



Les pratiques de RH des entreprises en France :

leurs spécificités par rapport aux pratiques de 32 autres pays

ENQUÊTE CRANET – EM LYON 2004

Françoise DANY
Professeur et Directrice du Centre de recherche
«Organisations, Carrières et nouvelles Elites» d'EM LYON

Florian HATT
Assistant pédagogique et de recherche à EM LYON
et Chercheur au centre de recherche
«Organisations, Carrières et nouvelles Elites» d'EM LYON



SOMMAIRE

INTRODUCTION	3
1. PRESENTATION DE L'ENQUETE.....	3
2. PRINCIPAUX RESULTATS.....	5
RESULTATS THEMATIQUES.....	7
1. ORGANISATION DE LA FONCTION RH	7
1.1 <i>La fonction RH, une fonction décrite comme étroitement liée à la stratégie de l'entreprise.</i>	7
1.2 <i>Spécialisation et centralisation de la fonction RH</i>	9
1.3 <i>Une diminution de l'externalisation pour la fonction RH</i>	11
1.4 <i>Une place importante des Systèmes d'Information pour les RH.</i>	11
1.5 <i>Des priorités pour la fonction encore bien « traditionnelles »</i>	13
2. PRATIQUES DE GESTION DE L'EMPLOI.....	16
2.1 <i>Des méthodes de recrutement et de sélection stables dans le temps</i>	16
2.2 <i>Des pratiques de flexibilité du travail limitées</i>	18
2.3 <i>Une préférence pour les pratiques de réduction des effectifs les plus indolores</i>	20
3. DEVELOPPEMENT DU PERSONNEL	21
3.1 <i>L'évaluation, un outil largement répandu</i>	21
3.2 <i>Une évaluation très classique qui reste le fait de la hiérarchie</i>	22
3.3 <i>Une évaluation tournée prioritairement vers la gestion des carrières et de la formation</i>	22
3.4 <i>La formation française : marquée par la législation ?</i>	23
3.5 <i>Le Rôle important du service RH dans le processus de formation</i>	25
3.6 <i>Les thèmes de formation privilégiés</i>	26
3.7 <i>les autres méthodes de développement des personnes</i>	27
3.8 <i>La gestion des carrières</i>	27
4. PRATIQUES DE REMUNERATION.....	29
4.1 <i>Les « périphériques de rémunération » largement répandus</i>	29
4.2 <i>Niveau de décision des salaires</i>	30
4.3 <i>Utilisation des « salaires de performance » : une disparité importante entre cadres et non cadres</i> ..	31
5. SYNDICALISME ET COMMUNICATION INTERNE	32
5.1 <i>Importance des syndicats</i>	32
5.2 <i>Une communication qui se fait en direct, sur des sujets qui varient selon les populations concernées</i>	33
CONCLUSIONS	35
SITUATION GENERALE DES ENTREPRISES EN FRANCE AU MOMENT DE L'ENQUETE	37
1. SITUATION ECONOMIQUE ET DYNAMISME DES ENTREPRISES.....	37
2. SITUATION EN MATIERE D'EMPLOI.....	39
METHODOLOGIE	41
INDEX DES GRAPHIQUES	44
INDEX DES TABLEAUX.....	45

INTRODUCTION

1. PRESENTATION DE L'ENQUETE

Ce rapport fournit les résultats d'une enquête sur les politiques et pratiques de Gestion des Ressources Humaines (GRH) mises en place en ce début de vingt et unième siècle dans des grandes entreprises publiques et privées, et de tous secteurs. Sont présentées ici les réponses des **responsables de la gestion des ressources humaines de près de 8 000 entreprises situées dans 32 pays** (cf. tableau 1 ci-après). Ces personnes ont été consultées à l'aide d'un questionnaire qui leur a été adressé en 2003-2004. Les réponses analysées sont donc relatives aux pratiques en vigueur en 2003-2004. Elles traitent aussi des changements intervenus entre 2000 et 2003.

Dans le présent rapport les résultats de la France (F) seront comparés à ceux des pays suivants : UK (Royaume Uni), D (Allemagne), S (Suède), E (Espagne), DK (Danemark), NL (Pays-Bas), I (Italie), CH (Suisse), FIN (Finlande), EL (Grèce), A (Autriche), B (Belgique), EUR E (Europe de l'Est = Hongrie + Bulgarie + Estonie + Slovénie + Slovaquie, RDM (Reste du Monde = USA + Canada + Népal + Philippines + Australie + Nouvelle Zélande + Tunisie + Israël).

Cette enquête a été réalisée dans le cadre de ***l'Observatoire International de Gestion des Ressources Humaines/CRANET***¹ dont EM LYON est l'unique représentant pour la France. Il s'agit de la 6^{ème} étude réalisée dans les pays du Cranfield Network. Les précédentes analyses ont été menées en 1990, 1991, 1992, 1995 et 1999. Des comparaisons relatives à l'évolution des pratiques au fil du temps complètent donc ce « benchmarking » international. Avec plus de 35000 données collectées, l'Observatoire International de Gestion des ressources Humaines/Cranet s'impose comme la base de données en gestion des ressources humaines la plus riche.

¹ Cranet signifie *Cranfield Network*. L'Observatoire International des Ressources Humaines est en effet un projet initié par Cranfield Business School, qui réunit aujourd'hui un réseau de plus de 39 Business Schools et Universités réparties à travers le monde. Dans chaque pays membre, un représentant est en charge de l'administration et de l'exploitation du questionnaire. Les représentants des pays travaillent aussi ensemble pour faire évoluer le questionnaire au fil du temps. EM LYON est responsable de l'étude française.

Tableau 1: nationalité des répondants

EU countries (18)	Number of responses	
UK	1101	
France	140	
Germany	347	
Sweden	383	
Spain	158	
Denmark	516	
Netherlands	397	
Italy	117	
Finland	293	
Greece	180	
Austria	270	
Belgium	230	
Cyprus	85	
Estonia	118	
Slovenia	161	
Slovakia	259	
Czech Republic	72	
Hungary	59	
Total EU countries		4886
Europe - non EU countries (6)		
Norway	303	
Switzerland	311	
Turkey	171	
Bulgaria	157	
Iceland	114	
Turkish Cypriot Community	87	
Total Europe - non EU countries		1143
Rest of world (8)		
USA	260	
Canada	456	
Australia	259	
New Zealand	286	
Israel	175	
Philippines	56	
Nepal	204	
Tunisia	189	
Total Rest of world		1885

2. PRINCIPAUX RESULTATS

Cinq thèmes sont abordés dans cette enquête : l'organisation de la fonction RH, les pratiques de gestion de l'emploi, le développement du personnel, les pratiques de rémunération, syndicalisme et communication interne.

Les principales caractéristiques des résultats obtenus auprès des répondants français sont :

➤ **L'organisation de la fonction RH**

- Une fonction toujours plus liée à la stratégie
- Une fonction toujours très spécialisée et centralisée
- Une diminution du recours aux prestataires externes
- Des systèmes informatiques bien implantés
- Des priorités bien « traditionnelles »

➤ **Des pratiques de gestion de l'emploi stables dans le temps**

- Des méthodes de recrutement et de sélection relativement traditionnelles
- Des pratiques de flexibilité du travail limitées
- Une préférence pour les pratiques de réduction des effectifs les plus indolores

➤ **L'évaluation un outil largement répandu**

- Un outil très largement répandu chez toutes les catégories de salariés
- Une évaluation très classique qui reste le fait de la hiérarchie
- Une évaluation tournée prioritairement vers la gestion des carrières et de la formation

- **La formation et le développement du personnel, toujours des enjeux cruciaux**
 - La formation marquée par la législation, mais pas significativement plus développée en France
 - Le rôle important du service RH dans le processus de formation
 - Une formation centrée sur les compétences de métier.
 - La formation « sur le tas » complète la formation traditionnelle. Les réseaux sont peu pilotés
 - Des pratiques de gestion des carrières relativement similaires aux pratiques des autres pays

- **Des systèmes de rémunération et de compensation de plus en plus variables**
 - Les périphériques légaux de rémunération largement répandus
 - Niveau de décision des salaires
 - Utilisation des « salaires de performance » : une disparité importante entre cadres et non cadres

- **Les relations sociales et la communication interne**
 - Un petit nombre de syndiqués mais un pouvoir de négociation important
 - Une communication qui se fait en direct, sur des sujets qui varient selon les populations concernées
 - La communication concerne plutôt des sujets liés à la stratégie pour les cadres, et plutôt des sujets liés à l'organisation du travail pour les non cadres

RESULTATS THEMATIQUES

1. ORGANISATION DE LA FONCTION RH

1.1 La fonction RH, une fonction décrite comme étroitement liée à la stratégie de l'entreprise.

Ce lien étroit en France entre fonction RH et stratégie d'entreprise se lit à trois niveaux :

➤ **Une forte représentation du DRH au Comité de Direction**

Même si ce pourcentage ne permet pas à lui seul d'affirmer qu'en France la fonction RH est une fonction stratégique, il tend tout de même à indiquer que la France cherche à associer davantage les responsables RH aux choix stratégiques que la plupart des autres pays de l'étude. Cette caractéristique déjà observée en 1995 et 1999 est d'ailleurs en croissance constante puisque le pourcentage de DRH associés au comité de direction était de 83% en 1995, et de 88% en 1999.

Tableau 2 – Représentation du DRH au sein du Comité de Direction

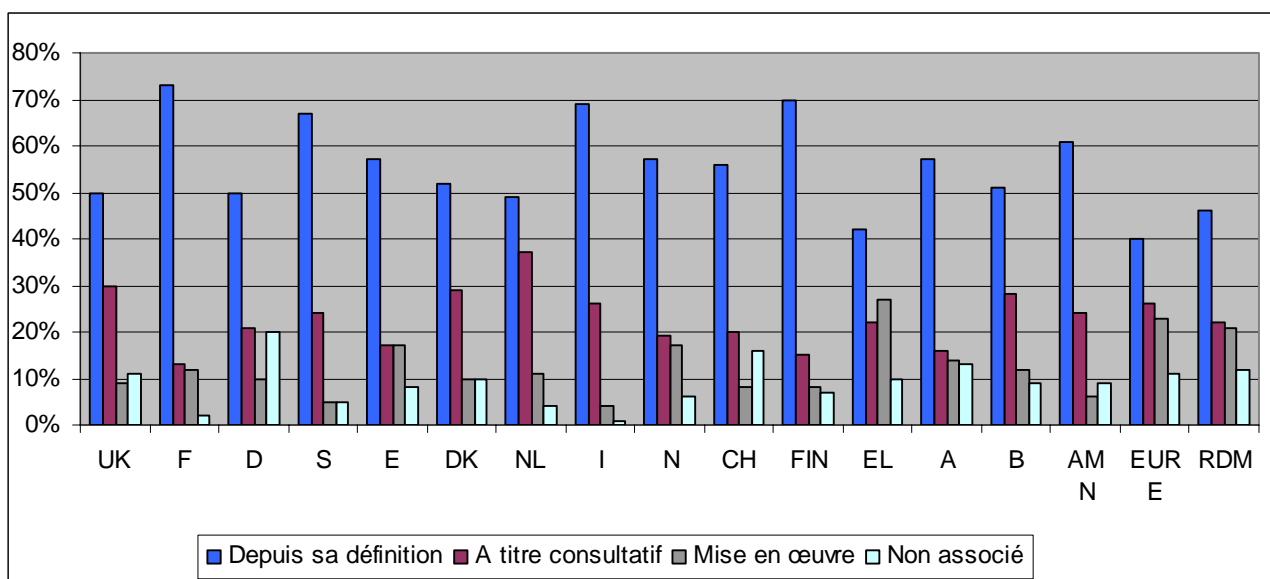
% d'entreprises	UK	F	D	S	E	DK	NL	I	N	CH	FIN	EL	A	B	AM N	EUR E	RDM
Taux de Représentation	46%	91%	55%	88%	76%	53%	61%	75%	67%	67%	75%	34%	52%	79%	41%	33%	52%
Réponses Manquantes	57	1	14	12	6	80	14	7	39	28	79	9	28	7	45	174	301

➤ **Une forte association du DRH à la définition de la stratégie**

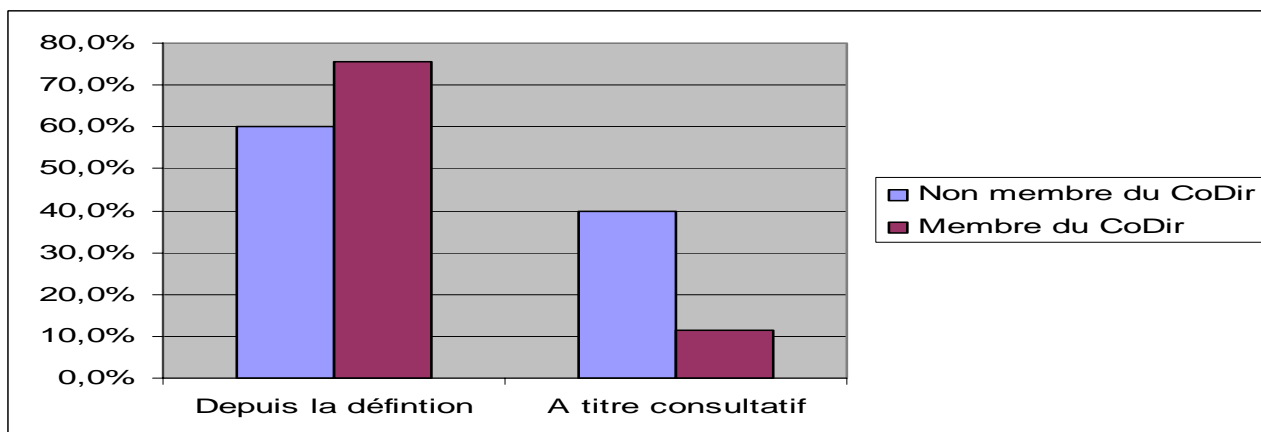
L'association de la fonction RH à la stratégie de l'entreprise est confirmée et précisée par le fait que la France connaît également le plus fort pourcentage de répondants déclarant être impliqués dans le processus stratégique depuis sa définition (73%, cf. Graphique 1). Le pourcentage de répondants d'entreprises françaises déclarant être intégrés à la définition de la stratégie est d'ailleurs en constante augmentation : on passe ainsi de 57% en 1995, à 60% en 1999 et 73% en 2004.

Nos résultats montrent également que le pourcentage d'entreprises dans lesquelles le responsable RH est associé à la stratégie depuis sa définition est plus élevé lorsque celui-ci appartient au Comité de Direction (Graphique 2). La présence au sein de cette instance de décisions n'est donc pas simplement symbolique : elle permet bien d'associer au plus tôt le DRH aux choix stratégiques.

Graphique 1 – Niveau d’association du DRH à la stratégie d’ensemble



Graphique 2 – Association à la stratégie en fonction de la représentation au Comité de Direction



➤ **L’existence de « Politique de Gestion des Ressources Humaines »**

L’attention accordée à la RH en France se lit enfin dans le pourcentage important d’entreprises déclarant avoir une politique de GRH (86%, cf. tableau 2).

Reste toutefois que le pourcentage de politiques formalisées est plutôt bas en France (54%) en comparaison d’autres pays (comme le Royaume-Uni, la Suède, le Danemark, la Norvège ou l’Amérique du Nord). Bien que plus important concernant les RH, ce manque de formalisation est également apparent concernant la stratégie d’entreprise (67%). Il semble donc que ce faible degré de formalisation renvoie à une spécificité « française », plutôt qu’à une spécificité de la GRH en France.

Tableau 3– Degré de formalisation de la politique de GRH

% d'entreprises	UK	F	D	S	E	DK	NL	I	N	CH	FIN	EL	A	B	AM N	EUR E	RDM
Politique GRH écrite	61%	54%	36%	79%	44%	68%	59%	52%	67%	55%	66%	51%	33%	53%	62%	47%	-
Politique GRH non écrite	18%	32%	35%	11%	44%	18%	26%	40%	18%	23%	15%	41%	37%	29%	16%	33%	-
Pas de Politique GRH	20%	13%	28%	10%	9%	14%	15%	8%	15%	21%	18%	7%	26%	17%	21%	17%	-
Ne Sait Pas	1%	1%	1%	0%	3%	0%	0%	0%	0%	1%	1%	1%	4%	1%	1%	3%	-
Réponses Manquantes	30	4	11	5	4	10	5	2	12	5	6	4	7	2	11	73	-

Tableau 4 – Degré de formalisation de la stratégie d'entreprise

% d'entreprises	UK	F	D	S	E	DK	NL	I	N	CH	FIN	EL	A	B	AM N	EUR E	RDM
Stratégie d'entreprise écrite	81%	67%	65%	91%	53%	84%	77%	42%	90%	78%	76%	58%	65%	80%	74%	73%	70%
Stratégie d'entreprise non écrite	14%	24%	26%	4%	37%	9%	15%	30%	4%	15%	5%	35%	26%	14%	15%	21%	20%
Pas de Stratégie d'entreprise	4%	6%	6%	4%	7%	6%	7%	27%	6%	6%	16%	5%	7%	6%	9%	5%	8%
Ne Sait Pas	1%	3%	3%	1%	3%	1%	1%	1%	0%	1%	3%	2%	1%	0%	2%	1%	2%
Réponses Manquantes	27	5	10	15	2	6	6	4	13	4	14	7	2	2	10	78	100

1.2 Spécialisation et centralisation de la fonction RH

Fortement liée à la stratégie, la fonction RH en France est aussi une fonction très spécialisée.

➤ Elle est composée d'experts

Il ressort des résultats recueillis en France que 66% (cf. Tableau 4) des entreprises consultées ont un responsable Ressources Humaines qui a fait sa carrière dans le domaine des ressources humaines (soit dans l'entreprise, soit au sein de différentes entreprises). De même seuls 43% des DRH des entreprises étudiées en France ont été recrutés en interne. Ce pourcentage, parmi les plus faibles constatés (cf. tableau) tend à indiquer qu'en France les DRH sont davantage des spécialistes de la fonction que des personnes sélectionnées pour leur bonne connaissance de l'entreprise. On voit se dessiner une professionnalisation de la fonction RH.

Tableau 5 – Spécialisation de la fonction RH

% d'entreprises	UK	F	D	S	E	DK	NL	I	N	CH	FIN	EL	A	B	AM N	EUR E	RDM
Spécialisation de la fonction RH ¹	76%	66%	58%	67%	60%	43%	71%	76%	53%	67%	41%	78%	55%	70%	73%	63%	52%

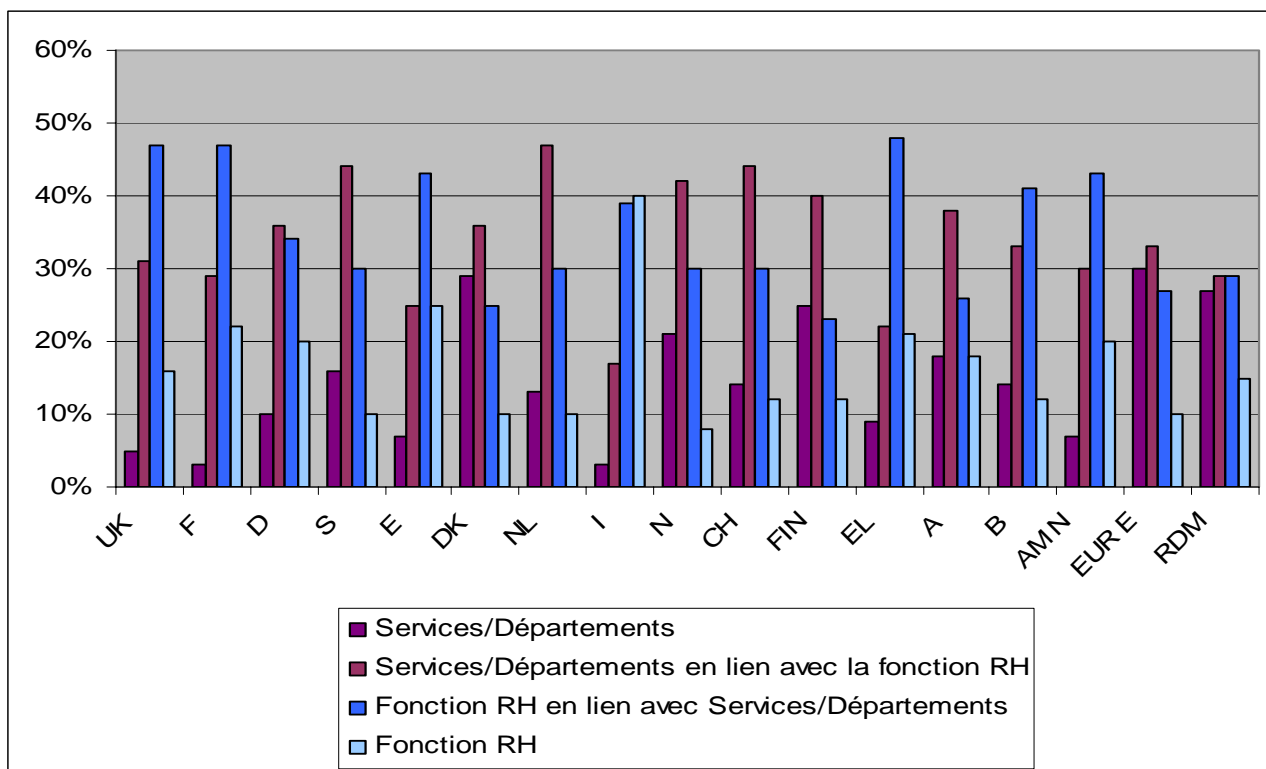
Tableau 6 – Recrutement Interne de la fonction RH

% d'entreprises	UK	F	D	S	E	DK	NL	I	N	CH	FIN	EL	A	B	AM N	EUR E	RDM
Interne	37%	43%	52%	41%	48%	49%	39%	43%	52%	35%	48%	55%	55%	49%	39%	56%	43%

➤ **Une fonction RH forte**

Alors que la fonction RH a pu être décrite comme une fonction de plus en plus « partagée », les répondants pour la France signalent que le département RH garde toujours la main sur les décisions en matière de GRH, même si les responsables hiérarchiques sont souvent associés. Plus précisément, le rôle de la fonction RH est dépeint comme déterminant dans les décisions prises par plus de 68% des répondants des entreprises françaises (seules l'Espagne, l'Italie et la Grèce dépassent ce pourcentage, cf. Graphique 3). La France connaît d'ailleurs avec l'Italie, le plus bas pourcentage de décisions laissées aux Services et Départements seuls (3% contre une moyenne à 17%) ou même aux Services et Départements avec la fonction RH (29% contre une moyenne à 34%).

Graphique 3 – A qui incombe au final la responsabilité des décisions RH ?



¹ Spécialisation de la fonction RH : Rend compte des entreprises qui ont répondu à la question « Comment a été recruté le responsable le plus élevé de la fonction RH/Personnel ? », soit « Au sein de la fonction RH de votre organisation », soit « c'est un spécialiste RH qui vient d'une autre organisation »

1.3 Une diminution de l'externalisation pour la fonction RH

De manière générale, la fonction RH fait largement appel aux services de prestataires externes, en particulier pour la formation et le développement (86%), ainsi que pour les systèmes d'informations RH (71%).

La France se caractérise, cependant, par un moindre recours aux prestataires externes (avec l'Allemagne, la Suisse, la Finlande, la Grèce et l'Autriche).

On observe d'ailleurs une diminution globale du recours à des prestataires extérieurs en France : Les répondants sont parmi les plus nombreux à exprimer une réduction de l'utilisation des services extérieurs pour la gestion de la paie, pour la gestion des retraites, pour la gestion des avantages liés à la rémunération, ainsi que pour la formation et le développement. Cette tendance renvoie peut-être à la situation relativement difficile des répondants français au moment de l'enquête (cf infra 3.1).

Tableau 7 – Domaines Traités avec des prestataires externes en France

% d'entreprises	Gestion de la Paie	Gestion des retraites	Gestion des avantages liés à la rémunération	Formation et développement	Outplacement et réduction d'effectif	Systèmes d'Information RH
Prestataires Externes en Augmentation	28%	12%	17%	32%	23%	33%
Prestataires Externes en Diminution	30%	47%	40%	46%	28%	37%
Prestataires Externes Stables	3%	1%	0%	7%	5%	1%
Pas de recours Extérieur	39%	40%	43%	14%	44%	29%

1.4 Une place importante des Systèmes d'Information pour les RH.

Les entreprises en France semblent s'être approprié les systèmes d'information RH. Elles sont généralement dotées de systèmes sophistiqués. Les SIRH restent toutefois relativement absents de certains domaines.

La majorité des entreprises en France (53%) et dans les autres pays ont un système d'informations indépendant pour les ressources humaines. Seules 14% des entreprises françaises déclarent ne pas avoir de système d'informations RH.

Tableau 8 – Utilisation d'un SIRH

% d'entreprises	UK	F	D	S	E	DK	NL	I	N	CH	FIN	EL	A	B	AM N	EUR E	RDM
Pas de SIRH	18%	14%	17%	13%	10%	16%	14%	13%	15%	18%	22%	12%	10%	21%	15%	23%	30%
Système Indépendant pour la RH	57%	53%	52%	68%	60%	37%	54%	53%	57%	42%	61%	52%	50%	50%	41%	44%	42%
Système Intégré de Gestion	25%	33%	31%	19%	30%	47%	32%	34%	28%	40%	17%	36%	40%	29%	44%	33%	28%
Réponses Manquantes	19	2	8	5	8	5	4	2	13	3	5	8	2	2	8	13	82

Les SIRH en place dans les entreprises en France semblent relativement élaborés. 14% des entreprises déclarent avoir un système de communication interactive de niveau 2 (les employés peuvent faire des transactions complexes, faire des choix qui seront calculés par le système puis approuvés ou annulés par les employés). Ce pourcentage est le plus important après l'Amérique du Nord.

Tableau 9 – Niveau d'élaboration technique du SIRH

% d'entreprises	UK	F	D	S	E	DK	NL	I	N	CH	FIN	EL	A	B	AM N	EUR E	RDM
Simple Communication	65%	38%	48%	40%	52%	45%	63%	50%	60%	56%	56%	77%	43%	54%	40%	57%	50%
Communication Personnalisée	15%	37%	35%	31%	19%	24%	24%	13%	12%	31%	27%	12%	42%	22%	20%	25%	21%
Communication Interactive 1	11%	8%	8%	16%	16%	11%	4%	28%	19%	10%	11%	5%	7%	18%	15%	8%	14%
Communication Interactive 2	2%	15%	2%	9%	6%	7%	1%	3%	3%	3%	2%	4%	4%	3%	15%	2%	5%
Autres opérations plus complexes	0%	1%	0%	2%	3%	3%	0%	2%	4%	0%	0%	0%	0%	0%	3%	1%	3%
Ne Sait Pas	7%	1%	7%	2%	4%	10%	8%	5%	2%	0%	4%	2%	4%	3%	6%	7%	7%
Réponses Manquantes	565	54	77	59	68	205	156	53	59	83	87	67	42	121	193	206	662

L'étude montre que les SIRH sont utilisés pour des tâches administratives : la gestion de la paie (97% des entreprises), l'enregistrement de données individuelles (96%), la gestion du temps de travail (90%).

La France connaît aussi des taux relativement importants d'entreprises qui utilisent les SIRH pour des domaines moins traditionnels comme la formation et le développement (68% des entreprises).

Les entreprises françaises sont toutefois moins nombreuses que d'autres pays à utiliser un système d'information dans certains domaines : c'est le cas en matière de recrutement et dans une moindre mesure pour la gestion des carrières et l'évaluation de la performance.

Tableau 10 – Domaines dans lesquels sont utilisés les SIRH

% d'entreprises	UK	F	D	S	E	DK	NL	I	N	CH	FIN	EL	A	B	AM N	EUR E	RDM
Données Individuelles	98%	96%	33%	46%	62%	92%	93%	78%	94%	39%	92%	99%	59%	90%	91%	96%	96%
Paie	74%	97%	93%	96%	96%	90%	91%	85%	95%	60%	93%	97%	96%	92%	91%	90%	95%
Avantages	66%	67%	80%	72%	48%	46%	78%	66%	43%	57%	63%	82%	80%	70%	87%	55%	81%
Temps de Travail	48%	90%	90%	80%	68%	86%	50%	90%	64%	57%	83%	88%	90%	75%	67%	72%	78%
Recrutement et Sélection	46%	30%	38%	19%	51%	20%	25%	49%	30%	41%	32%	60%	30%	49%	39%	35%	43%
Formation et développement	68%	68%	55%	38%	63%	50%	45%	65%	28%	46%	67%	70%	57%	63%	47%	55%	56%
Evaluation de la Performance	36%	26%	29%	12%	33%	20%	12%	43%	14%	41%	19%	53%	16%	35%	36%	36%	39%
Plans de carrière / Successions	15%	15%	24%	12%	18%	13%	26%	27%	9%	37%	8%	31%	12%	27%	14%	18%	29%
Emploi du Temps	11%	44%	28%	54%	58%	42%	27%	23%	20%	42%	45%	65%	32%	46%	27%	45%	41%
Santé et Sécurité	21%	30%	24%	18%	54%	16%	28%	37%	29%	35%	43%	29%	21%	23%	29%	44%	42%

Aucun des responsables RH interrogés déclare ne pas être du tout satisfait par des systèmes d'information. 60% des entreprises affirment que leur SIRH répond assez bien (« beaucoup ») à leurs besoins.

Tableau 11 – Satisfaction liée au SIRH

% d'entreprises	UK	F	D	S	E	DK	NL	I	N	CH	FIN	EL	A	B	AM N	EUR E	RDM
Pas du tout	5%	0%	1%	2%	1%	2%	4%	0%	2%	3%	0%	3%	1%	0%	1%	1%	2%
Un petit peu	36%	27%	23%	37%	34%	38%	38%	32%	42%	33%	21%	28%	44%	43%	21%	36%	34%
Beaucoup	55%	60%	70%	56%	56%	55%	55%	65%	53%	58%	72%	57%	50%	55%	68%	59%	58%
Complètement	4%	13%	6%	5%	9%	5%	3%	3%	3%	6%	7%	12%	5%	2%	10%	4%	6%

1.5 Des priorités pour la fonction encore bien « traditionnelles »

Tandis que se multiplient les discours en faveur de l'éthique, du rôle social de l'entreprise, de la lutte contre les discriminations, les défis majeurs en termes de GRH mentionnés par les 140 responsables RH interrogés en 2003 témoignent de priorités relativement « classiques ». En effet, les réponses spontanément mentionnées par les répondants à la question ouverte : quels éléments mobilisateurs pour les années à venir ? indiquent que la priorité pour la fonction RH reste principalement de fournir une main d'œuvre adéquate, i.e. : qualifiée, motivée, et aussi quantitativement en phase avec les besoins de l'organisation. Ainsi, les éléments mobilisateurs les plus fréquemment évoqués sont :

- **Le développement de l'organisation et du business** (cité par plus de 17% des entreprises de l'échantillon français) :

Le principal défi que les répondants de l'échantillon français disent avoir à relever pour les trois années à venir est celui du développement de l'organisation et du business. Cela comprend la gestion du changement, la mise en place d'organisations décentralisées, la gestion des reconfigurations d'entreprise, la formulation et l'implémentation de la stratégie. Dans des contextes mouvementés, il appartient à la fonction RH d'adapter les organisations aux nouvelles conditions du succès.

- **La problématique de la motivation des employés** (élément cité par 13% des répondants en France) :

Sont regroupées ici toutes les références à l'implication et la motivation des salariés de l'entreprise, que ce soit par l'intermédiaire de la culture d'entreprise, l'« empowerment », l'enrichissement des postes, la communication ou même la gestion de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée.

- **La formation et le développement du personnel** (élément cité par plus de 11% des répondants en France):

Ce thème a également été cité à plusieurs reprises. Il regroupe toutes les pratiques visant à développer l'expertise des individus de l'organisation. En premier lieu, on retrouve la gestion des compétences, mais également le travail en équipe, les plans de formation, l'auto-développement et le développement de poly-compétences.

- **Les éléments législatifs et la gestion du temps de travail** (élément cité par environ 10% des répondants en France) :

Certains éléments relevant plus de l'administratif et de la gestion du personnel sont également évoqués. Il s'agit plus précisément de la gestion des salaires en conformité avec la législation et de la gestion du temps de travail (en particulier liée à la mise en place des 35h et à la flexibilisation du temps de travail).

- **Les programmes qualité et l'orientation client** (élément cité par environ 6% des répondants en France):

La gestion de la productivité et de l'efficacité est un thème qui revient à plusieurs reprises, avec en particulier des références aux programmes qualité et au service orienté client.

Les thèmes qui étaient les plus souvent cités lors de l'étude de 1999 étaient :

- la gestion des compétences ;
- le recrutement ;
- la gestion des éléments législatifs et administratifs ;
- la gestion des carrières et l'amélioration de la fonction RH.

L'apparition des thèmes « gestion du changement » et « orientation client », non mentionnés en 99 semblent témoigner de la volonté d'utiliser la fonction RH pour mieux servir l'implémentation de la stratégie des entreprises.

2. PRATIQUES DE GESTION DE L'EMPLOI

2.1 Des méthodes de recrutement et de sélection stables dans le temps

Les méthodes de recrutement et de sélection signalées pour la France témoignent d'une grande stabilité. La France continue à se caractériser par des pratiques de recrutement qui varient fortement selon les profils. Ceci étant, les méthodes utilisées pour le recrutement et la sélection restent moins nombreuses en France que dans d'autres pays: certains outils utilisés ailleurs pour l'examen des candidatures des cadres et dirigeants en particulier sont encore rares en France. Enfin, la France a moins développé que d'autres pays de programmes de recrutement à l'intention de populations spécifiques.

➤ **Des méthodes de recrutement qui dépendent des profils recherchés**

Les canaux de recrutement signalés par les répondants français sont quasiment les mêmes qu'en 1999 :

- Pour les cadres et dirigeants, la France est le pays qui utilise le plus les agences de recrutement et les chasseurs de tête (46%). Le recrutement interne est toutefois privilégié par 26% des entreprises françaises. La France (avec l'Italie et l'Espagne) se démarque par un faible taux d'utilisation des petites annonces dans les journaux pour les cadres et dirigeants, alors qu'il est utilisé par plus de 10% des employeurs dans de nombreux autres pays (et même 77% en Norvège) ;
- Pour les techniciens et agents de maîtrise, 35% des entreprises françaises utilisent le recrutement interne (le pourcentage le plus élevé de tous les pays), puis les petites annonces dans les journaux (21%) et les agences de recrutement (15%) ;
- Pour les employés, les canaux de recrutement sont sensiblement les mêmes que pour les techniciens, avec une part plus importante laissée au bouche à oreille (10%) ;
- Enfin, pour les ouvriers, les petites annonces (21%) et le recrutement interne (18%) sont les plus utilisés, suivis de près par le bouche à oreille (14%)

➤ **Des méthodes de sélection relativement traditionnelles**

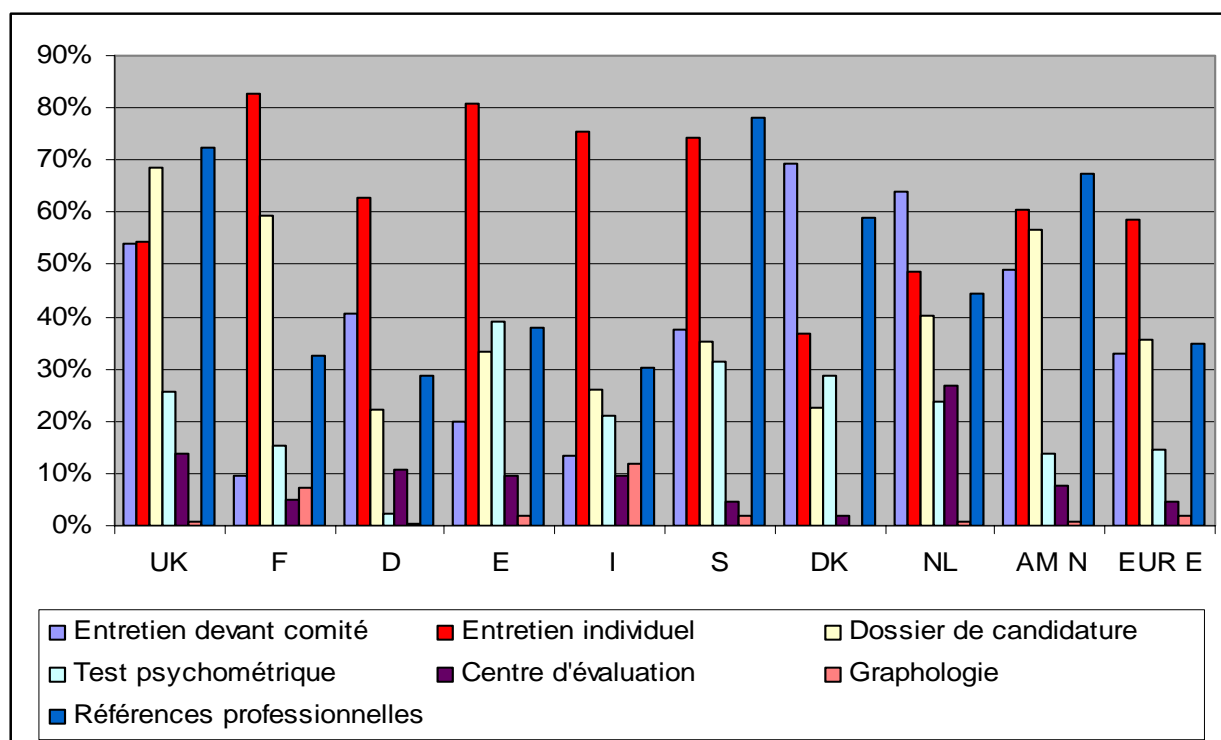
Pour ce qui est des méthodes de sélection, la France (comme la plupart des autres pays) conserve le même trio de tête : entretien, dossier de candidature, références professionnelles

- L'entretien individuel est utilisé en moyenne pour l'ensemble des catégories de personnel par 83% des entreprises françaises. La France est le pays qui a le plus recours à cette méthode, et cela pour l'ensemble des catégories de population.
- Le dossier de candidature est la deuxième méthode la plus utilisée en France. On observe toutefois une variance assez forte de l'utilisation du dossier de candidature suivant les catégories de population (76% d'utilisation pour les cadres et dirigeants contre 40% pour les ouvriers). La France est le pays qui recourt le plus à ce type d'outil après le Royaume-Uni.
- Les références professionnelles sont utilisées en moyenne pour l'ensemble des catégories de personnel par 33% des entreprises. Certains pays comme le Royaume-Uni, la Suède, la Norvège ou l'Amérique du Nord l'utilisent largement plus.

Les autres caractéristiques de la France sont :

- La France utilise moins les tests psychométriques que d'autres pays (Espagne, Royaume-Uni, Suède...), en particulier pour la catégorie des cadres et dirigeants ;
- Elle utilise également moins les centres d'évaluation que le Royaume Uni, les Pays-Bas ou la Suisse, en particulier pour les cadres et dirigeants.
- La France continue à utiliser plus la graphologie que la plupart des autres pays.

Graphique 4 – Moyenne d'utilisation des méthodes de sélection par pays



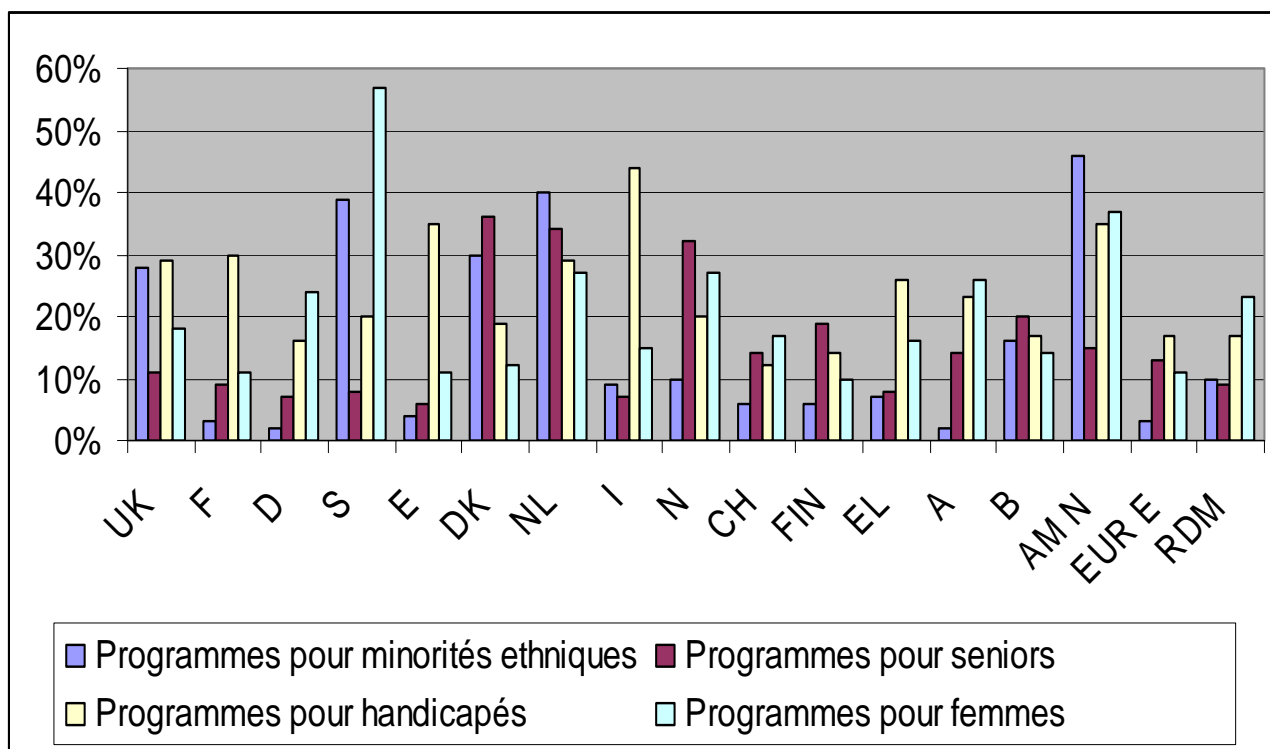
➤ **Une faible diversité des méthodes de recrutement utilisées**

Alors que certains pays (Royaume-Uni, Amérique du Nord, Belgique, Suède, Espagne) ont recours à de nombreuses méthodes de recrutement, la France fait partie du groupe des 5 pays qui ont la moins grande diversité de méthodes avec l'Allemagne, l'Italie, l'Europe de l'Est, et la Grèce).

➤ **Un intérêt limité des entreprises françaises pour l'embauche de « minorités » et autres populations spécifiques ?**

A part pour les handicapés, les entreprises françaises se démarquent par leur faible niveau d'investissement dans les programmes visant l'embauche de populations spécifiques : 3% des entreprises ont pris des mesures particulières pour les minorités ethniques (la médiane est à 9%), 9% pour le recrutement de seniors (médiane à 13%), et 11% pour les femmes (médiane à 17%).

Graphique 5 – Programmes pour des catégories particulières de salariés



2.2 Des pratiques de flexibilité du travail limitées

La France figure parmi les pays les plus utilisateurs de travail intérimaire. Elle utilise aussi beaucoup le temps partiel, les CDD ou les heures supplémentaires. Elle le fait toutefois moins que d'autres pays. La France se démarque surtout par un faible recours aux formes de travail flexible dites atypiques : temps partagé, travail à domicile ...

Plus précisément, la flexibilité du travail en France est assurée à travers :

- Temps Partiel (94% des entreprises françaises y ont recours). Certains pays comme le Royaume-Uni, la Suède, l'Allemagne, le Danemark, les Pays Bas, la Norvège, la Finlande ou l'Autriche l'utilisent encore plus ;
- Travail Intérimaire (pour 90% des répondants français). La France est le troisième pays après la Suède et les Pays Bas à recourir au travail intérimaire ;
- CDD (90%). L'Allemagne, la Finlande ou l'Italie connaissent des chiffres encore supérieurs ;
- Heures Supplémentaires (82% des entreprises françaises)
- Horaires variables (78% des entreprises françaises)
- Travail le week-end (55% des entreprises)

La France, avec l'Italie, l'Espagne, la Suisse, la Grèce et la Belgique, utilise peu un certain nombre d'outils de flexibilité du travail, beaucoup plus répandus au Royaume-Uni, en Allemagne, en Suède, en Finlande ou en Amérique du Nord : 7% des répondants déclarent utiliser le temps partagé (médiane à 34%), 8% le travail à domicile (médiane à 15%) et 5% le télé-travail (médiane à 30%).

Tableau 12 – Pratiques de flexibilité du travail

% d'entreprises	UK	F	D	S	E	DK	NL	I	N	CH	FIN	EL	A	B	AM N	EUR E	RDM
Travail le WE	65%	55%	77%	65%	59%	54%	40%	19%	84%	60%	66%	68%	69%	60%	74%	62%	63%
Horaires Variables	71%	78%	74%	74%	86%	58%	48%	65%	61%	51%	72%	85%	69%	74%	72%	74%	70%
Heures Supp.	92%	82%	55%	99%	81%	92%	62%	71%	98%	72%	95%	89%	93%	84%	95%	82%	86%
Annualisation Temps de travail	26%	70%	30%	46%	37%	33%	27%	7%	42%	44%	35%	9%	29%	14%	29%	39%	24%
Temps Partiel	97%	95%	98%	99%	76%	96%	99%	86%	95%	95%	96%	48%	99%	98%	90%	44%	63%
Travail à Temps Partagé	55%	7%	41%	34%	23%	15%	47%	2%	42%	38%	37%	7%	27%	26%	39%	40%	31%
Temps Choisi	48%	29%	90%	94%	48%	78%	50%	11%	92%	69%	83%	43%	88%	60%	69%	52%	39%
Travail Intérimaire	86%	90%	65%	94%	85%	85%	92%	44%	82%	40%	72%	51%	43%	71%	88%	53%	63%
CDD	75%	90%	97%	98%	73%	57%	71%	92%	89%	77%	95%	79%	76%	85%	66%	57%	66%
Travail à Domicile	32%	8%	13%	34%	6%	15%	23%	8%	37%	20%	19%	7%	9%	23%	23%	12%	9%
Télé-Travail	20%	5%	43%	44%	15%	39%	41%	20%	60%	33%	30%	9%	30%	24%	39%	25%	15%
Semaine Ramassée	29%	11%	26%	20%	11%	34%	39%	7%	26%	21%	15%	2%	37%	15%	46%	8%	16%

2.3 Une préférence pour les pratiques de réduction des effectifs les plus indolores

Une autre caractéristique de la France par rapport à la gestion de l'emploi est son mode de gestion des réductions d'effectifs. Les données recueillies tendent à confirmer la faible marge de manœuvre des entreprises françaises en la matière.

Ainsi, la première mesure prise pour réduire les effectifs est le gel des recrutements (plus de 70% des entreprises françaises). Au contraire, la France est un des pays qui utilise le moins le licenciement : 51% des répondants français déclarent recourir au licenciement, contre plus de 80% au Royaume-Uni, en Suède ou aux Pays Bas.

La France est aussi le pays qui utilise le moins de procédures d'outplacement (prestation de conseil pour accompagner les salariés dans la recherche d'un nouvel emploi). L'obligation de « reclassement » interne lors des licenciements collectifs explique sans doute pour partie cette différence par rapport à des pays tels que l'Espagne, la Finlande, les Pays Bas ou l'Amérique du Nord. Confrontées à un dispositif législatif qui vise à protéger l'emploi, les entreprises françaises semblent avoir moins investi que d'autres dans les mesures d'accompagnement des licenciements.

Tableau 13 – Méthodes de réduction d'effectifs
(parmi les entreprises déclarant avoir réduit leurs effectifs)

% d'entreprises	UK	F	D	S	E	DK	NL	I	N	CH	FIN	EL	A	B	AM N	EUR E	RDM
Gel des recrutements	69%	73%	75%	63%	53%	73%	78%	76%	61%	79%	66%	75%	75%	77%	68%	52%	55%
Pré-retraite	45%	56%	70%	64%	67%	50%	69%	55%	44%	61%	57%	45%	49%	72%	44%	36%	32%
Départ volontaire	70%	69%	75%	71%	74%	65%	78%	79%	61%	54%	61%	58%	30%	67%	44%	49%	53%
Licenciement	82%	51%	50%	82%	56%	86%	62%	33%	53%	81%	59%	40%	34%	66%	60%	61%	65%
Restructuration	68%	58%	63%	66%	56%	80%	63%	55%	88%	70%	79%	63%	46%	75%	69%	62%	46%
Non renouvellement des contrats temporaires	58%	62%	84%	70%	74%	43%	85%	50%	66%	68%	84%	50%	44%	80%	54%	64%	37%
Outplacement	31%	25%	38%	35%	56%	31%	43%	40%	32%	35%	56%	35%	38%	40%	38%	38%	30%

3. DEVELOPPEMENT DU PERSONNEL

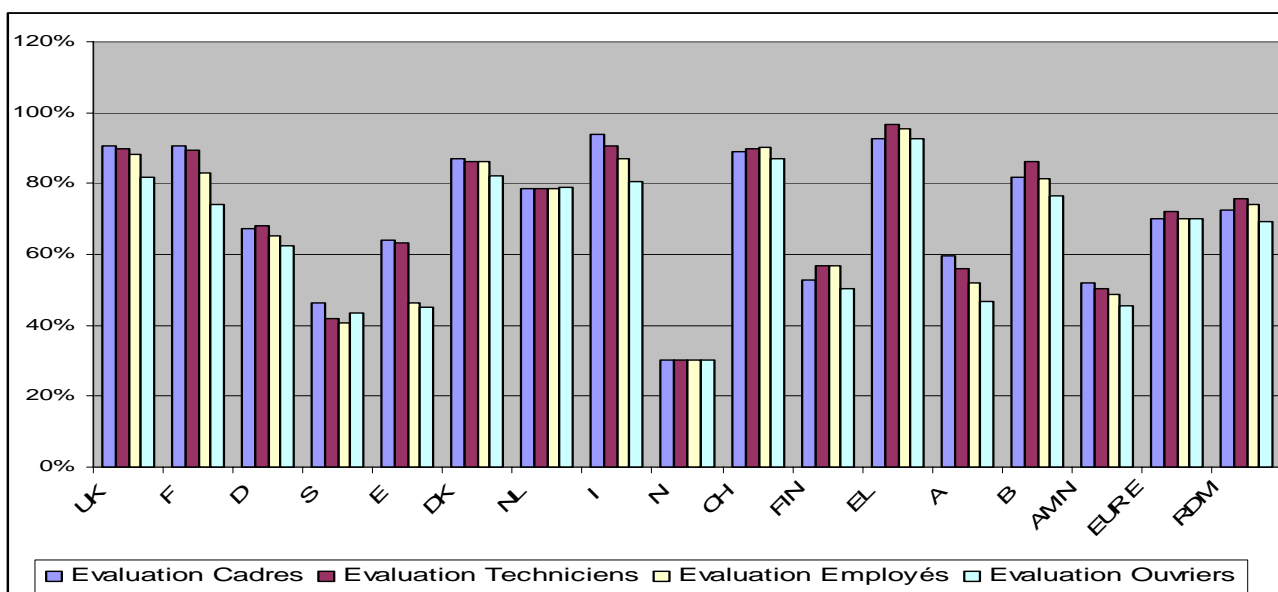
Le développement du personnel est un domaine fortement investi par les entreprises en France. D'ailleurs l'évaluation du personnel dans notre pays vise à renseigner la formation et la gestion des carrières avant la rémunération. En dépit de sa législation spécifique, la France ne se démarque toutefois pas de manière significative des autres pays sur le plan de la formation : si l'on peut lire un effet de la législation consacrée à la formation, celui-ci est limité.

3.1 L'évaluation, un outil largement répandu

En France, les pratiques d'évaluation sont assez largement répandues puisque pour la **moyenne des 4 catégories d'employés** (cadres et dirigeants, techniciens, employés, ouvriers), les entreprises françaises se classent en troisième position après la Grèce, l'Italie et le Royaume-Uni (Graphique 6). La France connaît toutefois la plus grande variance de pratiques entre les différentes catégories de salariés : alors qu'environ 90% des cadres bénéficient d'un système d'évaluation formalisé, ce pourcentage est d'un peu plus de 80% pour les techniciens et les employés et de 74% pour les ouvriers.

Les pays avec des niveaux sensiblement égaux d'évaluation pour toutes les catégories sont rares. Il s'agit principalement des pays du Nord : Danemark, Pays-Bas, Norvège.

Graphique 6 – Evaluation par un système formalisé selon les catégories

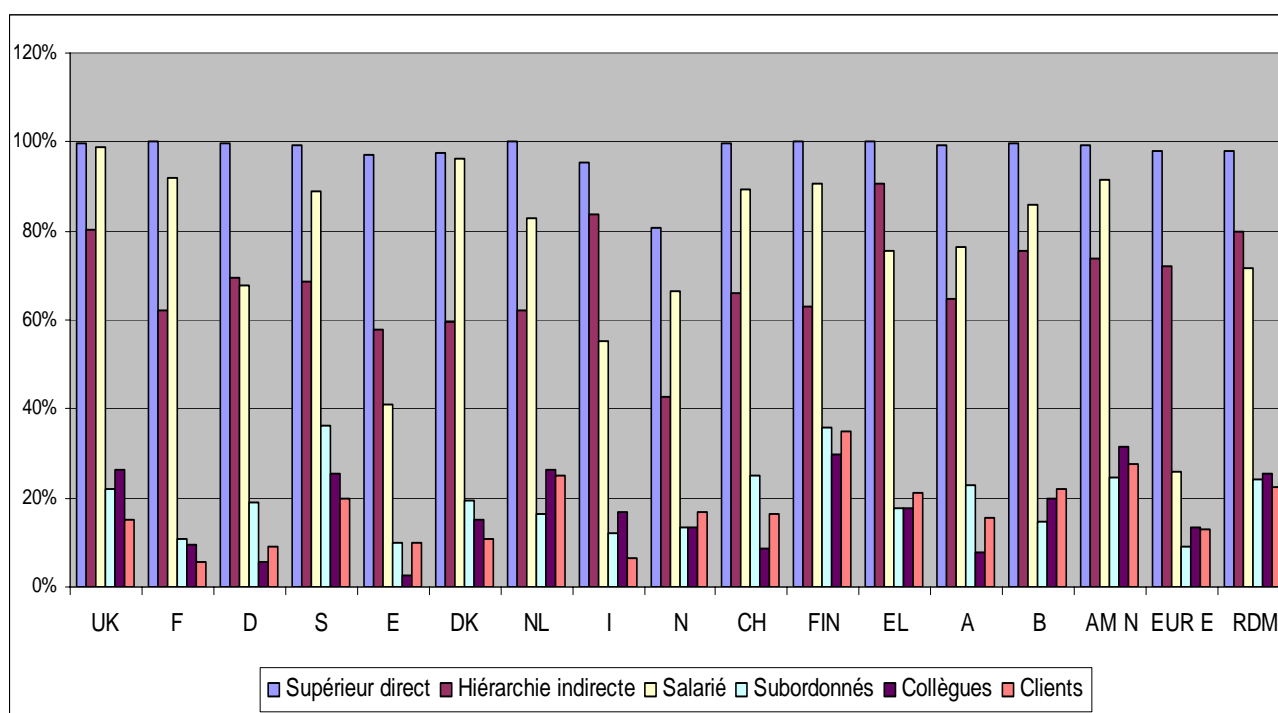


3.2 Une évaluation très classique qui reste le fait de la hiérarchie.

Alors qu'il est de plus en plus question du 360° dans les systèmes d'évaluation, l'évaluation en France reste surtout le fait du supérieur direct avec le salarié. La hiérarchie indirecte intervient également relativement souvent. Mais, la France connaît (avec l'Italie et l'Allemagne) le plus faible taux d'évaluation par les clients (utilisée dans seulement 5% des entreprises françaises interrogées). Les taux sont également particulièrement bas pour l'évaluation par des subordonnés ou des collègues (9% et 11%), à la différence des pays nordiques.

La France (avec l'Espagne, l'Italie, la Norvège et l'Allemagne) se démarque donc des pays du Nord (Finlande et Suède) et des pays anglo-saxons (Amérique du Nord et Royaume-Uni) qui impliquent quant à eux plus de personnes dans ce processus.

Graphique 7 – Contributeurs à l'évaluation

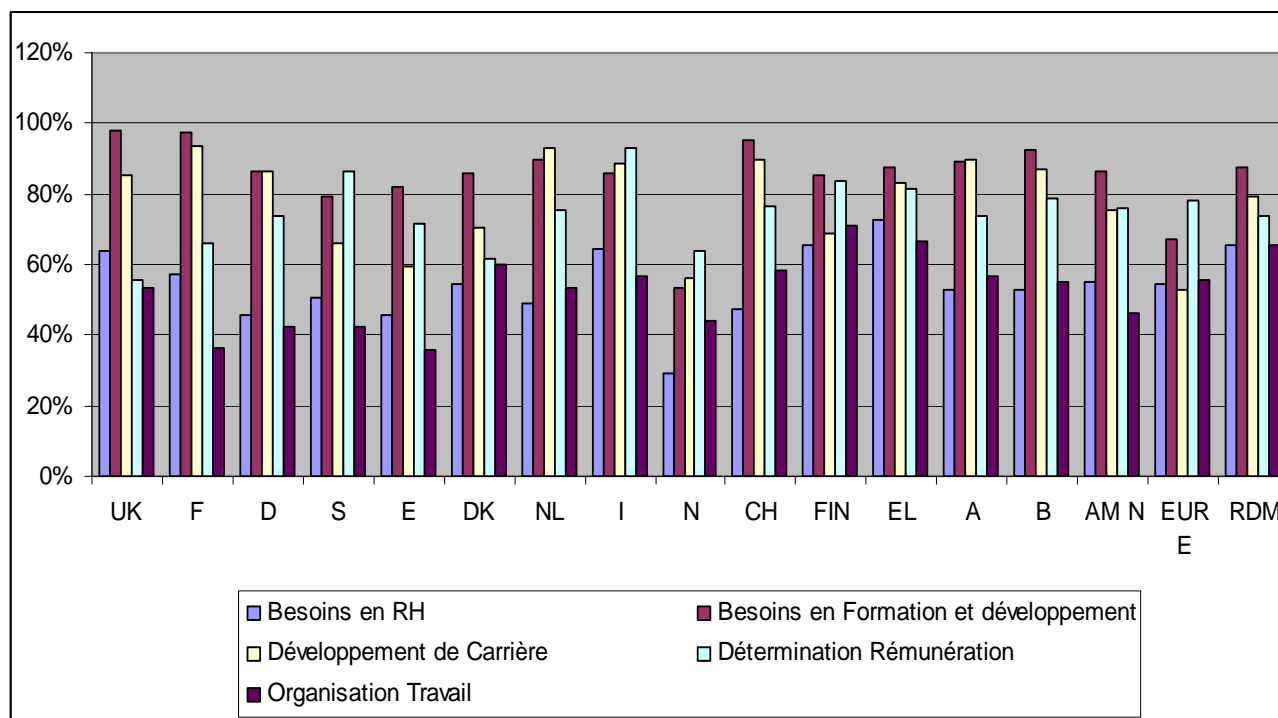


3.3 Une évaluation tournée prioritairement vers la gestion des carrières et de la formation

Une autre spécificité de l'évaluation en France comparée aux pratiques dans d'autres pays est d'être un outil de management et de gestion des hommes plutôt qu'un outil d'aide à la rémunération. L'évaluation en France sert en effet en priorité :

- la définition des besoins en formation et en développement (98%),
- la gestion des carrières (93%),
- de manière moins importante, la détermination de la rémunération (66%)

Graphique 8 – Orientation des évaluations



3.4 La formation française : marquée par la législation ?

Les entreprises françaises octroient des budgets importants à la formation de leurs employés (3,32% de la masse salariale) ¹. Elles figurent dans le groupe des pays qui investissent le plus en la matière. D'autres pays investissent toutefois encore plus.

Si le rôle de la législation française censée promouvoir la formation continue peut être questionné, nos résultats incitent à penser que cette loi a bien un caractère incitatif : celui-ci se lit dans le fait que seulement 2% des entreprises françaises interrogées ont des dépenses de formation en dessous de 2%. Ce taux est le plus bas des pays étudiés.

Le caractère incitatif de la loi est toutefois apparemment limité : de fait aucune des entreprises françaises ne déclare dépenser plus de 10% de la masse salariale dans la formation. Ce pourcentage est de 4% au Royaume-Uni, 7% en Italie, et même de 11% en Norvège.

En d'autres termes, nos résultats tendent à indiquer que la loi favorise sans doute certaines « actions » en matière de formation. Elle ne suffit pas toutefois à encadrer l'ensemble de l'effort consacré à la formation. De fait, on observe que le nombre de jours moyen de

¹ Les données de notre enquête pour la France sont cohérentes avec les résultats du CEREQ analysant les déclarations fiscales des entreprises : CEREQ – Exploitation des Déclarations Fiscales 2003, N° 24-83, Selon eux, le taux de participation financière moyen est de 2,88%. Le décalage reflète la sur-représentation de notre échantillon en grandes entreprises. Ainsi, pour les entreprises de plus de 250 salariés, le CEREQ trouve un taux de participation financière de 3,27%.

formation est un peu inférieur à celui d'autres pays comme le Royaume-Uni, la Suède ou le Danemark. On a en France, environ 4,5 jours par an pour les cadres et dirigeants, un peu plus de plus de 4 jours pour les techniciens et agents de maîtrise et environ 3,5 jours pour les employés et les ouvriers¹.

Graphique 9 – Dépense moyenne de Formation en pourcentage de la masse salariale

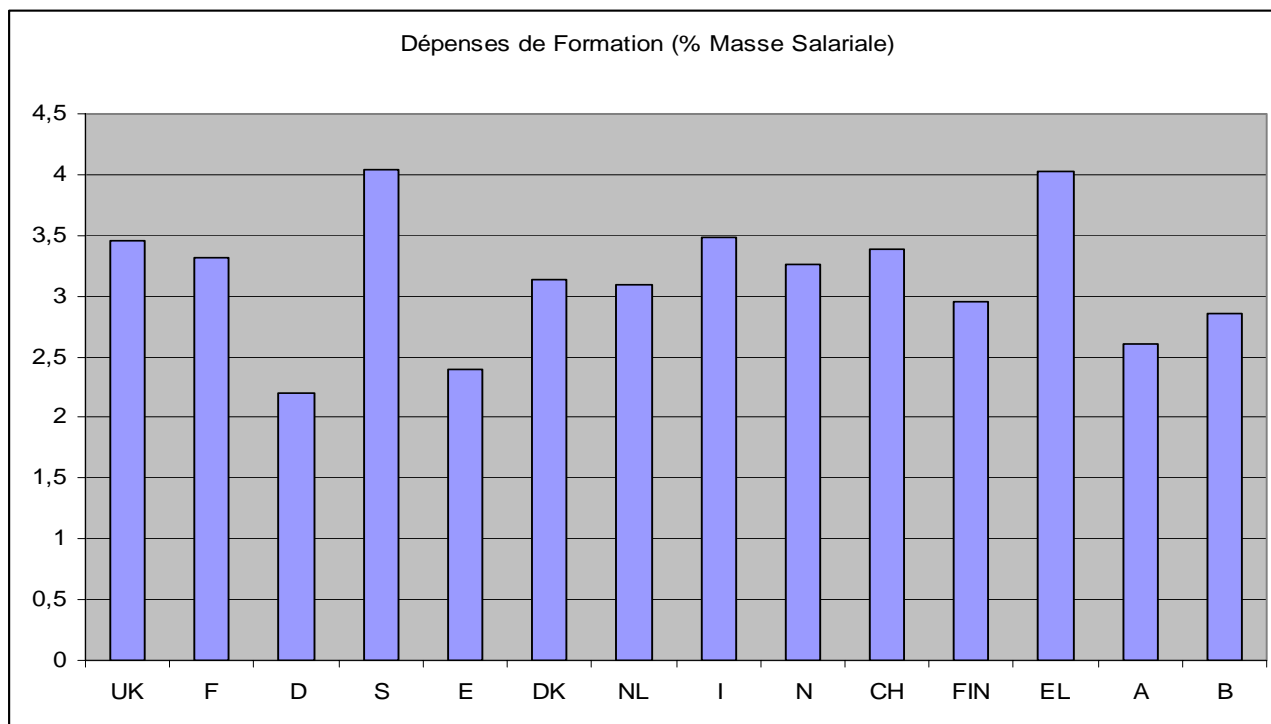


Tableau 14– Répartition des entreprises selon leurs dépenses de formation

% d'entreprises	UK	F	D	S	E	DK	NL	I	N	CH	FIN	EL	A	B
Moins de 2%	28%	2%	41%	21%	37%	27%	16%	40%	37%	35%	34%	39%	45%	26%
Entre 2% et 5%	61%	88%	54%	58%	57%	62%	76%	47%	51%	51%	59%	46%	48%	68%
Entre 5% et 10%	7%	11%	5%	17%	5%	10%	7%	7%	11%	9%	6%	9%	6%	4%
Plus de 10%	4%	0%	1%	4%	1%	1%	2%	6%	2%	5%	2%	7%	1%	2%

¹ Une fois encore, les résultats de notre étude concernant la formation ont été recoupés avec ceux du CEREQ. L'étude des déclarations fiscales des entreprises françaises en 2003 donne un nombre moyen de jours de formation compris entre 4 et 5 jours.

Tableau 15 – Nombre moyen de jours de formation pour chaque catégorie de salariés

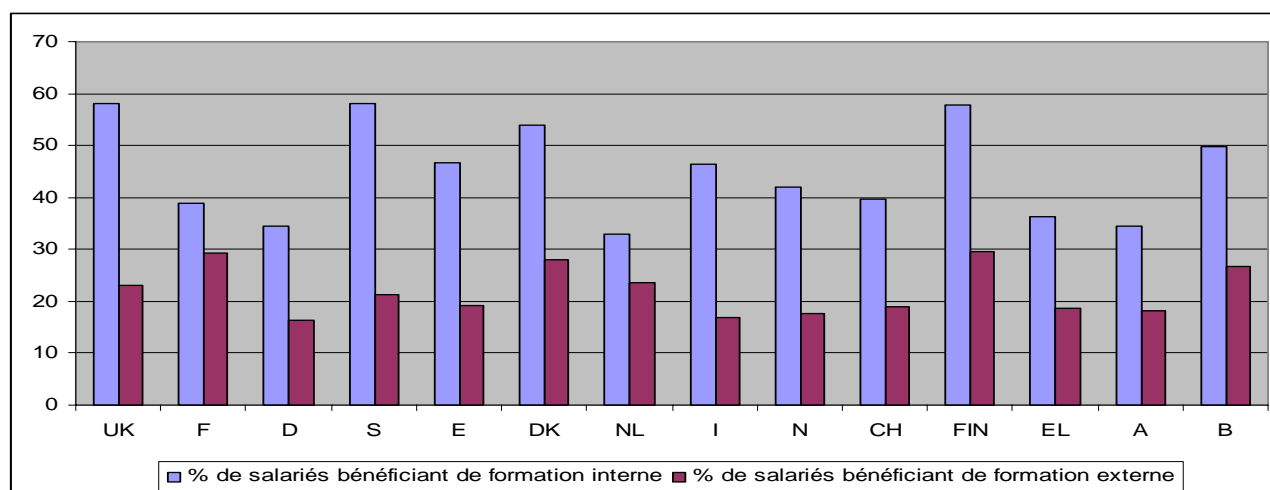
Nb moyen de Jours	UK	F	D	S	E	DK	NL	I	N	CH	FIN	EL	A	B
Nb Jours Formation Cadres	5,13	4,44	4,39	6,62	6,55	6,47	5,02	5,23	6,22	6,18	6,93	7,74	5,88	5,90
Nb Jours Formation Techniciens	5,54	4,17	3,87	6,84	7,20	6,11	5,75	6,39	6,78	4,72	6,37	9,47	5,05	5,17
Nb Jours Formation Employés	3,68	3,45	2,86	4,86	5,19	4,04	3,48	4,86	3,40	4,19	4,55	6,10	3,70	3,07
Nb Jours Formation Ouvriers	4,05	3,54	2,40	3,91	5,76	4,06	4,58	3,42	3,77	3,47	3,23	6,46	2,91	2,96
Variance	0,77	0,23	0,83	1,98	0,78	1,69	0,90	1,49	2,91	1,31	2,87	2,32	1,78	2,20

➤ **L'importance relative de la formation extérieure en France**

Le décalage constaté entre un montant de dépense alloué à la formation relativement élevé et un nombre de jours de formation plutôt inférieur à la moyenne pourrait s'expliquer pour partie par l'importance de la formation extérieure en France.

En effet, les répondants français sont, après les Finlandais, ceux qui déclarent le plus avoir recours à la formation externe : près de 30% des salariés sont concernés par ce type de formation.

Graphique 10 – Pourcentage de salariés bénéficiant de formation interne et externe

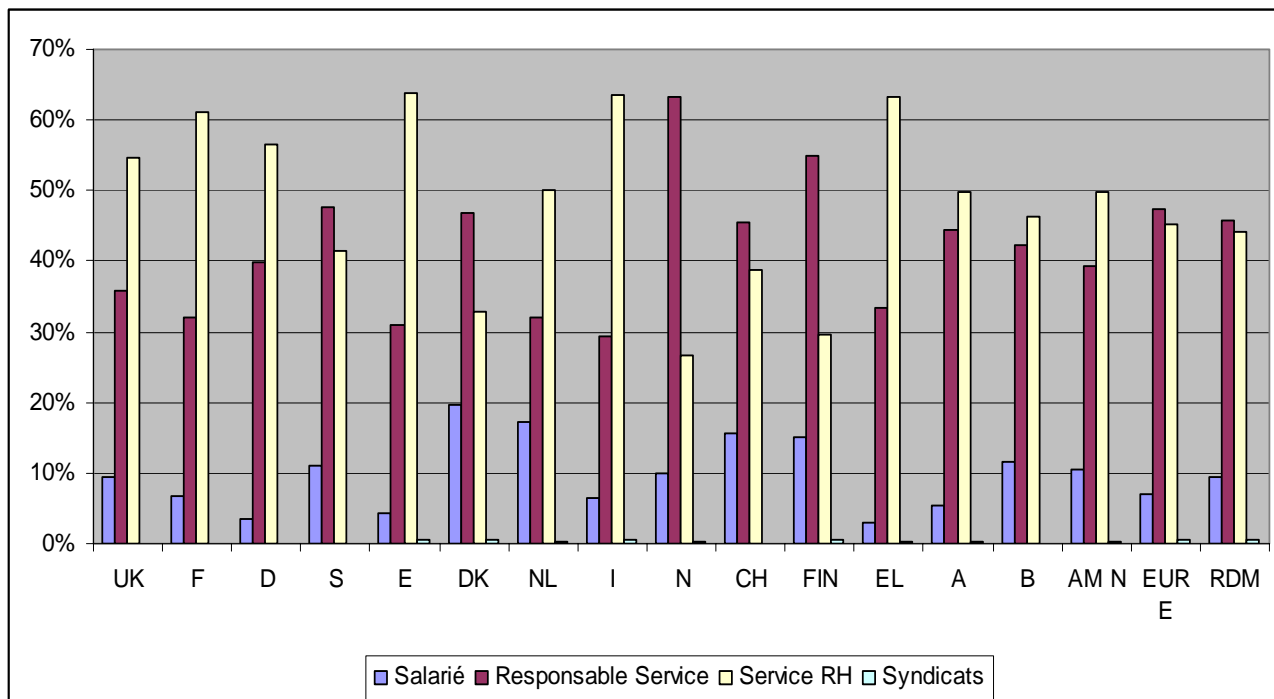


3.5 Le Rôle important du service RH dans le processus de formation

En France, la formation est toujours fortement marquée par une intervention importante de la fonction RH. En effet, dans 61% des entreprises étudiées, le département RH conserve l'initiative dans ces domaines. C'est le troisième pourcentage le plus élevé après les pourcentages observés en Italie, Espagne et Grèce.

A l'inverse, les entreprises françaises sont parmi celles qui sollicitent le moins les opérationnels (32%) alors que la Norvège ou la Suède ont des taux supérieurs à 50%. De même, seules 7% des entreprises françaises ayant répondu à l'enquête donnent l'initiative au salarié pour définir ses besoins de formation. Au Danemark ou aux Pays Bas ce pourcentage est de presque 20%.

Graphique 11– Répartition des rôles dans le processus de formation (pourcentage moyen pour la définition des besoins de formation, des modalités de formation et pour la mise en œuvre de la formation)



3.6 Les thèmes de formation privilégiés

Les domaines de formation que nos répondants considèrent comme les plus importants pour les trois années à venir, sont :

- **l'acquisition de capacités managériales** (encadrement des hommes), cité par plus de 30% des répondants en France ;
- **les compétences professionnelles et techniques relatives au métier** (cité par plus de 30% des répondants en France) ;
- **les compétences linguistiques** (cité par environ 6% des répondants en France) ;
- **les connaissances relatives à la sécurité et aux conditions de travail** (cité par environ 10% des répondants en France).

3.7 Les autres méthodes de développement des personnes

Parallèlement à la formation, la France -comme la majorité des pays de cette étude- a un recours abondant aux pratiques de développement « sur le tas ». Sont particulièrement utilisées dans cette optique :

- L'**engagement dans des tâches transversales** (signalé par 91% des répondants en France)

- L'**incorporation dans des équipes projets** (signalé par 90% des répondants en France)

- Alors que les répondants de la Norvège, de la Suède, du Royaume-Unis et des Etats-Unis déclarent beaucoup compter sur **la gestion des réseaux** pour faciliter le développement de leur personnel, 42% des répondants en France indiquent ne pas développer ce type de ressource.

3.8 La gestion des carrières

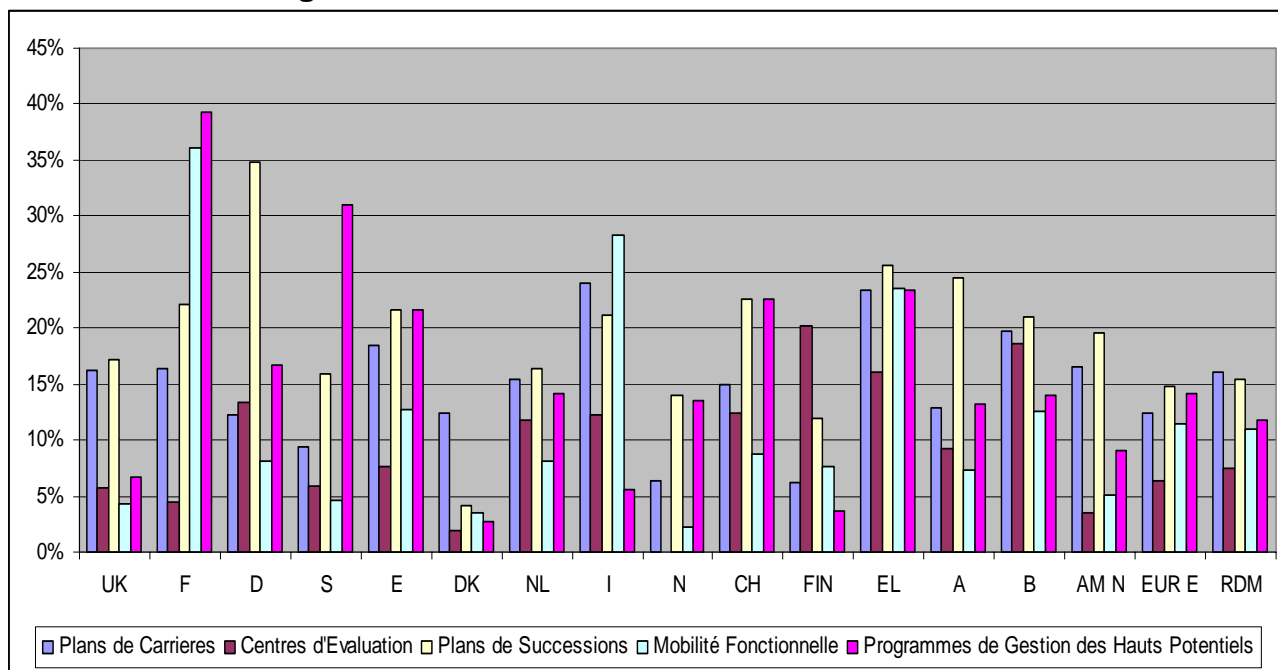
Les réponses recueillies montrent que la France utilise de manière relativement importante les différents outils de gestion des carrières (plans de carrières, centres d'évaluation, plans de successions, gestion de la mobilité fonctionnelle, programmes de gestion des hauts potentiels).

Les répondants français font part en particulier d'une très forte utilisation des **programmes de gestion des hauts potentiels** (39% des entreprises françaises déclarent utiliser cet outil de manière très importante) et de **gestion de la mobilité fonctionnelle** (36%).

Au contraire, les entreprises françaises utilisent moins les **centres d'évaluation** (moins de 5% des entreprises l'utilisent de manière très importante) que d'autres pays, tels la Finlande, la Grèce ou la Belgique (plus de 15%).

L'utilisation des **plans de carrière** et des **plans de succession** par les entreprises en France est comparable à ce qui se pratique en général dans les autres pays (respectivement 17% et 22% des entreprises déclarent utiliser ces méthodes de manière très importante)

Graphique 12 - Pourcentage d'entreprises utilisant de manière très importante les différents outils de gestion des carrières



4. PRATIQUES DE REMUNERATION

Parallèlement au « salaire de base » de nombreux dispositifs périphériques viennent compléter la rémunération en France. Alors que la législation peut expliquer le grand nombre d'entreprises en France ayant recours à la participation, les résultats recueillis montrent que la France tend à être le pays qui utilise le plus, aussi les autres périphériques. Ces dispositifs de rémunération complémentaires très sophistiqués ne concernent toutefois bien souvent que certaines catégories de salariés.

4.1 Les « périphériques de rémunération » largement répandus

En France, les périphériques de rémunération sont largement répandus, en particulier chez les salariés les plus qualifiés. Quel que soit le dispositif de complément de rémunération étudié (i.e. le périphérique de rémunération), c'est toujours en France qu'il est le plus largement utilisé, en particulier pour la rémunération des cadres.

➤ Participation et intéressement

Ce sont les dispositifs de rémunération complémentaire les plus utilisés dans les entreprises françaises (73% en moyenne pour l'ensemble des salariés). Ce pourcentage significativement plus élevé que ce qui se pratique dans d'autres pays s'explique sans doute par le fait que la participation est obligatoire dans les entreprises de plus de 50 salariés qui ont réalisé un bénéfice au cours de l'année précédente¹.

Tableau 16 – Pourcentage d'entreprises dans lesquelles les salariés bénéficient de Intéressement/Participation

% d'entreprises	UK	F	D	S	E	DK	NL	I	N	CH	FIN	EL	A	B	AM N	EUR E	RDM
Cadres	20%	90%	65%	21%	28%	8%	28%	11%	9%	52%	49%	16%	49%	21%	21%	32%	20%
techniciens	15%	86%	48%	17%	21%	5%	25%	6%	6%	34%	50%	12%	34%	13%	17%	17%	15%
Employés	14%	89%	39%	17%	16%	4%	22%	5%	6%	26%	44%	9%	26%	11%	16%	14%	14%
Ouvriers	11%	71%	23%	13%	14%	4%	22%	2%	6%	24%	38%	6%	18%	8%	10%	12%	11%
Moyenne	15%	84%	44%	17%	20%	5%	24%	6%	7%	34%	45%	11%	31%	13%	16%	19%	15%

➤ Distribution d'actions ou vente à taux préférentiel

Encore une fois, la France est le pays qui utilise le plus cette forme de rémunération : 31% pour les cadres et dirigeants, 25% pour les techniciens et agent de maîtrise, 26% pour les employés et 19% pour les ouvriers. Ce dispositif est toutefois moins répandu que le précédent.

¹ <http://www.senat.fr/lc/lc60/lc600.html>

L'actionnariat salarié est la mesure qui concerne de la façon la plus homogène les différentes catégories de salariés (cadres, techniciens, employés et ouvriers).

Tableau 17 – Entreprises avec distribution d'actions ou vente à taux préférentiel

% d'entreprises	UK	F	D	S	E	DK	NL	I	N	CH	FIN	EL	A	B	AM N	EUR E	RDM
Cadres	25%	31%	15%	10%	11%	23%	10%	16%	11%	14%	5%	25%	10%	26%	15%	17%	11%
techniciens	22%	25%	9%	7%	4%	16%	8%	6%	13%	8%	3%	14%	6%	19%	12%	10%	7%
Employés	21%	26%	9%	6%	1%	11%	8%	6%	8%	7%	3%	12%	6%	14%	10%	9%	5%
Ouvriers	15%	19%	8%	5%	1%	18%	7%	3%	11%	5%	2%	8%	5%	11%	7%	8%	4%
Moyenne	21%	25%	10%	7%	4%	17%	8%	8%	11%	8%	3%	15%	7%	17%	11%	11%	7%

➤ Stock-options

La France utilise de manière importante les stocks options (seules l'Amérique du Nord et la Grèce ont une moyenne supérieure). L'utilisation de ce périphérique de rémunération est toutefois beaucoup plus répandue pour les cadres et dirigeants (27% des entreprises l'utilisent pour les cadres et dirigeants contre 4% pour les autres catégories). On remarque d'ailleurs que la variance relative à l'utilisation de ce dispositif selon les catégories (i.e. la disparité d'utilisation des méthodes entre chaque catégorie) est plus importante en France que dans tous les autres pays.

Tableau 18 – Pourcentage d'entreprises dans lesquelles les salariés bénéficient de Stock-Options

% d'entreprises	UK	F	D	S	E	DK	NL	I	N	CH	FIN	EL	A	B	AM N	EUR E	RDM
Cadres	21%	27%	12%	11%	17%	13%	13%	26%	4%	13%	14%	30%	13%	22%	22%	11%	9%
techniciens	8%	4%	2%	5%	5%	5%	4%	6%	1%	5%	6%	17%	5%	6%	11%	5%	5%
Employés	3%	4%	2%	4%	4%	3%	3%	4%	1%	4%	4%	17%	4%	3%	4%	4%	4%
Ouvriers	2%	3%	2%	2%	3%	1%	3%	1%	0%	3%	3%	11%	3%	2%	3%	4%	3%
Moyenne	8%	9%	4%	5%	7%	6%	6%	9%	1%	6%	7%	19%	6%	8%	10%	6%	5%

4.2 Niveau de décision des salaires

En France, les salaires peuvent être encadrés au niveau national. Les décisions en matière de rémunération individuelle se prennent toutefois prioritairement au niveau des sites/établissements. Seuls les cadres ont des salaires qui sont majoritairement le fruit de négociations individuelles. (N.B. : bien que plus rares, les négociations individuelles existent aussi pour les ouvriers et employés).

Tableau 19 – Niveau de décision des salaires en France par catégories de salariés

% d'entreprises	Cadres	Techniciens	Employés	Ouvriers	Moyenne
Niveau national	34%	32%	35%	26%	32%
Niveau régional	4%	5%	6%	4%	5%
Niveau local	45%	34%	35%	26%	35%
Niveau du site	34%	50%	56%	49%	47%
Niveau individuel	60%	38%	33%	24%	39%

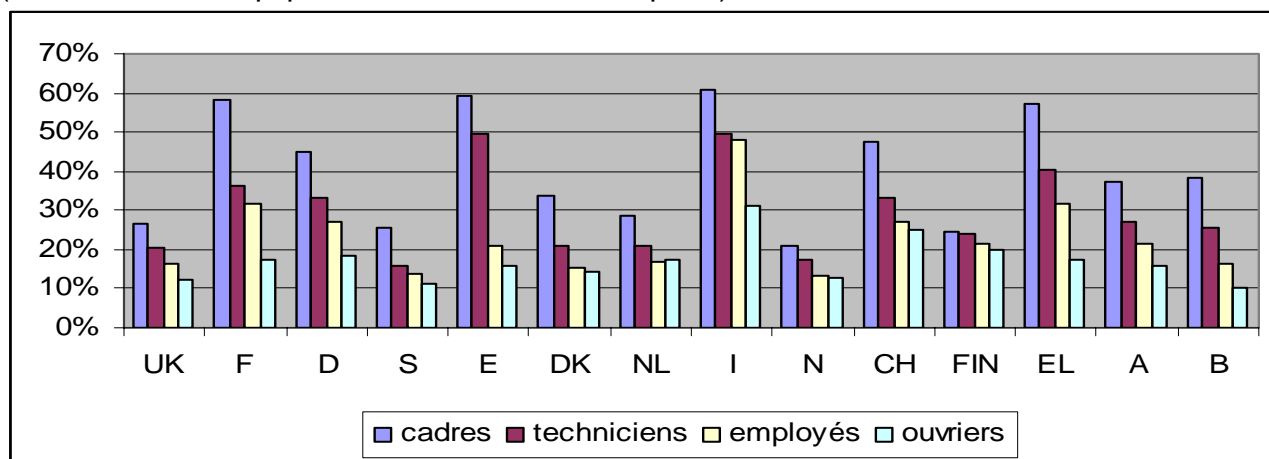
4.3 Utilisation des « salaires de performance » : une disparité importante entre cadres et non cadres

Les données recueillies placent la France parmi les pays d'Europe recourant le plus largement à la rémunération basée sur la performance.

Cependant, la disparité dans l'utilisation de cette pratique est importante : 58% des entreprises françaises l'utilisent pour leurs cadres contre seulement 18% pour les ouvriers.

Graphique 13– Utilisation de la rémunération variable basée sur la performance

(Performance d'équipe, individuelle ou d'entreprise)



L'indicateur de performance utilisé par les entreprises françaises pour définir la rémunération est le plus souvent la performance individuelle. D'autres indicateurs sont pourtant parfois utilisés. Plus précisément, les répondants en France indiquent que

- La **performance individuelle** est utilisée par une moyenne de 44% des entreprises.
- La **performance globale de l'entreprise** sert aussi à définir la rémunération pour 35% des entreprises de l'échantillon français (moyenne pour l'ensemble des catégories de salariés)
- La **performance d'équipe** est utilisée par 28% d'entreprises.

5. SYNDICALISME ET COMMUNICATION INTERNE

L'implication des salariés dans la vie des entreprises va bien au-delà de la gestion des relations avec les partenaires sociaux. Reste qu'en France, les syndicats conservent un pouvoir important. La hiérarchie s'impose comme autre canal privilégié pour faciliter la circulation de l'information dans un pays qui a moins développé que d'autres les dispositifs matériels.

5.1 Importance des syndicats

➤ Un petit nombre de syndiqués... au pouvoir de négociation important

40% des entreprises françaises de notre échantillon déclarent que le nombre de salariés syndiqués dans leur organisation (tous syndicats confondus) est inférieure à 10%. Ce pourcentage est relativement élevé puisque seuls le Royaume Uni, la Grèce ou l'Amérique du Nord ont des pourcentages encore supérieurs.

Tableau 20 – Proportion d'employés membres d'une organisation syndicale

% d'entreprises	UK	F	D	S	E	DK	NL	I	N	CH	FIN	EL	A	B	AM N	EUR E	RDM
0%	27%	4%	5%	0%	7%	0%	3%	7%	2%	31%	0%	32%	10%	3%	43%	33%	31%
1-10%	17%	36%	21%	1%	33%	3%	27%	15%	4%	18%	0%	13%	12%	8%	7%	7%	8%
11-25%	10%	14%	19%	3%	20%	5%	25%	19%	10%	12%	1%	8%	12%	10%	8%	7%	7%
26-50%	16%	5%	14%	6%	7%	11%	16%	33%	10%	6%	5%	12%	15%	13%	7%	14%	9%
51-75%	13%	4%	9%	19%	9%	23%	4%	21%	28%	5%	18%	10%	15%	14%	12%	19%	16%
76-100%	7%	0%	5%	66%	3%	54%	1%	4%	45%	6%	68%	22%	21%	16%	23%	10%	26%
Ne Sait Pas	10%	37%	27%	5%	22%	5%	25%	1%	0%	22%	7%	3%	16%	36%	1%	9%	4%

Toutes les entreprises françaises déclarent cependant que les organisations syndicales ont un rôle important dans la négociation collective. Ce rôle des organisations syndicales est d'ailleurs reconnu dans presque tous les pays. Même aux US, où 43% des répondants déclarent ne pas avoir de personnel syndiqué dans leur entreprise, le rôle des organisations syndicales dans les négociations collectives est admis par 61% des répondants de ce pays. La Suisse est le seul pays dans lequel une majorité de répondants mentionne une absence de pouvoir des organisations syndicales.

Tableau 21 – Reconnaissance des organisations syndicales pour les négociations collectives

% entreprises	UK	F	D	S	E	DK	NL	I	N	CH	FIN	EL	A	B	AM N	EUR E	RDM
Non	49%	0%	-	-	28%	14%	0%	10%	6%	53%	9%	26%	-	10%	39%	48%	33%
Oui	51%	100%	-	-	72%	86%	100%	90%	94%	47%	91%	74%	-	90%	61%	52%	67%

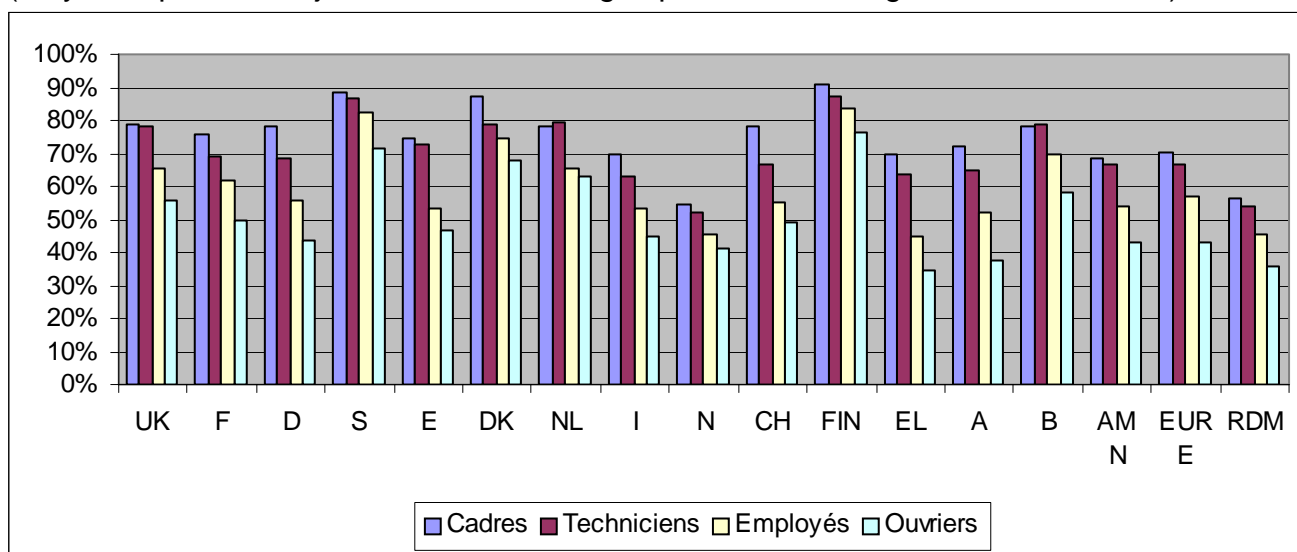
5.2 Une communication qui se fait en direct, sur des sujets qui varient selon les populations concernées

En complément de l'information donnée par les syndicats, de l'information est communiquée directement aux salariés par les entreprises.

En France, cette communication varie selon les populations concernées : l'information est destinée en priorité aux cadres, puis aux techniciens, aux employés et enfin aux ouvriers.

Graphique 14 – Pourcentage d'entreprises qui informent leurs salariés

(moyenne pour les sujets suivants : stratégie, performance, organisation du travail)



C'est toutefois la nature de l'information qui varie fortement selon les populations destinataires:

93% des entreprises communiquent auprès des cadres sur la stratégie et 92% sur des sujets financiers (alors que seuls 24% des répondants déclarent communiquer sur la stratégie auprès des ouvriers ou employés).

La communication pour les techniciens, employés et ouvriers porte majoritairement sur l'organisation du travail (alors qu'elle n'est abordée avec les cadres que dans 45% des entreprises étudiées).

➤ **Des moyens de communication qui privilégient les relations interpersonnelles**

Selon nos répondants, les canaux de communication privilégiés sont :

- La **communication par l'intermédiaire du supérieur immédiat**. Ce canal est privilégié par la quasi totalité des entreprises dans la quasi totalité des pays.
- La **communication par le biais de réunions du personnel** : 96% des entreprises françaises contre environ 70% de moyenne pour les autres pays déclarent utiliser ce mode de communication.

Les dispositifs de communication les moins utilisées en France sont :

- Les **boîtes à idées** utilisées par 38% des entreprises françaises (ce pourcentage est globalement plus élevé dans les autres pays étudiés).
- Les **sondages d'opinion**. Ils ne sont pratiqués que par 44% de notre échantillon, alors que dans les autres pays, plus de 60% des entreprises les utilisent.
- Les **messages électroniques** 63% des entreprises françaises citent ce mode de communication plus répandu ailleurs, toutefois 33% des entreprises déclarent que la communication par e-mail est en progression.
- Si la **communication directe** (de personne à personne) avec les cadres et dirigeants est utilisée dans 91% des entreprises, ce pourcentage est globalement inférieur à celui des autres pays (en particulier plus de 98% des entreprises d'Europe du Nord déclarent utiliser ce type de communication). On retrouve l'idée selon laquelle la France est un pays dans lequel les distances hiérarchiques perdurent.

CONCLUSIONS

L'étude de 2003-2004 a permis de confirmer certaines tendances de la GRH en France. Il s'agit d'une fonction spécialisée, plutôt confiée à des spécialistes à qui il appartient de contribuer à la performance de l'entreprise et à la bonne réalisation de sa stratégie.

Si les politiques RH en France sont encore peu formalisées, les experts de la fonction ont un rôle décisif dans les décisions de GRH. Le rôle dessiné par nos répondants est plus qu'un rôle de conseil à la hiérarchie. Cette spécialisation de la fonction, parallèlement aux obligations imposées par la législation explique que la France ait développé des pratiques relativement sophistiquées dans des domaines tels que :

- la formation et plus globalement le développement du personnel (dont la gestion des carrières)
- la rémunération : la France est le pays dans lequel les périphériques de rémunération sont les plus utilisés
- l'évaluation : la France a rattrapé son retard en la matière et évalue dans l'ensemble autant ses salariés que le font la majorité des autres pays. Simplement, en France la priorité de l'évaluation n'est pas la définition du salaire mais l'identification des besoins de formation et d'évolution individuelle. Reste néanmoins qu'à l'instar de nombreux autres pays la France tend à lier rémunération et performance.

Alors qu'elle figure parmi les pays qui ont les pratiques de développement des personnes, d'évaluation et de rémunération les plus sophistiquées, la France a moins développé que d'autres certaines pratiques de gestion de l'emploi. Ainsi, les pratiques mentionnées par les répondants dans ce pays pour le recrutement et la sélection des personnes sont moins riches (diversifiées) que les pratiques en œuvre dans d'autres pays. De même, tandis qu'elle s'efforce de limiter les licenciements, la France semble moins pratiquer certaines formes d'accompagnement des personnes licenciées (out placement) et certaines formes de flexibilité du travail (temps partagé, télétravail...) que d'autres.

De manière un peu provocatrice, on serait tenté de dire à l'issue de cette étude que les propos recueillis tendent à dépeindre la France comme un pays où la fonction RH est « forte », mais peut être moins innovatrice qu'ailleurs. Focalisée sur la réalisation de la stratégie, la fonction RH tend à privilégier des pratiques traditionnelles : formation, rémunération de la performance individuelle plutôt que recrutements atypiques, gestion de la diversité, éthique, implication de l'ensemble des salariés à travers des pratiques de communication diversifiées.

Reste que le tableau dressé ici repose sur des données recueillies en 2003-2004. Ces données traitaient de changements intervenus entre 2000 et 2003. Un certain nombre d'événements majeurs sont intervenus depuis dont il faudra évaluer l'impact dans une prochaine étude.

Dans cette attente, les données présentées ici vont faire l'objet de trois approfondissements :

- Une comparaison des pratiques de gestion des carrières entre pays anglo-saxons et pays européens
- Un approfondissement du lien entre « fonction RH forte » et performance de l'entreprise
- la recherche de modèles transnationaux de management des RH

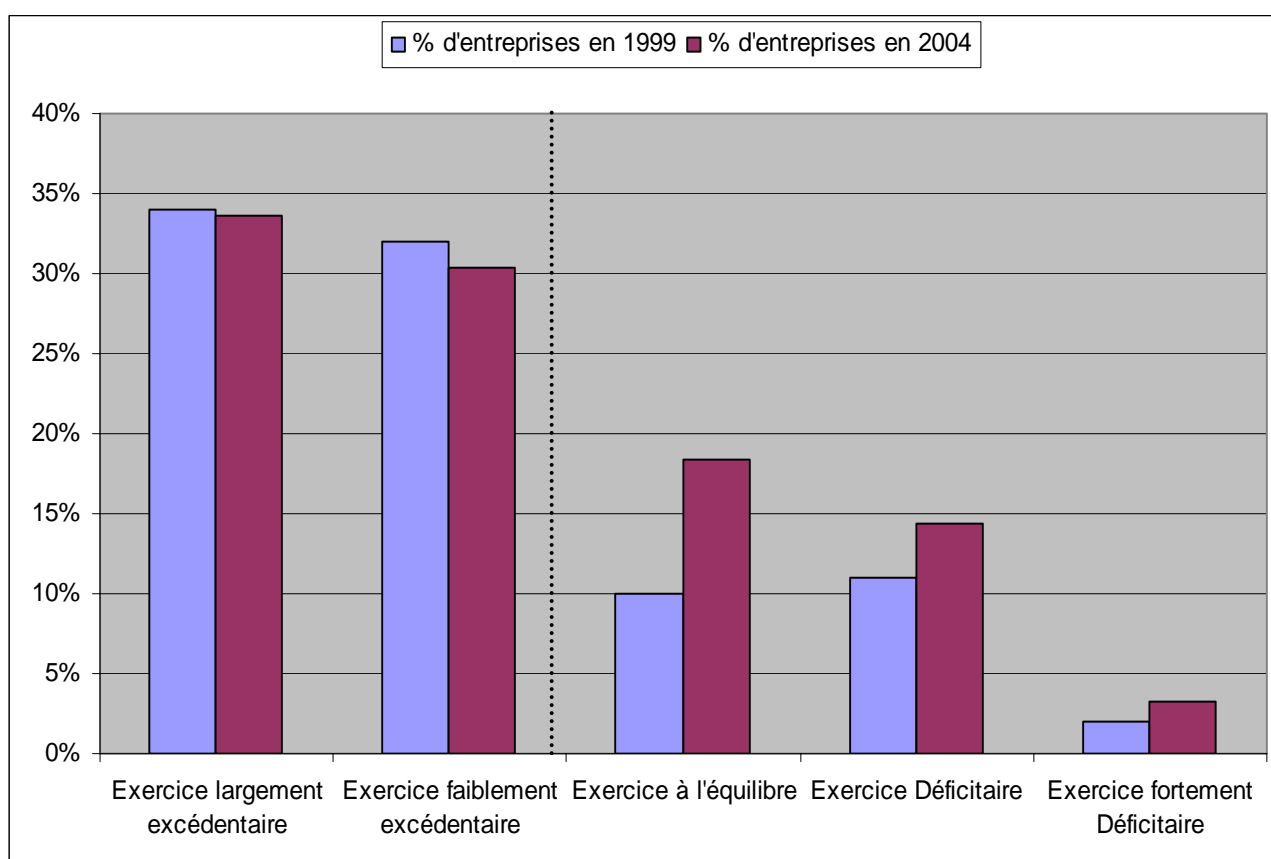
SITUATION GENERALE DES ENTREPRISES EN FRANCE AU MOMENT DE L'ENQUETE

1. SITUATION ECONOMIQUE ET DYNAMISME DES ENTREPRISES

➤ La dynamique des marchés : une situation globalement peu favorable

30% des 140 entreprises représentées dans l'échantillon français bénéficiaient d'un marché en croissance, mais 46% déclaraient leur marché stable et 23% en déclin. En 1999, les pourcentages à cette même question étaient respectivement : 50%, 40% et 10%. De même, 64% des entreprises déclaraient un exercice excédentaire (contre 74% en 1999), 36% affirmaient être à l'équilibre ou déficitaire (26% en 1999).

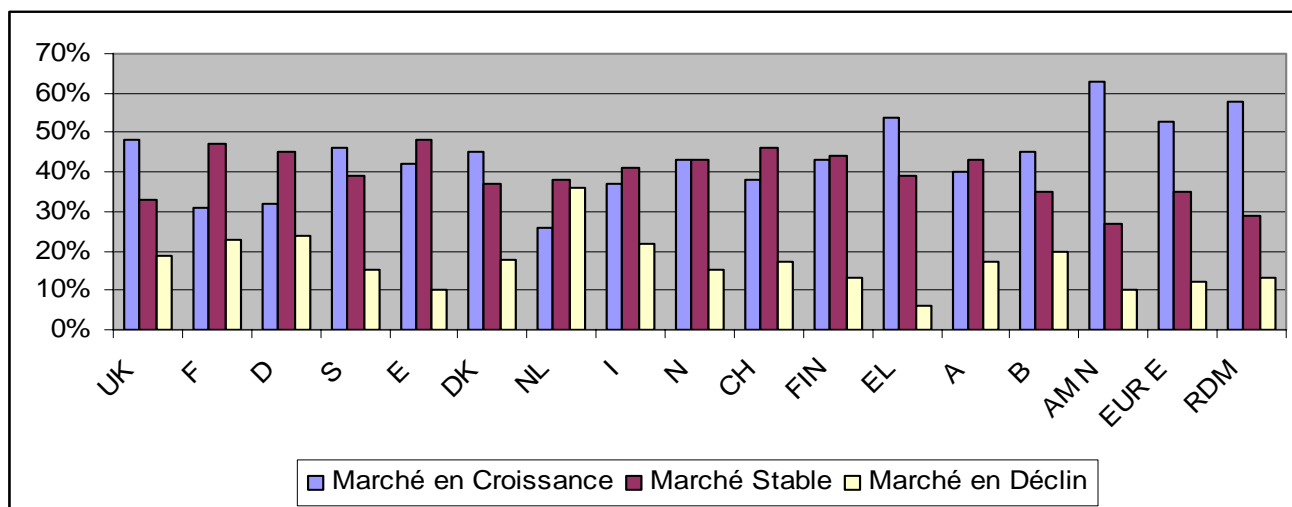
Graphique 15 – Exercice des 3 dernières années – comparaison 2004/1999



Ces réponses sont en phase avec d'autres données. Ainsi la croissance du PIB en 2003 était de 0,5% alors que la croissance moyenne pour l'ensemble des pays de l'OCDE était de 2,2%.

Nos résultats indiquent d'ailleurs que c'est en France que l'on observe le deuxième plus faible pourcentage d'entreprises déclarant être sur des marchés en croissance.

Graphique 16 – Etat du Marché, comparaison internationale



La France est aussi l'un des seuls pays européens dont le pourcentage d'entreprises déclarant des exercices excédentaires n'a pas augmenté depuis 1999 (en 1999, le pourcentage était déjà de 66%).

Tableau 22– Exercice des 3 dernières années

% d'entreprises	UK	F	D	S	E	DK	NL	I	N	CH	FIN	EL	A	B	AMN	EUR E	RDM
Exercice largement Excédentaire	34%	34%	42%	33%	46%	55%	36%	35%	41%	36%	32%	40%	50%	35%	37%	39%	41%
Exercice faiblement Excédentaire	41%	30%	33%	40%	41%	22%	43%	43%	40%	29%	45%	44%	27%	41%	35%	39%	39%
Exercice à l'équilibre	11%	18%	12%	8%	4%	11%	10%	9%	6%	18%	12%	9%	13%	13%	17%	17%	11%
Exercice Déficitaire	10%	14%	10%	11%	7%	8%	9%	13%	7%	15%	9%	7%	8%	7%	9%	5%	6%
Exercice largement Déficitaire	5%	3%	3%	8%	1%	4%	2%	0%	6%	2%	3%	1%	1%	3%	1%	1%	3%
Réponses Manquantes	352	15	68	140	24	217	216	35	218	73	147	36	67	24	306	234	434

La France, comme les autres pays, est touchée par des mouvements de reconfigurations d'entreprises :

Tableau 23 – Reconfigurations d'entreprises

% d'entreprises	UK	F	D	S	E	DK	NL	I	N	CH	FIN	EL	A	B	AM N	EUR E	RDM
Rachat d'une autre entreprise	35%	28%	30%	27%	29%	19%	20%	10%	10%	29%	21%	35%	32%	41%	24%	19%	21%
Acquisition par une autre entreprise	10%	19%	11%	12%	9%	12%	10%	0%	4%	8%	10%	8%	13%	15%	5%	10%	5%
Fusion	10%	12%	9%	21%	4%	13%	24%	15%	6%	11%	11%	22%	9%	17%	11%	9%	8%
Dés-acquisition	4%	4%	14%	4%	0%	2%	12%	2%	0%	5%	1%	2%	3%	4%	3%	6%	3%

La France, avec l'Amérique du Nord et la Norvège sont toutefois les pays à avoir connu le moins de délocalisations :

Tableau 24 – Les Délocalisations

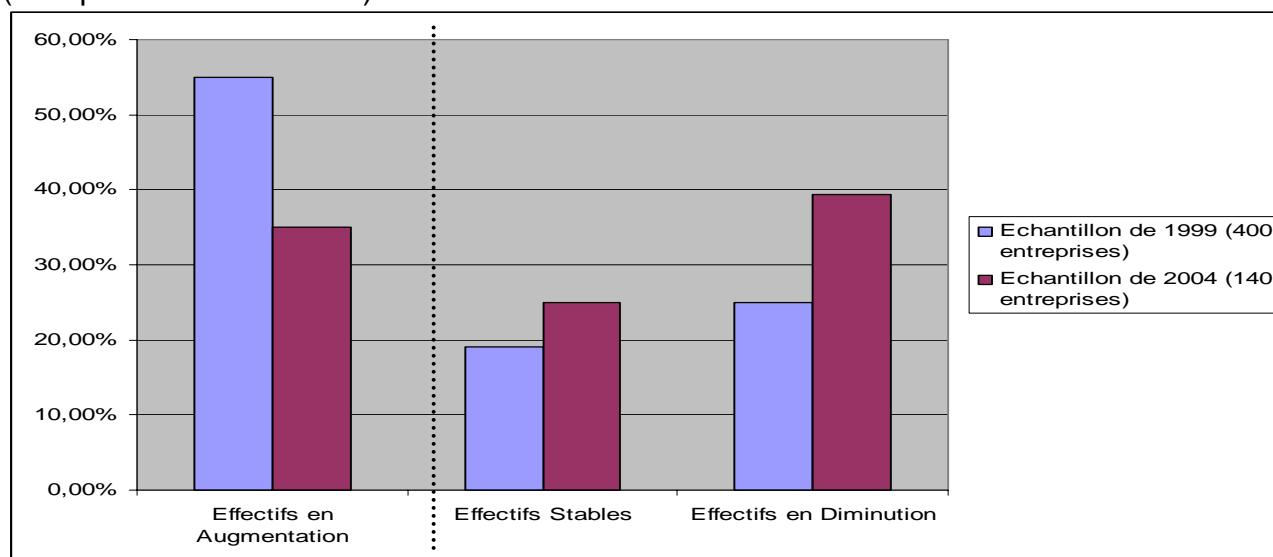
% d'entreprises	UK	F	D	S	E	DK	NL	I	N	CH	FIN	EL	A	B	AM N	EUR E	RDM
Entreprises qui délocalisent	12%	4%	6%	10%	8%	23%	18%	5%	4%	4%	5%	11%	9%	10%	4%	7%	8%

2. SITUATION EN MATIERE D'EMPLOI

➤ Une situation d'emploi de l'échantillon français plus difficile en 2004 qu'en 99

Seulement 35% des entreprises s'exprimant en 2003-2004 déclarent avoir eu des effectifs en augmentation au cours des 3 dernières années (contre 55% en 1999). 39,3% font part d'une diminution de leurs effectifs (contre 25% en 1999)

Graphique 17 – Variation d'effectifs au cours des 3 dernières années en France
(Comparaison 2004/1999)



➤ **La situation de l'emploi semble se détériorer pour l'ensemble des pays étudiés**

Tous les pays ayant participé aux études de 1999 et de 2003-2004 ont connu une augmentation du pourcentage d'entreprises déclarant avoir eu à réduire leurs effectifs. La France est, après la Norvège, le pays pour lequel cette augmentation a été la plus forte.

Tableau 25– Evolution des effectifs

% d'entreprises	UK	F	D	S	E	DK	NL	I	N	CH	FIN	EL	A	B	AM N	EUR E	RDM
Effectifs en Augmentation	38%	35%	23%	35%	50%	36%	49%	41%	26%	37%	39%	48%	40%	44%	44%	41%	47%
Effectifs Identiques	22%	25%	23%	28%	21%	29%	19%	22%	21%	22%	28%	27%	23%	17%	26%	22%	21%
Effectifs en Diminution	39%	39%	54%	37%	28%	34%	30%	37%	53%	41%	33%	24%	36%	38%	27%	36%	30%
Ne sait Pas	2%	1%	0%	1%	0%	1%	2%	0%	0%	0%	0%	1%	0%	1%	2%	1%	2%
<i>Réponses Manquantes</i>	38	0	5	2	7	13	6	4	69	8	2	16	3	2	7	13	84

METHODOLOGIE

Les données présentées ici ont été collectées par envois postaux et électroniques de questionnaires.

Pour l'étude française, plus de mille entreprises de plus de 100 employés, des secteurs publics et privés, ont été contactées entre mai 2003 et juin 2004.

140 questionnaires exploitables ont été retournés.

Les caractéristiques de l'échantillon sont les suivantes :

Tableau 26 – Répartition par taille

	Moins de 250 salariés	Entre 250 et 499 salariés	Entre 500 et 999 salariés	Plus de 1000 salariés
Répartition selon le nombre de salariés	18,1%	31,2%	15,2%	35,5%

Réponses
Manquantes: 2

L'échantillon des répondants en France est caractérisé par :

- Une **sur-représentation des grandes entreprises** : L'analyse proposée ici rend compte principalement des pratiques des grandes entreprises françaises puisque près de la moitié de notre échantillon est composé d'entreprises de plus de 500 salariés.
- Une **sur-représentation des grands groupes** : 77,6% des entreprises font partie d'un groupe plus large.
- une **sur-représentation de certains secteurs et une sous-représentation d'autres** 56,2% des entreprises de notre échantillon appartiennent au secteur secondaire contre 20,58% pour l'ensemble des entreprises françaises – cette sur-représentation du secteur secondaire est particulièrement forte pour la métallurgie. Au contraire, le commerce et le transport ne regroupent que 13% des entreprises de notre échantillon, alors qu'ils représentent 28,37% de l'ensemble des entreprises en France.

Tableau 27 – Répartitions par Secteur

	Secteur Public	Secteur Privé	Secteur Semi-Public
Répartition des Entreprises	3,6%	93,5%	2,9%

Réponses
Manquantes: 1

	Secteur Primaire	Secteur Secondaire	Secteur Tertiaire
Répartition Sectorielle des Entreprises	3,6%	56,2%	40,2%

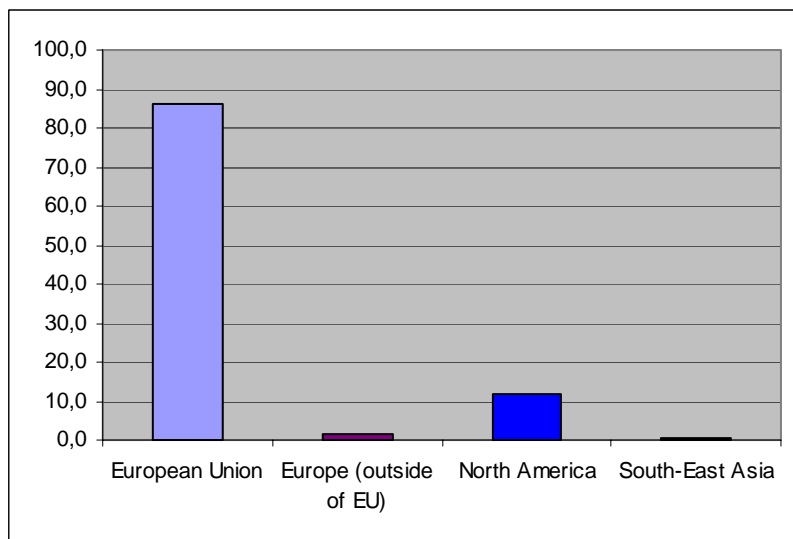
Réponses
Manquantes: 7

➤ **Nombre de salariés représentés dans l'échantillon**

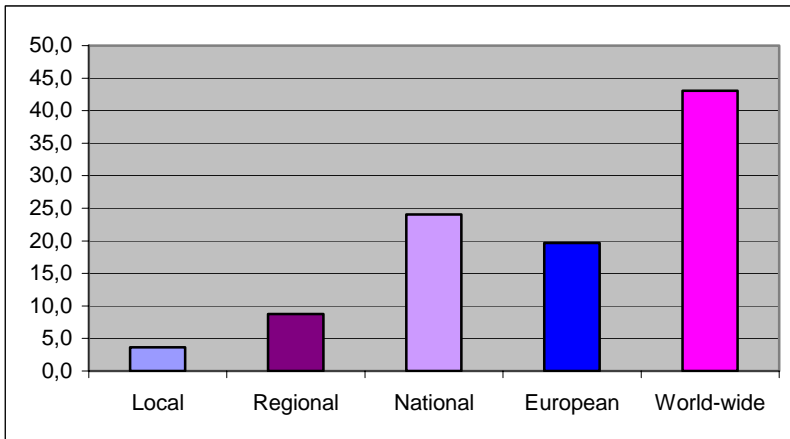
Notre échantillon représente 1 235 800 salariés au total (4,6% de la population active en France),

➤ **Orientation Internationale**

L'orientation internationale de notre échantillon est fortement affirmée puisque environ 63% des entreprises interrogées déclarent que leur marché de référence est européen ou mondial.

Graphique 19 – Localisation du siège social

Graphique 20 – Echelle pertinente du Marché de Référence



INDEX DES GRAPHIQUES

GRAPHIQUE 1 – NIVEAU D’ASSOCIATION DU DRH A LA STRATEGIE D’ENSEMBLE ..	8
GRAPHIQUE 2 – ASSOCIATION A LA STRATEGIE EN FONCTION DE LA REPRESENTATION AU COMITE DE DIRECTION	8
GRAPHIQUE 3 – A QUI INCOMBE AU FINAL LA RESPONSABILITE DES DECISIONS RH ?	10
GRAPHIQUE 4 – MOYENNE D’UTILISATION DES METHODES DE SELECTION PAR PAYS	17
GRAPHIQUE 5 – PROGRAMMES POUR DES CATEGORIES PARTICULIERES DE SALARIES	18
GRAPHIQUE 6 – EVALUATION PAR UN SYSTEME FORMALISE SELON LES CATEGORIES	21
GRAPHIQUE 7 – CONTRIBUTEURS A L’EVALUATION.....	22
GRAPHIQUE 8 – ORIENTATION DES EVALUATIONS	23
GRAPHIQUE 9 – DEPENSE MOYENNE DE FORMATION EN POURCENTAGE DE LA MASSE SALARIALE.....	24
GRAPHIQUE 10 – POURCENTAGE DE SALARIES BENEFICIANT DE FORMATION INTERNE ET EXTERNE	25
GRAPHIQUE 11– REPARTITION DES ROLES DANS LE PROCESSUS DE FORMATION	26
GRAPHIQUE 12 - POURCENTAGE D’ENTREPRISES UTILISANT DE MANIERE TRES IMPORTANTE LES DIFFERENTS OUTILS DE GESTION DES CARRIERES.....	28
GRAPHIQUE 13– UTILISATION DE LA REMUNERATION VARIABLE BASEE SUR LA PERFORMANCE.....	31
GRAPHIQUE 14 – POURCENTAGE D’ENTREPRISES QUI INFORMENT LEURS SALARIES	33
GRAPHIQUE 15 – EXERCICE DES 3 DERNIERES ANNEES - COMPARAISON 2004/1999.....	37
GRAPHIQUE 16 – ETAT DU MARCHE, COMPARAISON INTERNATIONALE.....	38
GRAPHIQUE 17 – VARIATION D’EFFECTIFS AU COURS DES 3 DERNIERES ANNEES EN FRANCE	39
GRAPHIQUE 18 – LOCALISATION DU SIEGE SOCIAL	42
GRAPHIQUE 19 – ECHELLE PERTINENTE DU MARCHE DE REFERENCE.....	43

INDEX DES TABLEAUX

TABLEAU 1: NATIONALITE DES REpondANTS.....	4
TABLEAU 2 – REPRESENTATION DU DRH AU SEIN DU COMITE DE DIRECTION.....	7
TABLEAU 3– DEGRE DE FORMALISATION DE LA POLITIQUE DE GRH	9
TABLEAU 4 – DEGRE DE FORMALISATION DE LA STRATEGIE D’ENTREPRISE.....	9
TABLEAU 5 – SPECIALISATION DE LA FONCTION RH.....	10
TABLEAU 6 – RECRUTEMENT INTERNE DE LA FONCTION RH	10
TABLEAU 7 – DOMAINES TRAITES AVEC DES PRESTATAIRES EXTERNES EN FRANCE.....	11
TABLEAU 8 – UTILISATION D’UN SIRH	12
TABLEAU 9 – NIVEAU D’ELABORATION TECHNIQUE DU SIRH	12
TABLEAU 10 – DOMAINES DANS LESQUELS SONT UTILISES LES SIRH	13
TABLEAU 11 – SATISFACTION LIEE AU SIRH	13
TABLEAU 12 – PRATIQUES DE FLEXIBILITE DU TRAVAIL.....	19
TABLEAU 13 – METHODES DE REDUCTION D’EFFECTIFS	20
TABLEAU 14– REPARTITION DES ENTREPRISES SELON LEURS DEPENSES DE FORMATION.....	24
TABLEAU 15 – NOMBRE MOYEN DE JOURS DE FORMATION POUR CHAQUE CATEGORIE DE SALARIES.....	25
TABLEAU 16 – POURCENTAGE D’ENTREPRISES DANS LESQUELLES LES SALARIES BENEFICIENT DE INTERESSEMENT/PARTICIPATION	29
TABLEAU 17 – ENTREPRISES AVEC DISTRIBUTION D’ACTIONS OU VENTE A TAUX PREFERENTIEL	30
TABLEAU 18 – POURCENTAGE D’ENTREPRISES DANS LESQUELLES LES SALARIES BENEFICIENT DE STOCK-OPTIONS	30
TABLEAU 19 – NIVEAU DE DECISION DES SALAIRES EN FRANCE PAR CATEGORIES DE SALARIES.....	31
TABLEAU 20 – PROPORTION D’EMPLOYES MEMBRES D’UNE ORGANISATION SYNDICALE	32
TABLEAU 21 – RECONNAISSANCE DES ORGANISATIONS SYNDICALES POUR LES NEGOCIATIONS COLLECTIVES	32
TABLEAU 22– EXERCICE DES 3 DERNIERES ANNEES	38
TABLEAU 23 – RECONFIGURATIONS D’ENTREPRISES	39
TABLEAU 24 – LES DELOCALISATIONS	39
TABLEAU 25– EVOLUTION DES EFFECTIFS.....	40
TABLEAU 26 – REPARTITION PAR TAILLE	41
TABLEAU 27 – REPARTITIONS PAR SECTEURS	42