de leurs investissements¹. Ses développements permanents ont de multiples implications : extension des possibilités d'implantation géographique à l'intérieur et à l'extérieur du territoire national (technologie *voice over internet*), automatisation d'une part de plus en plus importante des services (avec usage de la synthèse vocale), intégration renforcée de la téléphonie et des bases de données (technologie *customer relationship management*), multiplication des déclinaisons en matière d'organisation de la production (logiciels de gestion des files d'attente, procédures de reroutage des appels entrants, etc.). Le rôle de la technologie dans la compétitivité des centres d'appel n'est pas neutre. En effet, en réduisant les coûts des télécommunications, en offrant de multiples possibilités d'automatisation et en permettant de nombreuses solutions du point de vue organisationnel,

1. Il est difficile d'estimer précisément le coût d'installation d'un centre d'appel, notamment en raison de l'évolution très rapide des innovations technologiques qui offrent toujours plus de possibilités pour un coût de moins en moins élevé. Toutefois, Delaunay estime que ce coût se situe dans une fourchette de l'ordre de 15 000 à 22 500 euros par poste [1].

les technologies modernes renforcent la concurrence sur les prix et obligent les centres prestataires de services à rechercher des solutions pour maintenir leur rentabilité et leur compétitivité.

Dans un autre registre, les formes de la concurrence ne s'exercent pas de la même façon selon les différents types de centres d'appel et selon les marchés où ils déploient leurs activités. Ainsi, si l'on reprend les deux cas extrêmes présentés précédemment, on trouvera tout d'abord des centres d'appel indépendants, spécialisés dans les campagnes d'appels sortants (marché très concurrentiel où peuvent intervenir des prestataires de service délocalisés), qui n'ont pas d'autres choix que d'opter pour une stratégie de compétitivité passant par de grands volumes d'appels et une minimisation des coûts.

À l'opposé, on pourra observer des centres d'appel internes du secteur de la banque et de l'assurance. Pour ce type de centres, ce ne sont pas tant les caractéristiques des services offerts qui font la différence (ils sont relativement comparables d'une banque à l'autre), que la qualité de la relation commerciale qui contribue au renforcement de la compétitivité de la banque dans son ensemble. La dimension qualitative de la relation client à distance revêt donc ici un caractère stratégique. Cette situation est en partie le fait de la déréglementation des secteurs de la banque et de l'assurance amorcée depuis le milieu des années 1980 et qui a notamment renforcé la concurrence et donc la fonction commerciale. Le secteur bancaire n'est évidemment pas le seul domaine où le contexte réglementaire a évolué ces dernières années, puisque l'on retrouve un phénomène semblable avec l'ouverture des marchés pour l'eau, le gaz ou l'électricité. Dans ces domaines également les plateformes téléphoniques sont conçues comme des armes concurrentielles, permettant à la fois la gestion d'immenses portefeuilles clients et la construction d'une approche commerciale volontariste. Dans le cas plus précis de la distribution et du traitement de l'eau, il faut relever une évolution du contexte réglementaire allant dans le sens d'un contrôle plus aigu des procédures d'attribution des marchés locaux. Ainsi en imposant

des règles d'enchères faisant une place importante aux critères de qualité (les entreprises devant soumettre des offres portant à la fois sur le prix du service mais également sur sa qualité), la réglementation a conduit les entreprises du secteur à renforcer leur capacité réactive dans les relations avec les ménages utilisateurs du service. Le développement de la relation client *via* des centres d'appel dédiés a permis ce renforcement et servi du même coup d'argument commercial pour la conquête ou la fidélisation des communes procédant aux appels d'offres.

Enfin, le coût du travail s'avère peut-être la dimension la plus déterminante dans le positionnement stratégique des centres d'appel en France. L'existence d'un salaire minimum élevé en termes relatifs réduit de façon importante les possibilités de stratégies fondées sur la compétitivité-coût pour lesquelles les opérateurs localisés dans les pays d'Afrique du Nord (Tunisie, Maroc) possèdent un avantage comparatif indéniable. Cette contrainte conduit les centres d'appel indépendants à retenir deux types de solutions : soit celle d'un déplacement vers des services à plus haute valeur ajoutée rendu possible grâce au niveau de qualification relativement élevé de la main-d'œuvre mobilisée en France, soit celle d'un recours accru à la flexibilité de l'emploi et du travail de façon à rester compétitif face aux centres *offshore*. Certains centres indépendants choisissent d'ailleurs de délocaliser une partie de leur activité dans des pays où le coût du travail relativement faible permet de maintenir la compétitivité des prix¹. Certains centres internes participent également à la délocalisation, autant pour des motifs de coûts que pour des raisons qui tiennent à l'organisation du travail

1. La stratégie des centres d'appel prestataires consiste à s'implanter en *offshore* de façon à pouvoir proposer une offre de service étendue à leurs clientèles. Comme le souligne un responsable, « [...] il est important de montrer à nos clients que nous avons une présence à la fois en France et à l'*offshore*. En effet, les clients optent très souvent pour des missions qui mixent des campagnes lancées depuis l'étranger et de France. »

et aux contraintes institutionnelles en matière de durée et d'aménagement du temps de travail (dans ce cadre, les centres *offshore* prennent le relais en soirée, la nuit ou le week-end pour la réception des appels entrants). Si le phénomène de délocalisation est souvent présenté comme une menace il convient toutefois d'en relativiser la portée en soulignant l'obstacle que constitue la qualité limitée du contact téléphonique dans les pays d'accueil¹. Pour une large gamme d'activités, *l'immersion socioculturelle* du téléopérateur apparaît *de facto* comme un élément déterminant de la qualité de l'appel qui limitera les possibilités de délocalisation. En outre, certaines entreprises craignant pour leur image auprès du public préfèrent ne pas délocaliser et font même parfois de la localisation sur le territoire français de leurs centres ou de leurs prestataires un argument commercial². Enfin, les problèmes de sécurité et de confidentialité constituent un frein supplémentaire à la délocalisation. De fait, il n'est pas rare d'observer que certaines opérations initialement délocalisées finissent par être rapatriées. Cela dit, la délocalisation garde un attrait considérable, et conservera un avantage compétitif à chaque fois que l'effet volume sera déterminant. Les termes du choix de la délocalisation ne sont donc pas figés. Ils laissent la voie ouverte à plusieurs stratégies possibles, tant au niveau des politiques d'entreprise (segmenter l'activité et spécifier davantage les conditions de production entre ce qui est délocalisable et ce qui ne l'est pas), qu'au niveau des politiques méso et macroéconomiques (construire pour cette industrie, en France, un modèle de qualification économiquement viable à terme). Au bout du compte, la pression concurrentielle potentielle exercée continûment par la menace de la délocalisation

1. La qualité de l'appel téléphonique doit se comprendre ici comme une qualité relationnelle, qui s'applique à la fois à la relation entre le donneur d'ordre et le centre d'appel prestataire et entre ce dernier et la personne appelée (le client ou le prospect).
2. C'est par exemple le cas de l'entreprise Les Pages jaunes, pour qui la proximité garantit une certaine connaissance de la géographie, des marques, des habitudes de consommation des Français...

oblige les centres d'appel indépendants nationaux à concevoir des stratégies *a minima* qualitatives, et à réfléchir à des formes d'emploi et de qualification qui soient compatibles avec ces stratégies.

POSITIONNEMENTS STRATÉGIQUES ET PROXIMITÉ AU CŒUR DE MÉTIER

L'examen des spécificités de l'industrialisation de la relation client à distance montre que c'est une activité nouvelle au moins dans ses technologies et son organisation. Il conduit à questionner le positionnement de la relation clientèle à distance vis-à-vis des activités traditionnelles : constitue-t-elle une nouvelle façon de les réaliser ou bien vient-elle s'y juxtaposer, de façon complémentaire ? Dit autrement, la relation clientèle intègre-t-elle le cœur de métier d'une activité traditionnelle ou bien reste-t-elle à sa périphérie ? L'examen de nos études de cas conduit à l'identification de quatre configurations différentes, et s'inscrit donc dans une perspective qui vise à nuancer le contraste frontal centres internes/centres indépendants, rejoignant en cela des constats déjà établis (Stuchlik par exemple sur la base de critères technologiques, encadré 7).

Dans une première famille, l'activité de relation clientèle à distance est complètement intégrée au cœur de métier de l'activité originelle, dans le sens où l'on peut difficilement les séparer. Si on prend l'exemple des banques, on s'aperçoit en effet que la relation client à distance contribue à la performance du produit, à sa qualité, à sa fiabilité, de façon comparable à la relation client qui se développe en agence. Cela peut s'expliquer par des raisons légales : par exemple, seuls des salariés de la banque peuvent avoir accès à certaines informations. Cela peut s'expliquer également par le comportement du client qui reste attaché à un contact « direct » avec « sa » banque. Cela peut s'expliquer enfin par des raisons purement techniques, de connaissance des produits, de la banque et de son fonctionnement. Dans ce cas de figure, on constate que la relation client à distance ne peut se faire que si elle est complètement intégrée à l'activité de départ. En ce

ENCADRÉ 7**Des externalisations à géométrie variable**

La technique autorise de multiples déclinaisons de l'externalisation des services téléphoniques. Cette externalisation peut être :

- permanente pour la réception d'appels (renseignements, prise de commande, support technique) ;
- périodique, pour prendre le relais en soirée ou en week-end d'un centre d'appel interne (notamment en réception) ;
- ponctuelle, en appels sortants pour des campagnes de prospection, des enquêtes ou en appels entrants, pour prendre les demandes d'information (suite à la diffusion d'un spot télévisé par exemple).

Ces différentes formes d'externalisation peuvent coexister : si, par exemple, le donneur d'ordre a opéré une externalisation permanente de son service client, il peut désirer lancer une campagne de télémarketing, qu'il confiera soit au prestataire déjà sous contrat, soit à un deuxième prestataire spécialisé dans ce type d'action. Ce dernier, à l'issue de la campagne, fournira un fichier prospects qualifié au premier prestataire, qui se chargera de l'exploiter. Préalablement à une campagne de publicité, si on prévoit des flux d'appels que le premier prestataire ne pourra pas traiter, on pourra recourir à un troisième prestataire qui recueillera les demandes de brochures. Leur envoi sera réalisé soit par le troisième, soit par le premier prestataire¹.

1. Cabinet GESTE, « Les centres d'appel téléphoniques, des lendemains qui sonnent », *La Gazette de la société et des techniques*, 12, janv. 2002.

sens, on peut considérer que l'apparition des plateaux téléphoniques ne constitue qu'une façon nouvelle (nouvel outil, nouvelle organisation permettant notamment de gagner en productivité) d'exercer un métier traditionnel, à savoir celui de « conseiller clientèle¹ ».

Un deuxième cas de figure se présente lorsque le centre d'appel interne a un statut plus périphérique, par exemple lorsque la relation client à distance ne fait qu'entretenir une relation qui se noue essentiellement dans le contact direct (en agence, à domicile...). Dans cette situation, les centres d'appel peuvent rester internes pour deux types de raison : soit parce qu'une certaine stabilité est nécessaire et que l'activité ne peut faire l'objet d'opérations confiées à des centres indépendants, soit parce que le centre d'appel interne constitue un espace permettant de gérer certaines situations d'emploi, telles que les reconversions au sein de l'entreprise. On se trouve donc dans une situation où l'activité reste relativement intégrée tout en ne présentant pas de caractère véritablement stratégique.

Le troisième cas de figure nous amène à une première catégorie de centres indépendants, que l'on peut nommer « centres indépendants qualitatifs ». Ici, l'activité des centres d'appel est externalisée, c'est-à-dire qu'elle n'est plus assurée par les entreprises qui en ont besoin, qui se transforment alors en donneurs d'ordres. Ces centres sont plus éloignés des cœurs de métier des activités traditionnelles, et l'on pourrait donc à ce titre postuler qu'ils s'inscrivent exclusivement dans une logique de baisse des coûts. Or, loin de ce scénario, on s'aperçoit que ces centres indépendants trouvent intérêt à développer un nouveau type de compétence spécifique : être prestataire pour plusieurs donneurs d'ordres en tenant un positionnement « haut de gamme », privilégiant la dimension qualitative du service

1. Il est intéressant de remarquer ici que, dans la plupart des cas, le terme de « conseiller » est utilisé pour la dénomination des téléopérateurs.

sous contrainte de coût. Le regard du directeur de l'un des deux centres indépendants enquêtés éclaire ce cas de figure :

Il faut se positionner sur le marché de façon telle qu'on ne se retrouve pas en concurrence pour des choses sur lesquelles on ne peut pas être en concurrence. [...] Il faut se débrouiller pour se retrouver sur des segments où on ne va pas se faire manger tout cru. Si on fait des produits sans grande valeur ajoutée avec beaucoup de main-d'œuvre, c'est plié d'avance. [...] Tout l'intérêt de notre démarche aujourd'hui, c'est l'analyse de la chaîne de valeur, de voir ce que l'on apporte de différent des autres.

Le dernier cas de figure est celui des centres indépendants qui s'appuient principalement sur de gros volumes d'appel, obtenus avec un faible coût de production par appel émis. Dans certains cas, le coût unitaire d'un appel peut devenir si faible que l'on peut se satisfaire d'un taux d'échecs important : c'est par exemple ce que nous avons observé dans l'un des centres indépendants dont l'objectif était de proposer aux clients un changement de formule d'abonnement Internet. Ces centres indépendants sont très exposés à la concurrence potentielle des centres *offshore*, avec lesquels ils doivent maintenir un différentiel de qualité de service suffisant¹ pour dégager une marge compatible avec la contrainte de rémunération minimale imposée par la législation française.

L'activité des centres d'appel doit donc se positionner entre deux logiques de valorisation économique : l'une fondée sur une importante productivité quantitative, l'autre sur la recherche de toutes les potentialités de création de valeur offerte par les technologies de la relation clientèle à

1. Pour nuancer, soulignons ici qu'une proportion croissante de centres indépendants semble avoir intégré la contrainte de qualité de service les conduisant à réviser sensiblement leurs orientations en matière de gestion des ressources humaines. On trouve de nombreux témoignages de ces orientations dans l'une des principales revues professionnelle du secteur « centres d'appel ».

distance. Dans le cas français, le premier choix est rapidement limité par les institutions nationales qui fixent un niveau de rémunération minimal élevé en termes relatifs. Les entreprises doivent donc élaborer des stratégies privilégiant un niveau minimal de valeur ajoutée par appel passé. Ces choix se répercutent à la fois sur la complexité du travail et sur les modèles d'emploi mis en œuvre.

L'examen de la situation dans les autres pays étudiés nous conduit au constat d'éléments de convergence et d'éléments de divergence.

Il y a dans tous les cas un arbitrage entre gros volumes d'appel avec minimisation du coût unitaire et introduction d'un niveau minimal de qualité ou de service offert. Il est à noter cependant, pour tous les pays, un *déplacement* vers une concurrence plus qualitative, basée sur une proposition de services à plus forte valeur ajoutée ainsi que sur une intensification de la logique commerciale. Ce mouvement ne touche pas que les centres internes ; les centres d'appel prestataires des cinq pays pointent, dans leur discours, l'impasse économique que constitue la recherche exclusive d'une plus grande compétitivité-prix, en raison notamment d'une qualité de service médiocre.

Dans le même ordre d'idée, on observe dans les cinq pays l'idée d'un continuum entre centres internes et indépendants plutôt qu'une dichotomie clairement établie. À l'instar de l'étude française qui repère quatre situations, l'étude anglaise [18] distingue trois catégories de centres d'appel : les centres intégrés sur un marché concurrentiel, les centres intégrés sur un marché monopolistique et les prestataires exposés à une forte concurrence. Lorsque les centres sont intégrés au cœur de métier du point de vue de l'activité, des passerelles plus ou moins formalisées permettent également une intégration des téléopérateurs au marché interne de l'entreprise. Il ne semble pas y avoir sur ce registre de tendances communes ; on observe au contraire des marges dans les choix d'organisation qui donnent lieu à des différences intranationales et intrasectorielles, et à quelques convergences

internationales. Le modèle de marché interne observé dans quelques banques en France trouve ainsi des échos au Danemark ; les centres d'appel du secteur financier danois tentent en effet d'organiser des cheminements de carrière. Dans tous les pays également, on observe que le recours aux centres prestataires est utilisé pour assurer une plus grande flexibilité et un moindre coût, et, parfois, pour bénéficier d'une expertise spécifique dans le domaine du contact de grands volumes de clientèles ou de prospects. L'Allemagne semble se distinguer dans ces arbitrages puisque la proportion interne/indépendant serait de l'ordre de 50 % [12].

La pression concurrentielle est perçue comme importante et s'intensifiant. Plusieurs facteurs explicatifs sont mis en avant. Le premier est la nature même des centres d'appel dont la mise en œuvre constitue clairement un moyen de baisser les coûts de la relation clientèle (*via* les économies d'échelle, la rationalisation technologique et le coût de la main-d'œuvre). Le deuxième est lié au caractère très contestable de ces marchés. La technologie est disponible, à un coût relativement accessible, et ne constitue donc ni une barrière à l'entrée ni une barrière à la sortie. Seule la spécificité de la relation clientèle, notamment dans les banques et dans les entreprises du secteur de la distribution d'énergie, peut constituer une barrière à l'entrée importante. Enfin, le troisième facteur est lié aux dérégulations et privatisations en cours, qui renforcent la dimension compétitive des activités concernées (télécommunications, services et produits financiers, énergie, eau, etc.) et confèrent à la relation client un caractère stratégique.

La délocalisation en revanche est vécue différemment. Des pays comme le Danemark ou l'Allemagne sont naturellement protégés des délocalisations par la barrière de la langue. La France et le Royaume-Uni y sont très exposés. Cependant, il semble y avoir une limite aux possibilités de délocalisation, liée principalement à des différences d'environnements socioculturels. De fait, en France comme au Royaume-Uni, la part des appels délocalisés est estimée à un niveau compris entre 10 et 15 %. De plus, on peut observer

quelques cas d'entreprises françaises mais également européennes ou américaines¹ qui, pour restaurer le niveau de qualité de service et de satisfaction des clients, rapatrient une part des appels qu'elles avaient auparavant délocalisés pour bénéficier d'un coût du travail plus faible.

Les téléopérateurs : une qualité d'emploi hétérogène mais peu de travailleurs sous le seuil de bas salaire

Les téléopérateurs peuvent être facilement définis comme les salariés des centres d'appel dont l'occupation principale est le contact avec la clientèle par le biais du téléphone. Pourtant, cette définition correspond en fait à *une grande variété de métiers*² : vente, après-vente et conseil, assistance (assureurs ou services médicaux), métiers à dominante financière ou juridique. Partant de cette variété, et loin du cliché exclusif d'une taylorisation de la relation client, il est difficile de décrire un contenu typique de l'activité du téléopérateur. Une étude précédente montrait que c'était probablement la coexistence de *dimensions contradictoires de l'emploi* qui caractérisait le mieux l'activité des téléopérateurs avec, d'un côté, des éléments de compétence renvoyant à une forte qualification (« intelligence » des situations, maîtrise de l'expression, connaissance des produits, etc.) et de l'autre des caractéristiques (prescriptions, contrôle des temps et des résultats, pression sur la productivité, etc.) traditionnellement rattachées à des activités non qualifiées [8].

1. Le cas le plus emblématique est sans doute celui du constructeur Dell dont une bonne partie des déboires sur le segment grand public est imputée à la délocalisation des centres d'appel : « Nous payons quelques erreurs. Nous avons trop délocalisé les centres d'appel et trop vite, ce qui a eu un impact sur le grand public », reconnaît Thierry Labbé, président de Dell France (*Le Monde*, 5 mai 2007).

2. Une étude recense environ quarante dénominations LAB'HO (2000).

Nous verrons quelles sont les principales caractéristiques des téléopérateurs, avant d'observer que leur niveau de rémunération ne les situe pas, pour une grande majorité d'entre eux, dans la catégorie des travailleurs à bas salaire. Nous expliquons ce constat, en montrant que l'activité est souvent plus complexe qu'on peut le penser au premier abord, résultat de stratégies qui ne sont quasiment jamais centrées exclusivement sur les coûts. Nous montrons également que derrière des rémunérations en moyenne supérieures au seuil de bas salaire, se cachent des formes d'emploi assez contrastées, soit très précaires, soit adossées à des marchés internes assez protecteurs, et finalement reliées aux choix stratégiques des entreprises. Enfin, la pénibilité des conditions de travail, caractérisée par une forte intensité et une grande flexibilité, est unanimement reconnue, ce qui peut là encore contribuer à expliquer le niveau de rémunération supérieur au seuil de bas salaires.

Au bout du compte, notre hypothèse est que, si les téléopérateurs n'appartiennent pas massivement à la catégorie des travailleurs à bas salaire sur le strict plan des rémunérations horaires, il n'en demeure pas moins que d'autres caractéristiques d'emploi (flexibilité, précarité) ou de travail (intensité et pénibilité) inscrivent une partie des téléopérateurs dans des emplois de « faible qualité ».

QUI SONT LES TÉLÉOPÉRATEURS ?

La première caractéristique du métier de téléopérateur est sa *féminisation*. Les téléopératrices représentent plus des deux tiers des effectifs. Seul le secteur des services aux entreprises fait exception avec 50 % d'hommes. Certains plateaux de nos études de cas sont presque entièrement féminins, avec comme exception notable le plateau spécialisé dans l'assistance à la réparation automobile qui est, lui, exclusivement masculin. L'importante féminisation renverrait pour une part à des compétences supposées spécifiques à la main-d'œuvre féminine : qualité de la voix, patience, attitude

compréhensive... mais aussi à leur acceptation de conditions de salaire et d'emploi parfois moins favorables. Les situations familiales semblent variées, mais avec une sur-représentation des *situations de célibat et des étudiants* dans les centres indépendants.

Deuxième caractéristique des téléopérateurs : leur *jeunesse*. Les deux tiers ont moins de 30 ans. Des exceptions apparaissent notamment lorsqu'il existe des situations de reconversion de salariés (dans les centres internes). Autre exception notable, l'un des centres d'appel indépendants enquêté a fait du recrutement de « seniors » un axe de sa politique avec pour objectif de stabiliser la main-d'œuvre. L'ancienneté est très faible ce qui s'explique à la fois par l'émergence récente de l'activité et par un *turn-over* assez élevé (voir *infra*). L'ancienneté des salariés est plus importante dans les centres internes que dans les centres indépendants : les premiers comptent seulement 20 % d'employés ayant moins d'un an d'ancienneté alors qu'ils représentent 40 % des téléopérateurs dans les centres indépendants.

Enfin, si aucune statistique ne permet d'étayer ce constat, la proportion de téléopérateurs « issus de l'immigration » semble assez importante dans les entreprises enquêtées. Le secteur des centres d'appel pourrait bien être un débouché pour des jeunes formés dans les domaines commerciaux mais que leur couleur de peau exclut des emplois de contacts clientèle traditionnels, sous réserve toutefois qu'ils n'aient pas d'accent. « Il ne faut pas se voiler la face, les centres d'appel permettent une insertion professionnelle à des jeunes diplômés victime de discrimination à l'embauche. » (un responsable de centre d'appel)

Le niveau de diplôme varie fortement selon l'activité, de bac + 2 ou plus dans les banques, les assurances et la distribution d'eau ou d'énergie à bac voire moins dans les centres indépendants. Il reste que la qualification médiane est évaluée à bac + 2 [17]. Ce niveau relativement élevé de qualification s'explique par la complexité relative de l'activité et par les compétences à mettre en œuvre.

Ces caractéristiques dessinant le profil type des téléopérateurs s'observent également dans les autres pays avec toutefois d'importantes différences pour ce qui concerne le niveau de formation (encadré 8).

ENCADRÉ 8

Une profession particulièrement féminisée et jeune, mais d'un niveau de formation très variable selon les pays : la singularité de la France

Si le profil sociodémographique des téléopérateurs apparaît sensiblement comparable, du point de vue du genre et de la distribution des âges en France et dans les autres pays européens où ont été menées les enquêtes dans le cadre du *Low Wage Project*, il n'en est pas de même pour le niveau de formation où l'on observe de grandes différences selon les pays.

Le taux de féminisation est partout élevé, dépassant 70 % aux Pays-Bas ou en Allemagne, 64 % au Danemark, 64 % au Royaume-Uni et 66 % aux États-Unis. Les études monographiques montrent quelques différences selon les secteurs avec un taux de féminisation généralement plus faible dans le domaine financier et plus élevé dans les centres indépendants. Par ailleurs, la proportion de moins de 30 ans est particulièrement élevée, notamment au Royaume-Uni et au Danemark où elle dépasse les 55 %, quatre téléopérateurs sur dix ayant même moins de 25 ans au Royaume-Uni. Les jeunes de moins de 30 ans sont en général plus représentés dans les centres prestataires (55 % des téléopérateurs dans ce type de centre contre 44 % dans les centres internes aux Pays-Bas) et ils sont plus souvent salariés sur des contrats courts (72 % des téléopérateurs travaillant sous contrat temporaire au Danemark sont âgés de moins 30 ans contre 56 % des salariés en CDI). La jeunesse de la population des téléopérateurs

peut être rapprochée de la jeunesse du secteur, mais aussi, et surtout, du taux de rotation élevé (voir *infra*) qui rajeunit régulièrement les effectifs, ce phénomène constituant un trait commun aux centres d'appel quel que soit leur pays d'implantation.

Les contrastes sont en revanche beaucoup plus nets pour ce qui concerne les niveaux de formation auxquels recrutent les centres d'appel. La France se distingue ici très nettement des autres pays. L'étude de Holman *et al.* montre que la France se classe au deuxième rang (derrière l'Inde !) si l'on retient comme critère le niveau de formation¹. Les enquêtes menées dans les quatre autres pays européens confirment cette différence : le niveau de formation initial des salariés mobilisés par les centres d'appel pour les postes de téléopérateurs semble plus faible au Royaume-Uni, aux Pays-Bas et, dans une moindre mesure, au Danemark. Ainsi, si on observe en France une très forte proportion de diplômés égaux ou supérieurs à bac + 2 (jusqu'à 88 % dans le secteur de la banque, le taux le plus faible s'observant dans le secteur des télécommunications) [17], cette situation apparaît fortement singulière au regard de ce qui est observé dans les autres pays. En Allemagne, 75 % des salariés sont issus de l'apprentissage long et seulement près de 10 % possèdent un diplôme universitaire. Au Danemark, 55 % des salariés sont issus de l'enseignement professionnel, un quart ont un niveau d'enseignement secondaire et moins de 10 % possèdent un diplôme universitaire. Au Royaume-Uni, le niveau d'éducation est relativement plus faible qu'en France puisque les trois quarts des téléopérateurs ont un diplôme de niveau 2 (GSCE/O level standard) correspondant au

1. Selon cette étude, 70 % des centres d'appel en Inde recrutent à un niveau équivalent à la licence et 60 % des centres d'appel en France recrutent principalement au niveau bac + 2. Ces résultats sont à comparer à ceux du Royaume-Uni, du Danemark, des Pays-Bas ou de l'Allemagne où la proportion de centres d'appel recrutant principalement au-delà du niveau baccalauréat est bien inférieure (31 % au Royaume-Uni, inférieur à 10 % dans les autres pays) [12, p. 12 et 13].

niveau secondaire français (niveau bac). Notons toutefois ici, pour relativiser ce constat sur la situation au Royaume-Uni, que le niveau moyen de formation des téléopérateurs est légèrement plus élevé que celui de la population totale salariée [18].

Au total, les salariés travaillant dans les centres d'appel ont donc des caractéristiques qui les rapprochent par bien des aspects de celles des travailleurs non qualifiés dans les autres secteurs de l'économie mais ils s'en distinguent par un niveau moyen de qualification nettement plus élevé.

DES SITUATIONS SOUS LE SEUIL DE BAS SALAIRE PEU RÉPANDUES ET CONCENTRÉES

En termes de rémunération, les salariés des centres d'appel français n'intègrent que de façon minoritaire la catégorie des travailleurs à bas salaire : selon l'Insee, en 2003, la part des emplois sous le seuil des bas salaires est de 20,3 % pour les centres indépendants qui ne représentent que 20 % de l'ensemble des centres d'appel. Ce taux n'est pas mesurable pour les centres internes, mais il est sans aucun doute très faible. Comparativement aux autres pays européens, la France se distingue avec le Danemark par un faible taux de travailleurs à bas salaires. Selon les estimations de Lloyd [19], le taux de travailleurs à bas salaire pour l'ensemble des centres prestataires et intégrés serait de 5 % au Danemark, 4 % en France, 36 % en Allemagne (Ouest), 41 % aux Pays-Bas, 28 % au Royaume-Uni et de 19 % aux États-Unis.

Le salaire annuel moyen est de 17 940 euros pour un téléopérateur « typique¹ » [17]. La variabilité des salaires est évidemment très forte

1. Il s'agit ici du salaire annuel pour un travailleur à temps plein. Dans cette étude, le calcul du salaire annuel comprend également toutes les formes de rémunération liées à la performance (commissions individuelles, participation aux bénéfices...), mais exclut le paiement des heures supplémentaires.

selon les secteurs et selon le type de marché. Ainsi, les salaires annuels moyens vont de 14 980 euros dans les centres indépendants/appels sortants à 21 400 euros pour les centres opérant dans le « *business to business*¹ » et dans les technologies de l'informatique. L'écart serait donc de l'ordre de 35 %². Les différences sont moins flagrantes en fonction du type de marché : de 17 500 euros pour les activités orientées grand public à 19 050 euros pour les activités orientées vers des professionnels. Sur ce critère, l'écart entre les salaires est nettement moins marqué en France qu'aux États-Unis, puisque la différence entre les deux extrêmes est de l'ordre de 9 % en France contre 60 % aux États-Unis. Il ne fait guère de doute que ce constat s'explique en grande partie par le niveau du salaire minimum en France.

Nos propres enquêtes de terrain confirment ce niveau de rémunération. Sur les huit cas que nous avons étudiés, trois seulement voient des téléopérateurs débutants se situer au seuil de bas salaire. Dans le même temps, on observe une rémunération horaire beaucoup plus élevée dans certains centres internes (banques et distribution d'eau ou d'énergie), dans lesquels il existe des accords de branche ou d'entreprise favorables (classifications alignées sur des emplois traditionnels, primes, treizième mois, avantages en nature, temps de travail).

Si les salaires ne relèvent pas de la catégorie des bas salaires, cela peut s'expliquer par le fait que la pression exercée par les entreprises sur les rémunérations est moins importante que celle exercée sur la productivité du travail. Enfin, la volonté pour certains centres d'appel de limiter un *turn-over* aux effets négatifs en terme de qualité amène sans doute les entreprises à atténuer la pression à la baisse sur les salaires [10]. « C'est vrai qu'il y a des centres d'appel où c'est payé à la schlag. Nous, si on veut de la qualité, on ne peut pas. » (responsable banque à distance de B2)

1. Le *business to business* ou B2B désigne l'activité interentreprises.

2. Une étude de l'ESC Paris conclut à un écart comparable d'environ 30 %.

En ce qui concerne la forme du salaire, de plus en plus de centres d'appel introduisent une part variable, dans le but de récompenser et de motiver les téléconseillers. Si cette évolution est souhaitée par l'association française de relation clientèle¹, et si l'on a coutume de penser qu'elle est déjà largement répandue, il n'en reste pas moins que plus de 60 % des centres d'appel ne mettent en pratique aucun système de motivation individuel [17]. De fait, dans nos études de cas, la tendance est bien à l'introduction d'une part variable mais, sans être négligeable, celle-ci ne représente généralement qu'une faible part des rémunérations. Dans certains cas, les objectifs collectifs sont prioritaires : « au niveau collectif si les objectifs de qualité ne sont pas remplis, il n'y a pas de commissionnement » (responsable B2). À l'avenir, le développement des fonctions commerciales devrait favoriser le développement de la part individualisée des rémunérations.

Il serait évidemment intéressant ici de voir si la situation française est comparable ou non à ce qui est observé dans les autres pays européens. Le fait est qu'il est extrêmement délicat de comparer des revenus entre différents pays. Il faut en effet prendre en considération la fiscalité, le coût de la vie, le système de redistribution, etc. Bref, la comparaison des données brutes n'a pas beaucoup de sens ; c'est ce que rappelle justement Holman *et al.*, lorsqu'ils présentent les niveaux de rémunérations des téléopérateurs et des managers salariés des centres d'appel² [12, p. 22]. L'intérêt de leur analyse est de montrer l'écart existant entre le revenu des salariés couverts par un accord d'entreprise ou une convention collective et ceux qui n'en bénéficient pas. À cet égard, on peut noter que la situation en France se situe entre celle du Danemark ou du Royaume-Uni où l'écart

1. « L'entreprise devra prévoir un salaire fixe proche du minimum obligatoire, doté d'une partie variable qui permette une espérance de gain supérieure au salaire conventionnel de poste. » [1]

2. La rémunération comprend le salaire, les primes individuelles et collectives.

de rémunération est faible (moins de 10 %) et celle de l'Allemagne ou des Pays-Bas où l'écart peut atteindre 25 % entre les salariés couverts et les autres. Ce résultat est sans doute moins significatif en France en raison du poids important des centres internes (80 %) et du système conventionnel. Un deuxième intérêt de l'étude de Holman *et al.* est de mettre en évidence les différences de rémunération selon les types de centre (interne/prestataires) [12, p. 28]. Les rémunérations sont en moyenne plus élevées dans les centres internes que dans les centres prestataires de services, les différences les plus élevées étant observées aux Pays-Bas (plus de 44 %) et les plus faibles au Royaume-Uni (11 %), la France étant avec l'Allemagne et le Danemark plus proche de 25 %. Les enquêtes réalisées dans les différents pays montrent des écarts de salaires encore plus larges selon les centres d'appel : les salaires sont compris entre 64 et 112 % de la médiane au Danemark, entre 63 et 122 % en France, entre 57 et 130 % au Royaume-Uni et entre 40 et 151 % en Allemagne [18].

UNE ACTIVITÉ SIMPLE EN APPARENCE MAIS FINALEMENT COMPLEXE

Nos enquêtes auprès des huit centres d'appel confirment la grande diversité des tâches exécutées par les téléopérateurs.

Cette diversité s'observe bien sûr entre les centres qui ne couvrent pas les mêmes champs d'activité. Les opérations apparaissent moins variées et complexes par exemple dans les centres d'appel qui gèrent les relations avec les abonnés d'un quotidien régional, que dans les centres d'appel bancaires où les téléopérateurs couvrent quasiment l'ensemble des opérations effectuées par les conseillers en agence.

Cette diversité s'observe également entre les salariés d'un même centre. Par exemple, dans l'une des banques, les activités sont hiérarchisées en quatre paliers, le premier correspond à l'accueil des clients (qualification de la demande, informations courantes, prise de rendez-vous), le dernier niveau correspond à l'ensemble des tâches courantes de gestion sur compte

bancaire (commande de chéquier; ouverture de compte, virement, opérations sur titres, ventes opportunes¹, opérations administratives, traitement des opérations de marketing direct). En principe, le quatrième palier est atteint après deux ans d'ancienneté et recouvre une très large partie des compétences requises pour travailler comme conseiller dans le réseau de la banque. Un autre centre, dans le domaine de l'assurance, différencie deux catégories de téléconseillers qui ne travaillent pas sur les mêmes plateaux, ceux chargés des relations classiques avec les assurés et ceux chargés de la partie commerciale à qui sont transférés les appels des assurés ou bien des prospects souhaitant souscrire des produits complémentaires. Ces différenciations intracentres sont toujours présentes, mais peuvent être plus ou moins formalisées.

Enfin, dans le cas des centres indépendants, il faut noter la très forte influence des donneurs d'ordre. Ces derniers sont présents dans la définition des scripts, le contrôle de la performance individuelle et collective ou encore les actions de formation². Cette évolution a évidemment des répercussions sur la gestion du travail et de l'emploi, puisque l'activité et la rémunération (en ce qui concerne la part variable) peuvent évoluer en fonction du projet en cours, et donc de façon différenciée entre les téléopérateurs d'un même centre.

L'activité des téléopérateurs se caractérise également par *un niveau de complexité très hétérogène* en fonction des centres d'appel [2, 4, 8, 9, 20]. Plusieurs facteurs déterminent cette complexité.

Le degré de personnalisation du service produit : celui-ci peut être complètement standard, il peut être personnalisé à partir d'éléments standardisés,

1. Il s'agit de saisir les opportunités de vente qui se présentent au cours de la conversation.

2. Ces éléments observés dans nos études de cas viennent corroborer d'autres résultats, comme ceux de F. Pichault par exemple [20].

il peut comprendre une part de créativité lorsqu'il s'agit de concevoir des solutions spécifiques. Dans nos études de terrain, l'un des centres indépendants, pour une partie de son activité, réalise des appels sortants standardisés : les appels sont passés en nombre, avec à chaque fois le même produit et le même schéma de communication pour un type de client donné. Il faut noter que, même dans ce cas de figure, le téléopérateur est amené à adapter son discours en fonction des personnes appelées. Dans les banques, les assurances et la distribution d'eau ou d'énergie, il s'agit en quasi-totalité d'appels entrants, qui ne permettent pas une trop forte standardisation des communications. Néanmoins, les différents cas de figure sont bien identifiés, et des outils documentaires permettent de faire face à l'ensemble des situations préalablement recensées. Enfin, certains téléopérateurs s'inscrivent dans une logique d'assistance et doivent donc apporter des solutions à des problèmes (mécaniques ou juridiques) qui n'ont pas été répertoriés à l'avance, et de ce fait engager leur propre expertise de la situation.

Un autre facteur à prendre en considération est celui de la *responsabilité prise par le téléopérateur en cas d'échec*. Dans certains cas les risques sont assez limités et ne se traduisent que par des taux de réussite (vente, rendez-vous, contact argumenté, etc.) moins importants. Dans le cas des banques et de la distribution d'eau ou d'énergie, ces conséquences peuvent être plus importantes, notamment parce qu'il s'agit de clients déjà existants, et qu'un service de mauvaise qualité, une information erronée ou un conseil non judicieux peuvent avoir des répercussions non négligeables.

Aux différentes situations des téléopérateurs correspondent *différents niveaux et formes de compétences mobilisées*. Néanmoins, on retrouve à chaque fois trois familles de compétences : des compétences relationnelles, des compétences commerciales, des compétences techniques. Les compétences relationnelles sont avant tout des compétences d'écoute puisque les téléopérateurs doivent traduire rapidement dans les termes appropriés (bancaires, juridiques, etc.) les demandes qui sont exprimées par les clients,

qualité plus difficile à exercer à distance qu'en relation directe. Ces compétences relationnelles doivent également s'exercer dans l'attitude et le langage, l'objectif étant dans tous les cas de rendre transparente la relation téléphonique : le client doit avoir l'impression d'être en contact direct avec son agence. « Au fur et à mesure on comprend ce que va demander le client avant qu'il le demande » (une téléopératrice de U2). Dans le cas des centres indépendants, il s'agit même de « jouer un rôle » puisque les téléopérateurs usent de pseudonymes qui varient en fonction des donneurs d'ordres. Ces compétences relationnelles peuvent également servir à gérer des situations critiques : des clients mécontents ou agacés¹ et dans certains cas agressifs, ou bien des situations où les clients sont en difficulté. À ces compétences relationnelles s'ajoutent systématiquement des compétences commerciales, dans le sens où il y a une image à promouvoir, des rendez-vous à proposer, des besoins à susciter chez le client, des opportunités à saisir, des ventes ou des changements de formules d'abonnement à conclure. Enfin, sont mises en œuvre des compétences techniques, que l'on peut subdiviser en deux catégories : celles liées à l'utilisation de l'outil et celles liées à la connaissance des produits vendus : des téléconseillers dans le domaine bancaire, de l'assurance, de la distribution d'eau ou d'énergie, doivent connaître les métiers et les produits de leurs entreprises respectives aussi bien que les conseillers clientèle en agence. Du point de vue du travail, cela signifie que l'on s'éloigne considérablement du stéréotype de l'opérateur téléphonique. Par exemple, l'usage très répandu du fax et de l'e-mail implique que les capacités d'expressions écrites sont aussi importantes que les capacités d'expression orales, non pas tant dans leur forme (orthographe, vocabulaire, qualité d'écriture) que dans leurs qualités de rigueur et de synthèse. De

1. Dans l'un des centres indépendants, l'une des tâches pour lesquelles les téléopérateurs sont évalués et qui constitue un objectif contractuel est la rétention d'abonnés appelant pour résilier leur contrat.

plus, dans les cas étudiés, les applications logicielles utilisées par les téléopérateurs posent souvent problème : plusieurs applications sont souvent nécessaires simultanément et l'ergonomie est très perfectible¹.

Si l'on retrouve bien simultanément ces trois types de compétences dans tous les centres étudiés, leur poids relatif est en revanche contrasté selon les cas.

Quelles que soient les situations, l'analyse du contenu du travail en France laisse presque toujours apparaître un niveau minimum de complexité, de variété et de compétence mobilisée. Dans d'autres pays (notamment anglo-saxons), les situations de travail plus spécialisées sont plus répandues. On trouve ainsi dans les centres américains, britanniques et néerlandais la plus forte proportion de situations de travail caractérisées par une faible autonomie, à la fois en ce qui concerne les centres indépendants, mais également pour les centres internes [19]. Il y a donc clairement des choix en termes d'organisation du travail, l'inspiration taylorienne étant plus ou moins forte. Le niveau relativement élevé de polyvalence et d'autonomie dans les centres français appelle deux commentaires. En premier lieu, on peut y voir une nouvelle conséquence du niveau de salaire minimum, peu compatible avec les processus les plus standardisés et les plus répétitifs, associés à une activité de travail certes quantitativement productive (nombre d'appels par heure ou par jour) mais à faible valeur ajoutée. En second lieu, cela ouvre le débat sur l'intensité du travail et la pénibilité. On pourrait penser que dans le modèle français, la combinaison d'une forte polyactivité et d'un niveau élevé de rationalisation (prescription, contrôle des temps, répétitivité) génère une pénibilité supérieure à celle des autres pays. En

1. On retrouve souvent des systèmes informatiques d'origine ancienne, qui ont évolué par l'adjonction et la modification successives de nouveaux programmes : ce sont des systèmes « stratifiés », pas forcément satisfaisants, mais difficiles à améliorer sans profonde refonte.

réalité, il est difficile de porter des jugements comparatifs sur ce type de critère, et intensité et pénibilité sont indiscutablement des caractéristiques très partagées, transversales à la fois aux secteurs et aux pays.

FORMES D'EMPLOIS : DES CHOIX CONTRASTÉS, ARTICULÉS AUX STRATÉGIES

Une diversité allant de la précarité à des emplois de type marché interne

Les caractéristiques de l'emploi des téléopérateurs sont hétérogènes et dépendent assez directement du type de centre dans lesquels ils travaillent ainsi que du type d'appel effectué. Qualité des emplois et qualité du travail sont généralement cohérentes et font système avec les stratégies adoptées.

Le secteur des centres d'appel est réputé pour la précarité de sa main-d'œuvre et, de fait, on retrouve en moyenne plus de 25 % d'emplois temporaires, et notamment plus de 50 % dans les centres indépendants pratiquant des appels sortants. Mais le constat n'est pas si simple à réaliser, certaines situations étant trompeuses. Ainsi, dans les banques, les téléopérateurs bénéficient de la sécurité de l'emploi associée à ce secteur, éventuellement après une période de contrats à durée déterminée ou à l'issue d'un contrat de professionnalisation¹. Inversement, nous avons rencontré des contrats à durée indéterminée autorisant les vacations : la quantité et le nombre d'heures de travail se déterminent d'une semaine sur l'autre, et les téléopérateurs peuvent ne pas travailler autant qu'ils le souhaitent et

1. Le contrat de professionnalisation est un contrat de travail réservé aux jeunes de 16 à 25 ans assorti d'une période de formation obligatoire. Il associe des enseignements généraux, professionnels et technologiques et l'acquisition d'un savoir-faire, par l'exercice en entreprise d'une ou de plusieurs activités correspondant à la qualification visée. Il présente l'avantage pour l'entreprise de coupler à la formation professionnelle une réduction des cotisations sociales patronales.

donc ne pas être payés en conséquence. Par ailleurs, dans les centres indépendants prestataires dans le secteur d'activité du télémarketing, les contrats à durée indéterminée peuvent aller de pair avec un *turn-over* extrêmement élevé lié aux difficultés du métier: « Même si on fait des CDI c'est un métier dans lequel les gens ne restent pas très longtemps. » (responsable production Ext I)

Au-delà des formes juridiques, il apparaît toutefois que les formes d'emploi les plus stables se retrouvent dans les centres internes et les plus précaires dans les centres indépendants.

L'activité des centres d'appel se prête assez bien à un travail à temps partiel et celui-ci est assez fréquent, puisqu'il concerne en moyenne 13,8 % des salariés des centres d'appel (proportion allant de 6 à 32 % selon les secteurs). Ici encore, l'interprétation est à nuancer. Le travail à temps partiel est clairement choisi par les salariés dans les secteurs de la banque et de l'assurance et de la distribution d'eau ou d'énergie. Il correspond le plus fréquemment à une main-d'œuvre féminine qui entend ainsi concilier rythmes familiaux et professionnels. Le travail en centre d'appel peut alors être considéré comme une opportunité. Dans les grands centres indépendants, le temps partiel est beaucoup plus souvent subi et correspond plutôt à un choix de l'entreprise.

Le *turn-over* est particulièrement élevé dans les centres d'appel et constitue donc une question centrale. Le taux de rotation (*turn-over* + mobilité interne) est en moyenne d'environ 22 %. Cela signifie que les centres d'appel ont besoin de renouveler approximativement un cinquième de leur force de travail chaque année. Les taux de licenciement sont très faibles et les taux d'absentéisme varient entre 4 et 7 %, le maximum de cette fourchette étant atteint par les centres indépendants et le secteur des télécommunications. Le *turn-over* est évidemment lié aux conditions de travail difficiles dans les centres indépendants mais aussi au caractère lassant de l'activité même dans les centres à forte valeur ajoutée. Dans certains grands centres indépendants

le *turn-over* est un moyen de régulation de l'activité. Assumé par l'employeur, il évite de poser les questions de l'enrichissement de l'activité et de la gestion des carrières. En revanche, quand l'objectif de qualité est important, le *turn-over* est clairement considéré comme un surcoût et surtout comme un obstacle à la professionnalisation. Il paraît effectivement difficile d'investir dans la formation quand une part importante de l'effectif quitte l'entreprise chaque année. De ce point de vue, l'existence de marchés internes dans les secteurs de la banque, l'assurance et la distribution d'eau ou d'énergie permet de « rentabiliser » la formation sur l'ensemble de la carrière.

Sur les questions de la flexibilité et du *turn-over*, la comparaison internationale souligne une tendance commune à un large recours au travail temporaire et/ou au temps partiel, et des taux de *turn-over* importants dans tous les pays. L'emploi des étudiants comme vecteur de flexibilité est une pratique assez généralisée. Dans chaque pays également, la flexibilité apparaît comme bien plus poussée dans les centres indépendants. Des différences apparaissent cependant, et dessinent une forme d'opposition entre les modèles britanniques et hollandais, basés chacun à leur façon sur un niveau important de flexibilité, et les modèles allemands et danois, dont le degré de flexibilité peut être comparé à celui des centres d'appel français (tableau 33).

La question des carrières dans les centres d'appel est fortement contrainte par leurs structures hiérarchiques « plates¹ ». Avec des taux d'encadrement globaux inférieurs à 10 %, les probabilités de promotion en interne sont relativement faibles. À ce premier élément, vient se greffer le caractère « usant » de l'activité, peu stimulante. La notion de carrière n'est donc envisageable au sein du centre d'appel que pour une minorité de salariés. Certaines entreprises ont mis en place des passerelles avec les métiers traditionnels de l'entreprise. Ainsi, dans les banques, le métier de téléopérateur

1. Structure pyramidale à trois niveaux : téléopérateur, superviseur, chef de service.

Tableau 33 – Comparaison des formes de flexibilité.

| Danemark | Royaume-Uni | Allemagne | Pays-Bas |
|--|---|--|--|
| <p>Part importante de travailleurs à temps partiel (35 %) pour une durée moyenne de travail de 22,5 h hebdomadaire. Mobilisation importante des étudiants, notamment dans le domaine financier. Recours à l'intérim qui représente 5 % de l'effectif total. Concept de <i>free lancer</i> : 15 h de travail hebdomadaire garanti, annonce du planning d'une semaine sur l'autre sur la base de plages souhaitées par le salarié.</p> | <p>Recours important au travail temporaire (respectivement plus de 80 % et plus de 65 % dans les deux centres indépendants enquêtés)¹. Fortement lié à la variation des activités. Forte flexibilité dans le temps de travail (forte amplitude et travail dominical fréquent). 30 à 40 % de temps partiel.</p> | <p>Part importante de temps partiel (estimée comme majoritaire selon une étude disponible, et qui ressort à près de 45 % des centres étudiés), beaucoup plus fréquent dans les centres indépendants. Part du travail temporaire estimée à 20 %, mais jusqu'à 60 % dans les centres indépendants. Recours aux centres indépendants pour assurer la flexibilité de l'activité.</p> | <p>Part de temps partiel importante (50 %). Rôle considérable de l'intérim, dans une relation de partenariat entre les centres d'appel et des agences de travail intérimaire dédiées. Entre la moitié et les trois quarts (selon les études) de travail temporaire, aussi bien dans les centres internes que dans les centres indépendants. Horaires atypiques et fluctuants pour les travailleurs temporaires. Deux tiers des centres d'appel travailleraient avec des travailleurs intérimaires.</p> |
| <i>Turn-over</i> | | | |
| <p>Estimé à environ 10 %, mais pouvant aller jusqu'à 50 % pour les appels de faible complexité.</p> | <p>Estimé entre 15 et 25 %. Plus important dans le télémarketing. Lié aux rémunérations et conditions de travail.</p> | <p><i>Turn-over</i> relativement bas dans les centres internes, mais environ 20 % dans les centres externes.</p> | <p>Très important en 2000 (22 % dans les internes, 36 % dans les indépendants), serait en forte baisse (respectivement 11 et 19 % en 2004).</p> |

1. L'estimation de Lloyd *et al.* concernant le recours au travail temporaire relativise le constat dans la mesure où le contingent de main-d'œuvre temporaire ne représenterait en 2005 que 9 % de l'effectif total employé dans les centres d'appel au Royaume-Uni [19].

Source : Lyoyd *et al.* [18] Sorenson [21], Van Klaveren et Sprenger [22], Weinkopf [23].

est d'emblée considéré comme un sas vers les métiers commerciaux « classiques » et ce type de mobilité verticale est organisé par les entreprises. « Notre objectif c'est aussi de former des jeunes pour le réseau. » (responsable B2) On observe par ailleurs des mobilités horizontales, avec, pour chaque nouveau type d'appel traité, acquisition de nouvelles compétences.

Les centres d'appel donnent en moyenne 1,3 semaine de formation par salarié, ce qui les place dans la moyenne nationale. Les pratiques de formation sont étroitement liées avec les caractéristiques d'emploi évoquées jusqu'ici : elles sont d'autant plus importantes que l'on a à faire à des emplois relevant du secteur primaire. L'effort de formation est lié par ailleurs à la complexité des produits ou services. Aussi, dans le secteur de la banque, la formation des téléopérateurs est importante (plusieurs semaines) et elle s'inscrit pour partie dans le cadre des institutions de formation propres au secteur bancaire. Au contraire, dans l'un des centres indépendants enquêtés, la formation n'excède pas 7 heures, test de recrutement compris.

Des logiques d'emploi correspondant aux priorités stratégiques

Dans les configurations où le centre de contact interne est conçu avant tout comme source de valeur ajoutée, il s'inscrit dans un mouvement de recomposition des tâches et se rapproche très fortement du cœur de métier de l'entreprise. La gestion des ressources humaines vise alors à stabiliser la main-d'œuvre, à la former et à réaliser un retour sur investissement. Les caractéristiques des emplois dans ce type de centres d'appel se rapprochent de celles des emplois « internes » traditionnels (statuts homogènes, grilles d'évolution de salaire identique, même accès à la formation continue, etc.), à tel point qu'ils sont souvent conçus comme un sas logique d'entrée dans une profession (dans nos cas, ces couples stratégie/emploi sont représentés dans les banques et la distribution d'énergie).

Dans les entreprises qui considèrent plus leurs centres d'appel comme des centres de coûts que comme une activité permettant de dégager

directement de la valeur (positionnement qualifié de « périphérique » en raison de la faible proximité au cœur de métier), la tension entre l'amélioration du service client et des objectifs de minimisation des coûts produit une configuration de gestion de l'emploi moins homogène. Les formes d'emploi y sont beaucoup moins protectrices et valorisantes que dans le cas précédent, avec notamment une déconnexion vis-à-vis du marché interne de l'entreprise. Les rémunérations et les perspectives d'évolution salariale sont donc plus faibles que dans le premier modèle. Les téléopérateurs ne bénéficient pas des mêmes opportunités de mobilité que les autres salariés de l'entreprise. Celle-ci reste le plus souvent horizontale, circonscrite à une évolution des compétences dans le même poste. Cette absence de possibilité de carrière au sein du marché interne de l'entreprise à laquelle s'ajoutent des faibles rémunérations et un travail routinier fortement contraint sont à l'origine d'un haut niveau de *turn-over*. Il peut conduire l'entreprise à modifier sa stratégie, par exemple : déplacement des centres d'appel dans les régions où la main-d'œuvre est abondante et le chômage élevé, externalisation, parfois à l'étranger, lorsque les services sont simples et la concurrence sur les prix forte. Il est à noter que l'on trouve également dans ces centres d'appel des personnes en situation de reconversion interne, qui gardent à ce titre les attributs de leur situation salariale antérieure. Comme pour les centres internes non périphériques, ces configurations se retrouvent dans les banques et la distribution d'eau ou d'énergie, ce qui illustre bien l'idée qu'à contrainte économique égale, les entreprises gardent une certaine marge de manœuvre dans les choix de stratégie et d'emploi.

Y a-t-il une politique de mobilité organisée au sein de l'entreprise ? Pas vraiment, mais il existe un logiciel qui permet de consulter l'ensemble des offres d'emploi sur le groupe [...]. Du point de vue des perspectives qui peuvent être envisagées par les chargés de clientèle en termes de mobilité interne, tout dépend du nombre de postes à pourvoir au sein du réseau. En moyenne, ils restent 3 ans dans le centre d'appel. À la sortie, tous ne vont pas dans le réseau, certains même sont poussés dehors. D'autres

restent jusqu'à ce qu'ils trouvent autre chose. Ceux qui sont là depuis 1999 sont des gens qui veulent rester et qui n'iront pas ailleurs. C'est plutôt les nouveaux qui demandent à évoluer.

Une responsable d'un centre d'appel intégré
du secteur de la distribution d'eau

Les deux autres types de configurations se retrouvent dans les centres indépendants, et dépendent de leur positionnement sur le marché (activité à haute valeur ajoutée *versus* faible valeur ajoutée). Dans l'un des centres indépendants étudiés, le positionnement sur des services à haute valeur ajoutée (assistance dans le domaine juridique, conseil dans le domaine mécanique) s'appuie sur un travail spécifique et complexe de la part des téléopérateurs. La recherche d'un certain niveau d'expertise conduit alors à faire appel à des téléopérateurs qualifiés que le centre s'efforcera tout d'abord d'attirer et de former, puis de fidéliser grâce à des conditions d'emploi et de travail relativement bonnes, comparables à celles des centres internes du premier type. Toutefois, en raison de caractéristiques propres aux centres d'appel indépendants (organigrammes plats notamment), il est difficile d'organiser la mobilité et de concevoir des carrières ascendantes. Cette absence d'opportunité d'évolution, associée à une certaine lassitude liée à l'activité téléphonique, freine toute idée d'investissement des salariés dans la durée. Ces derniers cherchent ainsi fréquemment à faire valoir leurs capacités d'expertise dans des entreprises des secteurs directement concernés (dans les métiers juridiques ou de la mécanique en l'occurrence).

Dans les centres d'appel positionnés sur des activités relativement simples et recherchant davantage un effet volume, on observe un travail plus fortement contraint (en termes de procédures et de rythme d'activité), soumis au poids permanent d'objectifs quantitatifs entrant dans la détermination des rémunérations (durée d'appels, ventes opportunes, rétention clients). Ces centres mobilisent un personnel relativement qualifié (recrutement au niveau bac, avec socle culturel satisfaisant) et ne recherchant pas nécessai-

rement un emploi stable (les étudiants par exemple). On retrouve également dans ce public cible des personnes issues de l'immigration, victimes de phénomènes de discrimination à l'embauche, et connaissant parfois une insertion professionnelle difficile dans les métiers commerciaux plus traditionnels. La mobilisation de ce type de main-d'œuvre ainsi qu'une localisation géographique dans des régions fortement touchées par le chômage permettent aux entreprises de maintenir les rémunérations à un niveau plancher, de recourir fortement à la flexibilité externe de l'emploi et du travail tout en satisfaisant à un minimum de qualité nécessaire pour se démarquer de l'offre des centres *offshore*. En conséquence, c'est également dans ces centres que l'on rencontre les niveaux les plus élevés de *turn-over* et d'absentéisme. C'est également dans cette configuration que l'on trouve la population salariée qui s'apparente le plus à la catégorie des travailleurs à bas salaire.

UN TRAVAIL FLEXIBLE, INTENSE ET FORTEMENT CONTRAINT

On observe d'une façon générale une forte amplitude d'ouverture dans les centres d'appel. En moyenne, 45 % des centres d'appel sont ouverts plus de 12 heures par jour (69 % des sous-traitants appels entrants, 64 % pour les télécommunications, 14 % pour les assurances). Seulement 12 % des centres d'appel, principalement des indépendants (appels entrants), exercent leur activité le dimanche¹. En revanche, une majorité des centres sont ouverts le samedi. Ces données nationales correspondent tout à fait à ce que nous avons repéré dans les différentes études de cas, avec même un centre interne ouvert sept jours sur sept et vingt-quatre heures sur vingt-quatre.

Ces fortes amplitudes sont permises par une organisation du travail en équipes qui se recouvrent plus ou moins. Dans certains cas, les cycles de

1. Mais cela risque d'évoluer suite au décret du 2 août 2005 qui autorise le travail dominical pour les services d'assistance téléphonique et télématique.

l'activité sont bien connus, et permettent d'avoir une certaine planification, même si l'on est en situation d'appels entrants. Par exemple, l'heure de fermeture des agences traditionnelles engendre le plus souvent des pics d'appels, ou encore la saisonnalité des déménagements ou les périodes de facturation dans le cas par exemple de la distribution d'eau ou d'énergie déterminent la structuration temporelle de l'activité (ouvertures et fermetures de compteurs). Certains centres se basent sur cette planification pour proposer à leurs salariés des emplois du temps très stables. D'autres centres, s'inscrivant dans une logique de réaction par rapport à la demande, peuvent présenter une variabilité importante d'une semaine sur l'autre.

La durée du travail est également l'objet de gestions contrastées. Dans l'un des centres étudiés (interne dans le secteur de la banque), la durée hebdomadaire du travail est fixée à 32 heures réparties sur 4 jours (pour une rémunération calculée sur la base de 36 heures 30) ; dans un autre (interne dans le secteur de la distribution d'énergie) un accord local fixe une durée hebdomadaire effective de travail de 26 heures (pour une rémunération calculée sur la base de 35 heures)¹. Ces conditions favorables sont en fait le résultat de processus de compensation : il s'agit soit de compenser la pénibilité de l'activité, soit de compenser le travail de nuit et les fins de semaine, soit de politiques d'entreprise affirmées visant à valoriser le travail en centre d'appel, et à offrir des conditions attractives aux salariés en dépit de situations géographiques « périphériques ». Les centres indépendants enquêtés organisent le travail avec des horaires variables pour les téléopérateurs chaque jour de la semaine. Cette variabilité des horaires semble bien acceptée des salariés qui y voient un moyen de rompre la routine, et surtout de maîtriser leur temps de travail. Dans l'un des centres notamment, beaucoup de salariés considèrent leur situation comme emploi d'appoint

1. Cette faible durée effective du travail entraîne mécaniquement une augmentation du salaire horaire, et accentue l'écart vis-à-vis du seuil de bas salaire.

ou temporaire, et apprécient donc de pouvoir choisir leurs jours et heures de travail, sachant que l'établissement se situe en centre-ville et permet d'exploiter au mieux cette souplesse.

En moyenne, le nombre d'appels quotidien par téléopérateur varie entre 68 et 97 selon que l'activité est tournée respectivement vers des clients professionnels ou bien vers le grand public. La durée moyenne des appels est comprise en général entre 2 et 4 minutes, avec des cas spécifiques à plus de 20 minutes (ouverture et fermeture de compteur dans la distribution d'eau ou d'énergie) voire jusqu'à 50 minutes (diagnostic automobile à distance). Ainsi à U2, une téléopératrice explique :

On nous demande la qualité. J'ai déjà passé une demi-heure avec un client pour qu'il comprenne. L'objectif c'est que le client raccroche en ayant compris et puis en ayant satisfaction de sa demande. C'est l'objectif principal plutôt que d'avoir huit appels de l'heure.

La plupart des études soulignent l'omniprésence du contrôle et de l'évaluation du travail [8]. Le contrôle final de l'activité est permis par l'utilisation des nouvelles technologies, en particulier de l'informatique, et s'effectue par le biais des écoutes téléphoniques. Ces écoutes peuvent être négociées ou imposées, transparentes ou clandestines, et ont dans certains cas des incidences concrètes notamment en terme de rémunérations. Nos observations montrent qu'elles ont également pour objectif d'accompagner le travail des téléopérateurs¹. C'est particulièrement le cas dans les centres où ce sont les téléopérateurs qui enregistrent les appels qu'ils souhaitent voir évaluer ou lorsque les écoutes se font en présence physique du superviseur ou qu'elles sont clairement annoncées.

La mesure de la performance s'opère fréquemment par le biais d'indicateurs, tels que le nombre d'appels, leur durée moyenne, le taux d'appels

1. En retour, cet accompagnement permet de légitimer les écoutes en dépit de leur fonction de contrôle.

perdus, le temps moyen d'attente, le nombre de ventes opportunes ou le nombre de prises de rendez-vous. Pour nuancer, on observera cependant que si ces critères sont dominants, de nombreux centres préfèrent se baser sur des fourchettes indicatives afin d'éviter l'abattage et de préserver une certaine qualité de service. L'omniprésence d'écrans de contrôle qui affichent le nombre d'appels en attente et le temps d'attente rappelle toutefois l'importance des objectifs et contribue à créer un climat contraint où les téléopérateurs doivent sans cesse recadrer les clients afin de ne pas dépasser les temps imposés¹.

De façon unanime, l'ensemble des téléopérateurs de tous les cas enquêtés soulignent la fatigue mentale liée à leur activité. Cela est résumé de façon lapidaire par un téléopérateur de Ext I : « La téléphonie, là, c'est vraiment de l'abattage. » Une étude du syndicat CFDT² confirme ce résultat en soulignant que près de 90 % des téléopérateurs se sentent « lessivés, vidés après le travail ». Tous font état de leur impression d'être épuisés à l'issue de leurs journées. Dans l'un des centres, certaines téléopératrices font par exemple part de leur incapacité à travailler à temps plein. Le rythme, mais aussi l'obligation de gérer simultanément une conversation à distance et une application informatique, l'omniprésence des objectifs, sont à l'origine de cette fatigue. Les conditions matérielles de l'appel téléphonique organisent un face-à-face à distance avec le client dans lequel aucune échappatoire n'est permise : ni visuellement (le champ de vision est restreint par le box), ni auditivement (le casque rend la communication avec le client exclusive), ni intellectuellement (le cheminement de l'entretien est fixé plus ou moins formellement), ni surtout temporellement (l'enchaînement des appels laisse peu de « respiration »). L'attention tout entière du téléopérateur est captée

1. Sur certains logiciels, un signal d'alerte est émis lors des entretiens trop longs, dans le cas d'un nombre d'appels traité insuffisant, etc.

2. Disponible sur le site de la CFDT, fédération F3C.

par le processus de production, l'intensité du travail est donc en ce sens maximale.

Sans surprise, ce constat en terme d'intensité du travail est largement partagé par les quatre enquêtes réalisées en Allemagne, au Danemark, au Royaume-Uni et aux Pays-Bas. À titre d'illustration, soulignons le témoignage de ce manager hollandais qui estime que le niveau d'intensité est tel qu'il est incompatible avec un travail à temps plein !

Par ailleurs, l'activité engendre également une lassitude certaine ; tous la soulignent (téléopérateurs et hiérarchie), d'où le sentiment parfois d'avoir vite fait le tour d'un emploi dont le contenu est jugé au final très routinier voire ennuyeux à la longue y compris dans les activités les plus complexes.

Tous les anciens sont blasés, ils en ont ras le bol. [...] Ce n'est pas seulement lié à l'entreprise ou aux clients, c'est qu'ils ne savent pas trop quoi faire, je suis un peu dans cette catégorie-là, je n'aimerais pas être dans un centre d'appel toute ma vie. Mais, bon, pour l'instant c'est comme ça, je peux manger avec cela et ailleurs il y a pire. Pour les autres, ils en ont marre des superviseurs, des clients, de cette usure des appels répétés. Moi, cela me passe au-dessus. Je le prends différemment, je suis passé de l'autre côté de la barrière.

Un téléopérateur de EXT2, promu référent produit

Les contraintes physiques de l'activité des téléopérateurs sont évoquées dans la littérature à travers différents types de problèmes : dimension des espaces de travail, température, luminosité, aération [15], niveau sonore, travail prolongé sur écran pouvant entraîner des troubles auditifs et visuels [11], ergonomie du poste de travail. Cependant, ces contraintes physiques n'ont pas été relevées par les téléconseillers interrogés, ce qui peut s'expliquer de plusieurs façons : 1) quelles que soient les conditions matérielles d'exercice, la fatigue mentale est largement supérieure aux nuisances physiques, qui passent donc au second plan ; 2) dans leur majorité, les salariés soulignent les efforts déployés pour améliorer les conditions de travail

(organisation en « marguerite », écrans plats, système de ventilation, amélioration des casques, postes de travail parfois personnalisés, salles de pause confortables, etc.) ; 3) on peut y voir les premiers effets des discours patronaux et syndicaux en faveur de l'amélioration des conditions de travail en centres d'appel et leurs traductions en dispositions institutionnalisées (label social, norme qualité par exemple).

Ces conditions de travail suscitent des régulations, voire des comportements de résistance. D'une façon générale, le travail de back office (dossiers, courriers, réponses aux e-mails, enrichissement/actualisation des bases de données, etc.), l'e-mail, voire, lorsque c'est possible, la réalisation ponctuelle d'appels sortants, sont couramment utilisés comme des moyens pour décompresser. Les pauses sont également nécessaires pour récupérer : si leur moment est souvent laissé à la discrétion des téléopérateurs, leur durée est en revanche cadrée et elles restent conditionnées à la réalisation de différents objectifs (nombre d'appels quotidiens, minimisation de la file d'attente...).

Conclusion

L'activité des centres d'appel est rendue possible par les nouvelles technologies, mais ces dernières ne déterminent pas à elles seules le contenu de l'activité des téléopérateurs. D'un côté, l'utilisation massive des NTIC permet potentiellement un contrôle très fin et en temps direct de l'activité des téléopérateurs. D'un autre côté, la relation client peut difficilement être entièrement réduite à des schémas préétablis et cela d'autant plus quand les appels sont variés et techniques. De ce point de vue, la proximité au cœur de métier de l'entreprise et les choix faits par les directions en matière de qualité de la relation clients paraissent déterminants. Nous avons pu schématiser ces choix autour de quatre modèles économiques : statut stratégique vs statut périphérique de la relation clientèle dans le cas des centres internes, positionnements alternatifs en terme de compétitivité

coût/qualité pour les centres indépendants. Pour chacun de ces modèles, nous avons mis en évidence une cohérence assez forte entre la complexité et la variété des tâches effectuées par les téléopérateurs et la qualité de leurs emplois. À un extrême, les téléopérateurs de certaines banques ont une activité proche de celle des conseillers clientèle en agence et sont intégrés au marché interne de l'entreprise. À l'autre extrême, les téléopérateurs des grands centres prestataires, notamment sur le créneau des appels sortants, ont une activité particulièrement stressante et répétitive. De plus, leurs conditions d'emploi ne leur permettent souvent pas de considérer leur métier autrement que comme une solution transitoire, un petit boulot.

Bibliographie

- [1] AFRC, *Le Livre blanc de l'AFRC*, 2004.
- [2] BANCEL-CHARENSOL L. et JOUGLEUX M., « Performance du service, autonomie du travail et système interactif d'aide à la solution », OEP/PRISM/GREGESE, 2004.
- [3] BATT R., HUNTER L. W. et WILK S., « How and when does management matter ? Job quality and career for call center workers », in E. Appelbaum, A. Bernhart et R.-J. Murnane, *Low-Wage America : How Employers Are Reshaping Opportunities in the Workplace*, New York, Russell Sage Foundation, 2003.
- [4] BUSCATTO M., « Les centres d'appel, usines modernes ? Les rationalisations paradoxales de la relation téléphonique », *Sociologie du travail*, 44 (3), 2002, p. 99-117.
- [5] CESMO, *Le Marché des centres d'appel en France*, 2003.
- [6] CESMO, *Le Marché des centres de contact en France*, 2004.
- [7] CFDT, *Le Travail en question dans les centres d'appel téléphoniques*, CFDT, 2002.
- [8] CHARLIER M., COLIN T., GRASSER B., HIGELE J-P., KHRISTOVA A., ROSE J., ROUYER R. et RYK G., *La Construction sociale des frontières entre la qualification et la non-qualification*, Rapport de recherche, Dares, 20003.
- [9] COUSIN O., « Les ambivalences du travail : les salariés peu qualifiés dans les centres d'appel », *Sociologie du travail*, 44 (4), 2002, p. 499-520.

- [10] DELAUNAY J.-C., « Centres d'appel : développements techniques et rôle du facteur humain », in N. Lechat et J.-C. Delaunay, *Les centres d'appel : un secteur en clair-obscur*, L'Harmattan, 2003.
- [12] DI RUZZA R. et FRANCIOSI C., « La prescription du travail dans les centres d'appel téléphoniques », *Revue de l'IRES*, 43, 2003, p. 121-147.
- [12] HOLMAN D., BATT R. et HOLTGREWE U. *The Global Call Center Report : International Perspectives on Management and Employment*, Report of the Global Call Center Network, 2007.
- [13] HOUERY M., *Rapport du groupe de travail sur l'industrie de la relation clientèle*, ministère de l'Industrie, 2004.
- [14] INSEE, *Insee références : les services en France (services aux entreprises)*, 2005-2006.
- [15] ISERES, *Enquête sur les conditions de travail et les relations sociales dans les centres d'appel téléphoniques en France*, Les Documents de l'Iseres, 2001.
- [16] LAB'HO, *Un travail au bout du fil. Les salariés des centres d'appel : profils, rémunérations, carrières*, Groupe Adecco, 2000.
- [17] LANCIANO-MORANDAT C., NOHARA H. et TCHOBANIAN R., « French call centre industry report 2004 », LEST-CNRS, 2004.
- [18] LLOYD C., MASON G., OSBORNE M. et PAYNE J., « It's just the nature of the job at the end of the day' pay and job quality in UK mass market call centers », in C. Lloyd., G. Mason et K. Mayhew (éd.), *Low-Wage Work in the United Kingdom*, New York Russel Sage Foundation, 2008.
- [19] LLOYD C., WEINKOPF C. et BATT R., *Restructuring Customer Service : Labor Market Institutions and Call Center Workers in Europe and the United States*, New York, Russel Sage Foundation, 2008.
- [20] PICHault F., « Calls centres, hiérarchie virtuelle et gestion des ressources humaines », *Revue française de gestion*, 130, 2000, p. 5-15.
- [21] SORENSON O. H., « Pay and job quality in Danish call centers », in Westergaard-Nielson (éd.), *Low-Wage in Denmark*, New York, Russel Sage Foundation, 2008.

- [22] VAN KLAVEREN M., SPRENGER W. (2008), « Call-center jobs », in W. Salverda, Van Klaveren and Van der Meer (éd.), *Low-Wage Work in Netherlands*, New York, Russel Sage Foundation, 2008.
- [23] WEINKOPF C., « Pay in customer services under pressure : call center agents 70 », in G. Bosch et C. Weinkopf (éd.), *Low-Wage Work in Germany*, New York, Russel Sage Foundation, 2008.

| | Présence syndicale dans le cc | Taux de chômage local | Nombre d'emplois dans le cc | Degré de complexité du travail | Types de contrats majoritaires | Temps de travail hebdomadaire pour un temps plein | Salaire horaire de départ en % du seuil de bas salaire ** | Rémunération horaire totale en fonction des heures effectivement travaillées (en % du seuil de bas salaire) ** | Durée moyenne de la formation initiale | Progression de carrière | Conditions de travail |
|---|---|-----------------------|-----------------------------|--------------------------------|---|---|---|--|--|-------------------------|-----------------------|
| Banque 1 | Non (mais forte dans l'entreprise) | 8,4 | 60 (2 plateaux) | Médium + | CDI | 32 | 114 % | 145 % | 3 semaines | ++ | ++ |
| Banque 2 | Non (mais forte dans l'entreprise) | 9,1 | 90 (2 plateaux) | Médium + | CDI | 35 | 123 % | 125 % | 3 semaines | ++ | ++ |
| Banque 3 | Non (mais présente dans l'entreprise) | 9,1 | 60 (3 plateaux) | Médium ± | CDI, 25 % de contrats temporaires | 35 | 113 % | 113 % | 4 semaines | - | ++ |
| Utilities 1 | Oui | 10,6 | 120 (2 plateaux) | Médium ± | CDI | 35 | 103 % | 107 % | 3 semaines | - | ++ |
| Utilities 2 | Non (mais très forte dans l'entreprise) | 10,0 | 70 | Médium + | CDI | 26 | 137 % | 183 % | 8 semaines | ++ | +++ |
| Utilities 3 | Oui | 9,7 | 60) | Médium | CDI, temps partiel : 20 % | 35 | 117% | 159 % | 8 semaines | + | +++ |
| EXT1 (télé-communications, presse...) | Non | 9,9 | 85 | Faible | Contrats permanents de vacations 2/3 temps partiel. | 35 | 92 % | 94 % | 1 jour | -- | - |
| EXT2 (presse, assistance mécanique et juridique...) | Non | 8,6 | 190 (3 plateaux) | Faible/élevé | CDI, contrats temporaires pour les débutants, | 35 | 101 % | 110 % | 1 à 3 semaines | -- | ++ |

* : Insee, taux de chômage (zone d'emploi), 3^e trimestre 2005 ; * * : données en ordre de grandeur estimées à partir des informations disponibles.

7

L'intérim : un secteur dual entre protection et précarité

Christine Erhel, Gilbert Lefevre et François Michon

Précurseurs de l'intérim, les premières sociétés de placement des personnes sont apparues en France entre les deux guerres, et se sont développées dans les années 1950 et 1960 pour les emplois de bureau [9]. Un accord est signé chez Manpower-France¹ seulement en 1969, dont les grandes lignes seront reprises en 1972 pour écrire le premier statut légal de l'intérim. Celui-ci est double : il fixe les règles pour les entreprises se consacrant à cette activité professionnelle et celles pour les personnels intérimaires. L'activité de placement des personnes est alors ainsi légalement reconnue, mais strictement sous cette forme de l'intérim, toute autre modalité de marchandage de main-d'œuvre à but lucratif restant formellement prohibée. Grossissant rapidement, elle devenait alors un phénomène largement industriel et concernait pour l'essentiel des personnels peu qualifiés.

La croissance de l'intérim ne s'est pas faite sans de nombreux abus justifiant l'instauration d'une forte régulation. La profession est aujourd'hui développée autour de ses plus grandes entreprises en un véritable secteur d'activité avec ses propres organisations et institutions du travail. La négociation collective y est de longue date importante et, de concert avec la loi, contribue activement à la réglementation des activités du secteur et à la protection de la main-d'œuvre.

1. Accord CGT-Manpower du 9 octobre 1969.

Les changements introduits par la loi de « cohésion sociale » de janvier 2005 et précisés par l'accord de branche de septembre 2005 augmentent considérablement le rôle des sociétés d'intérim sur le marché du travail en mettant fin au monopole de l'Agence nationale pour l'emploi pour le placement des demandeurs d'emplois. Les sociétés d'intérim proposent dorénavant des postes en CDD ou en CDI même si leur métier principal reste l'intérim. C'est pour marquer l'importance de cette évolution que les professionnels de l'intérim ont adopté en juin 2006 une nouvelle dénomination. De Syndicat des entreprises de travail temporaire (SETT), cette organisation est devenue Prisme (Professionnels de l'intérim, services et métiers de l'emploi). De même, depuis juin 2008, les « entreprises de travail temporaire » se qualifient désormais d'« agences d'emploi ». Enfin, l'accord interprofessionnel de janvier 2008 puis la loi sur la « modernisation du marché du travail » adoptée en juin 2008 confiaient à une négociation sectorielle le soin de préciser un statut pour le portage salarial. Nouvel élargissement envisagé de l'activité des agences d'emploi, l'accès de celles-ci à ce type de relation salariale est aujourd'hui en discussion.

L'intérim est une forme d'emploi temporaire voire précaire, qui participe à la flexibilisation du marché du travail, aux côtés du contrat à durée déterminée et des divers autres types de contrats temporaires. En France, pourtant, la situation des personnels intérimaires est d'une certaine façon sécurisée – au moins formellement, au plan réglementaire – par une protection sociale élevée, négociée au fil des ans. Contrairement à beaucoup d'autres pays, l'intérim n'y est pas à proprement parler synonyme de bas salaires. Il est plutôt synonyme de bas revenus. La parité de traitement avec les salariés de l'entreprise utilisatrice (à poste de travail équivalent) est depuis longtemps une obligation légale¹. De plus, les intérimaires bénéficient

1. Après de longues années de débat, la parité est aujourd'hui reconnue par la directive adoptée en 2008 par le Conseil des ministres et le Parlement européens. Mais à l'heure où nous écrivons ces lignes, elle n'est pas encore entrée dans les faits.

en droit d'une indemnité de fin de mission, afin de compenser la précarité de leur situation. Enfin, les secteurs et entreprises utilisateurs ne sont pas particulièrement caractérisés par de faibles niveaux de rémunération. Mais, bien entendu, le caractère temporaire du contrat d'intérim insécurise considérablement la masse des intérimaires en réduisant leurs revenus professionnels. Et les intérimaires sont fréquemment appelés sur des postes de travail ouvrier peu qualifiés, pour des travaux pénibles voire dangereux. L'intérim est toujours en France un phénomène majoritairement industriel et ouvrier. Les évolutions des années d'avant la crise tertiarisaient et accroissaient quelque peu la qualification de l'intérim. On y trouvait même (et on y trouve toujours aujourd'hui) une minorité non négligeable et en croissance de personnels techniciens voire de cadres. La récession commencée en 2008 réduit dramatiquement le marché, « réindustrialise » l'intérim, diminue ses qualifications et les revenus qu'il procure.

L'intérim est également un secteur d'activité à part entière, secteur très largement dominé en France par quelques entreprises leaders (les « majors ») qui s'efforcent d'être présentes sur tous les marchés, qualifiés ou sans qualification. Mais il subsiste toute une cohorte de moyennes et petites entreprises. Quelques-unes, souvent de taille moyenne, sont spécialisées sur des niches professionnelles bien ciblées et qualifiées. Mais les plus nombreuses (sans doute plus de la moitié des sociétés, qui ne réalisent cependant que 10 % du chiffre d'affaires du secteur) sont de très petites entreprises sur lesquelles on connaît peu de choses. Elles n'appartiennent pas à l'organisation professionnelle du secteur. Elles sont d'une existence si éphémère qu'elles échappent au contrôle de l'administration de l'emploi. Elles s'adressent typiquement à une main-d'œuvre peu qualifiée.

Le secteur est ainsi profondément marqué par une très grande segmentation obéissant à plusieurs lignes de partage. D'un côté, une masse de personnels peu qualifiés et peu rémunérés – manœuvres, manutentionnaires, ouvriers spécialisés – qui occupent les postes les plus durs et les plus exposés aux risques professionnels. Ces personnels bénéficient du

même statut que les autres et sont donc formellement aussi bien protégés. Leur présence au sein de l'entreprise utilisatrice peut être quasi permanente, mais ils n'accèdent pourtant pas aux avantages d'ancienneté et de carrière des personnels permanents. Et ils sont les premiers à subir les réductions d'emploi qu'engendrent les ralentissements de la conjoncture. Ce premier marché est évidemment très loin d'être délaissé par les grandes entreprises du secteur, bien au contraire. Mais c'est sur ce terrain qu'opèrent les officines éphémères, particulièrement dans certains secteurs comme le bâtiment. De l'autre côté, une forte minorité de personnels relativement qualifiés, souvent très mobiles, intervenant sur des métiers en pénurie et ayant les moyens de tirer parti de cette situation d'intérimaire et des avantages que peut leur proposer ce statut. Cette minorité autorisant des marges bénéficiaires élevées est très recherchée par les entreprises de travail temporaire. Ce marché est investi par les majors et les PME spécialisées. Ces entreprises cherchent ici à fidéliser leurs propres intérimaires pour tirer parti de l'investissement en formation qu'elles leur ont consacré et leur proposent des durées de mission bien plus longues. Tout se passe donc comme s'il coexistait plusieurs intérimaux aux visages sensiblement différents.

Ce chapitre s'appuie sur des éléments statistiques permettant d'analyser les principales caractéristiques du secteur de l'intérim et de la situation des intérimaires et sur des éléments qualitatifs issus d'enquêtes de terrain. Certaines d'entre elles ont été réalisées spécifiquement dans le secteur de l'intérim¹, d'autres sont issues d'une approche des secteurs où se concentrent les emplois à bas salaire².

1. Enquêtes spécifiques dans l'agroalimentaire (une usine de confiserie dans le sud de la France, un sous-traitant d'une usine de charcuterie), dans le secteur paramédical (une entreprise d'intérim à Lyon), et hospitalier (un hôpital parisien) et auprès des instances représentatives du secteur (patronale et syndicales) de l'intérim et du FAF-TT.

2. Voir l'introduction de cet ouvrage, *supra*, p. 37. Nous avons utilisé les résultats des enquêtes de terrain dans les secteurs utilisant l'intérim (IAA, hôtellerie, hôpital,

Compte tenu de l'importance des règles juridiques qui structurent le secteur de l'intérim, celles-ci seront évoquées dans une première partie. Les évolutions les plus récentes et les spécificités des règles françaises par comparaison à celles en vigueur chez nos principaux voisins européens y seront identifiées¹. La deuxième partie présente les principales évolutions du secteur et des caractéristiques de l'emploi dans l'intérim, en insistant sur les dimensions qualitatives de celui-ci, niveau de salaire, mais aussi mobilité professionnelle et formation, protection sociale. Enfin, suivant une approche sectorielle, la dernière partie situe l'intérim parmi les différentes formes de flexibilité existantes : celles-ci apparaissent en effet multiformes, de sorte que l'intérim est dans de nombreuses professions en situation de concurrence avec d'autres formes de contrats.

Les règles de l'intérim

Les aspects institutionnels sont évidemment toujours décisifs pour comprendre le développement d'un secteur et en particulier les modalités nationales spécifiques de son développement. Mais cela est vrai pour l'intérim plus qu'ailleurs, cette activité étant par nature située à la jonction d'une activité commerciale et d'une activité de gestion de la ressource humaine, très anciennement marquée d'opprobre. N'a-t-on pas longtemps rapproché

commerce). Nous remercions pour leur aide les auteurs de ces enquêtes. Par ailleurs, une enquête a été menée conjointement dans le secteur le plus consommateur d'intérim : l'agroalimentaire.

1. On le sait, les règles de l'intérim varient considérablement d'un pays à l'autre y compris au sein de l'Union européenne. Le manque d'homogénéité réglementaire entre les divers pays participants, absolument flagrant concernant l'intérim, est un constat incontournable qui constitue une dimension primordiale des « modèles nationaux » d'intérim que l'on peut décrire. Sur ce point, voir F. Michon [11].

intérim et trafic d'hommes, voire esclavage [2] ? Les régulations du secteur font intervenir non pas principalement les seules préoccupations d'organisation des marchés et de la concurrence, mais également et, surtout, un souci de moralisation de la profession et de protection de la main-d'œuvre.

Ce souci a très fortement pesé sur le développement du secteur en France et en Europe. Dans de nombreux pays, et non des moindres (Italie et Espagne, par exemple), l'intérim n'est légalement autorisé que depuis une dizaine d'années. De fait, il reste encore largement inorganisé dans les nouveaux États-membres de l'Union européenne [1]. Le marché français possède, lui, et comme quelques autres pays (Pays-Bas, Allemagne, Royaume-Uni), une tradition très ancienne. Mais les solutions développées dans ces pays sont très diverses, comme on le verra dans cette partie, et les écarts de réglementation et de définition rendent les comparaisons internationales sur le recours à l'intérim difficiles.

L'usage de l'intérim se généralise cependant. Non seulement, il acquiert droit de cité dans les pays qui l'ignoraient ou l'excluaient formellement, mais il pénètre de nouvelles professions, il monte en qualification et trouve de nouveaux utilisateurs. Partout, l'éventail des activités autorisées des entreprises de travail temporaire tend à s'élargir. Partout les figures de l'intérim changent, tout comme ses règles.

Dernière évolution en cours et non des moindres, la directive européenne du 10 juin 2008, validée par le Parlement européen en décembre de la même année, consacre le principe de l'égalité de traitement entre salariés intérimaires et salariés permanents des entreprises de l'Union européenne.

LES RÈGLES FRANÇAISES ET LEURS TRANSFORMATIONS RÉCENTES

La relation triangulaire qui fonde l'intérim est organisée en France en deux contrats simultanés : un contrat commercial entre l'entreprise de travail temporaire et son client, l'entreprise utilisatrice ; un contrat de travail, dit

contrat de mission d'intérim, conclu entre l'intérimaire et l'entreprise de travail temporaire, son employeur légal pour la durée de la mission. Chacun de ces contrats renvoie aux statuts spécifiques de l'entreprise de travail temporaire comme du travailleur intérimaire. Ces contrats ont subi récemment d'importantes modifications réglementaires qui, à terme, transformeront sans aucun doute les activités du secteur. Il n'en reste pas moins vrai que les intérimaires bénéficient d'une protection sociale non négligeable et que les salariés permanents de l'entreprise utilisatrice sont en principe protégés de toute concurrence de la part des intérimaires par un ensemble de dispositions. La règle de la parité est au cœur du dispositif : parité salariale et parité des conditions de travail et d'emploi, entre salariés permanents de l'entreprise utilisatrice et intérimaires en mission occupés sur le même poste de travail.

En droit français, l'entreprise de travail temporaire n'est pas une entreprise comme les autres. Elle est soumise à des obligations qui lui sont propres, distinctes de celles d'une entreprise ordinaire. En particulier, depuis le statut de 1972, l'activité d'une agence d'intérim était exclusive de toute autre activité, contrairement à ce qui existait dans d'autres pays, principalement au Royaume-Uni (les agences d'emploi y pratiquant depuis toujours la fourniture de personnel sur mission d'intérim ou le recrutement de personnels permanents et temporaires pour le compte d'une entreprise cliente). Pourtant, de fait, en France, les entreprises de travail temporaire débordaient depuis longtemps d'une stricte activité d'intérim. La frontière était en effet toujours difficile à tracer entre fonctions d'approvisionnement de personnels en mission et fonctions d'expertise voire de gestion en ressources humaines [10].

Avec la loi de « cohésion sociale » du 18 janvier 2005, la suppression formelle du monopole public du placement – monopole devenu largement ineffectif depuis la multiplication des divers organismes de conseil, de recrutement et de placement – ouvrait la voie à une exception majeure au

ENCADRÉ 9**Les obligations d'une entreprise de travail temporaire**

L'entreprise de travail temporaire doit s'enregistrer auprès des services de l'administration de l'emploi et fournir des garanties financières (un dépôt de garantie).

Elle est astreinte à déclarer régulièrement les missions d'intérim dont elle est le pourvoyeur, avec leurs principales caractéristiques.

Les entreprises de travail temporaire sont astreintes à toutes les obligations sociales des entreprises. Ces obligations sont plus lourdes dans certains domaines. Concernant les intérimaires, la contribution obligatoire au titre de la formation professionnelle continue qui s'impose à toutes les entreprises ordinaires est portée pour les entreprises de travail temporaire à 2,15 % de la masse salariale brute.

principe d'exclusivité obligatoire de l'activité de l'agence d'intérim. Les entreprises de travail temporaire acquéraient ainsi le droit d'agir sur tous les champs d'intervention d'une agence d'emploi (sur le modèle des *Employment Agencies* britanniques par exemple). Ce type d'intervention ne devait être néanmoins qu'une activité secondaire, leur activité principale restant obligatoirement celle d'une agence d'intérim. Depuis la mise en place de ce nouveau cadre réglementaire, les entreprises de travail temporaire ont activement développé leurs activités de recrutement et de placement de personnels sur contrats de travail permanents ou à durée déterminée. Celles-ci restent cependant effectivement « secondaires¹ » et le secteur de

1. Le rapport d'activité du Prisme indique que 40 000 recrutements ont été effectués par les agences privées de placement en 2007.

l'intérim conserve son identité propre. Plus récemment, la loi sur la « modernisation du marché du travail » du 25 juin 2008, et qui fait suite à l'accord national interprofessionnel du 11 janvier 2008, confie à la branche « considérée comme la plus proche du portage salarial » la mission d'organiser celui-ci, après consultation des organisations représentant les entreprises de portage salarial et par accord de branche étendu. Elle met ainsi un frein aux ambitions affichées par l'intérim pour ce type d'activité.

Le contrat de travail dit contrat de mission est signé entre l'intérimaire et l'entreprise de travail temporaire qui en est ainsi l'employeur légal. La durée du contrat est celle d'une mission. La rémunération de l'intérimaire doit non seulement obéir aux règles de la parité salariale (appréciée en France entre les intérimaires et les salariés permanents de l'entreprise utilisatrice, à poste équivalent) mais l'intérimaire bénéficie légalement d'une prime de compensation de la précarité de son statut, soit 10 % en sus de sa rémunération. Enfin, la loi impose au bénéfice des intérimaires un régime d'indemnité compensatrice de congés payés dérogatoire au droit commun. Celle-ci est due quelle que soit la durée de la mission, et cela est souvent vécu comme une rémunération additionnelle.

ENCADRÉ 10

Le contrat d'intérimaire

La durée de mission est limitée dans le temps (aujourd'hui 18 mois en principe, renouvellements inclus). La mission ne peut avoir pour objet de pourvoir de façon permanente une tâche correspondant à l'activité normale et quotidienne de l'entreprise utilisatrice. Pour éviter que le même emploi puisse être pourvu par une succession de personnels intérimaires et se substituer au recrutement d'un personnel permanent, le poste de travail ne peut être de nouveau occupé par un intérimaire qu'après une période de temps équivalente au tiers de la durée de mission précédente.

La législation fixe une liste précise et limitée de motifs de recours à l'intérim par l'entreprise utilisatrice : remplacement d'un personnel absent ou en fin de contrat ou en voie de quitter l'entreprise, lorsque l'emploi doit être supprimé dans un délai rapproché ; surcroît d'activité temporaire ou saisonnier, travaux d'urgence, exceptionnels, occasionnels. L'appel à l'intérim est formellement proscrit en cas de personnel en grève, sur des travaux dangereux ou, enfin, suite à des suppressions d'emploi. Mais la loi de janvier 2005 a étendu les motifs de recours à l'intérim. Ceux-ci étaient jusqu'alors exclusivement rattachés à la situation et aux besoins de l'entreprise utilisatrice, auxquels la loi rajoute deux motifs de recours attachés à la situation personnelle de l'intérimaire : la mission d'intérim peut constituer une formation professionnelle complémentaire pour l'intéressé ; elle est également utilisable pour faciliter le recrutement sur poste permanent de personnes sans emploi aux prises avec des difficultés professionnelles ou sociales.

Le contrat de mission doit être écrit et contenir des mentions obligatoires : les raisons du recours à l'intérim de l'entreprise utilisatrice, la durée de la mission, un certain nombre de clauses concernant les modifications éventuelles de la durée de mission, la description précise de l'emploi et de la qualification professionnelle de l'intérimaire, enfin le niveau de la rémunération et de ses diverses composantes (primes et rémunérations annexes).

L'intérimaire bénéficie d'une parité de rémunération et d'avantages avec les personnels de qualification équivalente, liés au poste de travail – les primes de panier, de pénibilité, par exemple. Mais il ne bénéficie pas de certaines primes ou avantages de l'entreprise utilisatrice (intéressement, treizième mois, etc.). Salarié de l'entreprise de travail temporaire, il peut bénéficier de ces avantages s'ils sont prévus par leur ETT. À la fin de sa mission, il bénéficie en outre d'une prime additionnelle en compensation de la précarité de sa situation. Cette prime représente 10 % de sa rémunération brute.

L'entreprise utilisatrice n'est liée à l'entreprise de travail temporaire que par un contrat commercial de droit commun. L'entreprise de travail temporaire assure l'essentiel des droits et des devoirs qui incombent à tout employeur, en particulier en matière de rémunération et de droits sociaux. L'entreprise utilisatrice exerce cependant l'autorité hiérarchique sur les personnels intérimaires présents en son sein et accomplit ainsi certains droits et devoirs de l'employeur, même si, de fait, l'autorité hiérarchique peut s'avérer très formelle. En effet, certaines missions d'intérim reviennent en réalité à déléguer au sein de l'entreprise utilisatrice des équipes entières de travail, avec leurs propres encadrements et leurs propres outils de travail, voitures, téléphones, ordinateurs par exemple, et ne se distinguent alors que très peu en pratique d'une sous-traitance classique de services.

L'entreprise utilisatrice est par ailleurs responsable des conditions de travail de l'intérimaire : temps de travail, travail de nuit, repos hebdomadaire, hygiène et sécurité.

Enfin, le comité d'entreprise de l'utilisateur (ou en son absence les représentants du personnel) doit dans certains cas être consulté avant la conclusion d'un contrat de mission d'intérim.

Les droits de représentation et d'expression syndicale des intérimaires sont pour l'essentiel du ressort de l'entreprise de travail temporaire. Mais, au sein de l'entreprise utilisatrice, les intérimaires bénéficient des droits normaux d'expression concernant leurs conditions de travail. Et s'ils ne participent pas aux élections de représentants du personnel, leurs effectifs sont pris en compte (proportionnellement à leurs heures de travail dans l'entreprise) dans le calcul des seuils décidant des modalités de représentation des personnels de l'utilisateur.

**LES RÈGLES EN EUROPE :
DES SITUATIONS NATIONALES HÉTÉROGÈNES
ET UNE PROGRESSION RÉCENTE DE L'HARMONISATION EUROPÉENNE**

La plus grande diversité règne au sein de l'Europe : non seulement entre les pays où l'intérim est implanté depuis longtemps et ceux où il n'est autorisé que depuis une petite dizaine d'années, voire plus récemment ; mais aussi au sein même des pays d'implantation ancienne. On peut, certes, parler de spécificité française, puisque ce n'est que très rarement que les règles nationales de l'intérim renvoient simultanément à deux statuts distincts – celui du travailleur intérimaire d'un côté, celui de l'entreprise d'intérim de l'autre. L'intérim suppose en effet le plus souvent, selon les pays, soit pour les uns un contrat de travail spécifique, soit pour d'autres un statut particulier de l'entreprise de travail temporaire (Allemagne, Pays-Bas) voire, dans certains cas (Royaume-Uni), il se distingue mal d'autres modalités de l'emploi temporaire ou, mieux, d'autres types de relations non salariales temporaires.

Pour ne prendre que les principaux marchés de l'intérim en Europe – Allemagne, France, Pays-Bas et Royaume Uni –, on peine à trouver quelques points communs entre les systèmes mis en place (tableau 34), et cela malgré une commune dynamique de dérégulation dans les années récentes.

En ce qui concerne tout particulièrement la parité, et plus spécialement la parité salariale, les différences entre les quatre principaux marchés de l'intérim en Europe sont évidentes :

- jusqu'en mai 2008 (accord entre patronat et syndicats favorisé par le gouvernement), aucune parité n'était reconnue au Royaume-Uni ; depuis cette date, l'accord prévoit un délai de carence de 12 semaines ;
- le principe a été récemment introduit dans la législation allemande, qui autorise simultanément la négociation collective à déroger à la parité (de telles dérogations s'avérant en fait très fréquentes) ;
- la parité est reconnue de plein droit aux Pays-Bas ou en France.

Tableau 34 – Synthèse de la réglementation de l'intérim pour quatre pays européens (fin 2008).

| | Durée maximale de mission | Circonstances d'appel à l'intérim | Parité | Exercice des droits syndicaux et de représentation |
|-------------|--|---|---|--|
| France | 18 mois (renouvellements inclus) (9 à 12 mois pour certaines circonstances) | Strictement définies (remplacement des absents, accroissement temporaire de charge de travail, tâches par nature temporaires, groupes à faible employabilité) | Oui | Principalement au sein de l'entreprise de travail temporaire |
| Allemagne | Pas de limite maximale | Aucune circonstance précise (mais interdiction d'appel en cas de grève du personnel permanent) | Introduite en 2003, peut être supprimée (et l'est le plus souvent) par négociation collective | Répartis entre entreprise de travail temporaire et entreprise utilisatrice |
| Pays-Bas | 3 ans (au-delà contrat permanent) | Peu de limitations | Oui | Pas de disposition spéciale (les droits de codétermination s'exercent au sein de l'entreprise de travail temporaire ou de l'entreprise utilisatrice) |
| Royaume-Uni | Pas de limite (et pas d'obligation d'offrir un contrat de travail, un intérimaire peut être travailleur indépendant) | Peu de limitations | Oui, délai de carence de 12 semaines | Pas de disposition spéciale |

Source : enquête 1999 de l'Observatoire européen des relations industrielles (EIRObserver, 1, 2000, p. I-IV.) (actualisation des auteurs).

On ne peut donc s'étonner des difficultés qu'ont dû affronter les instances européennes pour obtenir un minimum d'harmonisation entre les États-membres de l'Union européenne.

ENCADRÉ 11

Spécificités nationales et difficultés de l'harmonisation européenne

Au milieu des années 1990, les autorités européennes ont voulu organiser une négociation entre patronat et syndicats européens sur les questions de flexibilité et de sécurité. Les négociations portaient sur trois formes atypiques d'emploi – le temps partiel, les contrats à durée déterminée et l'intérim. L'objectif était une meilleure harmonisation des règles nationales définissant et encadrant ces formes d'emploi. Les négociations ont abouti à deux directives de la Commission de Bruxelles : en 1997 pour le temps partiel, en 1999 pour le contrat à durée déterminée. Les négociations sur l'intérim ont été les dernières à être organisées et ont échoué en mai 2001, faute de trouver un compromis acceptable par les partenaires syndicaux et patronaux. Une déclaration de principe des partenaires sociaux affirmait cependant le principe d'une égalité de traitement entre les intérimaires et les salariés permanents.

De fait, les syndicats reprochaient aux employeurs de vouloir complètement déréglementer l'intérim. Mais, par ailleurs, les divers patronats nationaux s'accordaient mal entre eux, entre les partisans d'une moralisation de la profession par voie réglementaire (le patronat français) et ceux qui prônaient la plus large dérégulation possible (le patronat britannique par exemple). Sur son site internet, la Confédération européenne des syndicats dénonçait ainsi « l'opposition obstinée d'une minorité de gouvernements d'États-membres » s'opposant à « toute évolution dans ce domaine crucial » et rappelait qu'en 2003

son congrès publiait une déclaration « stigmatisant l'attitude de quatre États-membres de l'Union européenne : le Danemark, l'Allemagne, l'Irlande et le Royaume-Uni ».

L'obstacle majeur concernait la question de l'égalité de traitement entre l'intérimaire et le salarié permanent. Au-delà de la déclaration de principe, en effet, comment apprécier l'égalité de traitement entre intérimaires et permanents ? La question est désormais résolue puisque la directive du 10 juin préconise que l'égalité de traitement s'applique dès le premier jour de la mission d'intérim. La faculté de déroger à cette égalité reste malgré tout offerte à la négociation collective « pour autant qu'un niveau de protection suffisant soit assuré aux intérimaires ».

L'analyse de la réglementation du secteur de l'intérim en France et en Europe dégage ainsi deux conclusions principales : d'une part, l'intérim en France apparaît fortement régulé, notamment du fait de la limitation des circonstances de recours, mais également du principe de parité ; d'autre part, les modifications récentes sont de nature à transformer le rôle des agences d'intérim sur le marché du travail, où elles peuvent désormais assumer toutes les fonctions d'un intermédiaire.

La dynamique du secteur depuis les années 1980

AVANT LA CRISE DE 2008, L'ACCROISSEMENT DE LA FLEXIBILITÉ PROFITAIT À L'INTÉRIM

Tout comme l'ensemble des emplois à statut particulier (contrats à durée déterminée, apprentissage, contrats aidés), l'intérim a fortement augmenté depuis le début des années 1980, l'accélération du recours à cette forme

d'emploi se situant entre 1996 et 2006, où elle passe de moins de 300 000 équivalent temps plein à plus de 600 000.

Tableau 35 – L'intérim en France en emplois équivalent temps plein depuis 1995 (en milliers).

| 1995 | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 |
|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 292,0 | 604,3 | 602,5 | 570,1 | 554,9 | 569,3 | 585,7 | 602,8 |

Source : Dares.

La France est l'un des principaux marchés mondiaux de l'intérim, le quatrième marché en termes de chiffre d'affaires (8,9 % du chiffre d'affaires mondial de la profession en 2006)¹.

Tableau 36 – Les marchés mondiaux de l'intérim.

| | Part de l'emploi intérimaire dans l'emploi total % (2006) | Chiffre d'affaires en milliards d'euros |
|-------------|---|---|
| France | 2,4 | 20 |
| Allemagne | 1,3 | 9 |
| Pays-Bas | 2,5 | 9 |
| Royaume-Uni | 4,5 | 36 |
| Japon | 1,9 | 25 |
| États-Unis | 2,0 | 87 |

Source : CIETT, *The Agency Work Industries around the World*, 2007.

1. Source : CIETT (*International Confederation of Private Employment Agencies*) (<http://www.ciett.org/index.php?id=56> consultation du 4 janvier 2007).

En termes d'emploi, et compte tenu des effets de taille des pays, la France maintient largement son rang et n'est devancée que par le Royaume-Uni et les Pays-Bas¹.

On sait que la France se singularise par une concentration très élevée des entreprises du secteur. En Europe, néanmoins, elle partage avec d'autres pays comme l'Allemagne une implantation de l'intérim très industrielle, alors que dans d'autres pays l'intérim est avant tout un phénomène de métier tertiaire et de services (Royaume-Uni, Pays-Bas, Danemark par exemple). Cela se retrouve naturellement dans les profils individuels des intérimaires, où l'on repère plus de jeunes hommes ouvriers en France, tandis que l'intérim est plus féminisé au Royaume-Uni, au Pays-Bas ou au Danemark. Ces spécificités sectorielles, ainsi que la réglementation évoquée dans la première section, influencent les caractéristiques de l'emploi intérimaire, en termes de niveaux de rémunération, mais également de conditions de travail et d'accès à la formation.

UN SECTEUR TRÈS CONCENTRÉ

La situation du secteur de l'intérim en France s'est profondément modifiée au cours des quinze dernières années, du fait du dynamisme du marché et de l'intérêt porté par les firmes multinationales au marché français.

Le secteur s'est fortement concentré dans la dernière décennie. En 1997, les dix premières entreprises réalisaient 71 % du chiffre d'affaires de

1. D'un pays à l'autre, la place de l'intérim sur les marchés du travail varie fortement, sous l'effet de la réglementation nationale spécifique au secteur, mais aussi, plus largement, de l'ensemble des institutions et des règles influençant le recours à différentes formes d'emploi. Le recours à l'intérim n'aura ainsi pas le même sens dans un pays où le droit du travail est peu contraignant, notamment en matière de licenciement, que dans le cas de la France. Il est de fait très difficile de proposer une vue comparative sur l'intérim en Europe et dans le monde, qui soit plus précise que les données ci-dessus.

la profession ; en 2004, les quatre majors (Adecco, Manpower, Védior-Bis et Adia) réalisent la même proportion (70,1 %), les deux géants Adecco et Manpower représentant près de 46 % de ce chiffre d'affaires (*source* SETT). Cela ne signifie pas que les réseaux moyens ou les petites agences aient disparu, puisque l'on dénombre un peu plus de 1 200 entreprises d'intérim en France, sans baisse notable de ce chiffre. En effet à côté des ETT ayant pignon sur rue, près de 600 entreprises de travail temporaire, non inscrites au syndicat professionnel, se partagent seulement 10 % du chiffre d'affaires de l'intérim.

L'importance des grandes entreprises de travail temporaire est vraiment une spécificité française en Europe. Selon la Confédération internationale des entreprises de travail temporaire (CIETT), au plan mondial, le secteur est principalement constitué de petites et moyennes entreprises et leur nombre s'est accru très rapidement entre 1996 et 2006 (tableau 37). En comparaison avec les autres marchés de taille comparable en Europe, le nombre d'entreprises françaises est réduit et s'est accru beaucoup moins rapidement¹.

Le territoire français est couvert par un grand nombre d'agences (6 430 en 2006), concentrées en région parisienne, autour des grandes villes et dans les régions industrielles. Toutefois, ce nombre a fortement évolué : après avoir atteint un sommet en 1991 (5 011), il décroît jusqu'en 1995 (3 611), avant d'augmenter de nouveau à la fin des années 1990². Ces évolutions résultent de flux importants de création et de fermeture d'agences en fonction de l'évolution des marchés.

Les stratégies des entreprises de travail temporaire françaises ont évolué dans deux directions principales au cours des quinze dernières années.

1. *Source* : CIETT (<http://www.ciett.org/index.php?id=56> consultation du 4 janvier 2007).
2. Chiffres SETT et Dares.

Tableau 37 – Nombre d'entreprises de travail temporaire (1996-2006).

| | 1996 | 2006 |
|-------------|-------|--------|
| États-Unis | 6 200 | 6 000 |
| Royaume-Uni | 5 000 | 10 500 |
| Japon | 9 000 | 30 600 |
| France | 850 | 1 200 |
| Allemagne | 2 500 | 5 058 |
| Pays-Bas | 400 | 2 100 |
| Danemark | 88 | 1 144 |

Source : CIETT.

D'abord, elles ont cherché à fidéliser les intérimaires, et à favoriser le développement d'un intérim professionnel par des politiques de ressources humaines favorables aux plus anciens ; ensuite, elles ont cherché à promouvoir des relations stables avec les entreprises clientes en élargissant la gamme de services proposée (formations, gestion des ressources humaines), et en offrant des prix compétitifs pour les plus gros clients en échange d'un engagement de moyen/long terme au travers de « contrats de grands comptes ». Cette politique très active s'est déroulée dans les secteurs d'activité utilisant l'intérim de manière structurelle : l'automobile, les chantiers navals pour lesquels une standardisation du service fourni par les agences a été mise en place. Cette approche s'est traduite par une baisse des prix dans un cadre concurrentiel exacerbé. Naturellement, les grands réseaux s'appuient sur leur couverture très large du territoire. Les entreprises de taille moyenne développent des stratégies quelque peu différentes, fondées sur une spécialisation pointue et sur des logiques de marché très local. Mais pour améliorer leur couverture du territoire, elles unissent également

leurs forces pour faire communiquer leurs réseaux de personnel [10]. Enfin, il existe une multitude de très petites entreprises créées pour l'opportunité d'une mission, d'un chantier, sur une microniche ou dédiées à une unique entreprise utilisatrice dont elles sont parfois l'émanation. Elles agissent souvent à la marge de la légalité.

UNE FORME D'EMPLOI TOUJOURS MAJORITAIREMENT INDUSTRIELLE ET OUVRIÈRE

Le taux de recours à l'intérim¹ varie très fortement entre les secteurs d'activité (tableau 38). Si le taux global, pour l'ensemble des secteurs, s'établit en 2007 à 3,4 %, il masque une forte hétérogénéité entre les gros utilisateurs d'intérim tels que l'industrie (7 %) ou la construction (8,8 %), et les secteurs où l'utilisation de l'emploi intérimaire reste rare (1,5 % dans les services).

Tableau 38 – Taux de recours à l'intérim par secteur (% équivalent temps plein).

| Taux de recours en % | 1996 | 2001 | 2002 | 2006 |
|--------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Agriculture, sylviculture, pêche | 0,3 | 0,9 | 1,1 | 1,3 |
| Industries agricoles et alimentaires | 4,2 | 6,2 | 6,7 | 7,0 |
| Industries des biens de consommation | 2,6 | 5,0 | 4,7 | 5,2 |
| Industrie automobile | 4,4 | 10,7 | 9,9 | 8,7 |
| Industries des biens d'équipement | 4,1 | 6,6 | 5,8 | 7,3 |
| Industries des biens intermédiaires | 4,0 | 7,9 | 7,1 | 8,0 |

1. Calculé sur une base annuelle à partir des rapports en fin de trimestre entre l'emploi intérimaire et l'emploi salarié total dans une branche ou un secteur d'activité.

**Tableau 38 – Taux de recours à l'intérim par secteur
(% équivalent temps plein). (Suite)**

| Taux de recours en % | 1996 | 2001 | 2002 | 2006 |
|--------------------------------------|------|------|------|------|
| Énergie | 1,5 | 2,3 | 2,2 | 2,7 |
| Construction | 4,7 | 7,6 | 7,3 | 8,8 |
| Commerce | 0,9 | 2,0 | 2,0 | 1,8 |
| Dont commerce de détail, réparations | 0,5 | 1,1 | 1,2 | 1,1 |
| Transports | 1,8 | 3,8 | 3,6 | 4,3 |
| Activités financières | 0,5 | 1,3 | 1,2 | 1,0 |
| Activités immobilières | 0,4 | 1,0 | 1,0 | 1,0 |
| Services aux entreprises | 1,0 | 2,0 | 1,9 | 1,9 |
| Services aux particuliers | 0,2 | 0,5 | 0,5 | 0,5 |
| Dont hôtels et restaurants | 0,4 | 0,8 | 0,8 | 0,8 |
| Éducation, santé, action sociale | | 0,6 | 0,6 | 0,6 |
| Dont santé et action sociale | | 0,4 | 0,5 | 0,5 |
| Administration | | 0,5 | 0,5 | 0,5 |
| Agriculture | 0,3 | 0,9 | 1,1 | 1,3 |
| Industrie | 3,7 | 6,8 | 6,3 | 7,0 |
| Construction | 4,7 | 7,6 | 7,3 | 8,8 |
| Tertiaire | | 1,7 | 1,7 | 1,6 |
| Ensemble des secteurs | | 3,5 | 3,2 | 3,4 |

Source : Dares, Unedic.

Dans l'ensemble, l'usage de l'intérim a augmenté dans tous les secteurs au cours des dix dernières années à l'exception notable du secteur de l'automobile où le taux de recours avait atteint 10,9 % dès 2000, et où il a ensuite diminué sous l'effet de la conjoncture et du changement des stratégies des entreprises du secteur privilégiant sous-traitance et délocalisations.

Bien entendu, les entreprises qui font appel à l'intérim sont très fortement dépendantes de leurs besoins immédiats. On le sait, l'intérim est très réactif aux moindres fluctuations de la conjoncture. C'est particulièrement vrai dans l'industrie, qui en est le principal utilisateur. Après quelques années de très forte croissance, l'intérim industriel stagnait au début des années 2000, au point que l'on pouvait croire à une vraie dynamique de tertiarisation de l'intérim. De fait, les entreprises de travail temporaire se sont efforcées, et s'efforcent toujours d'améliorer leur présence au sein des secteurs tertiaires. Elles y sont largement parvenues dans les transports, mais beaucoup reste à faire ailleurs.

Les emplois offerts dans l'intérim sont majoritairement des emplois d'ouvriers (à près de 80 %). De plus, la part des ouvriers non qualifiés demeure très importante dans l'emploi intérimaire : en 2006, ils représentaient 38,8 % des emplois en équivalents temps plein. Toutefois, elle est en net recul depuis 2000, tandis que la part des ouvriers qualifiés augmente (figure 11). Enfin, on peut noter que la part des cadres, si elle demeure faible (1,9 %), a néanmoins connu une forte augmentation depuis 1995, où elle ne représentait que 0,27 %. Cela correspond au développement d'agences spécialisées sur ce type de qualification. Les entreprises de travail temporaire s'efforcent en effet de monter l'intérim en qualification, le marché des moyennes et hautes qualifications étant bien pour elles plus rémunérateur.

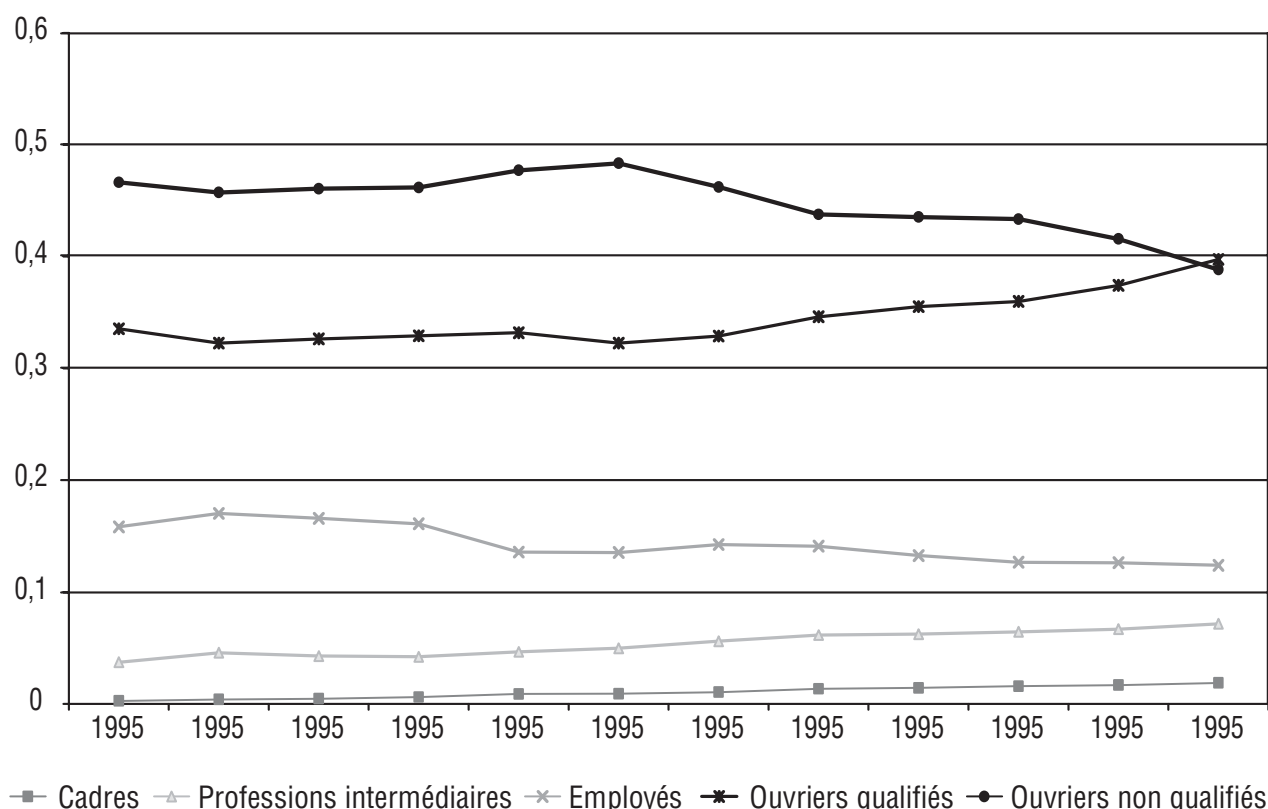


Figure 11 – L'intérim par catégories socioprofessionnelles.

Source : Dares, Unedic, pourcentages calculés sur la base de chiffres en équivalent temps plein.

LES INTÉRIMAIRES : DES HOMMES JEUNES ET PEU QUALIFIÉS, AVEC UN DÉVELOPPEMENT LIMITÉ DE L'INTÉRIM QUALIFIÉ

Les caractéristiques du marché français, telles que précédemment évoquées (concentration dans l'industrie, sur des emplois d'ouvriers), influent fortement sur le profil des intérimaires, qui sont principalement des hommes jeunes avec un faible niveau de qualification.

En 2006, les femmes occupent moins de 30 % des emplois intérimaires, soit une légère croissance de l'intérim féminin depuis 1995, en recul toutefois par rapport à 2001-2002 (tableau 39). Les évolutions sectorielles déjà mentionnées peuvent expliquer ces tendances.

**Tableau 39 – Répartition par sexe des intérimaires
(% équivalent temps plein).**

| | 1995 | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 |
|--------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Hommes | 75,30 | 71,18 | 70,01 | 69,85 | 70,79 | 71,65 | 72,32 | 72,41 |
| Femmes | 24,70 | 28,82 | 29,99 | 30,15 | 29,21 | 28,35 | 27,68 | 27,59 |

Source : Dares, Unedic, pourcentages calculés sur la base de chiffres en équivalent temps plein.

Les jeunes actifs sont toujours très nettement majoritaires dans l'intérim : la moitié environ a moins de 30 ans (tableau 40). Là encore, l'évolution est sensible par rapport à 1995 : augmentation de l'intérim pour les plus de 35 ans et particulièrement pour les seniors (la part des plus de 50 ans dépasse 7 % en 2006).

Selon l'enquête « Emploi », parmi les actifs de 15 à 29 ans, 5,5 % sont intérimaires en 2005, soit une proportion inférieure à celle des apprentis (6,9 %), et surtout des CDD (16,1 %)¹. Les jeunes sont plus concernés par les formes d'emploi flexibles, les CDD prédominant comme forme de flexibilité sur le marché du travail français. Ce constat est renforcé si l'on se situe dans une perspective de cohorte, cherchant à analyser l'insertion sur le marché du travail. Ainsi, selon l'enquête du Céreq « Génération 98 », 25 % des jeunes sortis du système éducatif en 1998 sont passés au moins une fois par l'intérim au cours des trois premières années de leur carrière.

Les faibles niveaux de qualification et les non-qualifiés sont surreprésentés dans l'intérim par rapport à l'ensemble de la population active. Les diplômés de l'enseignement supérieur représentent moins de 5 % de l'emploi intérimaire (tableau 41).

1. Source : Insee, enquête « Emploi » 2005.

**Tableau 40 – Répartition des intérimaires selon l'âge
(% équivalent temps plein).**

| | 1995 | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 |
|----------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| < 20 ans | 2,98 % | 5,94 % | 5,63 % | 5,07 % | 4,75 % | 4,50 % | 4,25 % | 4,21 % |
| De 20 à 24 ans | 32,15 % | 30,46 % | 30,75 % | 31,07 % | 30,43 % | 29,37 % | 28,15 % | 27,17 % |
| De 25 à 29 ans | 23,94 % | 21,18 % | 19,97 % | 19,69 % | 19,74 % | 19,95 % | 20,52 % | 20,67 % |
| De 30 à 34 ans | 14,20 % | 13,77 % | 13,81 % | 13,91 % | 14,09 % | 14,31 % | 14,26 % | 14,08 % |
| De 35 à 49 ans | 22,82 % | 23,39 % | 24,17 % | 24,43 % | 24,93 % | 25,47 % | 26,09 % | 26,81 % |
| 50 ans et plus | 3,91 % | 5,25 % | 5,68 % | 5,83 % | 6,05 % | 6,39 % | 6,73 % | 7,07 % |

Source : Dares, Unedic, pourcentages calculés sur la base de chiffres en équivalent temps plein.

Tableau 41 – L'intérim par niveau de diplôme.

| | Intérimaires | Actifs |
|--|--------------|--------|
| 1 Diplôme de l'enseignement supérieur | 4,4 | 14,0 |
| 3 Baccalauréat + 2 ans | 10,0 | 12,9 |
| 4 Baccalauréat, brevet professionnel ou autre diplôme de ce niveau | 20,8 | 17,0 |
| 5 CAP, BEP ou autre diplôme de ce niveau | 31,8 | 27,3 |
| 6 Brevet des collèges | 8,9 | 7,5 |
| 7 Aucun diplôme ou CEP | 24,0 | 21,1 |

Source : Insee, « Enquête Emploi » 2005 et calculs des auteurs.

On peut enfin relever également que la part des étrangers est plus élevée que dans la population active. En 2005, elle dépasse 9 % parmi les

intérimaires, contre un peu plus de 5 % dans l'ensemble de la population active¹.

D'un point de vue statistique, l'intérim touche donc principalement une population fragile, désavantagée sur le marché du travail, du fait de l'âge ou du niveau de qualification.

Toutefois, si la masse de l'intérim correspond bien à la vision que l'on a classiquement de la précarité (jeunes ou âgés, ouvriers, non-qualifiés), l'intérim n'est en rien homogène.

Les approches typologiques proposées par certaines études sociologiques permettent de prendre en compte sa diversité. Ainsi, C. Faure-Guichard fait la distinction entre trois catégories d'intérimaires [6] : intérim d'insertion (jeunes entrant sur le marché du travail) ; intérim de transition (entre deux emplois) ; intérim professionnel (emploi permanent). D'autres travaux empiriques définissent cinq catégories [7] : intérimaires recherchant un revenu supplémentaire ou secondaire (étudiants ou personnes en début de carrière ; 1/6 de la population étudiée) ; intérim d'attente ou d'insertion (2/6 de la population étudiée) ; personnes choisissant l'intérim comme situation plus ou moins permanente, plus âgés et plus qualifiés que les autres (1/6) ; personnes utilisant l'intérim comme « tremplin » dans leur carrière (hommes jeunes qualifiés sans charge de famille, avec des niveaux de salaires plus élevés que la moyenne ; 1/6) ; intérimaires pour une durée indéfinie (non qualifiés, souvent étrangers, enchaînant des contrats courts sur des postes d'ouvriers non qualifiés).

LA RÉMUNÉRATION, PARITÉ SALARIALE ET BAS REVENUS

La rémunération des intérimaires suit le principe de parité : pour un même poste de travail, une même qualification, le salaire horaire ne peut être

1. Source : enquête « Emploi » 2005 et calculs des auteurs.

inférieur à celui des salariés en poste dans l'entreprise utilisatrice. Seules les primes propres à l'entreprise (telle que la participation aux bénéfices par exemple) ne leur sont pas versées. Mais une différence importante réside dans la non-prise en compte de l'ancienneté dans la rémunération, de sorte que les intérimaires sont en général rémunérés au premier échelon de la grille salariale. Toutefois, pour les intérimaires les plus expérimentés et les plus recherchés, les agences d'intérim savent négocier des tarifs supérieurs.

Le statut d'intérimaire n'implique donc pas une rémunération horaire inférieure à celle des salariés de l'entreprise utilisatrice, toutes choses égales par ailleurs, et principalement à qualification et ancienneté égale. De ce point de vue, les intérimaires ne font pas, plus que les autres, partie des bas salaires. Le point de vue change lorsque l'on fait intervenir d'abord les effets de structure (les intérimaires sont moins qualifiés et sans ancienneté). Il change surtout quand on fait intervenir la notion de revenu salarial global, c'est-à-dire la somme dont dispose l'intérimaire sur un mois ou sur une année, provenant de l'intérim ou, le cas échéant, d'autres activités professionnelles. Ce revenu est essentiellement déterminé par le nombre de jours travaillés, c'est-à-dire en premier lieu le nombre de missions effectuées et la durée de celles-ci. Mais la masse des intérimaires est loin de travailler en continu sur toute l'année.

On dispose, dans ce domaine, de peu d'éléments pour apprécier de manière précise la situation des intérimaires. En effet, les seules données disponibles sur les salaires sont celles de l'« Enquête Emploi ». Elles font apparaître un fort différentiel de salaire entre la population en intérim et la population active totale, avec une proportion élevée de bas salaires, y compris à des niveaux inférieurs au smic mensuel. 16,5 % des intérimaires déclarent ainsi gagner moins de 500 euros par mois et 14,8 % entre 500 et 1 000 euros (figure 12). Ces niveaux de salaire ne peuvent s'expliquer que par des durées de travail inférieures à un temps plein (missions courtes ou à temps partiel).

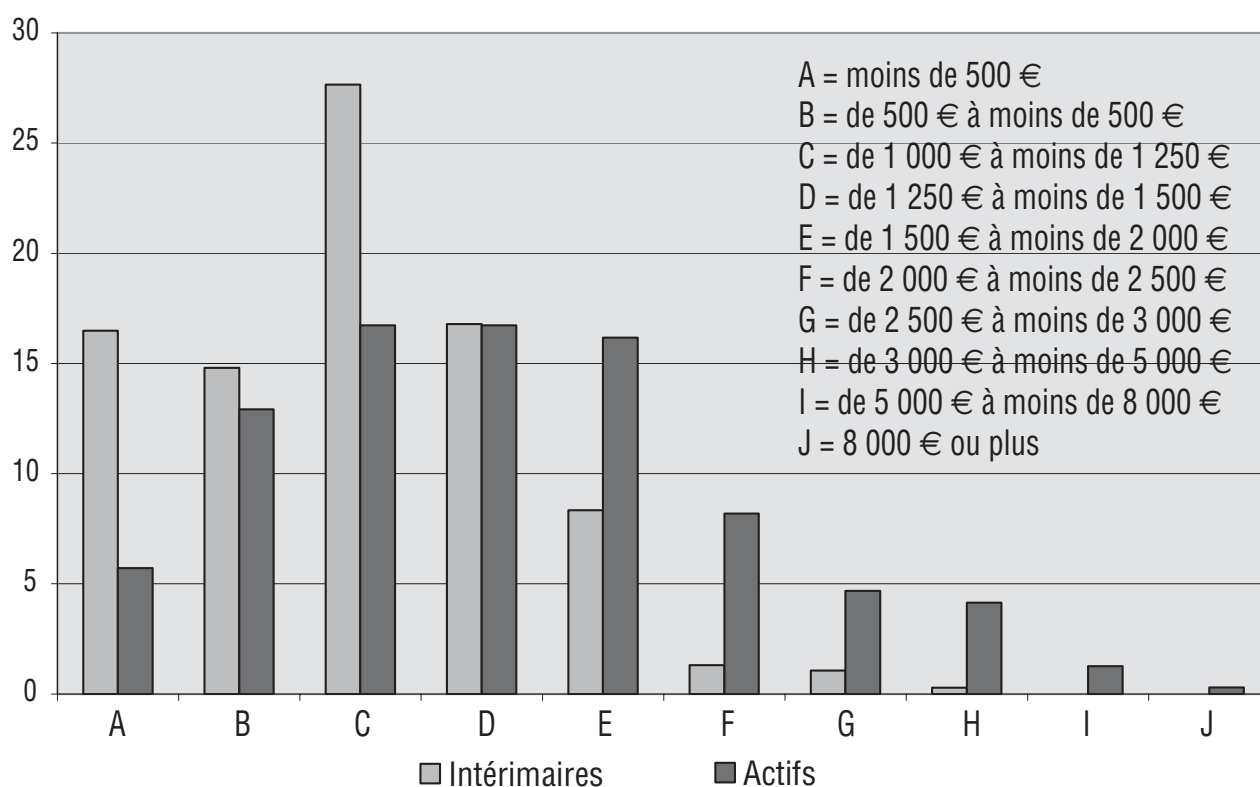


Figure 12 – Niveau de salaire mensuel par tranche.

Source : Insee, « Enquête Emploi » 2005 et calculs des auteurs.

Les statistiques de l'Unedic font effectivement apparaître une forte proportion de missions courtes. En 2006, la durée des missions s'établit à 1,9 semaine en moyenne : 25 % des missions sont réalisées sur une journée et 80 % durent au plus deux semaines. Cette durée varie de manière importante selon les secteurs d'activité. Elles sont plus longues dans l'industrie (2,3 semaines) et surtout dans la construction (2,8 semaines en 2006 comme en 2005). Le tertiaire recrute de manière habituelle sur des missions courtes [4].

En 2007, comme les années précédentes, 2 000 000 personnes ont effectué au moins une mission d'intérim, 500 000 n'en effectuant qu'une seule et plus de la moitié au moins quatre.

En 2007, 14,6 % des intérimaires ont travaillé au moins vingt-quatre semaines en intérim (6 mois), l'intérim étant par conséquent leur activité

Tableau 42 – Temps de travail des intérimaires en 2007¹.

| | Durées cumulées des missions (semaines) | | | |
|----------|---|---------|--------------------|---------|
| | 1 ^{er} quartile | Médiane | Troisième quartile | Moyenne |
| Hommes | 2,4 | 7,5 | 18,2 | 11,3 |
| Femmes | 1,0 | 4,1 | 11,7 | 8,0 |
| Ensemble | 1,8 | 6,2 | 16,0 | 10,1 |

1. En 2007, la durée cumulée des missions a été inférieure à 1,8 semaine pour 25 % des intérimaires et à 6,2 semaines pour 50 % d'entre eux. Sur l'ensemble de l'année, 25 % des intérimaires ont réalisé des missions de plus de 16 semaines (18, 2 pour les hommes, 11,7 pour les femmes). En moyenne, ils ont été en mission d'intérim durant 10,1 semaines, soit environ deux mois et demi.

Source : Dares, *Premières information, premières synthèses*, sept. 2008.

principale. Il reste que les trois quarts ont travaillé moins de seize semaines et un quart moins de deux semaines. Le temps de travail délimite bien les types d'intérimaire : de nombreux occasionnels ou intermittents de l'intérim, pour lesquels cette activité est une activité d'appoint (travail occasionnel saisonnier, transitions entre d'autres formes de contrats précaires ou stables, période d'intérim entre deux périodes de chômage) et un nombre restreint de personnes dont le temps de mission cumulé dépasse les six mois et que l'on peut qualifier de « professionnels de l'intérim ».

Au total, on obtient donc une vision contrastée de l'intérim du point de vue des salaires. Il ne s'agit pas en tant que tel d'un secteur à bas salaire, du fait de la réglementation existante et de la prime de précarité. Mais la durée cumulée des missions largement inférieure au temps plein, les qualifications très faibles proposées et l'absence d'effet d'ancienneté expliquent qu'un tiers environ des intérimaires ont un revenu inférieur au smic mensuel.

INTÉRIM ET QUALITÉ DE L'EMPLOI

Au-delà du salaire, la « qualité de l'emploi » des intérimaires dépend également fortement des conditions de travail, de la probabilité d'accéder à une formation, du niveau de protection sociale auquel ils se situent et, d'un point de vue plus dynamique, des perspectives de mobilité sur le marché du travail¹.

Il est difficile d'appréhender de façon dynamique l'évolution socio-professionnelle des intérimaires en l'absence de données de panel permettant de suivre leurs trajectoires. Cependant, les données rétrospectives existantes font apparaître une certaine persistance des situations d'emploi précaire. Ainsi, 70 % des intérimaires interrogés dans l'enquête « Emploi » en 2005, et qui étaient en emploi un an auparavant, occupaient alors un emploi temporaire (intérim ou CDD).

Dans l'enquête BVA, 25 % des personnes qui étaient intérimaires en mars 2005 étaient en CDI ou CDD en mars 2006, 23 % étaient chômeurs à cette même date et 39 % toujours en intérim.

Les trajectoires de sortie favorable de l'intérim ne semblent donc pas majoritaires, du moins à court terme, même si les situations demeurent hétérogènes, en fonction de l'âge et du niveau de diplôme en particulier (comme le révèlent les analyses typologiques évoquées précédemment).

La probabilité de rester dans un cadre professionnel et social précaire, d'enchaîner missions d'intérim, contrats à temps partiel ou à durée déterminée et périodes de chômage, est forte, particulièrement pour les moins qualifiés. L'acquisition de compétences reconnues durant les missions d'intérim est donc un facteur important d'intégration des intérimaires dans un segment plus stable du marché du travail.

1. Pour une réflexion sur les dimensions de la qualité de l'emploi, voir L. Davoine et C. Erhel [5].

En France, comme partout ailleurs en Europe, les intérimaires sont moins concernés par la formation que les salariés permanents des entreprises. L'enquête « Emploi » 2005 montre ainsi que seulement 5,5 % des intérimaires déclarent avoir suivi une formation dans les trois mois précédents alors que 9,4 % des autres salariés étaient dans ce cas.

Pourtant, la France dispose d'une régulation spécifique au secteur de l'intérim, négociée dès 1983 et régulièrement remise à jour par voie conventionnelle. Le dispositif légal organise l'accès à la formation permanente de manière bien plus favorable que pour les autres salariés sous contrat à durée limitée. Ainsi les entreprises de travail temporaire sont soumises à une cotisation obligatoire au titre de la formation supérieure à celle des autres entreprises (2 % de la masse salariale contre 1,5 %). Un fonds spécifique, le FAF-TT (Fonds d'assurance formation du travail temporaire), est financé à partir des cotisations obligatoires des ETT suivant plusieurs options. Organisme géré paritairement, il met sur pied des formations qualifiantes dans le cadre ou indépendamment des plans de formations propres à chacune des entreprises de travail temporaire, les ETT pouvant également organiser leur propre formation en interne. De plus, on notera que cet accès de principe à la formation tend à être renforcé au cours de la période récente : en 2004, un important accord a été conclu dans le secteur du travail temporaire qui étend le droit individuel à la formation (DIF) aux intérimaires et introduit des dispositions spécifiques au secteur. De plus, depuis 2005, les contrats d'insertion professionnelle intérimaire et de développement professionnel intérimaire (CIPI et CDPI, encadré 12) consacrent le nouveau rôle de l'intérim au sein du dispositif de lutte contre le chômage et pour l'insertion. Certaines entreprises de travail temporaire, parmi les majors, mettent d'ailleurs aujourd'hui en place des agences spécialisées dans le traitement du chômage et l'insertion professionnelle et sachant utiliser ces dispositifs qui permettent, par exemple, d'orienter les jeunes demandeurs d'emploi vers des métiers en pénurie comme ceux de la restauration, du bâtiment et des transports.

ENCADRÉ 12**Le droit individuel à la formation dans l'intérim**

L'extension à l'intérim de la législation sur le droit individuel à la formation est une avancée saluée par les partenaires sociaux. Pourtant, particulièrement dans ce domaine, l'accès en est limité en raison des conditions exigées difficiles à remplir par les intérimaires.

L'accès au DIF est en effet préalablement conditionné par un temps de travail que peu d'intérimaires peuvent atteindre. Il est actuellement de 2 700 heures durant les vingt-quatre mois qui précèdent la demande, dont 2 100 heures doivent être effectuées dans l'entreprise où la demande est introduite. Le DIF est à l'évidence réservé aux intérimaires à fort taux d'emploi, c'est-à-dire aux plus qualifiés d'entre eux. Les conditions d'obtention d'un CIF (congé individuel de formation) sont à peine moins restrictives. Il faut avoir effectué 1 600 heures de travail au cours des dix-huit derniers mois dont 600 dans l'ETT dans laquelle la demande est introduite. Relativement rares sont les intérimaires qui peuvent en bénéficier : en 2006 ils n'ont été qu'un peu plus de 2 000 à obtenir ce congé. Enfin, les chiffres des congés au titre de la valorisation des acquis de l'expérience ou des bilans de compétence demeurent, pour les intérimaires, extrêmement faibles.

55 600 intérimaires ont été formés dans le cadre du FAF-TT en 2006, majoritairement sur des formations courtes entrant dans le cadre du plan de formation des ETT (tableau 43). L'accès à la formation par le biais des droits individuels demeure faible. Il faudrait ajouter à ces chiffres le nombre des intérimaires formés directement dans les ETT (dans le cadre de leur plan de formation réalisé en dehors du FAF par exemple) et pour lesquels il n'existe pas de données agrégées. Toutefois, les grandes entreprises

d'intérim n'hésitent pas à avancer des chiffres imposants : Manpower revendique ainsi sur son site internet la formation de plus de 42 000 intérimaires en 2005, le Prisme, organisation professionnelle de l'intérim, affiche plus de 220 000 intérimaires formés.

Tableau 43 – Formation professionnelle des intérimaires réalisée dans le cadre du FAF-TT (2006).

| | Plan de formation des ETT | Professionnalisation | | | Droits individuels | | |
|------------------|---------------------------|----------------------------------|-------|-------|--------------------|----------------------------|------------|
| Types de contrat | Intérim classique | Contrats de professionnalisation | CIPI | CDPI | CIF | Congés bilan de compétence | Congés VAE |
| | 40 893 | 3 733 | 4 232 | 4 426 | 2 137 | 133 | |
| Total | 40 893 | 12 391 | | | 2 317 | | |

Source : FAF-TT, rapport d'activité 2007.

Rapporté au nombre d'emplois mesurés en équivalent temps pleins, le taux de formations réalisées dans le cadre du FAF-TT semble conséquent (de l'ordre de 10 % en 2006), mais il diminue fortement si on le rapporte au nombre de personnes passant chaque année par l'intérim (2 % si on retient le chiffre couramment admis de 2 000 000).

De plus, l'essentiel des formations professionnelles dispensées dans le cadre de l'intérim (et en particulier celui des plans de formation des ETT) sont souvent des formations très courtes d'adaptation aux missions proposées (formation à la sécurité dans l'établissement, sur un chantier, formation aux mesures d'hygiène dans le secteur agroalimentaire). En 2006, les formations assurées par le FAF-TT avaient une durée moyenne par stagiaire de 31 heures.

Les plans de formation des ETT incluent des formations beaucoup plus courtes : parfois une journée d'adaptation n'est pas facturée à l'entreprise utilisatrice et entre dans le budget formation dans le cadre du plan de formation de l'entreprise.

Le dispositif de formation professionnelle, en particulier dans ses aspects spécifiques à l'intérim, est sans doute le plus remarquable d'Europe. Il reste que pour des raisons structurelles (discontinuité des missions, temps de travail capitalisé insuffisant), les intérimaires bénéficient d'un accès à la formation professionnelle inférieur à celui des autres salariés. Une nouvelle fonction de l'intérim émerge cependant, celle de l'intérim d'insertion visant à rapprocher de l'emploi des publics qui en sont aujourd'hui éloignés ou à stabiliser par l'accès à une première qualification des intérimaires sans aucune formation. Revendiqué depuis longtemps par la profession, ce nouvel usage de l'intérim est aujourd'hui en bonne voie de développement (encadré 13).

En termes de conditions de travail, et en particulier d'accidents du travail, les statistiques disponibles révèlent une qualité du travail souvent dégradée. Ces problèmes de sécurité au travail expliquent les pratiques des ETT, qui consacrent une partie importante de la formation professionnelle des intérimaires à la sécurité et l'adaptation au poste de travail. En raison de la durée limitée des contrats, les intérimaires sont plus impliqués que les salariés permanents dans les accidents du travail. Ils n'ont souvent guère le temps d'estimer le potentiel de danger que recèle leur poste de travail. Les intérimaires sont fréquemment placés dans des postes qui sont difficilement pourvus par des salariés permanents. C'est le cas dans l'industrie pour les postes dangereux ou pénibles. La dernière enquête disponible sur les conditions de travail (1998) indique que le taux d'accident du travail est de 13,3 % pour les intérimaires contre 8,3 % pour les autres salariés, seuls les apprentis ont un taux d'accident supérieur (15,7 %). Une enquête précédente (1994) montrait que 40 % des intérimaires de l'industrie exécutent des mouvements répétitifs plus de 20 heures par semaine (24 % pour les CDD) et

ENCADRÉ 13**Les dispositifs de formation spécifiques à l'intérim**

Outre les contrats de professionnalisation, ouverts aux intérimaires comme aux permanents des ETT, les nouveaux contrats de formation spécifiques à l'intérim sont depuis 2005 le contrat d'insertion professionnelle intérimaire (CIPI) et le contrat de développement professionnel intérimaire (CDPI). Le CIPI est un contrat qui s'adresse aux personnes les plus éloignées de l'emploi. En 2006, 4 232 jeunes ont bénéficié d'un CIPI, 57 % d'entre eux avaient une faible densité d'emploi (moins de 210 heures au cours des six mois précédents), 20 % étaient demandeurs d'emploi ou bénéficiaires des minima sociaux et 13 % des jeunes de moins de 26 ans sans expérience professionnelle. Le CDPI, quant à lui, s'adresse à des salariés intérimaires ayant une expérience professionnelle plus affirmée (97 % travaillaient dans les six mois précédant le contrat et il faut 450 heures dans l'intérim pour en bénéficier), mais un très faible niveau de qualification. Le CDPI permet à un public plus âgé ayant déjà un pied dans l'emploi d'accéder à une formation qualifiante. En 2006, 4 426 contrats CDPI ont été signés pour des salariés âgés de 26 à 45 ans dont 90 % ne possédaient aucun diplôme ou simplement un niveau BEP-CAP (source : FAF-TT, 2007).

que 70 % d'entre eux doivent observer une position debout durant plus de 20 heures (60 % pour les CDD). Ces données sont aujourd'hui attestées par les chiffres disponibles auprès de la caisse nationale d'assurance maladie (CNAM). Le secteur service II qui inclut le secteur médical et l'intérim représente 17,2 % des salariés concernés par les accidents du travail en 2005. C'est le secteur le plus dangereux, concentrant 18,6 % des accidents du travail avec arrêt de travail prescrit, devançant dans ce domaine le bâtiment (17,3 %). En ce qui concerne les accidents de travail avec incapacité

permanente, le secteur comprenant l'intérim arrive en deuxième position avec 16,9 %, derrière le bâtiment qui représente 19,9 % de ce type d'accident. Les intérimaires sont également fortement concernés par les accidents de trajet (22,6 % des accidents de trajet avec arrêt dont 20,5 % avec incapacité permanente) : cela peut s'expliquer par le fait que les intérimaires changent souvent de trajet et utilisent moins les transports en commun.

En termes de protection sociale, l'accès des intérimaires à l'indemnisation du chômage est conditionné par une durée minimum de cotisations (comme pour l'ensemble des salariés), ramenée à quatre mois au cours des vingt-huit derniers mois depuis le 1^{er} janvier 2009. Cette condition, bien que relativement restrictive en particulier pour les jeunes, permet dans certains cas une alternance entre périodes d'indemnisation et périodes de travail.

Des dispositifs sociaux ont été négociés au niveau de la branche qui apportent un « plus » certain aux intérimaires et contribue à fidéliser les plus « permanents » d'entre eux.

Parmi ces dispositifs, le FAS-TT (fonds d'action sociale du travail temporaire) a été créé dès 1992 dans un accord entre le SETT et l'ensemble des syndicats de l'intérim. Il a pour but de consolider un véritable « statut professionnel » de l'intérim en permettant aux intérimaires d'avoir un accès comparable à celui des salariés permanents au logement, au crédit et à un certain nombre de services (chèques vacances, assistance juridique, mutuelle complémentaire). Financée par la profession et cogérée, cette structure a été pour beaucoup dans l'amélioration de l'image de l'intérim en France. Elle est largement valorisée par les majors dans l'accueil des candidats à l'intérim, alors qu'elle est ignorée des petites structures qui n'y adhèrent pas. On retrouve ici l'un des aspects de la dualité de l'intérim.

Au total, et sans préjuger de l'hétérogénéité des situations des intérimaires, la qualité de l'emploi dans l'intérim apparaît donc plus faible qu'ailleurs, notamment du point de vue des accidents du travail et des perspectives de mobilité (y compris par une formation longue). Toutefois, les institutions du

marché du travail assurent aux intérimaires une protection sociale satisfaisante et un droit de principe à la formation, qui limitent les conséquences défavorables de la précarité.

Intérim et flexibilité en France

L'intérim constitue un mode de flexibilité parmi d'autres pour les entreprises, aux côtés des contrats à durée déterminée, mais aussi d'un ensemble de contrats plus spécifiques, existant pour la plupart depuis de nombreuses années (contrats saisonniers, contrats d'extra, etc.). Dans certains secteurs, le développement de l'intérim est freiné par ces dispositifs juridiques particuliers, qui sont le plus souvent moins protecteurs pour les travailleurs concernés. Dans d'autres cas, les pratiques de recours à l'intérim sont à la limite de la légalité, et permettent dans les faits un degré de flexibilité plus important que celui prévu par les règles juridiques en vigueur.

Après avoir situé brièvement l'intérim parmi les formes de flexibilité observables au niveau du marché du travail dans son ensemble, cette section propose une analyse de ces pratiques de flexibilité, dans l'intérim et autour de l'intérim, voire en concurrence avec lui, à partir d'une approche sectorielle alimentée par des enquêtes monographiques.

L'INTÉRIM : UNE FORME D'EMPLOI FLEXIBLE PARMIS D'AUTRES, EN DÉVELOPPEMENT DEPUIS LES ANNÉES 1980

En France et en Europe, les années 1980 et 1990 ont été marquées par une forte croissance des formes d'emploi non standard. Les principales modalités de flexibilisation du marché du travail ont été le développement de contrats à durée déterminée, de contrats à temps partiel, et le recours à des dispositifs de politique de l'emploi combinant souvent durée limitée et temps partiel. Le développement de l'intérim, particulièrement en France, participe aussi de ce mouvement.

On observe en effet une dynamique forte de créations d'emplois à durée déterminée (y compris l'intérim) depuis 1985, avec une inflexion en fin de période (entre 2001 et 2003), qui résulte à la fois de la dégradation de la conjoncture et de la baisse du nombre d'emplois aidés (figure 13). L'intérim contribue à cette croissance, puisque la part de celui-ci dans l'emploi total passe de 0,58 % en 1982 à 2,55 % en 2001, avant de redescendre à 2,2 % en 2005¹ (figure 14).

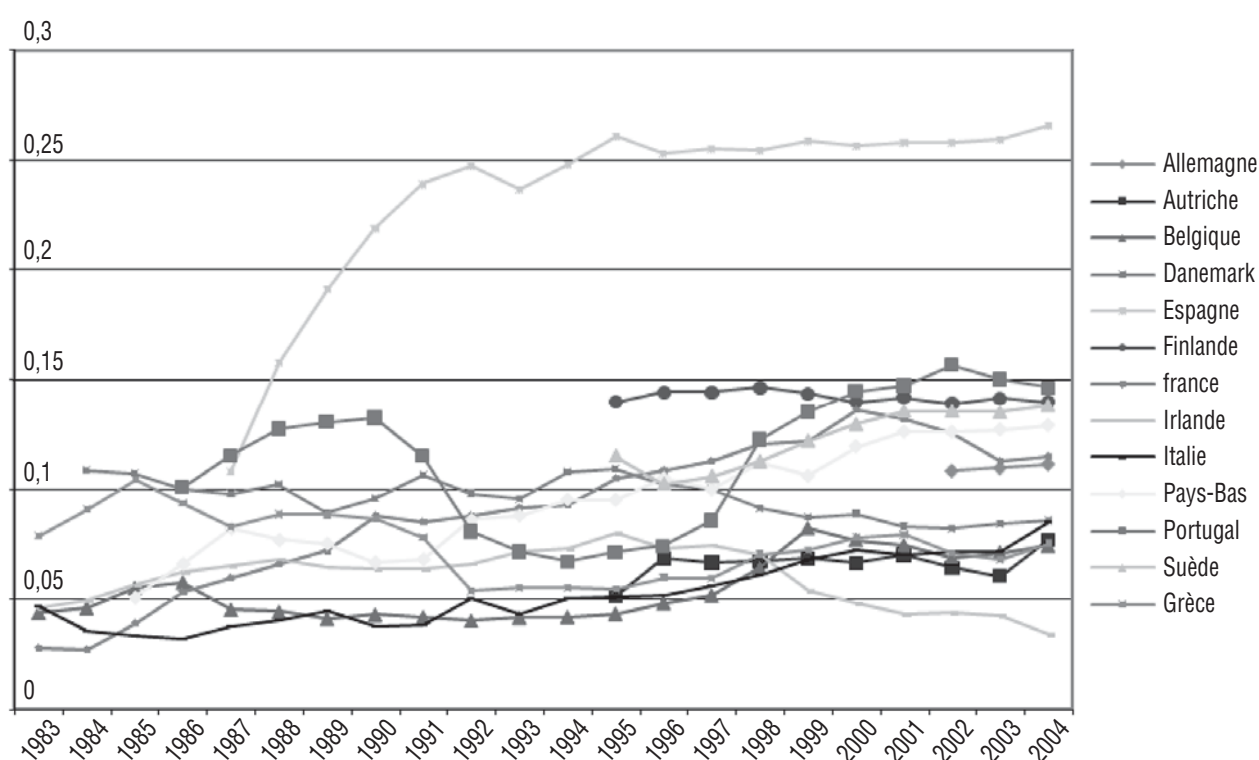


Figure 13 – L'emploi temporaire en Europe (% de l'emploi total).

Source : enquêtes européennes sur les forces de travail, Eurostat et calculs des auteurs.

1. On notera que le volume de l'emploi intérimaire est sous-évalué sur la base des données de l'enquête « Emploi », fondées sur les déclarations des personnes enquêtées. Les fichiers administratifs exploités par l'Unedic et la Dares sur la base des déclarations mensuelles obligatoires lors de l'embauche d'intérimaires font apparaître un total de 585 700 équivalents temps plein en 2005 et 602 800 en 2006 (645 800 en juin 2007).

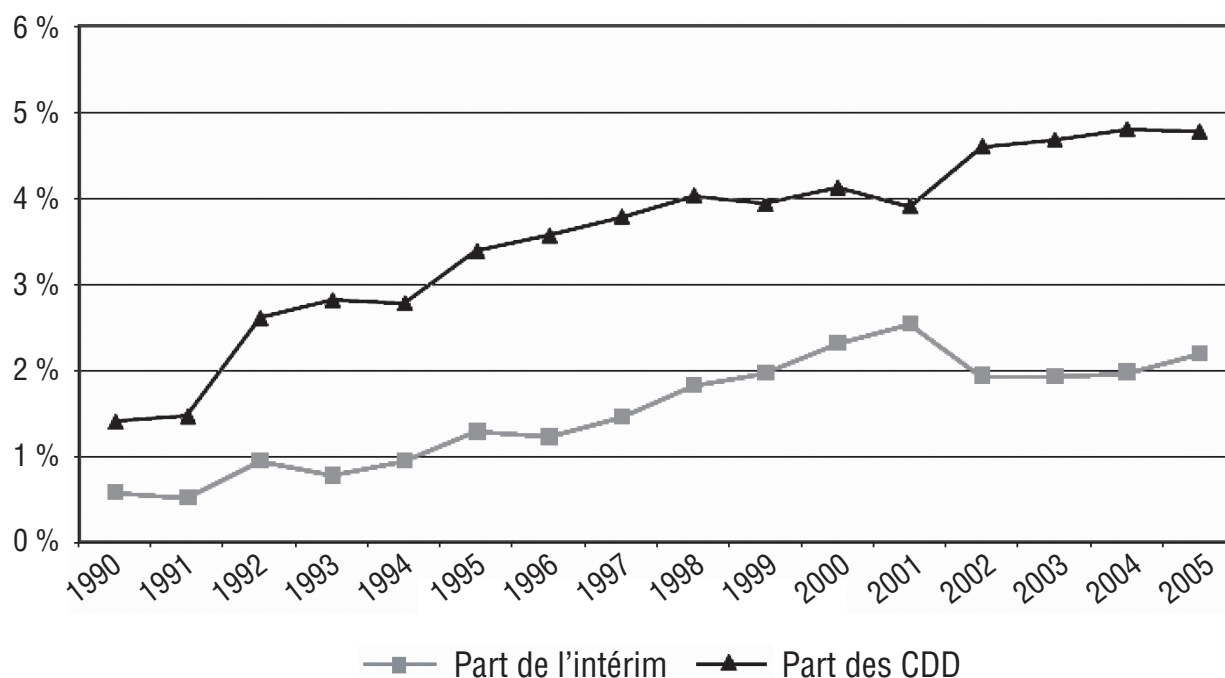


Figure 14 – Part de l'intérim et des CDD en France de 1990 à 2005.

Source : Insee, enquêtes « Emploi » et calculs des auteurs.

L'évolution de l'emploi intérimaire est par ailleurs fortement procyclique : en 1997 et 1998, la croissance de l'emploi intérimaire dépasse 20 % par an, alors qu'il décroît en 2002. Les évolutions constatées sont à la fois d'amplitude beaucoup plus forte que les variations de l'emploi total et plus précoces en cas d'amélioration de la conjoncture : la croissance de l'emploi en France n'a atteint son maximum qu'en 2002, avant la dégradation de 2003 (figure 15). L'évolution de l'intérim avait déjà, à cette date, amorcé une baisse.

Par ailleurs, la récession amorcée en 2008 a déjà réduit drastiquement le marché : l'emploi intérimaire s'est contracté de 22 % de décembre 2007 à décembre 2008, ce qui représente la perte de près de 150 000 emplois en équivalent temps plein.

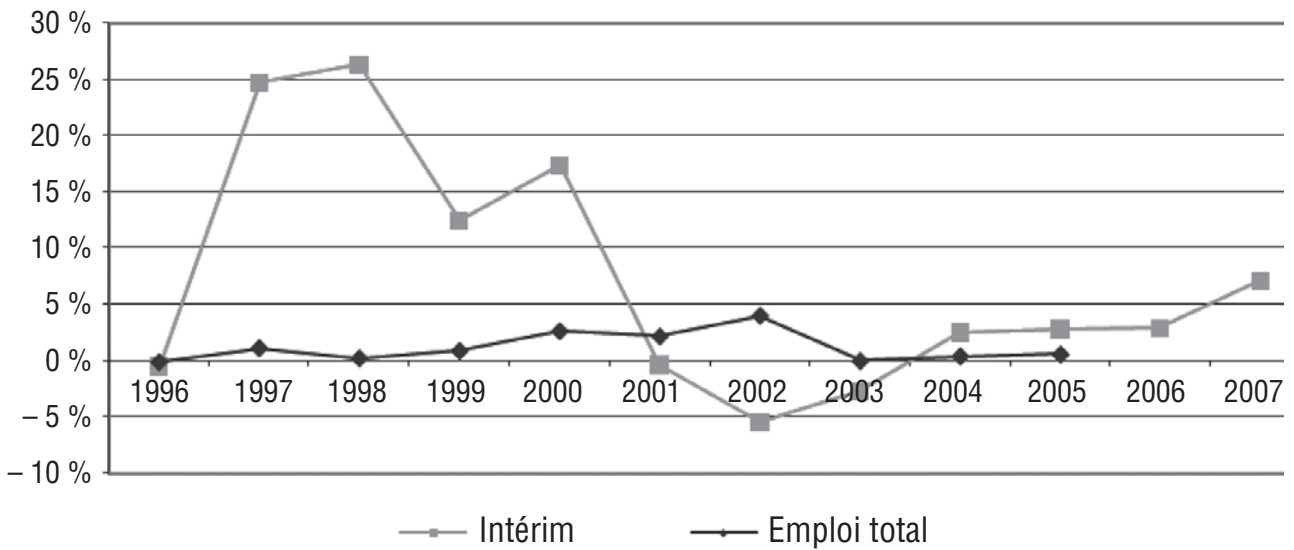


Figure 15 – Taux de croissance de l'intérim et de l'emploi de 1996 à 2007.

Source : Dares, Unedic, « Enquête Emploi » et calculs des auteurs.

INTÉRIM ET FLEXIBILITÉ DANS L'INDUSTRIE : UN USAGE RÉCURRENT À LA LIMITE DES DISPOSITIONS LÉGALES

Bien que son utilisation dans le secteur tertiaire soit en constante augmentation, l'intérim reste, nous l'avons vu, un phénomène industriel. Les entreprises de travail temporaire et particulièrement les majors de la profession demeurent des acteurs incontournables dans certains secteurs comme le bâtiment-travaux publics, l'automobile et l'industrie agroalimentaire [10]. On peut trouver maints exemples où les ETT sont sollicitées, au même titre que d'autres acteurs publics ou privés (ANPE, missions locales pour l'emploi), lors de la mise en œuvre de projets industriels importants. L'implantation d'une nouvelle usine de montage automobile, la mise en chantier de grands projets dans la construction navale, le démarrage de grands chantiers de travaux publics. Leur connaissance des bassins de main-d'œuvre, la mise en réseau de leurs bases de données, ainsi que leurs capacités en matière de sélection, de recrutement et de formation du personnel font des ETT des intervenants indispensables au démarrage et à la réalisation de ces projets. On est bien

ici, avant que les dispositions de la « loi de programmation pour la cohésion sociale » de janvier 2005 ne l'autorisent, dans un rôle qui dépasse très largement celui de mise à disposition de main-d'œuvre temporaire et qui touche au conseil en ressources humaines, au recrutement définitif (ou au prérecrutement) et à la formation.

Pour les secteurs qui en font un usage récurrent, l'intérim reste avant tout un instrument de flexibilité du travail, utilisé dans bien des cas au-delà des motifs de recours prévus par les textes réglementaires. On trouve dans des secteurs gros utilisateurs, des pratiques et des usages, parfois massifs, qui sont incontestablement à la marge des règles légalement établies.

C'est le cas dans l'automobile qui fut très longtemps le premier secteur à recourir à l'intérim. Les constructeurs ou sous-traitants ont été souvent condamnés pour leurs pratiques abusives. Les grands constructeurs nationaux ont compté à la fin des années 1990 jusqu'à 15 % d'emploi intérimaire dans leurs effectifs. À l'origine, l'usage des formes précaires d'emploi (CDD) et de l'intérim était déterminé non pas tant par l'impératif de réduction des coûts salariaux que par le cycle d'activité. Le lancement d'un nouveau modèle détermine une suractivité temporaire, nécessitant un recrutement de main-d'œuvre dont le volume va ensuite diminuer avec la mise en production et la commercialisation du véhicule. Le problème est que, au-delà de cet usage normal, le maintien d'un volant de main-d'œuvre sur des contrats temporaires de plus ou moins longue durée est devenu une véritable forme de gestion des ressources humaines. Les entreprises gardent ainsi en période de bonne activité un volant « permanent » d'effectifs temporaires. Certains intérimaires cumulent ainsi jusqu'à deux ans d'ancienneté sur le même poste, sur des contrats successifs où le poste de travail ne change que formellement, enchaînant parfois CDD et intérim. L'avantage pour l'entreprise utilisatrice est à l'évidence une réduction des coûts de transaction associés au recrutement de personnel temporaire, la réduction de l'incertitude quant aux compétences des intérimaires (le maintien d'un réservoir permanent de

personnels sélectionnés est à la base du système) et, enfin, la pression sur les prix de l'intérim dont le coût global n'est à terme guère plus élevé que celui des contrats à durée déterminée [8]. L'usage intensif de l'intérim entraîne aussi une mise en concurrence avec les ouvriers permanents non qualifiés : « rémunérés au smic quels que soient leur diplôme et leur expérience, jamais malade, non syndiqués, les intérimaires en production peuvent être utilisés pour stabiliser les salaires voire, les réduire ». [8] Il a fallu l'intervention parfois spectaculaire des tribunaux du travail (requalifiant massivement en CDI les contrats d'intérim) pour endiguer ces pratiques. Elles sont moins importantes aujourd'hui, les contrats temporaires ayant fait récemment les frais des réductions d'effectifs et des gains de productivité dans le secteur.

Des pratiques à la marge de la légalité existent également dans le domaine du bâtiment-travaux publics, devenu en 2006 le premier secteur à utiliser l'intérim en France. Ce recours massif à l'intérim est *a priori* difficile à comprendre, ce secteur disposant d'un contrat de travail qui lui est spécifique, le contrat à durée indéterminée à fin de chantier (CDIC), dont il était jusqu'en 1986 le seul utilisateur. Ce contrat, qui s'apparente à un contrat de mission, permet l'embauche (en contrat à durée indéterminée) d'un salarié qui pourra être licencié à la fin du chantier pour lequel il a été embauché (la fin du chantier étant alors un motif réel et sérieux de licenciement). L'usage de ce type de contrat est en déclin dans la profession car les conflits du travail se sont multipliés à propos de ce contrat ambigu et une jurisprudence contraignante s'est établie, qui l'a rendu moins avantageux pour les entrepreneurs du bâtiment. L'usage de contrats d'intérim est en principe tout aussi contraignant mais leur mise en œuvre est semble-t-il plus souple et peut-être moins contrôlée. La multiplication des contrats courts (souvent signés, contrairement à la règle, à la fin de la mission), le déploiement de petites agences d'intérim parfois créées pour un chantier particulier ou dédiées à une seule entreprise sont monnaie courante dans la profession. Le recours à l'intérim est également intéressant pour se prémunir contre la répression de l'embauche de travailleurs sans permis de travail. Jusqu'au

renforcement récent de la législation, l'entreprise d'intérim était en effet seule responsable de la situation de ses employés [3].

On peut estimer aujourd'hui que l'importance du recours à l'intérim dans le bâtiment est massivement la conséquence de la pénurie de main-d'œuvre observée dans le secteur. Un phénomène comparable est à l'œuvre pour d'autres métiers – dans les transports par exemple. Les agences d'intérim spécialisées sont très sollicitées et les intérimaires qualifiés y trouvent des missions pratiquement continues avec un niveau de rémunération supérieur à celui affiché par le secteur. L'intérim fait ainsi, de manière paradoxale, concurrence à l'emploi permanent.

Le secteur de l'industrie agroalimentaire utilise l'intérim, dans une proportion qui est très voisine de celle observée pour l'ensemble des activités industrielles (6,4 % de l'emploi total en équivalent temps plein). L'usage de l'intérim est croissant dans ce secteur depuis 1995 mais à un rythme moins rapide que dans les autres secteurs d'activité. Les caractéristiques de l'emploi intérimaire dans l'agroalimentaire sont très proches de celles observées dans l'ensemble de l'industrie. L'emploi y est un peu plus féminisé cependant (60 % d'hommes contre 72 % dans l'ensemble du secteur industriel), mais est largement dominé comme ailleurs dans l'industrie par l'emploi non qualifié.

Dans le secteur des IAA, trois usages de l'intérim apparaissent¹:

- comme ailleurs, l'intérim est utilisé en tant que période de test avant l'embauche ; ce qui est particulier dans une industrie saisonnière comme l'agroalimentaire, c'est que l'intérim permet de tester les futurs titulaires de contrats saisonniers ;
- un rôle de « tampon » pour faire face aux variations imprévisibles du marché, et particulièrement aux commandes irrégulières des plus gros clients (pour l'industrie agroalimentaire par exemple, les campagnes

1. Voir chapitre 2, p. 145.

promotionnelles des supermarchés et des hypermarchés se répercutent sur la production) ; l'intérim est utilisé de manière complémentaire à l'usage d'autres contrats flexibles (contrats saisonniers, CDD) ;

- un rôle de substitution pour faire face à l'absentéisme élevé dans le secteur en raison des conditions de travail particulièrement difficiles ; le travail s'effectue en atmosphère froide, la tenue de protection est obligatoire (le port du masque aussi), la station debout est continue et les tâches sont souvent répétitives ; certains postes sont particulièrement difficiles et exigent une certaine force physique – le désossage des jambons, le débardage des carcasses par exemple ; les maladies professionnelles comme les accidents du travail sont fréquents ; il n'est pas rare que ces postes soient pourvus plus souvent que les autres par des salariés intérimaires ou d'autres salariés « hors statut » ;
- un rôle de transition pour accompagner de futures restructurations organisationnelles (suppression/création d'unités de production).

Directement lié à ces problèmes de pénibilité du travail, le recours à l'intérim s'explique également par l'existence de situations de pénurie de main-d'œuvre sur le marché du travail. Le taux de rotation est fort dans le secteur et les entreprises ont parfois du mal à recruter sur des emplois permanents. Ainsi, une entreprise de fabrication de plats cuisinés (production à forte valeur ajoutée) que nous avons étudiée fait un usage récurrent et important de l'intérim pour faire face à des activités saisonnières et à un *turn-over* élevé. Bénéficiant de contrats de long terme avec les entreprises d'intérim, et donc de tarifs très bas, l'établissement profite du savoir-faire des ETT en matière de sélection et de recrutement et peut puiser en cas de besoin dans un « portefeuille » d'intérimaires connus et qualifiés.

Ces derniers ne cherchent pas dans l'entreprise un emploi permanent mais acceptent « faute de mieux » dans un autre secteur moins pénible des missions plus ou moins régulières. Pour chaque mission, ils touchent, en plus de leur rémunération, les primes afférentes à la pénibilité et aux

horaires décalés, ainsi que la prime de précarité et les congés payés. Ces emplois d'intérimaires apparaissent pour une population jeune et non stabilisée comme une solution d'attente acceptable, mieux rémunérés que d'autres contrats temporaires voire que des emplois fixes dans le même secteur. La situation géographique de l'entreprise (Bretagne en bord de mer) leur permet d'alterner ces emplois avec d'autres activités saisonnières plus attrayantes (dans le tourisme, l'hôtellerie, le commerce saisonnier) et parfois de rester au pays en attendant une situation meilleure.

Dans ce secteur, l'intérim apparaît toutefois concurrencé par d'autres formes de flexibilité, telles que les contrats saisonniers, les groupements d'employeurs ou les « tâcherons ».

Le contrat saisonnier est un contrat à durée déterminée également utilisé dans le secteur. Moins cher pour l'entreprise utilisatrice que l'intérim ou le CDD classique (il n'y a pas de prime de précarité pour le salarié), il est également plus souple puisqu'il n'a pas de terme fixe (seulement la fin de la saison). Cependant, ce contrat doit répondre à des règles très précises. Il permet de recruter du personnel supplémentaire pour un surcroît d'activité qui se renouvelle chaque année en fonction du rythme des saisons et à des dates plus ou moins régulières (récoltes, vendanges, afflux touristique). Une certaine ambiguïté subsiste au niveau juridique, la variation d'activité devant être indépendante de la volonté de l'employeur, ce qui le rend délicat à utiliser de manière récurrente. Dans la pratique, l'industrie agroalimentaire l'utilise pour des activités liées aux cueillettes (surgélation ou mise en conserve de certains légumes) mais aussi pour des périodes de surconsommation de certains produits (glaces, salades). Il concerne généralement des emplois peu ou pas qualifiés, la sélection et la formation des saisonniers restant très sommaires.

Pour limiter l'usage de l'intérim, les industriels de l'agroalimentaire ont également recours à d'autres formes de flexibilité, dont nous présentons ici deux exemples.

Il s'agit tout d'abord de groupements d'employeurs. Pour faire face à la saisonnalité de l'activité et aux pénuries de main-d'œuvre, les employeurs font feu de tous bois. Dans le même bassin de main-d'œuvre (Bretagne), on observe ainsi le recours à des groupements d'employeurs, mis en œuvre avec le concours du service public de l'emploi. Les employeurs tentent ainsi de stabiliser une main-d'œuvre dans une structure permanente capable de répondre à leurs besoins temporaires. Ces expériences restent cependant très marginales.

Enfin, le recours aux « tâcherons » demeure important dans ce secteur. Les tâcherons sont des indépendants (ou des salariés de petites entreprises indépendantes) qui sont notamment employés dans la charcuterie pour désosser les jambons. Cette tâche, effectuée manuellement, est délicate et coûteuse pour l'entreprise. Elle exige beaucoup de savoir-faire (séparation avec un couteau à désosser des muscles qui composent un jambon) ainsi qu'une aptitude physique particulière (maintenir un jambon d'une main, manier le couteau de l'autre). C'est un métier dangereux (les coupures sont monnaie courante) et le port d'une lourde protection dans une atmosphère froide rend son exercice très pénible. Les maladies professionnelles (tendinites graves) sont nombreuses. Les établissements ont donc cherché à externaliser ce travail en recourant aux services d'entreprises spécialisées qui délèguent leurs désosseurs à l'intérieur de l'usine. Par différents biais, ces salariés sont payés à la tâche (au kilo de jambon désossé), ce qui accentue la pénibilité du travail et les risques encourus. De nombreux conflits du travail et des interventions à répétition de l'administration ont contribué à limiter ces pratiques. La tendance est actuellement à l'externalisation totale de ce travail, les jambons étant achetés désossés, seules les productions à plus forte valeur ajoutée sont maintenues dans l'entreprise productrice de jambon. Au niveau des abattoirs et de la première transformation de la viande, ces métiers et ces pratiques perdurent cependant, alliant pénibilité, dangerosité mais également des rémunérations très au-dessus des standards de la profession.

On le voit, les alternatives à l'intérim sont nombreuses et les emplois d'intérim n'apparaissent pas toujours comme les plus « mauvais » en matière de pénibilité ou de rémunération. Cette situation se vérifie également dans d'autres secteurs qui utilisent moins d'intérim que l'agroalimentaire, car d'autres types de contrats de travail existent, plus avantageux pour les employeurs, plus précaires pour les salariés. C'est le cas dans l'hôtellerie et la restauration ainsi que dans la distribution.

L'INTÉRIM DANS LE SECTEUR TERTIAIRE : LA CONCURRENCE

D'AUTRES FORMES DE CONTRATS POUR LES EMPLOIS NON QUALIFIÉS

L'intérim est bien moins développé dans ce secteur que dans l'industrie. Il y est cependant en progression rapide, particulièrement dans des branches d'activité et pour des qualifications qui ne sont guère concernées par les bas salaires. L'intérim des ingénieurs et des cadres fait désormais largement concurrence aux SSII. Les entreprises d'intérim cherchent d'ailleurs à développer les activités dans ces secteurs beaucoup plus rémunérateurs.

En ce qui concerne les emplois peu qualifiés, l'intérim est relativement peu présent car les entreprises ont à leur disposition des statuts de travail atypiques dont ils font un usage important, ce qui limite le recours à l'intérim comme moyen de flexibilité. Nous prenons ici l'exemple de l'hôtellerie-restauration et du commerce.

Dans l'hôtellerie-restauration¹, les fluctuations d'activité sont importantes, pour partie imprévisibles, et pour partie saisonnières, et le recours à l'intérim, même s'il croît régulièrement, reste exceptionnel. On ne compte en 2005 que 7 300 emplois équivalent temps plein, soit seulement 1,2 % de l'emploi intérimaire. La restauration, le *catering*, emploie l'essentiel de ces intérimaires. La profession dispose d'autres types de contrats flexibles qui limitent l'usage

1. Voir chapitre 4, p. 269.

de l'intérim (les apprentis et stagiaires dans la restauration, les « extras » dans l'hôtellerie). L'usage de l'intérim n'est rendu nécessaire que pour le remplacement des salariés absents ou en raison de pénuries de main-d'œuvre sensibles dans la restauration.

Dans la restauration, les conditions de travail particulièrement dures, les horaires asociaux, les dérogations aux règles générales du travail (durée légale de 42 heures, travail le dimanche non payé double, une seule journée de repos obligatoire par semaine) ainsi que les rémunérations médiocres, génèrent, comme pour l'industrie agroalimentaire, des pénuries de main-d'œuvre. On observe de la même façon l'émergence d'un intérim spécialisé proposant des intérimaires qualifiés relativement bien rémunérés. En parallèle, les apprentis et les stagiaires constituent une base de main-d'œuvre bon marché quasi permanente indispensable au fonctionnement des établissements de restauration. Les apprentis sont payés en dessous du smic (depuis 25 % du smic en première année jusqu'à un maximum de 78 % la troisième année en fonction de l'âge) et leur rémunération est totalement exonérée de charges sociales. Par ailleurs, pour les postes les moins qualifiés (plonge, manutention, entretien) les travailleurs immigrés, souvent en situation irrégulière, sont nombreux.

En ce qui concerne l'hôtellerie, tout dépend de la taille et de la nature des établissements. Il y a peu de choses en commun entre un petit hôtel familial, l'établissement (franchisé ou non) d'une grande chaîne hôtelière et le fonctionnement d'un palace. L'usage de l'intérim y est limité au remplacement de salariés absents. D'autres moyens de flexibilisation sont employés : externalisation de certaines fonctions (entretien des parties communes, de la blanchisserie), recours aux stages et apprentis, mais également recours à un contrat de travail spécifique à la profession : le contrat « d'extra ».

Ce contrat permet de faire face aux variations à la hausse de l'activité en embauchant au jour le jour des salariés peu qualifiés, essentiellement des femmes de ménage. L'usage de ce contrat se fait à la limite de la légalité

(contrats signés à l'avance, durée non spécifiée) et permet à certains établissements de disposer d'une réserve de main-d'œuvre dont la rémunération et les conditions de travail échappent aux règles fixées par la convention collective. Les étrangers sont, comme pour les restaurants, particulièrement nombreux sur ces contrats.

Dans le commerce, même si leur nombre reste limité, on doit noter que la distribution (supermarchés, hypermarchés, magasins spécialisés) emploie de plus en plus d'intérimaires, le taux de croissance atteignant 10 % par an. Le remplacement des salariés absents (le taux d'absence est également élevé dans ce secteur) et le prérecrutement sont les motifs essentiels de recours. En matière de flexibilité du travail, la profession privilégie incontestablement la flexibilisation du temps de travail *via* l'usage du temps partiel. Dans un établissement étudié, 47 % des caissières travaillent à temps partiel, les horaires étant souvent variables et les délais de prévenance particulièrement courts. Le recours à une véritable « armée de réserve », constituée d'étudiants sélectionnés et employés en contrats, permet également de faire face aux périodes de forte activité, aux ouvertures en soirée et le week-end.

Le temps partiel et la flexibilisation du temps de travail sont également les solutions privilégiées dans les centres d'appel, qui n'utilisent l'intérim que de façon limitée (moins de 1 % d'emploi intérimaire selon la CFDT pour l'ensemble du secteur, 2 % en ce qui concerne les centres d'appel intégrés). Le temps partiel varie entre 6 et 32 % de l'emploi selon les centres étudiés. Dans les centres d'appel intégrés aux banques, il s'agit plutôt d'un temps partiel féminin choisi tandis que les centres d'appel indépendants imposent le temps partiel pour certains postes. Le travail se fait le plus souvent en équipe suivant des schémas organisationnels plus ou moins complexes et les horaires de travail varient considérablement d'un établissement à l'autre en fonction de la nature des marchés et des campagnes de marketing.

Ainsi, dans le secteur tertiaire, l'intérim apparaît-il fortement concurrencé par d'autres modes de flexibilité, soit spécifiques (contrats d'extra), soit plus

largement diffusés (apprentissage et stagiaires, recours au temps partiel). Ces catégories cumulent des rémunérations faibles (plus basses que dans l'intérim) et des conditions de travail particulièrement difficiles.

Dans les faits, les entreprises vont donc au-delà des marges de flexibilité ouvertes par la réglementation de l'intérim en France, soit en contournant les motifs légaux de recours, soit en utilisant des formes juridiques concurrençant l'intérim.

Conclusion

L'intérim en France constitue à la fois un secteur et une forme d'emploi, tous deux fortement régulés et assurant en principe un statut relativement protecteur pour les intérimaires. Compte tenu du principe de parité, les bas salaires y demeurent relativement limités, sauf si l'on se situe dans une perspective de revenu global, où la discontinuité des missions, l'alternance avec le chômage ou d'autres situations précaires peut aboutir à des revenus faibles. De manière plus générale, la qualité de l'emploi dans l'intérim apparaît plus faible qu'ailleurs, notamment du point de vue de la pénibilité, des accidents du travail, de l'accès à des formations longues et des perspectives de mobilité. Toutefois, les initiatives récentes concernant par exemple le droit individuel à la formation ou l'accès à des aides sociales, mais également l'ouverture de la possibilité pour les ETT de placer sur des CDD ou des CDI (augmentant les perspectives de sortie de l'intérim) vont dans le sens d'une amélioration de la qualité de l'emploi intérimaire.

Il reste que ce bilan global recouvre un fort dualisme, qui aboutit à des situations très hétérogènes pour les intérimaires. Les conditions de travail dans les très petites agences sont mal connues, et n'offrent en tout cas pas les mêmes garanties que dans les grandes ETT. En outre, des usages de l'intérim à la limite de la légalité subsistent qui concernent encore parfois les grandes entreprises aussi bien que les petites. Les analyses empiriques font également apparaître le maintien de formes de contrats précaires et

flexibles concurrentes de l'intérim et n'offrant pas les mêmes garanties. C'est sans doute dans ces formes de travail et d'emploi que se situent les véritables « bas salaires » du marché du travail français. Il n'en reste pas moins que le caractère temporaire de la relation de travail fragilise considérablement la masse des intérimaires, phénomène accentué par la chute actuelle du marché.

Bibliographie

- [1] Arrowsmith J., *Temporary Agency Work in an Enlarged European Union*, Luxembourg, Office for Official Publications of the European Communities (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin), 2006.
- [2] Caire G., *Les Nouveaux marchands d'hommes ? Étude du travail intérimaire*, Paris, Éditions ouvrières, 1973.
- [3] Chauvin, J., « L'externalisation des illégalités. Ethnographie des usages du travail "temporaire" à Paris et à Chicago », colloque *Économie informelle, travail au noir : enjeux économiques et sociaux*, CEE, université de Marne-la-Vallée, 2007.
- [4] De Riccardis N., « L'intérim en 2006 : une croissance toujours soutenue », *Dares, Première informations. Premières synthèses*, juillet 2007.
- [5] Davoine L. et Erhel C., « La qualité de l'emploi en Europe : une approche comparative et dynamique », *Économie et Statistique*, août 2008.
- [6] Faure-Guichard C., *L'Emploi intérimaire : trajectoires et identités*, Rennes, PUR, 2000.
- [7] Jourdain C., « Intérimaires : les mondes de l'intérim », *Travail et Emploi*, 89, 2002.
- [8] Gorgeu A., Mathieu R. et Pialoux M., *Organisation du travail et gestion de la main-d'œuvre dans la filière automobile*, Paris, La Documentation française, 1998.
- [9] Guilbert M., Lowit N. et Creusen J., *Le Travail temporaire*, Paris, éditions du CNRS, 1970.

- [10] Lefevre G., Michon F, Viprey M., « Les stratégies des entreprises de travail temporaire. Acteurs incontournables du marché du travail, partenaires experts en ressources humaines », *Travail et Emploi*, 89, 2002, p. 45-64.
- [11] Michon F., « Temporary agency work in Europe », in S. E. Gleason (éd.), « *The Shadow Work Force. Perspectives on Contingent Work in the United State, Japan and Europe* », Kalamazoo (MI), Upjohn Institute for Employment Research, 2006, p. 271-309.
- [12] Morris G., « Temporary work in English law », in R. Blanpain et R. Graham, *Temporary Agency Work and the Information Society*, La Haye, KLI, 2004.
- [13] Osborne M., « Industry Report : temporary work agencies in the UK. Paper prepared for the Russell Sage Foundation Project Low-Wage Work in Europe », Londres, National Institute of Economic and Social Research, 2005.

Les auteurs

Ève CAROLI est professeur à l'université Paris Ouest-Nanterre-La Défense et membre de l'Institut universitaire de France. Elle est chercheur au laboratoire EconomiX (Paris Ouest) et à l'École d'économie de Paris, et responsable d'un programme ANR portant sur la dynamique des marchés internes du travail. Ses principaux travaux concernent l'innovation, l'organisation et les conditions de travail.

Jérôme GAUTIE est professeur à l'université Paris I-Panthéon-Sorbonne, où il dirige l'Institut des sciences sociales du travail, et chercheur au Centre d'économie de la Sorbonne. Ses recherches portent sur le marché du travail et les politiques de l'emploi. Il a codirigé *Les Politiques de l'emploi en Europe et aux États-Unis* (avec J.-Cl. Barbier, PUF, 1998) et notamment publié *Coût du travail et emploi* (La Découverte, 1998) et *Le Chômage* (La Découverte, 2009).

Philippe ASKENAZY est directeur de recherche à l'École d'économie de Paris et membre de l'Institute for the Study of Labor (IZA, Bonn). Ses travaux portent notamment sur les mutations technologiques et organisationnelles et les politiques de l'emploi. Il coordonne les programmes du Centre pour la recherche économique et ses applications.

Mathieu BÉRAUD est maître de conférences en économie à l'IUT de Longwy (université Henri-Poincaré-Nancy I) et chercheur au Groupe de recherche sur l'éducation et l'emploi du Laboratoire lorrain de sciences sociales (GREE-2L2S), centre associé au Centre d'études et de recherches sur les qualifications (Céreq). Ses travaux portent sur les questions d'emploi, de précarité et de chômage.

Jean-Baptiste BERRY est responsable du pôle « Enquêtes » à la Dares (ministère du Travail, des Relations sociales, de la Famille, de la Solidarité et de la Ville). Ses recherches portent sur les conditions de travail et leur objectivation, en particulier à travers l'économie de la grande distribution.

Thierry COLIN est maître de conférences en sciences de gestion à l'université Nancy 2 et chercheur au Centre européen de recherche en économie financière et gestion des entreprises. Ses travaux portent sur la gestion des compétences et de l'emploi dans les entreprises et les relations professionnelles.

Christine ERHEL est maître de conférences à l'université Paris I-Panthéon-Sorbonne, chercheur au Centre d'économie de la Sorbonne et au Centre d'étude de l'emploi. Ses travaux concernent la coordination des politiques de l'emploi en Europe et les comparaisons internationales en matière de qualité de l'emploi. Elle a récemment publié *Les Politiques de l'emploi* (PUF, 2009) et coordonné un ouvrage sur les transitions au cours du cycle de vie (avec D. Anxo et J. Schippers, *Transitions and Time Adjustments over the Life Course*, Dutch University Press, 2008).

Benoît GRASSER est maître de conférences en sciences de gestion à l'IUT d'Épinal-université Nancy 2 et chercheur au GREE-2L2S, centre associé au Céreq. Ses travaux portent sur les questions d'emploi, de gestion des compétences et d'apprentissage organisationnel.

Émilie Fériel est doctorante à l'université Nancy 2 et membre du Groupe de recherche sur l'éducation et l'emploi.

Christine GUÉGNARD est chargée d'études à l'Institut de recherche sur l'éducation, sociologie et économie (Iredu/CNRS) pour le Céreq à l'université de Bourgogne. Elle travaille sur la problématique de la relation formation-emploi, notamment l'insertion des jeunes, les tensions sur le marché du travail et les politiques d'éducation ou d'emploi en termes d'égalité des chances.

Annie LAMANTHE est ingénieur de recherche au Laboratoire d'économie et de sociologie du travail (LEST-UMR 6123), centre associé au Céreq. Ses recherches portent sur les systèmes agroalimentaires et les tissus productifs

traditionnels dans la mondialisation, notamment du point de vue de la relation salariale et des marchés du travail.

Gilbert LEFEVRE est ingénieur au CNRS et membre du Centre d'économie de la Sorbonne. Géographe de formation, il travaille depuis de nombreuses années en association avec des économistes et des sociologues sur les formes atypiques d'emploi, particulièrement l'intérim. À ce titre, il est membre du « Cercle Lafitte », groupe de réflexion sur l'emploi temporaire associant chercheurs et professionnels de l'intérim.

Philippe MÉHAUT est chercheur en socioéconomie du travail au LEST à Aix-en-Provence. Ses travaux portent notamment sur les systèmes et les politiques de formation professionnelle et sur le fonctionnement des marchés du travail.

Sylvie-Anne MÉRIOT est sociologue du travail au Céreq et spécialisée dans l'analyse du travail. Elle est responsable au sein de l'Institut de recherche pour le développement de la mise en place d'une démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

François MICHON est directeur de recherches émérite au Centre d'économie de la Sorbonne et chercheur associé à l'Institut de recherches économiques et sociales. Ses travaux portent sur la socioéconomie du travail, de l'emploi et des relations professionnelles.

Sophie PRUNIER-POULMAIRE est ergonomiste, maître de conférences à l'UFR de sciences psychologiques et sciences de l'éducation de l'université Paris Ouest-Nanterre-La Défense. Elle dirige la filière « Ergonomie » du parcours universitaire de psychologie du travail et ergonomie. Ses travaux concernent l'organisation temporelle des activités professionnelles et les conditions de travail, plus particulièrement dans le secteur des services et de la grande distribution.

Organigramme du CEPREMAP

Direction

Président : Jean-Pierre Jouyet

Directeur : Daniel Cohen

Directeur adjoint : Philippe Askenazy

Directeurs de programme

Programme 1 - La politique macroéconomique en économie ouverte

Yann Algan

Philippe Martin

Xavier Ragot

Programme 2 – Travail et emploi

Ève Caroli

Andrew Clark

Gilles Saint-Paul

Programme 3 – Économie publique et redistribution

Brigitte Dormont

Claudia Senik

Karine Van Der Straeten

Programme 4 – Marchés, firmes et politique de la concurrence

Gabrielle Demange

Anne Perrot

Jérôme Pouyet

Programme 5 – Commerce international et développement

Marc Gurgand

Sylvie Lambert

Thierry Mayer

Mise en pages
TyPAO sarl
75011 Paris

Imprimerie Jouve
N° d'impression : ****
Dépôt légal : septembre 2009