

Collège des Bernardins

Département Économie Homme Société

Séance du 9 mars 2011

L'entreprise : dispositif de valorisations entre trois marchés Une exploitation de « L'enquête REPONSE »

Guillemette de Larquier

RESUME¹

Pour cette présentation d'une exploitation de données issues de l'enquête REPONSE de l'INSEE, G. de Larquier présente dans un premier temps l'ancrage théorique de son analyse de l'entreprise et le dispositif de l'enquête REPONSE dont elle tire son corpus.

L'objectif est de caractériser les entreprises de manière originale en fonction non pas des catégories classiques d'organisation ou de conditions de travail mais selon la manière dont, au sein de chaque établissement, les agents donnent des valeurs au produit, au travail et à l'entreprise elle-même. Elle présente ensuite le choix des indicateurs portant sur ces trois axes de valorisations et la manière dont elle construit un ensemble de variables (fixation des prix, rentabilité, stratégie de l'établissement face à la concurrence, proximité de la production avec le marché, qualité privilégiée à l'embauche, logique de revalorisation des salaires, versements de primes, intéressement et incitations, cotation de l'entreprise en Bourse, types d'actionnariat).

En retravaillant ces variables, il est possible de répartir les établissements de l'enquête en 5 groupes, correspondant *in fine* à cinq classes d'établissements. Ils se distinguent les uns des autres par certains traits spécifiques : entreprises « non marchandes » ou « réglementées », centrées sur les « prix et primes », « marchandes innovantes, incitatives et participatives », centrées sur la « qualité et les coûts » et enfin marquées par un « investissement étranger, innovant, non participatif ».

Les réponses des salariés portant sur leur investissement et leur implication (motivation, obstacle, sentiment de reconnaissance, peur de la perte d'emploi) sont alors comparées classe par classe.

¹ Résumé et compte-rendu par Frédérique Chave, CRG-Paris Ouest Nanterre La Défense

L'entreprise : dispositif de valorisations entre trois marchés

Une exploitation de « L'enquête REPONSE »

Guillemette de Larquier

COMPTE-RENDU ²

La « **Propriété de l'entreprise** » est un objet scientifique complexe. L'ancrage théorique se situe dans une approche conventionnaliste renouvelée des modèles d'entreprises à travers la structure de l'actionnariat.

La démarche s'appuie sur l'axe 2 (rôle central des pouvoirs de valorisation) et vise à caractériser les entreprises avec des variables originales : les marchés des produits du travail.

Face à une pluralité de modèles s'impose l'approche typologique consistant à travailler non pas comme les économistes, qui considèrent l'entreprise « toutes choses égales par ailleurs » mais en considérant qu'il y a des cohérences entre variables, et que si une variable change, les autres ne restent pas « égales par ailleurs ».

L'objectif est de caractériser les entreprises de manière originale en fonction non pas des catégories classiques d'organisation ou de conditions de travail (Lorenz et Valeyre, 2005 ; Amossé et Coutrot, 2010) mais selon la manière dont, au sein de chaque établissement, les agents se coordonnent en donnant des **valeurs** au produit, au travail et à l'entreprise elle-même.

La théorie économique a en effet dévolu au marché, sensé assurer aux agents une coordination efficace, le monopole de production de ces valeurs, mais l'entreprise cherche à s'émanciper des trois marchés, des produits, du travail et financier. Ils peuvent donc être pris comme des **dispositifs d'évaluation puissants** avec lesquels les établissements cherchent à composer, avec une plus ou moins grande marge de manœuvre.

L'ENQUÊTE « RELATIONS PROFESSIONNELLES ET NÉGOCIATIONS D'ENTREPRISES (REPONSE) »

On trouve, rassemblée dans l'enquête REPONSE, l'information la plus riche possible sur les manières de fixer ou d'augmenter la valeur des produits, du travail et de l'entreprise elle-même.

L'enquête est réalisée tous les sept ans depuis 1992 par la DARES et l'INSEE auprès d'environ 3000 établissements d'au moins 20 salariés appartenant au secteur marchand non agricole. Certains sont des entreprises et d'autres sont des unités d'entreprises.

REPONSE vise à comprendre la dynamique des relations professionnelles au sein des établissements, entre les directions, les institutions représentatives du personnel et les salariés.

L'édition 2005 de l'enquête portant sur l'année 2004, a été réalisée de janvier à juin 2005. 2 930 représentants de la direction, 1 970 représentants du personnel et 7 940 salariés ont été enquêtés au sein des mêmes établissements.

² Résumé et compte-rendu par Frédérique Chave, CRG-Paris Ouest Nanterre La Défense

Il s'agit essentiellement de petites entreprises (63% entre 20 et 49 salariés) et il y a très peu de grandes entreprises (1,5% de 500 salariés et plus en données pondérées, représentatives) ; 47,6% appartiennent à un groupe.

Environ la moitié des représentants du personnel est syndiquée, et 80% de salariés ne sont pas syndiqués, dont 13,5% qui indiquent avoir été syndiqués par le passé.

L'enquête par questionnaire elle-même comprend 3 volets, s'adressant l'un aux représentants de la direction, l'autre aux représentants du personnel et le troisième aux salariés.

Déclaratif et terminologie

D'une façon générale, les réponses sont déclaratives et spontanées, puis « post-codées » par la DARES ; ainsi, la catégorie « gérant » pose question : elle ne correspond a priori pas au mandataire social, mais plutôt au gérant de supermarché, cependant il est très difficile d'induire a posteriori le statut de la personne interrogée... D'autre part, les formulations des questionnaires ne sont pas définies ou expliquées mais s'entendent selon l'idée que les personnes interrogées s'en font.

CHOIX DES VARIABLES³

G de Larquier s'intéresse plus particulièrement aux prix et aux salaires.

Les variables qu'elle a choisies visent à étudier les valeurs des produits et du travail. Elles sont construites à partir du volet « personnel de direction » de l'enquête REPONSE.

Il s'agit essentiellement de directeurs non actionnaires de l'entreprise. Il est à noter qu'on demande à ce « personnel de direction », qui peut être directeur financier, RH, etc. des compétences variées et transversales qu'il n'a pas forcément...

9 thématiques sont définies :

- 1. Fixation des prix**
- 2. Rentabilité**
- 3. Stratégie de l'établissement face à la concurrence**, y compris vis-à-vis de la « démarche qualité ».
- 4. Proximité de la production avec le marché.** Dans cette variable, la question de la sous-traitance dont le poids sur le marché des produits est déterminant, est intégrée en pointant le *just in time* et le recours à la sous-traitance.
- 5. Valorisation du travail** à travers les qualités recherchées lors du recrutement. On s'aperçoit que rares sont les dirigeants qui s'intéressent en priorité au niveau de formation. La discussion soulève la possibilité que la présélection des candidats par le diplôme neutralise la question. En outre, les petites entreprises recherchent moins les candidats les plus diplômés. Enfin, à formation égale, c'est l'expérience professionnelle et la polyvalence, (il y en a très peu, en dehors de la formation en interne) qui fait la différence⁴. Dans le domaine bancaire, c'est « l'appétence commerciale » qui prime sur le niveau de formation.
- 6. Proximité avec le marché :** on regarde notamment la main d'œuvre externalisée.
- 7. Valeur du travail :** elle est incluse à travers la logique de revalorisation des salaires sur les trois dernières années, le résultat de l'entreprise joue sur la revalorisation pour

³ Voir annexe

⁴ Voir *Formation et emploi*, sur la formation en PMI.

64% des personnes interrogées ; pour la moitié, la comparaison avec le salaire pratiqué dans les autres entreprises ne compte pas ; pour 46%, la revalorisation du SMIC est un critère.

A. Hatchuel fait remarquer que l'idée d'augmenter un salarié au nom de l'augmentation du salaire moyen de sa spécialité en dehors de l'entreprise contrevient à l'idée d'un collectif de l'entreprise avec ses règles **d'équité interne**.

8. Versements de primes. On note à ce sujet que 80% des établissements pratiquent l'entretien individuel (pas nécessairement avec tous les employés) avec une incidence sur le montant du salaire ou le versement de primes dans 30% des cas.

9. Intéressement / incitations : environ la moitié des entreprises (et non des établissements) pratique l'intéressement. 23,9% sont cotées, et les salariés y sont actionnaires dans 19,5% des cas, sachant toutefois qu'à moins d'un plan d'épargne en action interne, l'entreprise ne peut savoir combien de salariés possèdent des actions...

En dehors des salariés, les actionnaires sont des familles (39,6%), des particuliers (20,6%), des organismes financiers (17%) et des entreprises non financières (20,7%). L'actionnariat étranger représente 11,2%.

À partir de ces variables, les données sont travaillées afin de faire ressortir des **catégories d'entreprise**.

Sont soumises à une Analyse des Correspondances Multiples (ACM) elles forment un nuage de 2930 points (nombre d'établissements) dans un espace de dimension 75 (nombre de modalités des variables) qu'il faut alors réorganiser dans un espace plus petit, qui *résume* l'information sur 15 axes issus de la combinaison des 75 modalités initiales. Les établissements y sont caractérisés par des variables « résumées » qui associent ou opposent les modalités initiales corrélées entre elles⁵.

Ces variables révèlent en quelque sorte une variable latente non codée dans l'enquête : les « manières » de valoriser.

La classification ascendante hiérarchique (CAH) permet alors de regrouper les établissements correspondant aux mêmes « manières » en 5 classes qu'il a semblé pertinent de retenir.

LES 5 CLASSES D'ÉTABLISSEMENTS

On peut décrire les 5 classes empiriques d'établissements à partir des modalités à l'origine de la typologie. Les établissements correspondant aux points se distribuent autour de 5 « modèles d'entreprise »⁶, chaque **modèle théorique** correspondant non pas à la moyenne de chaque classe empirique mais à **ce qui la distingue des 4 autres classes**.

Classe 1

Cette classe regroupe 367 établissements de l'échantillon (représentant 15,8% des établissements de plus de 20 salariés).

Elle se caractérise par l'absence marquée d'actionnaires (ni famille, ni particulier, ni entreprise, ni salarié).

97% de ces établissements ne sont pas cotés.

Sur le marché des produits, son prix est plus qu'ailleurs déterminé par **un règlement public ou professionnel** ; l'idée de fixer son prix en référence au marché, assez répandue dans l'ensemble des établissements, est ici peu fréquente.

La main-d'œuvre est valorisée par son **niveau de formation à l'embauche** et les revalorisations de salaires sont déterminées par la régulation de branche.

⁵ Voir « L'arbre de classifications » en annexe

⁶ Voir « Les cinq classes » en annexe

Dans cette classe, un représentant de la direction sur deux déclare que le résultat financier est un critère sans importance lors de la revalorisation des salaires, opinion très peu partagée par les autres représentants de la direction de l'enquête.

Il n'y a ni intéressement ni PEE pour inciter les salariés. Le recours à une main-d'œuvre externe (travail intérimaire) est également moins fréquent que dans les autres classes.

Cette classe se distingue comme « non marchande » ou « réglementée » au niveau des prix.

Son paragon (l'entreprise la plus proche du barycentre, illustrative de la catégorie) serait une organisation d'aide aux personnes handicapées. S'il n'est pas possible ici de distinguer les entreprises avec et sans but lucratif, les associations, etc.⁷.

Classe 2

Cette classe regroupe 405 établissements de l'échantillon (représentant 13,0% des établissements de plus de 20 salariés).

Elle se caractérise avant tout par sa stratégie concurrentielle basée prioritairement sur le **prix**. Plus qu'ailleurs, ce prix est déterminé en référence aux prix des concurrents.

Ces établissements n'innovent pas et s'appuient peu sur la renommée de leur produit.

La revalorisation des salariés est déterminée en grande partie par les évolutions du SMIC et les résultats de l'entreprise. A cela s'ajoutent très souvent des primes individuelles et collectives (le niveau de formation compte peu, le goût du travail en équipe semble plus recherché).

Dans cette classe, **le travail intérimaire est très courant** et peut plus qu'ailleurs représenter plus de 20% des effectifs d'un établissement.

Ces établissements sont proches de la moyenne globale en ce qui concerne la cotation en Bourse (c'est-à-dire à peu près 25%) et l'intéressement des salariés.

Il s'agit de la classe où l'actionnariat familial est le plus fréquent ; c'est également la deuxième classe en termes d'actionnariat salarié (25,8%).

Elle est caractérisée par l'axe « prix et primes ».

Le paragon serait un supermarché.

Classe 3

Cette classe, surreprésentée au niveau du nombre d'enquêtés, regroupe le plus d'établissements (937, représentant 20,9% des établissements de plus de 20 salariés).

Elle se distingue plus particulièrement par **l'intéressement** (couplé à un PEE) impliquant les salariés et le versement de primes collectives (84% contre 55% dans l'ensemble de la population) c'est également la classe où le goût du travail en équipe est le plus valorisé, au détriment du sens du contact.

Un établissement sur deux est coté et 44% d'entre eux ont des salariés actionnaires. Plus qu'ailleurs des **organismes financiers** sont actionnaires alors que les familles sont moins présentes.

La proximité de la production avec le marché est grande. Près d'une fois sur deux, l'établissement déclare que son prix est fixé en fonction du marché, et dans les mêmes proportions, une démarche qualité totale respectant une norme ISO valorise la production dans des termes internationaux compréhensibles par l'ensemble des marchés.

Autres traits du fonctionnement marchand de cette classe, le recours au travail intérimaire dans la majorité des cas et plus qu'ailleurs, une concurrence potentielle entre employeurs sur le marché du travail.

⁷ Depuis cette intervention, la catégorie juridique a été introduite dans l'analyse : les trois premiers parangons sont des associations, dont l'une d'utilité publique.

Dans cette classe, le positionnement face à la concurrence est fondé sur l'innovation et l'évaluation des salariés, avec une incidence directe sur les salaires et les primes.

Elle est figurée par l'entreprise « marchande, innovante, incitative et participative ».

Un parangon serait une banque.

Classe 4

Cette classe regroupe 740 établissements de l'échantillon (représentant 38,6% des établissements de plus de 20 salariés ; référence pour la suite de l'analyse).

Elle se distingue avant tout par son rejet de la politique concurrentielle de la classe 2.

Les deux classes ont néanmoins des points communs, en particulier, l'importance de **l'actionnariat familial** et le **poids du SMIC** dans la logique de revalorisation des salaires.

En revanche, la stratégie face à la concurrence basée en premier sur la **qualité** l'éloigne diamétralement de la classe 2.

Dans cette classe, un établissement sur deux s'appuie sur la **renommée de son produit** et le prix est plus qu'ailleurs déterminé en fonction des coûts de production, ou de ceux des fournisseurs.

Le niveau de formation des salariés semble peu recherché pour obtenir la qualité du produit ou asseoir sa renommée, c'est **l'expérience professionnelle** qui est plus valorisée.

La fréquence des primes collectives est inférieure à la moyenne générale et l'existence d'un accord d'intéressement couvrant les salariés est rare.

Près des ¾ des établissements **ne recourent pas au travail intérimaire**.

Enfin, **moins de 10% des entreprises sont cotées**.

Elle s'incarne dans les axes « qualité et coûts ».

Le parangon pourrait être l'équipementier automobile. Cependant, représentant 40% des établissements ciblés, elle ne se distingue pas par un secteur d'activité particulier....

A Hatchuel se demande dans quelle mesure la classe 3 correspondrait à une logique de business to consumer (B to C) et la 4 à du Business to business (B to B).

Classe 5

La dernière classe regroupe 481 établissements de l'échantillon (représentant 11,7% des établissements de plus de 20 salariés).

Son premier trait distinctif est la **présence d'un actionnariat étranger** (60,6%). Dans trois cas sur quatre, une autre entreprise est actionnaire, et dans un cas sur deux, il y a cotation en Bourse. L'actionnariat familial est très rare et l'actionnariat salarié est faible (9%).

Une grande proximité de la production avec le marché, l'innovation et les normes ISO de « qualité totale » sont surreprésentées dans les classes 3 et 5.

Autre trait commun aux deux classes 3 et 5, la présence plus marquée d'entretiens d'évaluation avec incidence directe sur le salaire.

La polyvalence des salariés semble plus appréciée qu'ailleurs.

On y trouve une plus grande indifférence aux régulations de branche et aux revalorisations du SMIC.

C'est enfin la classe où l'existence d'un objectif de rentabilité précis et quantifié pour 2004 est le plus courant.

Elle se distingue par son « Investissement étranger innovant non participatif ».

Validité

Le fait d'avoir obtenu une typologie lisible des établissements prouve que les hypothèses ont bien un pouvoir structurant : la classification fait sens.

Il s'agit alors de vérifier qu'elle permet de percevoir des phénomènes qui n'étaient pas introduits *a priori* dans l'analyse et qui n'ont pas participé à la construction de la typologie. On peut parler de validation externe de la partition obtenue et de la pertinence de la typologie en testant son pouvoir explicatif sur les dimensions « apprentissage collectif » et « implication » des salariés.

Un effet sur l'apprentissage collectif ?

Il s'agit de regarder pour chaque classe s'il existe des dispositifs d'apprentissage mis en place dans l'établissement. La classe de référence est ici la classe 4, familiale.

L'apprentissage en « boucle simple » correspond typiquement aux situations où au cours du travail se produit un incident et où la résolution du problème n'implique aucune innovation et puise éventuellement dans des procédures préexistantes. On s'aperçoit en croisant les réponses que dans les classes 3 et 5 les salariés sont moins autonomes que ne le pense la direction, et dans les autres au contraire, ils le sont plus.

L'apprentissage en « boucle double » implique plutôt une transformation des processus, vus à travers des questions sur la gestion du changement le plus marquant sur les 3 dernières années, le conflit le plus important sur les 3 dernières années (auprès des représentants du personnels, qui reconnaissent plus de conflits que la direction...) et enfin les conséquences de la RTT dans l'établissement.

Un effet sur l'implication des salariés dans leur travail ?

Pour évaluer l'effet sur l'implication des salariés dans leur travail, on a regardé classe par classe ce qui pousse le salarié à s'investir dans son travail, ce qui l'en empêche, son estimation du risque de perdre son emploi dans les 12 mois, du climat social de l'établissement et s'il a le sentiment que son travail est reconnu à sa « juste valeur »⁸.

On voit que la peur de perdre son emploi est plus forte dans la classe 5, où il y a le plus fort actionariat étranger, et dans la classe 2, laquelle est la moins concernée par la variable de satisfaction du travail bien.

En croisant les réponses de la direction et des salariés à propos du climat social de l'entreprise on s'aperçoit qu'elles ne coïncident pas : la direction déclare un climat social meilleur que les salariés.

On peut remarquer, en passant, que le niveau d'autonomie ressenti n'est globalement pas ressenti comme problématique pour les salariés.

QUESTION

O. Favereau : l'entreprise sur laquelle le groupe réfléchit s'inscrirait plutôt dans les classes 3 et 5.

Q. On a cependant le sentiment de catégories peu structurantes : les employés, *grosso modo*, quelle que soit le type ou la classe d'établissement, répondent de la même façon s'agissant de la motivation. Les variations s'opèrent à la marge, elles sont faibles.

Dans la classe 1, secteur le moins marchand, on a des différences avec les autres classes, mais entre les classes 2, 3, 4 et 5, il y en a peu.

L'entreprise apparaît tout de même polarisée entre le marché des produits et l'actionnaire.

⁸ Voir annexe

Q. L'autonomie qui semble être un facteur incitant les gens à travailler, or dans REPONSE, il est réduit aux facteurs *aidant* l'incitation, ce qui le dilue.

Q. Approcher les formes d'entreprise à travers des établissements n'entraîne-t-il pas un biais d'escamotage de la structure décentralisée particulière des **groupes** ?

On met sur le même plan des entreprises et des parties d'entreprises, sans saisir les entités qui les dirigent.

A. Hatchuel : le critère établissement est le plus vieux critère d'enquête, celui repérant, à la fin du XIXe les **lieux** du travail. On y parlait alors surtout d'usine, d'atelier et de fabrique. Il témoigne bien d'un manque de théorie de l'entreprise !

Avec REPONSE, on voit que l'appareil d'observation étatique ne sait pas ce qu'est l'entreprise...

J.-M. Le Gall : dans une enquête importante que nous avons faite auprès de 12 établissements d'un même groupe, les résultats selon le type d'établissements étaient très différents et correspondraient à des classes différentes.

A. Hatchuel : L'enquête démontre en tout cas que lorsqu'on a un actionnariat étranger on note un régime différent.

ANNEXES

Il s'agit tantôt de variables cumulées exclusives (100%), tantôt des variables dichotomiques (>100%). Elles correspondent toutes à des questions prélevées dans l'enquête REPONSE de l'INSEE/DARES.

Les établissements dans REPONSE

Taille de l'établissement :	
de 20 à 49 salariés	63,3
de 50 à 99	20,4
de 100 à 199	9,7
de 200 à 499	5,2
500 et plus	1,5
	100%
Appartenance à un groupe :	
non, entreprise indépendante	48,7
établissement appartenant à un groupe	47,6
tête d'un groupe	3,7
	100%

Les indicateurs de la valorisation des produits 1/3

Le prix est déterminé surtout en référence :	
à un règlement (profession, Etat)	9,8
aux coûts de production, à vos fournisseurs	30,0
aux prix des concurrents	12,9
aux clients principaux	4,6
au marché	33,8
à un autre facteur	8,8
	100%
Face à la concurrence, la stratégie de l'établissement se base sur quels éléments principaux (jusqu'à 3) :	
le prix en 1 ^{er}	20,9
la qualité du produit ou du service en 1 ^{er}	56,7
l'innovation est citée parmi les 3 éléments	21,2
la renommée, la tradition, la marque sont citées parmi les 3 éléments	43,9

Les indicateurs de la valorisation des produits 2/3

En 2004, la rentabilité était l'objectif (précis et quantifié) prioritaire de l'entreprise :	29,8
Existence d'une démarche « qualité totale » :	
non	49,4
oui, spécifique à l'établissement ou/et à l'entreprise	14,7
oui, respect d'une norme ISO	28,5
oui, une autre norme imposée par un client ou la réglementation	7,5
	100%

Les indicateurs de la valorisation des produits 3/3

Proximité de la production avec le marché :	
Ni juste à temps avec les clients ni recours à la sous-traitance <i>(proximité minimale)</i>	31,2
Juste à temps avec les clients mais pas de recours à la sous-traitance	14,7
Recours à la sous-traitance mais pas de juste à temps avec les clients	31,2
Juste à temps avec les clients et recours à la sous-traitance <i>(proximité maximale)</i>	22,9
	100%

Les indicateurs de la valorisation du travail

Parmi les trois qualités les plus importantes recherchées lors du recrutement :	
le niveau de formation en 1 ^{er}	11,5
l'expérience professionnelle en 1 ^{er}	15,1
la polyvalence en 1 ^{ere} ou 2 ^e qualité	16,2
le goût du travail en équipe en 1 ^{ere} ou 2 ^e qualité	18,4
le sens du contact en 1 ^{ere} ou 2 ^e qualité	15,0
Pourcentage d'intérimaires (au 31 décembre 2004) :	
Aucun intérimaire	62,7
moins de 9% des effectifs	23,9
de 10 à 19%	6,7
20% et plus	6,7
	100%

Les indicateurs de la valorisation du travail

Logiques de revalorisation des salaires sur les trois dernières années :	
Les résultats financiers de l'entreprise est un critère :	
primordial	64,5
sans importance	17,3
ni l'un ni l'autre	18,3
	100%
La comparaison avec les salaires accordés par d'autres employeurs est un critère :	
primordial	13,3
sans importance	52,3
ni l'un ni l'autre	34,4
	100%
Les recommandations de branche est un critère :	
primordial	30,1
sans importance	38,5
ni l'un ni l'autre	31,5
	100%
La revalorisation du SMC est un critère :	
primordial	46,6
sans importance	29,7
ni l'un ni l'autre	23,7
	100%

Les indicateurs de la valorisation du travail

Versements de primes collectives en 2004 :	55,2
Versements de primes individuelles en 2004 :	70,4
Existence d'entretiens d'évaluation (bilan, perspective) avec le supérieur hiérarchique :	
non	21,0
oui mais sans effet direct sur le salaire et/ou les primes	45,6
oui et avec une incidence directe sur le salaire et/ou les primes	33,4
	100%

Les 5 classes

Classe	Effectif dans l'échantillon	Fréquence pondérée	Label
C1	367	15,8%	« non marchande » ou « réglementée »
C2	405	13,0%	« prix et primes »
C3	937	20,9%	« marchande innovante, incitative et participative »
C4	740	38,6%	« qualité et coûts »
C5	481	11,7%	« investissement étranger innovant non participatif »

Des classes aux modèles

Classe	Effectif dans l'échantillon	Fréquence pondérée	Modèle
C1	367	15,8%	« non marchande » ou « réglementée »
C2	405	13,0%	« prix et primes »
C3	937	20,9%	« marchande innovante, incitative et participative »
C4	740	38,6%	« qualité et coûts »
C5	481	11,7%	« investissement étranger innovant non participatif »

Qu'est-ce qui pousse le salarié à s'investir dans son travail ?

	Classe 1	Classe 2	Classe 3	Classe 4	Classe 5	Ensemble
La crainte de perdre son emploi	10,6	16,4	10,9	15,1	15,3**	13,4
La satisfaction du travail bien fait	84,8	83,1*	84,6	84,2	85,1	84,4
Les incitations salariales et/ou l'espoir d'une promotion	21,1*	36,1	35,4	32,7	36,3*	33,2
Le souhait de gagner ou conserver l'estime des supérieurs et/ou collègues	31,0	34,7**	35,3	34,2	34,7	34,3
L'identification aux objectifs de l'entreprise	32,3	35,1	33,7	34,1	36,8	34,3
L'envie de satisfaire au mieux les clients ou les usagers de l'entreprise	78,6	68,8**	73,0	72,1	71,5	72,7



Qu'est-ce qui gêne le salarié à s'investir dans son travail ?

	Classe 1	Classe 2	Classe 3	Classe 4	Classe 5	Ensemble
L'insécurité de l'emploi	7,0	10,7	8,7	9,7	11,2*	9,4
La faiblesse des rémunérations	28,1	39,7*	26,9	36,4	28,6	31,4
Le manque d'autonomie	4,9	8,0	6,9	7,8	7,2	7,1
Le manque de reconnaissance	34,9	41,3	33,4	39,6	34,8	36,4
Le manque de formation	10,4**	15,0	12,1	16,1	15,0	13,7



Dans les 12 mois à venir le salarié estime le risque de perdre son emploi est...

	Classe 1	Classe 2	Classe 3	Classe 4	Classe 5	Ensemble
élevé ou très élevé	9,1	15,6**	13,0	10,1	19,2***	13,2



Rapprochement de l'information avec l'avis de la direction (le cas a correspond à une opinion identique et le cas b à une opinion inverse entre salarié et direction) :

	D'après le RD :			
D'après les salariés :	dimat plutôt moins bon	dimat ni meilleur, ni moins bon	dimat plutôt meilleur	
dimat plutôt moins bon	10,9	24,6	11,9 Cas B	
dimat ni meilleur, ni moins bon	6,3	24,1	11,8	
dimat plutôt meilleur	0,9	5,5	4,0 Cas A	
				100%

	Classe 1	Classe 2	Classe 3	Classe 4	Classe 5	Ensemble
cas A	4,1	2,9	4,1**	3,6	4,9***	4,0
cas B	10,4	10,7*	14,1***	8,9	14,0***	11,9
Dégradé	50,4	53,9	57,1	50,7	58,7	54,6

