Modes d'ajustement à la crise : des relations professionnelles sous tensions

Coralie Perez, Nadine Thevenot, Nathalie Berta, Delphine Brochard, Noélie Delahaie, Sophie Jallais, Corinne Perraudin, Catherine Sauviat, Julie Valentin

▶ **To cite this version:**

Coralie Perez, Nadine Thevenot, Nathalie Berta, Delphine Brochard, Noélie Delahaie, et al.. Modes d'ajustement à la crise : des relations professionnelles sous tensions. [Rapport de recherche] DARES - Ministère du Travail, de l'Emploi et du Dialogue social. 2014. hal-01104218

HAL Id: hal-01104218
https://paris1.hal.science/hal-01104218

Submitted on 16 Jan 2015

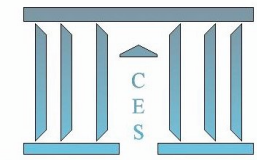
HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

UNIVERSITÉ PARIS 1 – PANTHÉON - SORBONNE –

Documents de Travail du
Centre d'Economie de la Sorbonne

CES Working Papers



Modes d'ajustement à la crise : des relations professionnelles sous tensions

Coralie PEREZ, Nadine THÉVENOT, "coord."

Nathalie BERTA, Delphine BROCHARD, Noélie DELAHAIE,

Sophie JALLAIS, Corinne PERRAUDIN, Catherine SAUVIAT,

Julie VALENTIN

2014.76

Maison des Sciences Économiques, 106-112 boulevard de L'Hôpital, 75647 Paris Cedex 13
http://centredeconomiesorbonne.univ-paris1.fr/
ISSN : 1955-611X

Modes d'ajustement à la crise : des relations professionnelles sous tensions[*]

Coralie Perez et Nadine Thévenot (coord.)[**]

Equipe de recherche : Nathalie Berta (REGARDS et CES), Delphine Brochard, Noélie Delahaie (IRES), Sophie Jallais (PHARE), Corinne Perraudin, Catherine Sauviat (IRES) et Julie Valentin

Effectuée dans le cadre des post-enquêtes à l'enquête REPONSE (2010-2011), cette recherche a pour objet de mettre au jour les processus d'ajustement des établissements face à la crise, les caractériser et, conjointement, analyser la manière dont ils ont été discutés, négociés ou au contraire imposés par les directions. Sur le plan méthodologique, elle combine un volet quantitatif, constitué de la réalisation d'une typologie (REPONSE complétée de SINAPSE et des DMMO), et un volet qualitatif comprenant la réalisation de quinze monographies d'établissements appartenant majoritairement au secteur manufacturier. La typologie rend compte des combinaisons spécifiques d'ajustements sur l'emploi et les rémunérations, mises en œuvre par près de 4000 établissements français entre 2008 et 2010. Sur cette base, le travail de terrain effectué a permis d'éclairer les processus d'ajustements dans leurs dimensions négociées et conflictuelles, et leur vécu par les salariés. Si la préservation de l'emploi « permanent » et le maintien des rémunérations par les directions ont été des conditions déterminantes de l'acceptation des ajustements, cela s'est souvent fait en contrepartie de l'acceptation de nouvelles modalités de flexibilité interne (aménagement du temps de travail, mobilité interne, redéfinition de règles d'évolution salariale…) sur lesquelles les représentants du personnel auront du mal à revenir quand la conjoncture s'améliorera. La relation de travail apparaît ainsi de plus en plus malléable à l'occasion de la crise.

Mots-clés : crise, emploi, travail, salaires, chômage partiel, relations professionnelles, monographies, classification, France, enquête REPONSE
Classification *JEL* : J3, J4, J5

COMPANIES' ADJUSTMENT PROCESSES TO THE 2008 CRISIS : EMPLOYMENT RELATIONS UNDER PRESSURE

This research has been done in the context of the REPONSE (2010-2011) post survey. The interviews aimed at characterizing the companies' adjustment processes to the 2008 crisis and how they have been discussed, negotiated or forced by the management direction. The methodology is built on two parts: quantitative and qualitative. The first one consists in a firms' typology grounded on the statistical exploitation of the survey matched to SINAPSE (which the information on firms' short term work uses) and DMMO (which gives information on workers moves); the second one is qualitative based on case studies of 15 companies mainly industrial. The typology shows up the specific combinations of employment and retributions adjustments of 4000 establishments of 10 or more workers of the non-agricultural sectors between 2008 and 2010. The fieldwork was done on a sample of establishments representative of the different types of adjustments combination. It gives important insights on the decision making process and how workers experienced it. Job preservation of permanent workers and the maintenance of the level of the retributions appeared to be key factors for workers to give their consent to the adjustments. But, often, these agreements relied on workers return on internal flexibility on working time, internal mobility, wages increases' rules which workers representative may find difficult to go back after the recovery. Labour relation appears to have become more and more pliable.

Keywords : crisis, employment, work, wages, working hours, industrial relations, case studies, cluster analysis, France, REPONSE survey
Classification *JEL* : J3, J4, J5

---

[*] Ce document de travail est issu d'un rapport de recherche dans le cadre d'une convention entre la DARES du Ministère du Travail, de l'Emploi et du Dialogue social, et le CES (2012-2014) suite à un appel d'offres portant sur les post-enquêtes à l'enquête Relations Professionnelles et Négociations d'entreprise 2010-2011 (REPONSE).

[**] contacts : coralie.perez@univ-paris1.fr, nadine.thevenot@univ-paris1.fr

SOMMAIRE

Introduction générale p. 8

Partie 1. Méthodologie p. 12

1. Une typologie des modes d'ajustement à la crise d'après REPONSE p. 12
1.1. Les variables actives de la classification p. 12
1.2. L'ampleur des ajustements face à la crise p. 13
1.3. La typologie des modes d'ajustement p. 15

2. La sélection des établissements pour l'enquête qualitative : choisir les établissements les plus typiques de chaque classe p. 18
2.1. Présentation des cas de mono-test p. 19
2.2. Sélection des cas à partir de la typologie p. 19

3. Présentation des quinze terrains p. 21
3.1. Les ajustements opportunistes (classe 1) - FERROV p. 24
3.2. Les ajustements multiples (classe 2) - ELEVATION, EQUIP et PNEU p. 25
3.3. Les ajustements par les effectifs (classe 3) - PEINT et PHARMA p. 30
3.4. Ajustements par les salaires (classe 5) - GRENAILLE et TRACTPLUS - BANQUE, BTP, CONSEIL et SANSFIL (test) p. 34
3.5. Variations opposées de qualification (classe 6) - AERO, COOP et FORGE p. 42

Partie 2. Les apports des monographies p. 46

1. Le contexte macroéconomique : les ajustements au niveau agrégé ? p. 46
1.1. Les trois phases de la crise (2008-2013) p. 47
1.2. Succession, intensité et polarisation des ajustements au niveau macro p. 48
1.2.1. Pour les flux d'emplois p. 48
1.2.2. Pour le volume des heures travaillées p. 50
1.2.3. Les rémunérations p. 50
1.3. Combinaison, complémentarité et substitutions des ajustements p. 51

2. De quelle(s) crise(s) parle-t-on ? p. 54
2.1. Nature et ampleur des crises : méthodologie d'analyse p. 54
2.1.1. La "mesure" de la crise p. 55
2.1.2. La crise pour qui ? Le niveau d'appréhension de la crise : l'établissement, l'entreprise, le groupe p. 55
2.1.3. L'influence des acteurs extérieurs dans les décisions d'ajustements : le poids des groupes et des logiques financières p. 56
2.2. La crise macroéconomique dans les entreprises p. 57
2.2.1. Les pertes d'activité liées à la crise macroéconomique p. 57
2.2.2. Activité versus rentabilité p. 58
2.3. Des crises p. 59
2.3.1. Des crises 'internes' et multiples p. 59

2.3.2. Les stratégies de délocalisation p. 61
2.3.3. 'Sur-ajustements', logique financière et rachat p. 61

3. Quels ajustements ? Dynamique et séquençage p. 64
***3.1. Cartographie des ajustements par le travail en temps de crise : les enseignements des enquêtes de terrains.* p. 64**
3.1.1. La panoplie des ajustements par le travail p.64
3.1.2. Au-delà des cas particuliers, quels traits saillants et quelles récurrences ? p. 68
3.2. Combinaisons, séquençages, polarisation p. 70
3.2.1. La dynamique des ajustements p. 71
3.2.2. Des ajustements polarisés sur une ou plusieurs catégories de salariés p. 78

4. Relations professionnelles et ajustements : négociations, conflits p. 88
4.1. Le rôle des discussions ou des négociations dans les ajustements p. 88
4.1.1. Une dynamique de la négociation d'entreprise largement impulsée par l'Etat, au détriment de la qualité du contenu de la négociation p. 88
4.1.2. Quelles négociations des ajustements de l'emploi dans la crise ? p. 90
4.1.3. Les ajustements salariaux : des négociations annuelles obligatoires aux décisions unilatérales de la direction p. 99
4.1.4. La crise : une opportunité pour imposer des compromis plus ou moins opportunistes ? p. 101
4.2. Vécu des ajustements : de l'acceptation au conflit p. 104
4.2.1. Les conditions propices à « l'acceptation » des ajustements p. 104
4.2.2. La conflictualité dans la crise p. 106

5. Crise et conditions de travail p. 116
5.1. Une relative amélioration de la qualité de l'emploi qui masque un effet de structure ? p. 116
5.2. Dégradation des conditions de travail et montée de l'insécurité professionnelle dans les établissements enquêtés p. 119
5.2.1. Un travail souvent plus intensif sous l'effet des réorganisations p. 120
5.2.2. Le malaise de ceux qui restent p. 125
5.2.3. Une montée de l'insécurité professionnelle qui pèse sur le climat social p. 127

Partie 3. Retours sur l'enquête REPONSE p. 132

1. Retours sur la typologie statistique p. 132
1.1. Caractérisation des profils typiques d'ajustement p. 132
1.2. Les enseignements des monographies sur la typologie p. 137
1.2.1. Ajustements opportunistes (classe 1) - FERROV p. 137
1.2.2. Ajustements multiples (classe 2) – ELEVATION, EQUIP, PNEU p. 138
1.2.3. Ajustements par les effectifs (classe 3) – PEINT, PHARMA p. 139
1.2.4. Ajustements des salaires (classe 5) – GRENAILLE, TRACTPLUS, BANQUE, BTP, CONSEIL, SANSFIL p. 141

1.2.5. Des ajustements de l'emploi combinant des variations opposées de qualification (classe 6) – AERO, COOP, FORGE *p. 142*

2. Quels enseignements pour l'enquête REPONSE ? **p. 145**
2.1. Les éléments qui échappent à l'enquête ***p. 145***
2.2. Les propositions de reformulation du questionnaire ***p. 146***

Conclusion **p. 150**

Bibliographie **p. 156**

Liste des tableaux, graphiques et encadrés **p. 160**

Annexes **p. 162**

Introduction générale

La période sur laquelle porte l'enquête REPONSE (2008-2010) couvre la récession la plus marquée de l'après-guerre. Dans un contexte de propagation de la crise financière à la sphère productive, les entreprises ont procédé à des ajustements susceptibles de combiner le niveau et les formes d'emploi et de rémunération. De nombreuses analyses effectuées au niveau macroéconomique ont souligné la faiblesse relative de l'ajustement de l'emploi permanent dans les premiers temps de la crise et notamment pendant le choc intervenu en 2007-2009 (Cochard et *alii* 2010, Clément et *alii* 2010, CAS 2009 par exemple). Elles ont mis en évidence le recours massif par les entreprises à d'autres modalités d'ajustement telles que le chômage partiel, la baisse des heures supplémentaires et de l'enveloppe des primes et surtout une baisse de l'emploi temporaire d'une ampleur exceptionnelle (Domens 2010). Si la reprise de la croissance enregistrée en 2010 s'est accompagnée d'une légère augmentation de l'emploi, elle n'aura été que de courte durée. Dès la mi-2011, en effet, cette reprise est "étouffée", la croissance économique "rechute" avec 70 000 emplois détruits en 2012 (Heyer et *alii* 2013).

Dans la phase de crise qui s'étend donc de 2007 à aujourd'hui, les entreprises ont articulé une pluralité de modes d'ajustements du « travail ». Le concept de « travail » est ici mobilisé dans une double perspective. Il vise, d'une part, les dispositifs par lesquels les entreprises mobilisent la main-d'œuvre, *via* l'emploi direct ou interne, permanent en C.D.I. ou temporaire en C.D.D., mais aussi *via* l'emploi indirect ou externe tel que l'intérim et la sous-traitance. Il pointe, d'autre part, les systèmes de rémunération de la main-d'œuvre employée sur la base desquels les entreprises valorisent le travail salarié. Les ajustements peuvent d'abord porter sur le niveau des rémunérations et celui de l'emploi, affectant directement la masse salariale des entreprises. Concernant le niveau de l'emploi, les entreprises peuvent jouer sur le nombre d'emplois internes, leurs modalités d'entrée (C.D.I./C.D.D.) et de rupture (fins de C.D.D., licenciements économiques collectifs ou personnels, départs volontaires, ruptures conventionnelles), et sur le nombre d'heures travaillées. Les ajustements peuvent également concerner les formes de mobilisation du travail et de rémunération de la main-d'œuvre salariée. La possibilité pour les entreprises de se procurer de la main-d'œuvre sans passer par un contrat de travail, mais par un contrat commercial (intérim, sous-traitance), et de s'en « défaire » sans licencier, semble avoir été largement mobilisée par les entreprises pendant la crise (Minni 2011). Les ajustements produisent ici des déformations de la structure de la main-d'œuvre mise au travail dans le cadre de collectifs de plus en plus éclatés qui dépassent les frontières juridiques de l'entreprise (Perraudin et *alii* 2008, Sauze et *alii* 2008). Les ajustements peuvent affecter également la structure des rémunérations, *via* les pratiques salariales fondées sur des performances individuelles ou collectives ou celles octroyées à des catégories spécifiques de salariés.

Du point de vue des relations professionnelles, les processus d'ajustement peuvent être plus ou moins négociés, impliquer différents acteurs dans les discussions et accorder une place différenciée à la frange la plus flexible de la main-d'œuvre mobilisée. Selon la place, les formes et la manière dont les négociations ont contribué à la définition des ajustements au sein des établissements, les ajustements initialement prévus ont pu être infléchis ou modifiés dans leur niveau ou leur forme. La situation de crise économique bouleverse en effet les rapports de force, en engendrant ou en attisant des tensions entre les acteurs de l'entreprise (direction, représentants des salariés et salariés). Comme le note J. Freyssinet (2011), « la crise peut alors devenir une fenêtre d'opportunité

pour imposer aux syndicats, en matière de coût du travail et de flexibilité de la relation salariale, des réformes qui figuraient de longue date sur les agendas du patronat et de certains gouvernements ».

Le terme d' « ajustement » ne doit pas masquer les tensions et les conflits qu'une dégradation de la situation économique engendre. Pour cette raison, il paraît utile d'examiner ce que la crise fait au travail : comment les ajustements et leurs processus de mise en œuvre affectent les conditions de travail directement (pénibilité, sécurité de l'emploi) et indirectement (via le climat social). Le contexte de crise qui a marqué la période 2008-2010 a pu se reporter sur les salariés par une détérioration des conditions d'emploi et de travail, notamment en les soumettant à davantage de pression. Ainsi, si le volume d'emploi se contracte, l'intensité du travail peut s'accroître pour les salariés restés en poste (demande de davantage de polyvalence, etc.). Les ajustements par les rémunérations peuvent de même dégrader les rapports sociaux au travail (sentiment d'injustice, détérioration des relations avec les collègues, la hiérarchie, etc.), *a fortiori* s'ils n'ont pas été négociés avec les représentants du personnel. Les ajustements ont pu provoquer des conflits éthiques pour les salariés et/ou leurs représentants dans les cas d'arbitrages défavorables à certaines catégories de salariés (précaires *versus* stables), ou à certaines unités (fermeture). Enfin, la dégradation significative de la conjoncture économique rend la situation de travail moins pérenne dans ses différentes dimensions (sécurité de l'emploi, du salaire, soutenabilité du travail, changements organisationnels opérés ou à venir).

Effectuée dans le cadre des post-enquêtes à l'enquête REPONSE, cette recherche a pour objet de mettre au jour les processus d'ajustement à la crise, les caractériser et, conjointement, analyser la manière dont ils ont été discutés, négociés ou au contraire imposés par les directions. Deux dimensions s'avèrent essentielles dans ce contexte de conjoncture dégradée. La première concerne le sort de la main-d'œuvre la moins stable. Quels sont les arbitrages opérés par les directions et la position des représentants du personnel à l'égard des contrats précaires ? La seconde dimension met en évidence la manière dont ces processus d'ajustement altèrent les conditions de travail et le climat social dans les établissements. Prendre les processus d'ajustements comme objet d'étude constitue un moyen privilégié pour saisir les incidences de la crise sur le système de relations professionnelles. Il permet en effet d'éclairer le contenu et le rôle du dialogue social dans l'entreprise en temps de crise, les processus de concertation formels et informels à l'œuvre, ainsi que le jeu des instances représentatives du personnel.

Ces questionnements rendent indispensable la réalisation de monographies fondées sur des entretiens avec les principales parties prenantes à ces ajustements. En effet, si l'analyse quantitative de l'enquête REPONSE peut permettre d'identifier une partie des ajustements effectués par les établissements pendant la première période de la crise, elle reste insuffisante pour restituer les processus de décision et de légitimation, leur caractère plus ou moins conflictuel et négocié, les jeux d'acteurs qu'ils ont impliqués ainsi que leur vécu et leurs conséquences sur le travail.

Notre recherche combine un volet quantitatif, constitué de la réalisation d'une typologie à partir du traitement statistique de l'enquête REPONSE 2010-2011 complétée de SINAPSE et des DMMO, et un volet qualitatif, comprenant la réalisation de quinze monographies d'établissements. La typologie a été réalisée à partir de variables actives portant sur les ajustements en matière d'emploi, de rémunération et de réorganisation opérés sur la période 2008-2010, tels qu'ils ont été déclarés par les représentants de la direction. Elle permet d'identifier six profils d'établissements mettant en

œuvre des combinaisons spécifiques d'ajustements, profils à partir desquels ont été sélectionnés les établissements faisant l'objet des monographies. Ces enquêtes de terrain ont été réalisées entre janvier 2012 et mars 2014, soit dans une période marquée par une nouvelle dégradation de la conjoncture économique. Les monographies permettent ainsi de rendre compte, non seulement du contexte des ajustements repérés à partir de l'enquête REPONSE 2010-2011, mais aussi de la "suite" à laquelle ils ont donné lieu, tout au moins dans les établissements "survivants" (i.e. toujours en activité) que nous avons pu enquêter.

Le rapport est organisé en trois parties.

La première partie est consacrée à la présentation de la méthodologie empirique que nous avons adoptée pour combiner le volet quantitatif aboutissant à la construction de la typologie des modes d'ajustements et le volet qualitatif constitué des quinze monographies d'établissements. Ces derniers font l'objet d'une brève présentation. Les quinze monographies sont restituées intégralement dans l'annexe 2.

La deuxième partie a pour objet de restituer les apports des monographies dans une perspective transversale. Nous analysons ainsi la diversité des processus d'ajustements à la crise à partir des enquêtes de terrain selon quatre axes. Dans le premier, l'analyse de la contextualisation, de l'intensité et du séquençage des difficultés économiques qui, bien souvent, servent à justifier les ajustements, nous conduit à considérer non pas l'impact de la seule crise macroéconomique, mais celui "des" crises qu'ont traversées les établissements enquêtés. Le deuxième axe recense les ajustements rencontrés dans les quinze établissements puis tente d'en restituer leur dynamique et leur polarisation sur des catégories de salariés. Le troisième axe s'interroge sur les processus de négociation des ajustements dans une double perspective : celle des formes de la négociation selon le type d'ajustements, celle des conditions dans lesquelles la négociation conduit à l'acceptation ou au conflit. Enfin, nous étudions l'impact de la crise sur les conditions de travail des salariés et le climat social en montrant comment les ajustements affectent "ceux qui restent" par des réorganisations récurrentes, porteuses d'une insécurité grandissante.

Un "retour" sur l'enquête REPONSE est effectué dans la troisième partie. L'exercice permet d'identifier les enseignements du travail de terrain sur la compréhension des profils typiques d'ajustements établis à partir de l'enquête REPONSE. Un travail statistique complémentaire est effectué afin de discuter les facteurs permettant de caractériser ces profils et d'étudier les cas de discordances avec les enquêtes de terrain. Des propositions de reformulation du questionnaire sont enfin envisagées.

Partie 1. Méthodologie

La méthodologie adoptée dans cette recherche combine un volet quantitatif et un volet qualitatif. Le *volet quantitatif* a pour objet de repérer les principaux modes d'ajustements du travail (en termes d'effectifs et de rémunérations) à la crise, à partir d'une typologie réalisée essentiellement sur les fichiers issus de REPONSE 2010-2011 et de SINAPSE. Les DMMO ont été, quant à elles, mobilisées pour identifier les suppressions massives de postes sur la période dans les établissements. Cette analyse est au fondement du choix des établissements qui font l'objet d'une monographie. Le *volet qualitatif* vise à éclairer les processus d'ajustement dans leurs dimensions négociées et conflictuelles et leur vécu par les salariés et les employeurs. Ces deux volets sont complémentaires. En particulier, le travail statistique sur les données de l'enquête REPONSE 2010-2011 nous permet de repérer les modes d'ajustement adoptés par les établissements, en lien avec le dialogue social et les conditions de travail des salariés.

Nous présentons dans un premier temps la typologie des modes d'ajustements à la crise. Six classes d'établissements ayant procédé à des ajustements en matière d'emploi et/ou de rémunération et/ou de réorganisation des activités ont été retenues (1). Dans un deuxième temps, la méthodologie de sélection des établissements faisant l'objet des monographies est présentée. Celle-ci s'est construite en deux temps. Après une phase de test pendant laquelle quatre établissements ont pu être enquêtés, onze établissements ont été sélectionnés dans les classes de la typologie où des ajustements ont été repérés (2). Afin de permettre une entrée rapide dans l'ensemble des monographies, les quinze monographies font ensuite l'objet d'une présentation synthétique (3).

1. Une typologie des modes d'ajustement à la crise d'après REPONSE

La typologie vise à repérer la manière dont les établissements ont articulé les ajustements en matière de travail et de rémunérations et à en examiner le lien avec le dialogue social et les conditions de travail des salariés. Après avoir présenté les variables actives retenues pour la typologie des ajustements (1.1) et la fréquence de chaque modalité d'ajustement (1.2), nous caractérisons les classes obtenues selon les variables actives (1.3).

1.1. Les variables actives de la classification

La typologie identifie les ajustements adoptés en temps de crise, leur nature et leur combinaison, face aux variations de l'activité que les établissements ont connues. La perspective choisie dans cette étude conduit ainsi à retenir comme actives les variables permettant de repérer des changements de comportements des établissements entre 2008 et 2010, que ce soit en matière d'ajustement des rémunérations ou d'ajustement sur les effectifs, à partir principalement de l'enquête REPONSE 2010-2011 (volet RD).

Plus précisément, les variables retenues pour caractériser les ajustements du travail et/ou des rémunérations sont les suivantes :

- L'ajustement des rémunérations sur la période 2008-2010 pour l'ensemble ou certaines catégories de salariés : une politique de modération, une politique de gel ou de baisse, rien de tout cela (question 6.7).
- L'évolution des effectifs pour l'ensemble des salariés sur la période 2008-2010 : en hausse, stable ou en baisse (question 4.7)
- Le recours au chômage partiel sur la période 2008-2010, pour une raison autre qu'un sinistre ou des intempéries (données SINAPSE).
- La présence de variations opposées dans l'évolution des effectifs par qualification (cadres, commerciaux, techniciens ou agents de maîtrise, employés, ouvriers), à savoir le fait de déclarer qu'une catégorie a évolué à la baisse alors qu'une autre a évolué à la hausse pendant la période 2008-2010 (question 4.7)
- Une variable de réorganisation de l'activité, à savoir le fait d'avoir procédé, au cours des années 2008 à 2010, à au moins un des changements d'organisation suivants : suppression de fonctions, recentrage sur les métiers spécifiques ou rapatriement d'activités sous-traitées (question 5.11)

Les ajustements identifiés portent ainsi sur le niveau des rémunérations et celui de l'emploi. Nous aurions souhaité prendre en compte d'autres ajustements, notamment ceux concernant les formes de mobilisation du travail (par un contrat commercial par exemple, comme ce que permet le recours à la sous-traitance ou à l'intérim) ou la structure des rémunérations (usages de pratiques salariales fondées sur des performances individuelles ou collectives). En ce qui concerne les ajustements *via* les formes de mobilisation du travail, il n'était pas possible de les inclure à cette étape puisque les informations sur le recours aux CDD et à l'intérim portent uniquement sur l'année 2010 dans l'enquête REPONSE 2010-2011. Quant au recours à la sous-traitance, s'il apparaissait naturel, de prime abord, de retenir la variable qui caractérise le recours accru à la sous-traitance sur la période 2008-2010, nous y avons finalement renoncé après avoir constaté que cette pratique s'était plus fréquemment accrue dans les établissements ayant signalé une croissance de leur activité. C'est pourquoi nous avons préféré retenir les variables qui rendent compte de changements touchant les pratiques existantes de sous-traitance dans les établissements et qui semblaient caractériser des établissements en crise (réorganisation de l'activité). De même, l'information sur la structure des rémunérations n'étant disponible que pour l'année 2010 dans l'enquête REPONSE 2010-2011, cette information n'a pas été prise en compte dans les variables d'ajustement. Les variables caractérisant les formes de rémunérations ou de mobilisation du travail seront finalement mobilisées comme variables illustratives des classes.

1.2. L'ampleur des ajustements face à la crise

Le tableau 1 ci-après décrit la répartition des établissements selon la variation de l'activité à laquelle ils ont fait face sur la période considérée et les ajustements qu'ils ont opérés.

Tableau 1 : Ajustements de l'emploi ou des salaires en fonction de l'évolution de l'activité sur la période 2008-2010 (en % et en nombre d'établissements)

	Evolution du volume de l'activité sur 2008-2010					Ensemble	Nombre d'établissements
	Fortement croissant	Croissant	Stable	Décroissant	Fortement décroissant		
Ajustement des rémunérations							
Rien	70,32	70,02	62,99	46,16	22,91	60,53	2173
Modération	25,32	22,95	25,8	32,7	34,15	26,75	1296
Gel ou baisse	4,36	7,03	11,2	21,14	42,93	12,72	525
Evolution des effectifs							
En hausse	81,79	54,08	24,12	12,73	11,23	35,37	1433
Stable	14,91	37,78	63,74	41,82	29,36	45,61	1496
En baisse	3,3	8,15	12,14	45,44	59,41	19,02	1065
Variation opposée de qualifications	6,78	7,09	5,45	13,1	10,68	7,9	500
Recours au chômage partiel	1,31	1,99	3,85	10,26	18,87	5	349
Réorganisation de l'activité	25,6	24,52	21,66	34,82	49,57	26,87	1438
% d'établissements concernés	7,72	32,18	34,83	20,51	4,29	100	3994

Note : établissements de 10 salariés et plus du secteur marchand non agricole, sans les établissements ayant des données manquantes aux variables d'ajustement.
Lecture : 45,44% des établissements ayant enregistré une évolution "décroissante" du volume de leur activité sur 2008-2010 ont vu leur effectif baisser sur la période.
Source : Enquête REPONSE 2010-2011 et Sinapse, DARES.

Ce tableau fait d'emblée ressortir le faible nombre d'établissements déclarant une évolution décroissante ou fortement décroissante du volume d'activité au cœur de la crise, soit sur la période 2008-2010. Moins d'un quart des établissements de l'échantillon témoigne d'une activité dégradée sur cette période. Il reste toutefois qu'ils sont plus nombreux que sur la dernière enquête REPONSE puisque 14 % d'entre eux enregistraient alors un volume d'activité décroissant ou fortement décroissant entre 2002 et 2005 (Pignoni, Reynaud, 2013).

Cela nous conduit à supposer l'existence d'un biais de sélection des répondants à l'enquête de 2010-2011 : seuls les établissements qui ont survécu à la crise et en mesure de répondre à l'enquête en 2010 sont présents. Cela permettrait d'expliquer pourquoi une assez large majorité des établissements (60 %) n'a procédé à aucun ajustement des rémunérations, pas même une modération salariale sur la période couvrant la crise. De même, on constate que 35,4 % des établissements ont augmenté leur effectif durant cette période, ce qui va à l'encontre d'autres sources (Domens, 2010 ; Amar et *alii*, 2011) décrivant d'importants ajustements de l'emploi sur la période, dont une grande part, il est vrai, touchait les contrats temporaires.

Il s'ensuit que les différentes modalités retenues pour caractériser les ajustements ne sont le fait que d'un pourcentage faible des établissements de l'échantillon. Ce premier constat concerne les

ajustements sur les salaires (moins de 1 % des établissements ont procédé à une baisse des rémunérations et 11,8 % à un gel) et, dans une moindre mesure, ceux opérés sur les effectifs (19 %).

Le second constat porte sur le lien entre l'évolution de l'activité et les ajustements sur les salaires et l'emploi : l'activité fortement décroissante est très corrélée à la baisse ou au gel des rémunérations, aux baisses d'effectifs et au recours au chômage partiel, alors que l'activité décroissante va de pair avec les variations opposées de qualification et les réorganisations d'activité.

A ce stade, la question s'est posée de restreindre la construction de la typologie aux seuls établissements ayant déclaré un volume d'activité décroissant ou fortement décroissant sur les années 2008 à 2010 (question 4.1). Nous n'avons cependant pas opéré une telle restriction du champ pour pouvoir rendre compte des ajustements dont la crise aurait pu être l'occasion dans des établissements n'ayant pas subi une dégradation marquée de leur activité.

En revanche, l'attention étant focalisée sur les ajustements, la classification n'a été réalisée que sur les établissements qui ont procédé à des ajustements selon les modalités décrites ci-dessus (1.1) ou qui ont des effectifs stables ou en baisse. Ceci conduit à exclure 17,88 % des établissements de l'échantillon pour réaliser la typologie des ajustements : ce sont les établissements qui ont augmenté leurs effectifs et n'ont opéré ni ajustement des rémunérations, ni variations opposées des effectifs de différentes qualifications (modification de la structure de la main-d'œuvre), ni recours au chômage partiel, ni réorganisation de leur activité. Cette exclusion permet d'élever la proportion d'établissements ayant connu des changements ce qui facilite la mise en œuvre de l'analyse en composantes multiples (ACM).

1.3. La typologie des modes d'ajustement

Les liens entre les modalités d'ajustement et surtout les liens avec les autres dimensions en jeu dans ces ajustements sont établis par une ACM réalisée sur l'ensemble des variables d'ajustement précédemment décrit, pour les seuls établissements qui ont procédé à au moins un ajustement identifié, soit 3 397 établissements (sur les 3 994 établissements ayant renseigné les variables d'ajustements retenues dans l'analyse). Les représentations graphiques des premiers plans factoriels obtenus sont données en annexe (tome 1 (1)).

Le premier axe (22,21 % de l'inertie) oppose les établissements qui combinent les différents types d'ajustement possibles à ceux qui ont des effectifs stables et ne procèdent à aucune réorganisation. Le deuxième axe (17,43 % de l'inertie) oppose les établissements qui baissent les salaires, les effectifs et recourent au chômage partiel (sans réorganisation) à ceux qui augmentent leurs effectifs. Le troisième axe (15,09 % de l'inertie) permet de repérer les établissements qui modifient la structure de leur qualification sans ajustement salarial, qui sont opposés à ceux qui font de la modération salariale.

La classification ascendante hiérarchique (CAH) est construite à partir des projections des établissements sur les 5 premiers axes de l'ACM (qui permettent de rendre compte de 80% de l'inertie totale lorsqu'on applique le critère du coude). Un découpage en six classes permet d'expliquer 63% de l'inertie (cf. arbre de classification en annexe 1). C'est cette typologie en six classes qui est retenue. Les établissements qui ont été exclus de la construction de la typologie,

n'ayant pas procédé à des ajustements, sont regroupés dans une classe dénommée « classe 0 ». Elle figure dans les résultats uniquement à titre de comparaison.

La description des sept classes est donnée dans le tableau ci-dessous (Tableau 2).

Tableau 2 : Caractéristiques des modes d'ajustements selon les pratiques mises en œuvre (% d'établissements)

	Classe 0	Classe 1	Classe 2	Classe 3	Classe 4	Classe 5	Classe 6	Ensemble
Ajustement des rémunérations								
Rien	100.00	37.24	3.45	100.00	71.50	0.00	53.86	**60.53**
Modération	0.00	62.76	96.55	0.00	28.50	0.00	32.02	**26.75**
Gel ou baisse	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	100.00	14.12	**12.72**
Evolution des effectifs								
En hausse	100.00	100.00	5.04	0.00	0.00	19.54	30.86	**35.37**
Stable	0.00	0.00	33.15	43.00	100.00	42.14	27.78	**45.61**
En baisse	0.00	0.00	61.81	57.00	0.00	38.32	41.36	**19.02**
Variation opposée de qualifications	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	100.00	**7.90**
Recours au chômage partiel	0.00	0.00	18.98	9.15	0.00	16.47	7.07	**5.00**
Réorganisation de l'activité	0.00	56.80	62.22	58.94	0.00	38.30	48.51	**26.87**
% d'établissements concernés	17.88	12.39	7.86	11.31	31.05	11.60	7.90	100
Nombre d'établissements	597	568	474	501	902	452	500	3994

Note : établissements de 10 salariés et plus du secteur marchand non agricole, sans les établissements ayant des données manquantes aux variables d'ajustement.
Lecture : 61,81 % des établissements de la classe 2 ont baissé leurs effectifs.
Source : Enquête REPONSE 2010-2011 et Sinapse, DARES.

Au-delà de la classe 0, qui a été construite *a priori* en regroupant les établissements qui ont augmenté leurs effectifs et n'ont opéré ni ajustement des rémunérations, ni variations opposées des effectifs de différentes qualifications, la typologie permet d'identifier une classe d'établissements ne procédant à aucun ajustement : la classe 4 regroupe des établissements qui gardent leurs effectifs stables, sans procéder à des réorganisations, ni de variations opposées de qualifications, ni de recours au chômage partiel et avec une forte proportion d'établissements qui ne procèdent à aucun ajustement sur les rémunérations (l'absence d'ajustement sur les rémunérations y domine la légère surreprésentation de la politique de modération).

La classe 1 se différencie également des autres classes puisque la totalité des établissements a augmenté ses effectifs.

Les quatre dernières classes (2, 3, 5 et 6) procèdent quant à elles à des **ajustements en matière d'emploi et/ou de salaires**. Ces classes sont surreprésentées parmi les établissements qui **baissent leurs effectifs, recourent au chômage partiel et procèdent à des réorganisations d'activité**. Elles se distinguent selon le type d'ajustement qu'elles opèrent sur les rémunérations, et la manière dont les

établissements combinent cela avec le recours au chômage partiel, les réorganisations d'activité et/ou de qualifications.

Le croisement de la répartition des établissements par classe avec l'évolution de l'activité permet alors de caractériser le contexte dans lequel les ajustements typiques des classes se produisent (Tableau 3).

Tableau 3 : Evolution du volume d'activité sur 2008-2010 selon le mode d'ajustement (% d'établissements)

	Classe 0	Classe 1	Classe 2	Classe 3	Classe 4	Classe 5	Classe 6	Ensemble
Fortement croissant	18.58	19.56	1.97	0.68	2.86	2.83	6.62	7.72
Croissant	51.88	48.12	19.26	21.21	27.69	18.48	28.88	32.18
Stable	24.22	21.88	26.85	34.18	52.27	31.71	24.03	34.83
Décroissant	4.84	8.70	41.33	37.95	14.94	31.85	33.98	20.51
Fortement décroissant	0.32	0.92	10.08	5.43	1.74	14.77	5.80	4.29

Note : établissements de 10 salariés et plus du secteur marchand non agricole, sans les établissements ayant des données manquantes aux variables d'ajustement.
Lecture : 31,85% des établissements de la classe 5 ont enregistré un volume d'activité décroissant sur la période 2008-2010.
Source : Enquête REPONSE 2010-2011 et Sinapse, DARES.

- Les établissements de la **classe 2** (7,9% des établissements) combinent modération des rémunérations, baisse des effectifs, chômage partiel et réorganisation de l'activité (mais pas de variations opposées de qualifications). Les ajustements portent ainsi à la fois sur les rémunérations et sur l'emploi. Les établissements sont surreprésentés parmi les établissements ayant déclaré une activité décroissante ou fortement décroissante. Ce sont donc des établissements ayant procédé à des **ajustements multiples** face à la crise.
- Les établissements de la **classe 3** (11.3% des établissements) font porter leurs ajustements sur l'emploi, mais non sur les rémunérations : ils baissent leurs effectifs, ont recours au chômage partiel, réorganisent l'activité (sans modification de la structure des qualifications) mais ne font aucun ajustement sur les rémunérations. Les établissements de cette classe sont surreprésentés parmi les établissements ayant déclaré une activité décroissante. Nous pouvons les qualifier d'établissements ayant fait porter leurs **ajustements sur les effectifs** face à la crise.
- Les établissements de la **classe 5** (11,6% des établissements) combinent des baisses d'effectifs, des baisses ou gels de rémunérations, du recours au chômage partiel et des réorganisations d'activité (mais pas de variations opposées de qualifications). Ils sont les plus fortement surreprésentés parmi les établissements ayant déclaré une activité fortement décroissante. C'est dans cette classe que l'on retrouve presque tous les établissements ayant procédé à des gels ou baisses de rémunérations. Nous les qualifions d'établissements ayant procédé à des **ajustements des salaires** en période de crise.
- Les établissements de la **classe 6** (7,9 % des établissements) réorganisent leur activité tout en faisant varier la structure des qualifications. Ils combinent ces ajustements avec des baisses d'effectifs et de la modération des rémunérations. Ils sont surreprésentés parmi les

établissements ayant déclaré une activité décroissante. C'est dans cette classe que l'on retrouve tous les établissements ayant procédé à des variations opposées de qualification. Nous les qualifions d'établissements ayant procédé à des **variations opposées de qualifications** face à la crise.

- Les établissements de la **classe 1** (12,4 % des établissements) ont tous augmenté leurs effectifs sans recourir au chômage partiel ni procéder à des variations opposées de qualification. Ils sont par ailleurs nombreux à avoir mis en place des réorganisations de leur activité et procédé à de la modération salariale. Largement surreprésentés parmi les établissements ayant enregistré une croissance ou une forte croissance de leur activité sur la période, ils sont qualifiés d'établissements ayant procédé à des **ajustements opportunistes**.
- Les établissements de la **classe 4** (31,05% des établissements) sont qualifiés de **stables**, puisque leur activité est plus fréquemment stable que la moyenne sur la période 2008-2010 et qu'ils ont maintenu leurs effectifs stables sur la période, sans procéder à des ajustements.
- Les établissements de la **classe 0** (17,88% des établissements) sont qualifiés de « **en croissance** ». Ce sont des établissements regroupés de manière *ad hoc*, qui n'ont pas servi à la construction de la typologie, car ils ne procédaient à aucun ajustement tout en augmentant leurs effectifs. Ils sont en effet largement surreprésentés parmi les établissements ayant connu une croissance ou une forte croissance de leur activité.

Les classes d'établissements qui ont connu des variations négatives de leur activité sur la période 2008-2010 (classes 2, 3, 5 et 6) se différencient donc selon que les établissements combinent ou non les différents ajustements sur l'emploi et les rémunérations. Ainsi, la classe 3 fait porter ses ajustements sur l'emploi uniquement, alors que les classes 6 et 2 combinent plus fréquemment baisse des effectifs et modération des rémunérations associées à une réorganisation de l'activité accompagnée, pour la classe 6, d'une modification de la structure des qualifications et, pour la classe 2, d'un recours au chômage partiel. La classe 5 fait porter ses ajustements sur toutes les dimensions mais se distingue des autres classes par le fait qu'elle regroupe des établissements qui gèlent ou baissent les salaires.

2. La sélection des établissements pour l'enquête qualitative : choisir les établissements les plus typiques de chaque classe

La sélection des établissements pour l'enquête qualitative s'est faite en deux temps. Une première sélection de quatre d'entre eux a eu lieu en novembre 2012 lors d'une phase de tests alors que la typologie statistique n'était pas élaborée (2.1). La seconde sélection est fondée sur la typologie et concerne onze établissements appartenant aux classes 1, 2, 3, 5 et 6 de la typologie (2.2).

2.1. Présentation des cas de mono-test

Quatre établissements ont été sélectionnés à partir de nos premières investigations des enquêtes REPONSE, SINAPSE et DMMO, dès le mois de novembre 2012, en parallèle de notre étude quantitative sur l'élaboration de la typologie des modes d'ajustements.

Nous avions alors noté le très faible nombre d'établissements (seulement 3 sur l'ensemble de la base) ayant subi la crise (décroissance forte à très forte de l'activité) et ajusté à la fois l'emploi et les salaires à la baisse (tout en acceptant la visite d'un chercheur). Nous avons ainsi retenu 4 profils d'établissement sur la base de critères moins restrictifs. La sélection d'un établissement par profil a été conduite en cherchant à privilégier une diversité géographique (Région parisienne / Province), de taille d'établissement et de secteurs :

- un établissement ayant subi la crise et ajusté les salaires à la baisse, CONSEIL

- un établissement ayant subi la crise, ajusté l'emploi à la baisse et eu recours au chômage partiel, BTP

- un établissement "opportuniste", n'ayant pas subi la crise, mais ayant ajusté l'emploi à la baisse et gelé les salaires, SANSFIL

- un établissement susceptible d'avoir réalisé un plan de départs volontaires (PDV) en 2009 ou 2010, BANQUE

Trois sur quatre se situent en région parisienne et réalisent une activité de services, le dernier appartient au secteur du bâtiment et travaux publics. Leur taille d'effectif est très disparate allant, selon l'enquête REPONSE 2010-2011, de 28 à plus de 40 000 salariés. *A posteriori*, il s'avère que les quatre établissements appartiennent tous à la classe 5 de la typologie. Pour autant, ils n'en sont pas "typiques", au sens où ils n'ont pas toutes les caractéristiques qui sont surreprésentées pour les établissements de cette classe.

2.2. Sélection des cas à partir de la typologie

Le choix des autres établissements qui ont fait l'objet d'une monographie a été réalisé sur la base de la typologie, et s'est porté sur les classes où des ajustements ont été repérés en période de crise : ajustements multiples (classe 2), ajustements par les effectifs (classe 3), ajustements des salaires (classe 5) et variations opposées de qualification (classe 6). Nous choisissons également d'étudier les ajustements opportunistes (classe 1). Ainsi, les établissements des classes 0 et 4, n'ayant pas procédé à des ajustements en matière d'emploi et de rémunération, n'ont pas fait l'objet d'une monographie.

Dans chacune de ces cinq classes, nous avons choisi des établissements qui correspondent au profil typique de la classe, c'est-à-dire qui respectent les traits les plus distinctifs de la classe. L'autre critère de sélection concerne les caractéristiques de la classe en matière de variation de l'activité

(bien que cette variable ne soit pas une variable active de la typologie), puisque nous souhaitons étudier les ajustements identifiés en lien avec les variations de l'activité. Par ailleurs, souhaitant étudier comment ces ajustements ont pu être négociés, nous retenons ceux pour lesquels le questionnaire REPONSE indique que le RP a accepté le principe d'une visite.

Dans la **classe 1 (ajustements opportunistes)**, 28 établissements correspondent aux critères suivants :

- Modération des salaires
- Hausse des effectifs
- Pas de recours au chômage partiel
- Pas de variations opposées de qualification
- Réorganisation de l'activité
- Volume d'activité croissant ou fortement croissant au cours des 3 dernières années.

Dans la **classe 2 (ajustements multiples)**, 17 établissements remplissent simultanément les critères suivants :

- Modération des salaires
- Baisse des effectifs
- Recours au chômage partiel
- Réorganisation de l'activité
- Pas de variations opposées de qualification
- Volume d'activité décroissant ou fortement décroissant au cours des 3 dernières années.

Dans la **classe 3 (ajustements par les effectifs),** 19 établissements correspondent aux critères suivants :

- Aucun ajustement sur les rémunérations
- Baisse des effectifs
- Réorganisation de l'activité
- Pas de variations opposées de qualification
- Volume d'activité décroissant ou fortement décroissant au cours des 3 dernières années.

Le recours au chômage partiel n'est pas dans les critères puisque cette classe n'est que faiblement surreprésentée en la matière.

Dans la **classe 5 (ajustement des salaires)**, seulement 9 établissements correspondent aux critères typiques de la classe qui sont:

- Gel ou baisse des rémunérations
- Baisse des effectifs
- Recours au chômage partiel
- Réorganisation de l'activité
- Pas de variations opposées de qualification
- Volume d'activité décroissant ou fortement décroissant au cours des 3 dernières années.

Enfin, dans la **classe 6 (variations opposées de qualifications)**, 14 établissements sont retenus à partir des critères suivants :

- Modération des salaires
- Baisse des effectifs
- Variations opposées de qualification
- Réorganisation de l'activité
- Volume d'activité décroissant ou fortement décroissant au cours des 3 dernières années.

Le recours au chômage partiel n'apparaît pas dans les critères puisque cette classe n'est que faiblement surreprésentée en la matière.

Au final, nous avons sélectionné davantage d'établissements dans les classes procédant à des ajustements et déclarant avoir connu la crise (classes 2, 3, 5 et 6) que dans la classe 1 dont le volume d'activité n'a pas diminué entre 2008 et 2010. De plus, les quatre établissements sélectionnés pendant la phase de test appartenant tous à la classe 5 de la typologie sans en être "typiques", nous avons choisi de réaliser deux nouvelles monographies dans cette classe.

En combinant des critères sectoriels, géographiques, de taille mais aussi de la situation de l'établissement en matière de recours à la sous-traitance et à l'intérim, nous avons retenu entre un et trois établissements par classe, soit :

- un établissement de la classe 1,

- trois établissements de la classe 2,

- deux établissements de la classe 3,

- deux établissements de la classe 5 ainsi que

- trois établissements de la classe 6.

3. Présentation des quinze terrains

Les caractéristiques structurelles des monographies, telles que nous pouvons les identifier à partir du questionnaire REPONSE (volet RD) sont présentées dans le tableau 4. Les quinze établissements se situent pour les deux tiers en Province, sont dans une marge mesure de grands établissements (seulement trois ont moins de 50 salariés). Plus de la moitié appartient au secteur manufacturier. Excepté pour quatre d'entre eux, ils font partie d'entreprises multi-établissements qui sont elles-mêmes liées à des groupes. Dans leur quasi-totalité, ils enregistrent des dépenses de sous-traitance et sont donc considérés, à ce titre, comme étant donneurs d'ordres (DO), un tiers d'entre eux étant également preneur d'ordres. Enfin, leur recours aux CDD et au travail intérimaire est très variable, les taux de recours pouvant varier de 0 à 14 % pour les CDD et de 0 à 40 % pour l'intérim.

Tableau 4 : Caractéristiques structurelles des quinze terrains

Classe	Pseudo	Secteur	Localisation	Nb salariés	Multi vs mono étab	Eff entreprise (DADS)	Liens à un groupe	Liens à la sous-traitance	% de CDD	% intérim
1	FERROV	Constr	Province	50	multi	221	Filiale	DO	0	40
2	ELEVATION	Manuf	Ile de France	124	mono	201	Filiale	DO	0	0
2	EQUIP	Manuf	Province	1 002	multi	6548	Filiale	PO-DO	3	7
2	PNEU	Manuf	Province	1 120	multi	19789	Filiale	DO	3	2
3	PEINT	Manuf	Province	42	mono	46	Filiale	PO-DO	2	0
3	PHARMA	Act spéc.	Ile de France	1 388	multi	6562	Filiale	DO	1	0
5	GRENAILLE	Manuf	Province	175	mono	184	Tête de groupe	DO	5	7
5	TRACTPLUS	Manuf	Province	1 969	multi	2477	Filiale	DO	7	4
5	BANQUE-test	Fin Ass	Ile de France	46 155	multi	42983	Tête de groupe	DO	3	1
5	BTP-test	Constr	Province	200	multi	401	Indépendant	NSP	0	8
5	CONSEIL-test	Act spéc.	Ile de France	28	multi	41	Indépendant	PO-NSP	11	0
5	SANSFIL-test	Act spéc.	Ile de France	130	mono	240	Filiale	DO	1	2
6	AERO	Manuf	Province	558	multi	576	Indépendant	PO-DO	2	8
6	COOP	Transp	Province	218	multi	1051	Indépendant	DO	14	2
6	FORGE	Manuf	Province	826	multi	3526	Filiale	PO-DO	0	12

Source : 15 établissements sélectionnés dans l'Enquête REPONSE 2010-2011

Si la construction de la typologie nous a permis de sélectionner ces établissements dans l'objectif de rendre compte de l'existence d'éventuels profils typiques dans les modes d'ajustements à la crise, le travail de terrain que nous avons conduit dans ces établissements visait à éclairer les processus d'ajustements dans leurs dimensions négociées et conflictuelles et leur vécu par les salariés. Nous avions l'objectif de rencontrer le responsable de la direction, le responsable du personnel ayant répondu au questionnaire REPONSE ainsi que des salariés. Finalement, les autres salariés avec lesquels nous avons pu mener des entretiens sont la plupart du temps eux-mêmes des représentants du personnel. Au total, 54 entretiens ont été réalisés, dont 35 en Province (voir encadré 1 : protocole de prise de contact).

Encadré 1 : Protocole de prise de contact avec les établissements

- Réception des coordonnées des établissements sélectionnés (et qui ont accepté de recevoir un chercheur) et des questionnaires couplés « établissement » qui leur correspondent,
- Vérification de la validité et de l'actualité des coordonnées du RD et du RP (recherche par internet ou autre);
- Envoi d'un courrier préalable de contact signalant l'objet de l'étude et son commanditaire, ainsi qu'un contact téléphonique à venir ;
- Interrogation téléphonique de l'établissement une semaine après envoi du courrier pour expliquer la démarche et prise de rendez-vous pour un entretien semi-directif en face à face d'une heure et demie environ avec le dirigeant et/ou le responsable des ressources humaines ainsi qu'avec le représentant du personnel.
- Envoi d'un courrier de confirmation de l'heure et du lieu de R.-V.

Nous avons dû abandonner cinq terrains pour diverses raisons, allant du refus de participer à cette étude, à l'absence des interlocuteurs, ou à l'état de liquidation de l'entreprise. Quatre font partie de la classe 5, c'est-à-dire la classe ayant, d'après la typologie, le plus durement subi la crise.

Deux guides d'entretien ont été élaborés, l'un à destination du responsable de la direction, l'autre à destination du responsable du personnel. La logique qui a prévalu dans la conception des guides a été d'inviter l'interlocuteur à identifier lui-même les impacts de la crise sur l'activité de

l'établissement et les ajustements opérés, plutôt que d'entrer d'emblée par les ajustements repérés grâce aux questionnaires REPONSE et justifiant sa sélection dans notre échantillon. Nous avons également éprouvé le besoin de préciser que, pendant l'entretien, nous appellerions « crise » la période de conjoncture macroéconomique dégradée depuis 2008, mais que ce terme pouvait recouvrir une réalité et une périodisation différentes du point de vue de chaque établissement. Il s'est en effet avéré qu'un établissement déclare ne pas connaître « la crise », tandis qu'un autre ne l'a ressentie qu'en 2010 (voir encadré 2 : Méthodologie des guides d'entretien).

Encadré 2 : Méthodologie des guides d'entretien

La première partie de l'entretien (I. éléments de contexte) vise à amener l'interlocuteur à décrire l'évolution de la situation économique (ainsi que le climat social) de son établissement depuis 2008, afin de repérer le caractère dynamique de la « crise » et des ajustements mis en œuvre pour y faire face. Les relances ont notamment permis de faire préciser la justification des ajustements cités, le caractère négocié de ces ajustements, les tensions éventuellement engendrées par ces décisions, les marges de manœuvre du responsable de la direction dans ces décisions.
La deuxième partie du guide d'entretien (II. Ajustements déclarés, ajustements réalisés : écarts et justifications) vise à faire compléter et préciser ce qui a été dit « spontanément » à partir des informations recueillies dans le questionnaire REPONSE sur les ajustements réalisés. L'objectif est de mentionner d'autres modalités (par exemple le chômage partiel, ou des éléments des rémunérations) qui n'auraient pas été abordées ou qui auraient été abordées de manière trop allusive, afin de repérer des complémentarités ou substituabilités, ou encore des impossibilités liées au contexte.
La troisième partie du guide d'entretien (III. Négociation des ajustements) est conçue dans le même esprit. Elle cherche en outre à connaître le dynamisme de l'établissement en matière de relations professionnelles et la manière dont la « crise » a pu l'affecter.
La quatrième et dernière partie (IV. Evolution du climat social depuis 2008 et lien avec la crise) vise à éclairer le climat social dans l'établissement et son évolution durant la période étudiée. Outre les conflits collectifs et individuels, nous sommes attentives à repérer l'évolution des comportements de retrait, de l'absentéisme, de la motivation et de la satisfaction au travail (telles que perçues et/ou vécues par nos interlocuteurs).
L'entretien se conclut par plusieurs questions ouvertes sur les traces que peut laisser la « crise » dans l'organisation, d'un triple point de vue : la gestion de l'emploi, le climat social et les relations professionnelles. (Voir en annexe tome 1 (2), Les guides d'entretien)

Les quinze monographies sont présentées ci-dessous "par classe", c'est-à-dire selon les ajustements typiques qui sont ressortis au niveau statistique (voir tableau 5).

Tableau 5 : Les ajustements opérés dans les quinze terrains

Classe	Pseudo	Politique salariale	Evol. des effectifs	Var. opposée des qualif.	Chômage partiel	Réorganisation des activités	Var. volume d'activité
1- Ajustements opportunistes	FERROV	modération	hausse	Non	Non	Oui	croissant
2- Ajustements multiples	ELEVATION	modération	baisse	Non	Oui	Oui	fort. décroissant
	EQUIP	modération	baisse	Non	Oui	Oui	décroissant
	PNEU	modération	baisse	Non	Oui	Oui	décroissant
3- Ajustements par les effectifs	PEINT	rien	baisse	Non	Non	Oui	décroissant
	PHARMA	rien	baisse	Non	Non	Oui	décroissant
5- Ajustements par les salaires	GRENAILLE	gel	baisse	Non	Oui	Oui	décroissant
	TRACTPLUS	gel	baisse	Non	Oui	Oui	décroissant
	BANQUE-test	baisse	hausse	Non	Non	Oui	fort. croissant
	BTP-test	gel	baisse	Non	Non	Oui	fort. décroissant
	CONSEIL-test	baisse	stable	Non	Non	Non	décroissant
	SANSFIL-test	gel	baisse	Non	Non	Oui	croissant
6- Variations opposées de qualifications	AERO	modération	baisse	Oui	Non	Oui	décroissant
	COOP	modération	baisse	Oui	Non	Oui	fort. décroissant
	FORGE	modération	baisse	Oui	Oui	Oui	fort. décroissant

Source : 15 établissements sélectionnés dans l'Enquête REPONSE 2010-2011

3.1. Les ajustements opportunistes (classe 1) - FERROV

La classe 1 regroupe des établissements qui ont comme caractéristiques "typiques" d'avoir augmenté leurs effectifs, réorganisé leur activité et procédé à de la modération salariale alors qu'ils enregistraient un volume d'activité croissant ou fortement croissant pendant la crise. C'est pour cette raison que ces ajustements ont été qualifiés d'opportunistes. Une monographie illustre cette classe.

FERROV

FERROV est un établissement d'une petite cinquantaine de salariés, appartenant à une entreprise de 4 établissements (200 salariés), elle-même détenue par un groupe coté en bourse. Son activité relève de la construction ferroviaire – c'est notamment un sous-traitant de la SNCF et de la RATP. Elle opère donc sur un marché national, avec plus de 50% de parts de marché.

Son activité reste en croissance, l'entreprise étant positionnée sur une niche épargnée par la crise et portée par de futurs projets importants. Néanmoins, elle va subir la crise macroéconomique de manière indirecte, *via* deux canaux distincts. D'une part, *via* une concurrence accrue sur sa niche d'activité, concurrence qui concerne des entreprises touchées, elles, directement par la crise et à la recherche de nouveaux marchés. Cela entraîne une politique de débauchage massif de ses salariés par les nouveaux concurrents qui met FERROV en difficulté. D'autre part, la crise affecte l'entreprise *via* la politique de modération salariale que va lui imposer le groupe qui, lui, connaît des difficultés

liées directement à la crise, notamment dans sa branche 'électrique'. Ainsi, cette politique de modération salariale va empêcher FERROV d'endiguer la fuite de ses salariés vers les concurrents.

Ainsi, en termes d'ajustement, FERROV connaît une modération salariale, demandée par le groupe et négociée dans le cadre des négociations annuelles obligatoires au niveau d'une UES. Le pourcentage négocié de hausse salariale - censé être un plancher pour les variations à venir – s'avère être en réalité un plafond : de plus de 3 % avant la crise, l'enveloppe salariale n'augmente que de 1 à 2 % ensuite. Ensuite, FERROV procède à un autre type d'ajustement : face à la baisse de ses effectifs provoquée par les débauchages, elle recourt davantage à la sous-traitance et à l'intérim, c'est-à-dire à une croissance externe revendiquée par la direction (qui permet notamment une hausse de la flexibilité de la main-d'œuvre).

En termes de négociations, les décisions émanent essentiellement du groupe (par exemple, chaque entreprise du groupe reçoit une enveloppe à respecter). Le taux de syndicalisation dans l'établissement est très faible (2 %), avec un seul délégué syndical et un seul élu au comité d'entreprise (CE) commun aux quatre établissements, CE qui lui-même fait partie de l'UES. Les NAO se tiennent au niveau de l'UES et conduisent le plus souvent à des décisions unilatérales de la direction. Les dissensions syndicales un peu obscures ont entraîné une demande de dissolution de l'UES par des salariés d'une fraction de la CGT d'une autre entreprise. La justice a accédé à cette demande. Le reste de la CGT et les autres syndicats ont fait appel de cette décision.

Les conditions de travail et le climat sont dégradés. Les salariés semblent usés par des conditions difficiles (beaucoup de déplacements notamment, une forte pénibilité physique), un manque de reconnaissance. La prise en compte de la pénibilité du travail est d'ailleurs un point fort des revendications salariales, en vain.

3.2. Les ajustements multiples (classe 2) - ELEVATION, EQUIP et PNEU

La classe 2 regroupe des établissements ayant procédé à des ajustements qualifiés de multiples au sens où ils touchent à la fois l'emploi, les rémunérations et les réorganisations d'activité dans un contexte de baisse de l'activité. Trois monographies illustrent cette classe.

ELEVATION

ELEVATION est un mono-établissement appartenant désormais à un groupe espagnol non coté possédant plusieurs filiales à l'international. L'entreprise produit des portes d'ascenseurs essentiellement. Elle connaît une présence syndicale assez importante (20 % de syndiqués).

Alors qu'elle connaît une forte croissance – avec paradoxalement des pertes liées à la montée des coûts des matières premières – jusqu'en 2007, elle subit fortement la crise dans la construction immobilière et voit son chiffre d'affaires divisé par 3 entre 2008 et 2010. Quasi simultanément à l'arrivée de la crise, fin 2007, l'entreprise est rachetée par le groupe espagnol.

Commence alors une série d'ajustements – sous l'égide du nouveau groupe – visant à retrouver des bénéfices (chasse aux coûts, rationalisation des dépenses, nouvelle mise en concurrence de contrats etc.) puis à faire face à la chute d'activité : rapatriement d'activité, licenciements économiques en 2009, puis chômage partiel, et enfin, un plan de départs volontaires en 2010 (40 départs proposés, 60 volontaires, massivement des jeunes). La réduction d'effectif nécessite alors une réorganisation du travail (passage en journée continue dans les ateliers). Parallèlement à ces ajustements, une modération salariale est mise en place.

Alors que l'entreprise renoue avec les bénéfices – à défaut de renouer avec la croissance – son principal client (à 95%) et ancien propriétaire se désengage. En effet, il a revendu ELEVATION au groupe espagnol tout en la gardant comme fournisseur de ses portes (une sorte d'externalisation de sa production). En 2013, il annonce son retrait successif de deux types de portes, qu'il décide de fabriquer lui-même à nouveau dans une usine en Europe de l'est. L'incertitude sur l'avenir d'ELEVATION, très dépendante de ce client, est grande. Un second plan de départs est établi en 2013, centré sur les seniors cette fois-ci, avec 34 à 38 départs espérés mais moins de 'volontaires', pour faire face à cette nouvelle baisse annoncée d'activité. Les ajustements en termes d'emplois émanent du groupe et ne sont pas négociables, seules les indemnités et les conditions d'accompagnement peuvent être discutées.

Les premiers licenciements économiques sont mal accueillis (manifestations, petits arrêts de travail). Une expertise extérieure confirme alors le caractère économique des licenciements. Le premier plan est, lui, un succès, avec plus de départs qu'espérés. Le second plan l'est beaucoup moins, la baisse du chiffre d'affaires étant surtout à venir. Le climat se détériore pendant la période, en raison de la grande incertitude qui pèse sur l'entreprise et de la lassitude des salariés. Les conditions de travail semblent aussi se dégrader, à cause notamment d'une plus grande polyvalence demandée dans les ateliers.

EQUIP

Implanté depuis le début des années 1960 dans le Calvados, EQUIP est spécialisé dans l'électronique automobile. L'établissement appartient à une filiale (FR-EQUIP) d'un groupe allemand non coté en bourse, dont le capital est détenu à 92 % par une fondation. Employant près de 306 000 salariés dans le monde en 2012, le groupe se structure autour de trois divisions, correspondant à trois domaines d'activité : la division « techniques automobiles » (59 % du chiffre d'affaires, CA) à laquelle est rattachée FR-EQUIP, la division « techniques industrielles » (15 % du CA) et enfin la division « Biens de consommation et Techniques de bâtiment » (26 % du CA). L'appartenance d'EQUIP à FR-EQUIP est récente, elle date de 2008 et est le fruit d'un processus d'intégration des sites français à la filiale FR-EQUIP[2]. EQUIP s'adresse à un marché mondial mais n'y occupe pas de position dominante. La croissance de l'établissement, et plus largement du groupe, est tirée par les marchés américains et asiatiques, considérés comme plus dynamiques que le marché européen. L'établissement est à la fois donneur et preneur d'ordres. Ses principaux donneurs d'ordres sont les établissements allemands du groupe, qui reçoivent 80 % de la production d'EQUIP. Les 20 % restants sont livrés directement aux clients finaux, essentiellement des constructeurs automobiles en France. Les dépenses de sous-

[2] EQUIP appartient au groupe depuis le début des années 1970 et avait jusqu'en 2008 le statut d'entreprise.

traitance représentent une part très faible du CA et concernent des activités de restauration, de gestion des déchets et de réparation de matériel.

Au 31 décembre 2012, l'établissement employait 900 salariés (couverts par la convention collective de la métallurgie du Calvados), majoritairement en CDI (le reste étant des contrats de professionnalisation ou d'apprentissage), dont 150 salariés en préretraite d'entreprise (entièrement financées par le groupe), toujours comptabilisés dans l'effectif salarié. Les ouvriers représentent près de 45 % de l'effectif, les ETAM, près de 39 % et les cadres, 16 %. EQUIP se distingue des autres établissements du secteur automobile par un très faible taux de recours à l'intérim : alors que 250 à 300 salariés intérimaires travaillaient sur le site au milieu des années 2000, leur nombre a été réduit à néant au cours des dernières années. Le dialogue social est très institutionnalisé du fait de la taille de l'établissement et de nombreux accords sont négociés et signés. Trois organisations syndicales sont représentées par des délégués syndicaux, des délégués du personnel et des élus au CE et au CHSCT : la CFDT, syndicat majoritaire sur le site, SUD, deuxième syndicat et enfin FO, dont l'implantation date de 2009. La CGT et la CFTC ne sont plus représentatives depuis les élections professionnelles de 2011, elles sont désormais représentées par un représentant de section syndicale.

Les premiers effets de la crise se manifestent à la fin de l'année 2008, et surtout en 2009, suite à une chute des commandes des constructeurs automobiles, principaux clients du groupe : après avoir baissé de 5 %, le CA réalisé par EQUIP chute de 45 % en 2009. La crise est brutale mais de courte durée puisque la reprise est amorcée dès 2010, année depuis laquelle l'établissement parvient à recouvrer des niveaux de CA comparables à celui de 2008. Parallèlement au choc conjoncturel, EQUIP est confronté à des difficultés « structurelles », consécutives aux orientations stratégiques et industrielles à plus long terme du groupe. Bien qu'ayant un statut de fondation, le groupe mène, à l'instar d'un groupe coté en bourse, une stratégie de maximisation de la rentabilité, afin de répondre aux pressions concurrentielles : depuis le milieu des années 2000, il a ainsi amorcé un processus de transfert d'une partie des activités vers des pays « *low costs* », en Europe de l'Est, se traduisant par la fermeture progressive de sites implantés en France alors que ces derniers affichent une bonne santé économique. EQUIP est quant à lui progressivement devenu un « site pilote », chargé de mettre au point des *process* de fabrication de nouveaux produits, lesquels sont par la suite transférés dans les pays de l'Est. En raison de son statut de « sous-traitant interne » du groupe, EQUIP dispose par ailleurs d'une autonomie de gestion très limitée : les charges de production sont affectées par la direction de la division « Techniques automobiles », sans concertation avec la direction du site, ce qui accentue la concurrence entre les sites du groupe à l'échelle mondiale. Ces orientations stratégiques ont pour conséquence d'affaiblir la position d'EQUIP dans le groupe : actuellement, le site assure la production d'une vingtaine de pièces, dont une seule lui est spécifique (i. e. n'est pas produite ailleurs). Au final, les représentants du personnel rencontrés décrivent EQUIP comme un site « en sursis », ce qui les a conduits, à l'exception de la CGT, à s'impliquer dans le « Groupe de Réflexion Industrielle » (GRI). Cette commission paritaire, mise en place à l'initiative de la CFDT et avec le concours d'un cabinet d'expertise auprès des CE, a pour vocation d'élaborer un projet de reconversion industrielle du site.

Face à la crise, EQUIP a mis en œuvre deux types d'ajustement : d'une part des mesures pour s'adapter à la chute des commandes des constructeurs automobiles ; d'autre part des ajustements

pour répondre à la stratégie à long terme du groupe, décidés au niveau de la division. Pour la première catégorie d'ajustement, EQUIP a défini, dès début 2009, une variété de mesures d'ajustement, ayant pour objectif commun la préservation de l'emploi permanent. Durant les 6 premiers mois de l'année 2009, la direction a d'abord assoupli le dispositif de préretraites d'entreprise (entièrement financées par le groupe) dans le but d'accélérer les départs. Début 2009 toujours, alors que l'intégration d'EQUIP à la filiale FR-EQUIP s'accompagne d'une harmonisation des pratiques sociales et salariales, le site procède à une modification de la période de référence prise en compte pour le calcul des congés payés (année civile et non plus d'avril à mai), ce qui conduit à imposer aux salariés une liquidation du solde de congés payés acquis en 2008. Ces mesures ont été, à partir du 2e semestre 2009, combinées à des ajustements du volume d'heures travaillées *via* le recours au chômage partiel (complété par un recours accru au DIF), et du montant des rémunérations (modération des salaires). La deuxième catégorie d'ajustements concerne des mesures qui s'inscrivent, quant à elles, dans une stratégie à plus long terme de baisse des coûts, notamment le transfert d'activités en Hongrie (2004-2005), et plus récemment en Roumanie (2013). Ces ajustements se sont traduits par une érosion des effectifs (essentiellement *via* des préretraites d'entreprise, le gel des embauches, la diminution, puis la suppression de l'emploi intérimaire et temporaire, les départs pour création d'entreprise), la division ajustant la charge de production à l'effectif en diminution du site. Plus récemment, la direction d'EQUIP a procédé à des mobilités internes temporaires visant à affecter des techniciens sur des postes de production. Si la mise en œuvre de ces ajustements a sans doute été accélérée par la crise de 2009, elle résulte avant tout de décisions stratégiques de la division en matière de répartition des charges de production entre les sites.

L'ensemble des ajustements destinés à répondre au choc conjoncturel ont été négociés et ont fait l'objet d'accords signés, à l'exception de la négociation salariale pour 2009 qui a abouti à une décision unilatérale de la direction. Malgré des négociations intenses, les organisations syndicales n'ont, semble-t-il, pas pu peser sur l'issue des négociations. Elles disposent en effet d'un rapport de force très défavorable face à la direction du site, et surtout du groupe qui proscrit toute action collective sous la menace d'une fermeture du site. Si la crise ne s'accompagne pas d'une dégradation du climat social, les représentants du personnel évoquent une montée des tensions, amorcée au milieu des années 2000, dans un contexte de ralentissement généralisé de l'industrie automobile, de baisse des charges de production, ayant pour conséquence une diminution des effectifs, passés de 1200-1300 en 2004-2005 à 900 en 2012 (dont 150 salariés en préretraites d'entreprise).

PNEU

Pneu est un établissement de près de 1 000 salariés appartenant à un groupe industriel français, multinational, coté au CAC 40, d'environ 115 000 salariés dont plus de 20 000 en France. Leader sur son marché, sa part de marché excède 15%.

Jusqu'en 2010, l'établissement, situé en Saône et Loire et l'un des plus importants parmi les 12 sites français de production, était multi-activité, structuré en 4 ateliers produisant respectivement des pneus « tourisme », des pneus « génie-civil », des fils de structuration des pneus et de la gomme. Bien que conservant un résultat net de plus de 100 millions d'euros et une marge opérationnelle de

3 % au pire moment, le groupe est fortement impacté de la fin de l'année 2008 au début de l'année 2010 avec une chute de ses ventes, de son résultat net et du dividende par action. L'effectif salarié du groupe se rétracte également.

Sur la période 2008-2010, l'établissement a connu plusieurs types d'ajustement : une modération salariale, une diminution du volant de la main-d'œuvre intérimaire, un aménagement du temps de travail supprimant en partie les équipes du week-end, du chômage partiel et une restructuration consistant à fermer l'atelier « tourisme ». Plusieurs de ces ajustements ont été à nouveau mis en œuvre en 2012-2013.

La restructuration, qui a supprimé 477 emplois, a été annoncée en juin 2009 et achevée en avril 2011. Elle est présentée comme déconnectée de la crise, liée à une tendance structurelle de baisse des ventes de pneus tourisme en Europe, entamée plusieurs années auparavant. Au contraire, les autres ajustements mis en œuvre dans l'établissement relèvent de l'adaptation du volume de travail aux phases de ralentissement de l'activité sur l'ensemble des 4 ateliers.

La restructuration semble avoir été prévue plusieurs années avant la crise. Effectivement, l'atelier tourisme a connu une baisse des volumes produits au début des années 2000. En 2003 et 2004, de nouvelles machines ont été mises en place dans l'atelier. Mais ces machines n'ont jamais fonctionné à plein régime. Les petits volumes de pneus réalisés ont servi à régler des machines transférées à l'étranger à l'échéance du plan.

Il s'agit d'un plan de départs volontaires opéré dans le cadre d'un plan de sauvegarde de l'emploi visant la fermeture de l'atelier « tourisme ». Le nombre des emplois supprimés excède légèrement l'effectif de cet atelier. Le plan est annoncé en juin 2009 après une période de chômage partiel de 3 mois. Il comprend des mesures d'âge, des reclassements internes et externes.

L'arrivée des machines qui avait donné aux salariés le sentiment que le groupe investissait pour l'atelier, la réalisation d'une commande difficile faisant la fierté des ouvriers, l'absence d'information sur le plan auprès des représentants des salariés préalablement à l'annonce à l'ensemble des salariés, tout ceci a concouru à créer un « choc » qui s'est ensuite traduit par un mouvement social important sur le site dont les suites sont encore dans les mains de la justice. La mise en œuvre du plan a produit une forte désorganisation et a pesé sur le moral des salariés.

Si, dans les récits des acteurs, le plan de sauvegarde de l'emploi qui sous-tend la restructuration laisse au second plan les autres ajustements, cet établissement a néanmoins adapté son volume de travail au ralentissement de l'activité dans tous les ateliers dès 2010 et à nouveau en 2013. Non renouvellement des missions des intérimaires, usage du compte épargne temps issu de l'accord sur la réduction du temps de travail, chômage partiel et réduction des hausses de salaire ont été mis en œuvre. Les aménagements du temps de travail, qu'ils se réalisent *via* le compte épargne temps ou *via* le chômage partiel, font l'objet d'accords.

En 2009, la direction a choisi d'indemniser le chômage partiel presqu'à 100% sans demande de subvention, sans doute pour ne pas être contrainte par les contreparties en termes de maintien des

emplois. En 2013, elle a conditionné sa demande d'APLD[3] à la signature d'un accord d'aménagement du temps de travail que les représentants salariés refusent de signer depuis plusieurs années. Du fait de leur refus, l'indemnisation du chômage partiel a été plus faible.

La restructuration a affecté les conditions de travail. Le CHSCT a commandité une expertise sur ses conséquences qui a fait apparaître l'intensification du travail et le malaise des salariés restants. Des TMS ont été constatés du fait de changements de poste induits par la fermeture de l'atelier tourisme. C'est dans ce contexte que la direction a décidé de mettre fin à son contrat de sous-traitance de gardiennage pour placer, à ces postes, des salariés en restriction médicale.

En matière de restructuration, de rémunération, et sans doute plus largement pour l'ensemble des ajustements, les décisions se prennent au niveau de la maison-mère. Les représentants salariés, presque tous CGT, cherchent à atteindre la direction du groupe par des mouvements de grève sporadique, en particulier lorsque se négocie le niveau des rémunérations. Peu suivis dans les autres établissements, il semble que ces mouvements soient de peu d'effet. Manquant des informations les plus cruciales pour saisir les perspectives de leur établissement, les membres de la section syndicale CGT ont décidé d'acquérir chacun une action du groupe et comptent ainsi participer à l'assemblée générale des actionnaires.

3.3. Les ajustements par les effectifs (classe 3) - PEINT et PHARMA

La classe 3 regroupe des établissements qui ont comme caractéristiques "typiques" d'avoir baissé les effectifs et procédé à des réorganisations dans un contexte de décroissance de leur activité, sans "toucher" aux rémunérations. Deux monographies ont été réalisées, l'une dans un petit établissement, ayant subi la crise du secteur de la construction de plein fouet (PEINT), l'autre dans un grand groupe pharmaceutique du CAC 40, dont la baisse d'activité consiste en un plan de restructuration et de démantèlement de la R&D en France (PHARMA).

PEINT

PEINT est une entreprise mono-établissement de 42 salariés en 2010 dont l'activité principale relève de la conception, fabrication et commercialisation de peintures et colles pour le bâtiment. Créée en 1962, elle est détenue par un groupe de dimension mondiale dont le siège social est à Bruxelles. Spécialisé dans la fabrication de matériaux de construction, le groupe intervient dans les matériaux de toitures, les panneaux et le recouvrement de sols et de murs. Implanté dans 44 pays, avec 121 filiales, il emploie plus de 17 000 salariés dans le monde. Il possède 6 sites en France, dont PEINT, localisé dans l'Eure. Détenue à 100%, celle-ci en est dépendante du point de vue financier et économique (75% de son activité), et de plus en plus dans sa gestion. L'entreprise est dite "preneur d'ordres" car ses clients sont des filiales du groupe. Par ailleurs, elle fabrique à la commande. Cependant, pour nos interlocuteurs, si PEINT est "preneur d'ordres", elle n'est pas "sous-traitante"

[3] Le dispositif d'activité partielle de longue durée (APLD), a été fixé par l'accord national interprofessionnel du 6 février 2012.

car c'est elle qui conçoit et développe ses produits. Finalement, PEINT peut être considérée comme une petite entreprise innovante, positionnée sur des niches, avec une culture tournée vers la recherche de nouveaux produits et la prospection de marchés. La catégorie socio-professionnelle la plus importante est celle des cadres et ingénieurs. L'entreprise dispose d'une délégation unique (DU) et d'un CHSCT. Les membres élus sont soit sans étiquette syndicale, soit CGT.

A l'origine, PEINT fabriquait de la colle. Elle s'est diversifiée vers la peinture lors de son rachat par le groupe. La peinture représente actuellement les neuf dixièmes de son activité. Ces colles et peintures sont vendues à des clients industriels du secteur du bâtiment, dont les autres filiales du groupe. La croissance du groupe jusqu'en 2008 est de ce point de vue considérée comme une source d'augmentation du chiffre d'affaires pour PEINT dans la mesure où elle constitue le fournisseur de peintures des filiales du groupe. Ses clients se situent à l'étranger, essentiellement en Europe de l'Ouest, mais aussi dans des zones géographiques plus lointaines, là où sont implantées les filiales du groupe (Chili, Nigéria, Russie).

Dépendante du secteur de la construction à l'échelle européenne, en particulier de l'Irlande, l'un de ses plus gros clients, la crise a eu pour effet une baisse brutale du volume d'activité de l'entreprise dès 2007-2008 et dans une moindre mesure de son chiffre d'affaires mais elle conserve une bonne rentabilité. Selon le directeur commercial et le RD, la crise est venue par le hors groupe, des fabricants de tuiles en béton dont l'activité a été touchée dès 2008 et s'est carrément écroulée en 2009. Ses clients, situés notamment en Irlande et en Angleterre, mais aussi dans une moindre mesure en Espagne et en Italie ont pu perdre jusqu'à 80 % du volume de leur activité. Ils ont, pour la plupart, fait des plans sociaux et des restructurations, ont été rachetés par des groupes plus puissants. S'il n'y a pas eu de pertes de ces clients, le marché s'est fortement "contracté". Quant à la partie "groupe" ou "inter-compagnie", elle a été beaucoup moins touchée par la crise, et a même enregistré une hausse d'activité liée au développement de nouveaux produits dits "de façade" assurant à PEINT de nouveaux débouchés. La dépendance vis-à-vis du groupe est considérée aussi comme une forme de protection, le groupe privilégiant pour l'instant l'activité de ses filiales fournisseurs à celle des concurrents.

Les ajustements ont essentiellement porté sur l'emploi et l'organisation du travail. Au niveau de l'emploi, les effectifs permanents ont baissé de 48 (en 2008) à 42 salariés en 2011, par le remplacement seulement partiel des départs et les effectifs intérimaires ont également enregistré une baisse. Le RP "adhère sans état d'âme" à cette modalité d'ajustement, le travail intérimaire jouant selon lui contre les permanents et la possibilité d'heures supplémentaires en temps de crise pour le personnel. Le compte épargne temps, alimenté par les heures supplémentaires a également été utilisé pour éviter le recours au chômage partiel. Les salariés n'ont pas subi de pertes de pouvoir d'achat, les augmentations de salaires et la participation aux résultats ayant été maintenues. Les ajustements ou les réactions à la chute des commandes ont enfin pris une dimension davantage industrielle, tournée vers la diversification des produits (produits de peinture pour sols, produits pour fixer l'amiante, collage de carrelages, colles colorées) et des marchés (prospection de nouveaux clients en particulier du domaine de la distribution) dès le début de la crise en 2008. Quant à l'organisation du travail, celle-ci a été davantage impactée par la mise en place de productions en plus petites séries avec moins de stocks, impliquant des conditions de travail dégradées du fait de tensions accrues, qui se déclinent le long de la chaîne des fournisseurs.

PHARMA

PHARMA est un groupe consolidé du CAC 40, organisé autour de deux, puis trois activités : aux activités pharmaceutiques (qui représentent 83 % du chiffre d'affaires (CA) du groupe en 2012) et aux vaccins humains (11 % du CA) s'est ajoutée, en 2010, la santé animale (6 % du CA). C'est un groupe mondial, présent dans une centaine de pays sur les cinq continents. L'établissement dont il est ici question, PHARMA-R&D-France-Site1, est l'un des sites français de PHARMA-R&D, l'entité R&D du groupe PHARMA. Il se situe en Région Parisienne et compte environ 1 400 salariés en 2012, se répartissant en quasi-totalité entre cadres (52 %) et agents de maîtrise et techniciens scientifiques (46,5 %). L'activité y est orientée vers l'oncologie et comporte toutes les étapes de la R&D, de la recherche fondamentale à la production de la quantité de produits nécessaires à la réalisation des essais cliniques.

Les résultats du groupe PHARMA sont globalement très bons sur la période 2008-2012. Après une légère baisse (de 1,7 %) entre 2007 et 2008, le CA a crû de plus de 10 % entre 2008 et 2010, et de presque 27 % sur la période 2008-2012. Le résultat net d'activité (RNA) a enregistré une croissance de plus de 28 % sur la période 2008-2010, puis une baisse de 11% entre 2010 et 2012, en dépit de laquelle il atteignait encore plus de 8 milliards en 2012, et cela n'a pas empêché le dividende par action (DPA) de continuer de croître. Au vu de ses résultats, le groupe PHARMA n'est donc pas typique des entreprises ayant connu une baisse de leur activité (ou de leur rentabilité) sur la période 2008-2010, bien au contraire. Depuis plusieurs années, le contexte économique et scientifique n'est pourtant pas propice à une forte croissance (du moins à court terme) du chiffre d'affaires ni de la rentabilité de l'industrie pharmaceutique dans les pays occidentaux, et ce, pour plusieurs raisons : imminence d'une vague d'expiration de brevets, baisse des dépenses pharmaceutiques et barrières réglementaires dans de nombreux pays développés.

Depuis 2008, la principale stratégie du groupe semble avoir été de diversifier son offre de santé, en se redéployant (essentiellement *via* une croissance externe) dans les secteurs ou les régions (les « plateformes ») connaissant les plus forts taux de croissance ou dans lesquels la réglementation est beaucoup moins stricte : médicaments génériques, santé grand public, santé animale, pays émergents. Si la croissance externe – par fusion, acquisition, signature de partenariats, *etc*. – est pratiquée par le groupe PHARMA depuis une trentaine d'années, celle-ci ne s'est pas toujours accompagnée d'une décroissance de l'activité en interne. Le virage a eu lieu en 2007-2008, avec le départ, début 2007, du directeur général « emblématique » de PHARMA, puis avec l'arrivée, en septembre 2008, de son actuel directeur général. Ce changement de direction s'accompagne, en effet, d'un changement de cap dans la politique du groupe (du moins par rapport à celle qui avait été adoptée entre 2004 et 2007), qui poursuit désormais un double objectif. Depuis 2008, la baisse des coûts et la rentabilité à court terme semblent ainsi avoir été la priorité, notamment en R&D. En termes comptables, la R&D est un coût dans les comptes de résultat du groupe PHARMA. Or le temps long et les incertitudes de la recherche, d'autant plus longs et incertains d'ailleurs que les réglementations sont plus strictes, s'accordent mal à la logique financière privilégiant les retours rapides sur investissement. L'« assainissement » s'est donc réalisé en réduisant la R&D interne du groupe – notamment en France – et en redéployant les moyens pour permettre une croissance externe plus rentable.

A partir de 2007 les effectifs de PHARMA-France commencent à baisser. Les effectifs de PHARMA-R&D-France baisseront de près de 30% entre 2008 et 2015. Cette baisse des effectifs de la R&D française du groupe ne se répercute sur le Site1 qu'entre 2007 et 2010, où le site ne compte plus que 1388 salariés. Elle résulte de plusieurs types de mesures, qui se sont succédées et superposées : réduction du nombre de précaires (salariés en CDD, alternants et intérimaires) à partir de 2007, gel des embauches à partir de 2008, et deux plans de restructuration concernant la R&D-France du groupe PHARMA : en 2009-2010, puis en 2014-2015.

Le plan de restructuration de 2009-2010 a tout d'abord consisté à réorganiser la R&D en « unités thérapeutiques » (avec les mutations inter-établissements qu'un tel changement implique). C'est, d'ailleurs, à ce moment-là que PHARMA-R&D-France-Site1 est devenu un site de recherche et développement spécialisé en oncologie uniquement. La restructuration de 2009 a ensuite pris la forme de suppressions d'emplois : 1 300 des 4 000 emplois supprimés en France entre 2008 et 2010 l'ont été en R&D. L'une des modalités de baisse des effectifs de la R&D a consisté à externaliser une activité, en cédant, en 2010, l'un de ses sites (qui employait 160 personnes) à une entreprise et en s'engageant à lui sous-traiter des prestations de R&D les premières années. Pour l'établissement PHARMA-R&D-France-Site1, la modalité retenue a évidemment été différente : la baisse des effectifs y résulte de la mise en place d'un plan de cessations anticipées d'activité qui concerne 262 départs.

La réorganisation des activités de PHARMA-R&D-France a été l'occasion d'externaliser un certain nombre d'activités. Outre la signature de partenariats déjà évoqués plus haut, certaines activités ont été abandonnées en interne. C'est par exemple le cas de l'activité de production ou d'élevage de souris, destinées aux tests de médicaments, ou même de ces tests, auparavant pratiqués à PHARMA-R&D-France, notamment sur le Site1, mais qu'il est désormais moins coûteux de faire faire à d'autres entreprises.

Ce premier plan de restructuration a été suivi d'un second (après l'enquête REPONSE). Annoncé en 2012, annulé par une cour d'appel en 2013, puis remis à l'ordre du jour sous forme d'un plan de départ volontaire, de licenciement collectif pour motif économique et de sauvegarde de l'emploi, il a été signé début 2014 et doit se dérouler en quatre phases : des départs, puis des transferts volontaires, suivis de reclassements, puis enfin de licenciements pour motif économique. Les transformations prévues comprennent le transfert de 374 postes, la suppression de 345 postes et la création de 161 postes sur l'ensemble de PHARMA-R&D-France. Sur le Site1, le résultat devrait cependant être une légère augmentation de l'effectif (qui devrait s'élever à 1410 salariés en CDI fin 2015).

PHARMA-R&D-France-Site1 n'a connu ni baisse, ni gel, ni modération des salaires sur la période 2008-2010. Selon le RP, l'établissement connait une modération salariale depuis deux ans, modération dont l'arrêt de l'augmentation collective des salaires des cadres serait l'une des manifestations. Intéressement, participation et prime de partage des profits ont également baissé sur la période. Si la baisse du résultat net d'activités du groupe PHARMA entre 2010 et 2012 (de 9,2 à 8,2 milliards) n'a pas empêché le dividende par action de poursuivre sa croissance, elle a ainsi en revanche fait baisser automatiquement le revenu des salariés.

3.4. Ajustements par les salaires (classe 5) - GRENAILLE et TRACTPLUS - BANQUE, BTP, CONSEIL et SANSFIL (test)

La classe 5 regroupe des établissements qui ont comme caractéristiques "typiques" d'avoir baissé les effectifs, eu recours à du chômage partiel, réorganisé l'activité dans un contexte de décroissance de leur activité, et comme caractéristique plus singulière par rapport aux autres classes ayant subi la crise d'avoir gelé ou baissé les rémunérations. Deux monographies correspondent à ces ajustements "typiques" de la classe (GRENAILLE et TRACTPLUS). Les quatre monographies que nous avons réalisées sous la phase de test correspondent *a posteriori* à des établissements de la classe 5, sans qu'ils n'en possèdent les traits les plus caractéristiques. Elles sont présentées à la suite.

GRENAILLE

GRENAILLE est leader dans son activité. Sa fragilité réside essentiellement dans la structure de son capital. Née d'une joint venture franco-américaine en 1961, GRENAILLE a été rachetée par un groupe au début des années 1990 avant d'être revendue, en 2005, à un fonds de capital investissement dans le cadre d'un montage LBO[4]. Deux ans plus tard, à la veille de la crise financière mondiale, le fonds a empoché ses dividendes en endettant l'entreprise, récupérant environ 50 % de son investissement initial dans l'opération. En 2013, dans le cadre d'une opération de recapitalisation de l'entreprise, celle-ci est rachetée par un nouveau fonds de capital investissement, ce qui permet de réduire sa dette de près de 45%. Cette restructuration financière n'a cependant pas entamé la rentabilité du groupe.

Le groupe, qui a introduit la grenaille en Europe, est devenu leader mondial de cette activité, qui consiste à produire de petites billes de métal utilisées comme abrasif pour la préparation et le nettoyage de pièces et de surfaces métalliques. Il s'est développé d'abord par croissance interne grâce à une politique d'investissement et à un effort soutenu d'innovation. Il s'est par la suite diversifié en développant une activité fondée sur la production d'outils de découpe diamantés pour la pierre et la construction à partir de la seconde moitié des années 2000, grâce à une politique active d'acquisitions. Ses principaux clients sont les entreprises du secteur industriel, notamment l'industrie automobile mais également l'industrie pétrolière, l'aéronautique, le ferroviaire.

Le groupe compte ainsi 1 500 collaborateurs répartis sur 50 sites et sur une trentaine de pays dans les 4 continents, dont 14 usines de production, 5 centres d'essai et 3 centres de recherche-développement. GRENAILLE, situé en Isère, reste le plus gros site du groupe par sa taille, la tête de groupe en conséquence. C'est le seul site de production du groupe en France. A la fin 2012, il comptait 173 salariés permanents rattachés à l'usine, au centre d'essai et au centre de R&D. Avec le

[4] LBO signifie « *Leveraged Buy Out* ». Ce type d'opérations est généralement engagé par un fonds de « *private equity* » (ou capital-investissement), qui collecte l'épargne auprès des investisseurs institutionnels (fonds de pension, fonds souverains, compagnies d'assurance, etc.) et de très riches individus. Ce fonds ainsi constitué acquiert une entreprise cible à travers une holding créée *ex nihilo* et ne lui apporte en capital qu'une partie du prix d'acquisition (30 à 50 %). Le reste est financé par un emprunt de la holding auprès des banques (les actifs acquis servant de collatéral), qui sera remboursé ultérieurement grâce aux flux de liquidités engendrés par l'entreprise acquise et reversés à la holding. Ce qu'on appelle l'effet de levier est le rapport entre l'endettement de la holding et ses fonds propres (voir annexe : monographie GRENAILLE).

personnel intérimaire, il faut compter encore une quinzaine de personnes en plus à la production. Le site héberge également la holding qui abrite le comité de direction du groupe (sept personnes), ainsi qu'une trentaine de personnes travaillant dans des services pour le groupe, ce qui porte l'effectif total sur le site à 210 personnes.

La crise a affecté le site surtout en 2009. Le chiffre d'affaires et l'excédent brut d'exploitation sont divisés par 2, suite à un effondrement des commandes des constructeurs automobiles, tandis que le résultat net devient négatif. Depuis, l'activité du site est repartie, mais s'est stabilisée à un niveau nettement moindre qu'avant la crise. En outre, les résultats financiers de l'entreprise restent fragiles. C'est la détérioration des résultats financiers de GRENAILLE qui a probablement obligé sa maison mère à renégocier les conditions de l'emprunt contracté auprès des banques et qui a abouti *in fine* à sa revente à perte en 2013 à un nouveau fond de capital investissement. Si le chiffre d'affaires a chuté, l'effectif du site n'a, quant à lui, subi que peu de modifications en niveau. Il a légèrement augmenté jusqu'en 2008, pour redescendre, fin 2012, quasiment au niveau atteint fin 2004. En revanche, cette quasi constance de l'effectif masque des modifications dans la structure du personnel par catégorie. Du fait du non remplacement systématique des départs à la retraite de salariés travaillant dans la production, l'effectif ouvrier tend à diminuer, au profit du nombre de techniciens et d'ingénieurs. Ce choix est justifié par l'accent mis sur la poursuite de la politique d'innovation du groupe face à la concurrence ainsi qu'une nouvelle orientation stratégique vers le développement d'activités de service complémentaires aux produits vendus. Sa position de leader mondial dans son secteur a, jusqu'à présent, toujours permis aux acteurs sociaux d'entretenir un climat social plutôt favorable, caractérisé par une faible implantation syndicale, et l'absence de conflits marquants par rapport aux entreprises avoisinantes du secteur.

L'entreprise a procédé à des ajustements variés sur la période 2008-2010. Quelques changements d'organisation ont été déclarés, se traduisant par un recentrage de l'activité sur le cœur de métier et le rapatriement d'activités sous-traitées. En parallèle, l'entreprise a misé sur le développement d'autres fonctions, notamment des fonctions commerciales ou marketing et de R&D. Outre le recours au chômage partiel et un gel des rémunérations entre 2008 et 2010, un effort de mobilité interne des salariés, la baisse du recours à l'intérim et du nombre d'heures supplémentaires effectuées, la liquidation de congés payés, la compression des salaires d'embauche et la suppression de certains primes (liées au poste de travail) ont fait partie de la "panoplie" des ajustements.

A l'exception des salaires, qui font l'objet d'une négociation annuelle obligatoire, les ajustements mentionnés n'ont pas fait l'objet d'une négociation formelle avec les IRP. Le dialogue social apparaît peu développé et plutôt informel. GRENAILLE se singularise en effet par une présence syndicale faible bien qu'ancienne, par rapport à d'autres entreprises du secteur et de la région, et surtout une présence univoque. Il n'y a en effet qu'un seul délégué syndical (DS) avec l'étiquette CGT. Cela s'explique notamment par le fait qu'il s'agit d'une entreprise de petite taille leader sur son marché, qui, jusqu'à la crise, montrait de très bonnes performances, avec en outre un mode de gestion paternaliste peu propice à l'implantation syndicale.

S'ils ont été discutés avec les élus au CE et *in fine* décidés par la direction du site (indépendamment des directives éventuelles des actionnaires), les ajustements ont été relativement bien acceptés par les salariés dans la mesure où l'entreprise ne procédait à aucun plan social. Le contexte régional,

marqué par les difficultés persistantes des entreprises environnantes, a largement facilité la mise en œuvre des ajustements.

TRACTPLUS

TRACTPLUS est une entreprise de l'industrie métallurgique qui fabrique des machines pour l'extraction et la construction. L'entreprise, de création ancienne, est située dans le sud-est de la France et possède deux établissements situés à quelques kilomètres l'un de l'autre, dénommés pour la suite TRACTPLUS1 et TRACTPLUS2. Les activités des deux établissements de l'entreprise sont très liées. TRACTPLUS2 est le site d'assemblage et de fabrication des machines. TRACTPLUS1 abrite la Direction générale, les services de support, le bureau d'études ainsi qu'un atelier de fabrication de composants et de pièces de rechange. C'est à ce titre que TRACTPLUS1 a fait l'objet d'une enquête dans le cadre de REPONSE. Les données issues des questionnaires « Représentant de la Direction » et « Représentant du personnel » se rattachent donc, en principe, à ce seul établissement. Mais l'enquête de terrain a montré que, dans l'esprit de la Direction comme dans celui des représentants des salariés, la distinction des deux établissements avait peu de sens, si ce n'est géographiquement. Qu'il s'agisse d'évolution de l'activité, de l'emploi ou des rémunérations, les tendances sont communes, tout comme les négociations et le climat social. De fait, les interlocuteurs rencontrés, qui travaillent dans l'un ou l'autre des établissements, parlaient spontanément de l'entreprise TRACTPLUS, incluant indifféremment les deux sites. La présente monographie se situe donc à l'échelle de l'entreprise TRACTPLUS.

TRACTPLUS est une filiale détenue à 100% par un grand groupe international, dont la tête est localisée historiquement aux Etats-Unis. L'entreprise n'a, le plus souvent, que la possibilité de choisir les modalités d'application des orientations fixées à l'échelle du groupe. Le marché auquel s'adresse TRACTPLUS est international : plus de 90 % de sa production part à l'export, essentiellement aux Etats-Unis et en Europe. L'ensemble de sa production est fortement concurrencé et exposé aux aléas de la conjoncture internationale.

L'entreprise emploie aujourd'hui près de 2 000 personnes, réparties équitablement entre les deux sites. Elle abrite une grande diversité de métiers (200 métiers recensés) ; 900 salariés sont affectés aux fonctions de support et d'administration, 1 100 ont une fonction de production. Si près de 35% des salariés ont le statut d'ouvrier, il existe des connaissances techniques et des savoir-faire pointus à tous les échelons. Ces compétences sont entretenues par des dépenses de formation élevées. Le dialogue social est largement institutionnalisé du fait de la taille de l'entreprise. Les organisations syndicales présentes ont toutes des représentants élus. Les sections C.G.T. et F.O., se disputent la majorité des suffrages, suivies de la CFDT et de la CFTC. Le paysage syndical est plutôt mouvementé ; les alliances se font et se défont.

TRACTPLUS a enregistré une première baisse de son carnet de commande en juin 2008 qui s'est amplifiée à partir du mois d'août. L'entreprise voit en conséquence son activité diminuer de 5 à 10% relativement à sa moyenne annuelle. De novembre à février, la diminution va croissant, de l'ordre de 15% supplémentaire par mois. Dans son sillage, TRACTPLUS, par la baisse brutale de ses commandes, met en difficulté de nombreux fournisseurs et transporteurs de la région. Cette baisse cumulative et

rapide de l'activité s'explique par l'un des produits phare de l'entreprise, utilisé dans la construction immobilière aux Etats-Unis et dont les ventes s'écroulent avec la crise de ce secteur. La baisse est d'autant plus forte et brutale que l'entreprise tournait, les mois précédents, à plein régime, suscitant des heures supplémentaires de la part des salariés depuis le début de 2008. La chute de l'activité, particulièrement forte au second semestre 2008, s'est prolongée jusqu'en février/mars 2010. Au total, la Direction évalue à 77 % la diminution de son volume d'activité entre 2008 et 2009.

Fin décembre 2008, à la veille des vacances de Noël, la Direction américaine, qui avait déjà procédé à des licenciements aux Etats-Unis, demande à TRACTPLUS d'opérer une réduction rapide de ses effectifs. La Direction de l'entreprise obtient un délai de 6 mois, arguant de la singularité des procédures de licenciement collectif dans le droit du travail français. Les cadres dirigeants travaillent, durant les vacances, à un chiffrage dans le cadre d'un « Plan de Sauvegarde de l'Emploi » (PSE) et font une annonce en conséquence au Comité d'entreprise à la mi-janvier. Le nombre de postes à supprimer selon la Direction s'élève à 733 (sur environ 2 800). La principale variable d'ajustement a ainsi été l'emploi (d'abord à travers les fins de contrats, le chômage partiel puis les suppressions d'emploi au travers du PSE) accompagnée d'un gel puis d'une modération salariale. La réorganisation du travail est arrivée dans un second temps, dans le cadre d'une transformation des chaînes de montage prévue avant la crise.

Tous les ajustements ont été négociés, *via* le Comité d'entreprise. Le groupe n'est intervenu qu'à travers un Directeur européen qui a chapoté la résolution du conflit suite à l'annonce du PSE. La DRT puis la Préfecture sont également intervenues dans la résolution du conflit. Si les principaux ajustements opérés sur la période 2008-2010 ne sont pas jugés opportunistes, en revanche, la renégociation de l'accord sur le temps de travail (issu du passage au 35h), comme contrepartie exigée à une diminution du nombre d'emplois supprimés, est jugée comme une réforme structurelle opportuniste.

BANQUE -test

BANQUE a été sélectionné dans la phase de test parmi les établissements ayant déclaré plus de 100 sorties d'emploi (hors fin de CDD) en 2009 ou 2010 à partir de la source DMMO et pour lesquels un plan de départs volontaires (PDV) avait été mis en place. C'est un établissement du secteur bancaire, situé à Paris et comportant 11 000 salariés. Il appartient à un groupe dont il s'avère difficile de le distinguer, tant sur le plan statistique (le questionnaire REPONSE est le plus souvent renseigné pour le groupe) que dans sa stratégie face à la crise et sa gestion de l'emploi. Le groupe BANQUE a développé trois domaines d'activité largement mondialisés : la banque de détail (59 % des effectifs du groupe), la banque de financement et d'investissement qui compte pour près d'un tiers des activités du groupe, et le conseil en placement à destination des investisseurs institutionnels, des entreprises et des particuliers. Le syndicat majoritaire depuis les dernières élections professionnelles est le syndicat-maison, le SNB (affilié à la CGC). Avec plus de 30 % des suffrages, le SNB est devenu le seul interlocuteur de la direction.

Entre 2008 et 2010, le volume d'activité est déclaré fortement croissant ; de surcroît, une variation inhabituelle à la hausse est signalée en 2010. Les effectifs sont déclarés en hausse pour les catégories

« cadres » et « commerciaux », stables pour les « techniciens ». La réponse apportée pour les autres catégories « employés » et « ouvriers » est sans objet. Les recrutements ont donc surcompensé les suppressions d'emplois liées au PDV repérées dans les DMMO. Ainsi, les déclarations du RD dans l'enquête REPONSE, corroborées par les éléments statistiques rassemblés, témoignent de la situation florissante du groupe. Dans les rapports annuels, il apparait que les résultats du groupe ont fléchi entre 2007 et 2008 mais que la situation se rétablit dès 2009. Ainsi, et selon le RP affilié au SNB (RP_SNB), BANQUE aurait fait face à deux crises : une crise « conjoncturelle », celles des « *subprimes* », n'aurait provoqué qu'un ralentissement temporaire de l'activité, tandis que celle de 2011, la « crise des dettes souveraines » affecterait profondément et durablement le secteur bancaire. Les bénéfices affichés pour l'année 2012 n'en portent pas trace néanmoins. Des cessions d'actifs masqueraient les premiers effets de cette « crise ».

Si l'on suit nos interlocuteurs, la première crise n'aurait concerné que la banque de financement où un PDV a été mis en place pour quelques centaines de salariés très qualifiés en 2009. La seconde crise, consécutive à la crise grecque, a donné lieu à un second PDV en mars 2012 dans le cadre d'un PSE, concernant majoritairement les salariés de la banque de financement enjoints de réduire leurs encours (et donc leur niveau d'activité). Mais cette fois, la population concernée est plus large et diverse en termes de métiers. Des propositions de reclassement sont proposées et acceptées. Ce PDV n'est pas le seul mode d'ajustement. Les embauches sont gelées dans l'activité « banque d'investissement » depuis 2010, et dans l'ensemble des trois activités depuis 2011-2012. Ce choix semble particulier à BANQUE qui, au contraire de ses concurrents, limiterait ses ajustements par l'emploi en période de baisse comme de hausse d'activité. La mobilité interne est particulièrement encouragée, de plus en plus entre les activités du groupe, et peut-être à terme entre la maison-mère et ses filiales. Cela s'inscrit dans le prolongement des effets des crises financières citées, et au-delà dans un contexte où le métier bancaire évolue, notamment dans la banque de détail, où les clients se déplacent de moins en moins en agence.
Concernant les rémunérations, les bonus des salariés de la banque d'investissement ont été réduits (au cas par cas) à partir de 2008, sous l'effet de la nouvelle réglementation qui s'impose aux banques. Pour le reste, les augmentations générales de salaires sont moindres depuis 2007-2008 (inférieures à 1%), et les augmentations individuelles (la part variable) difficiles à apprécier puisque les RP disent ne pas savoir comment cette enveloppe (non négociée) a évolué au cours des dernières années. Les crises ont durci les négociations sur les salaires. Par exemple, depuis 2010, la Direction revient sur une « logique » que la CFDT pensait acquise : négocier une « augmentation plancher » des salaires. Les enjeux portent notamment sur la négociation du calcul de l'intéressement dont la Direction propose une modification *a priori* défavorable aux salariés, notamment en France.

Le climat social dans l'entreprise est présenté comme « correct » (RP_CFDT) mais tend à se détériorer avec les changements organisationnels en cours qui affectent les trois pôles de BANQUE. Les relations sociales sont peu conflictuelles dans ce secteur où la convention collective est plutôt avantageuse et la situation économique solide et florissante. Le RD veut souligner que les salariés de BANQUE sont, en quelque sorte, privilégiés, et n'ont donc pas motif à se plaindre.

BTP-test

BTP est le siège d'une entreprise de bâtiment et travaux publics située à Dijon qui comprend 5 autres établissements localisés dans la région Est de la France. Cette entreprise fait partie d'un groupe qui possède également une autre entreprise d'éclairage public (de 20 salariés seulement). Créée en 1970 par son actuel dirigeant, l'entreprise comporte environ 320 salariés actuellement (dont 180 sur l'établissement de Dijon), majoritairement des ouvriers. L'entreprise réalise trois activités : le bâtiment (60 salariés), le génie civil (70 salariés) et les canalisations (200 salariés). Les avis du RD comme des RP convergent sur la nature familiale, paternaliste mais aussi autoritaire de la gestion de l'entreprise. *« Il n'y a pas de climat social »* dit le RP, signifiant par là que la tradition n'est pas au dialogue dans l'entreprise. Il y a notamment absence de délégués du personnel dans 2 des 5 établissements de l'entreprise du fait de carences aux élections professionnelles. Si la représentation du personnel se situe au niveau de l'entreprise, elle s'avère particulièrement contrainte par le dirigeant qui n'a pas institué de culture de dialogue et de communication et qui a un mode de management très autoritaire, manifestant notamment la volonté que les syndicats ne s'installent pas. Les conséquences sur l'activité des représentants du personnel sont patentes. Les réunions du comité d'entreprise sont purement formelles et les élus y viennent rarement. La diffusion de l'information auprès du personnel se fait par le bouche à oreille, aucun moyen n'étant mis à disposition du personnel pour assurer une communication plus formelle. Le seul accord qui a été discuté, puis signé en 2008 malgré l'opposition de 2 des 3 élus syndiqués, porte sur la modulation du temps de travail. Il n'y a jamais eu de grève en 40 ans. L'absence d'unité de lieu de travail complique également la possibilité de fédérer les salariés.

Pour cette entreprise, la crise ne s'est véritablement fait sentir qu'à partir de 2010 si l'on tient compte de l'indicateur du chiffre d'affaires. L'année 2008 avait encore été une bonne année et la direction restait motivée par la volonté de développer l'activité. Cependant, dès cette année-là, les prix du secteur ont baissé, phénomène pesant sur la rentabilité et les marges. Selon la RD, le fondateur et dirigeant reste focalisé sur le développement de son entreprise (par le maintien de ses établissements notamment et l'acceptation de chantiers même peu rentables), et non sur les résultats. Un autre indicateur mentionné porte sur la "visibilité" de l'activité dans ce secteur fonctionnant sur la base d'appels d'offres, en particulier auprès de collectivités locales. Celle-ci s'est sensiblement réduite à partir de 2008, passant de 6 mois à 2-3 mois, l'année 2013 risquant d'être plus marquée en matière de réduction du chiffre d'affaires compte tenu du contexte de réduction des dépenses publiques.

Les ajustements à cette dégradation de l'activité et des résultats ont combiné plusieurs modalités qui se sont étalées dans le temps : accord de modulation du temps de travail, recours ponctuels aux ruptures conventionnelles et recours systématique, en préventif, aux demandes d'autorisation de chômage partiel, licenciements économiques individuels constituent les premiers ajustements dès 2008. Les suppressions de poste sont décidées, à partir de 2010, sous la forme de licenciements économiques sans PSE ni appel au volontariat, mais par "petits paquets" dans des services fonctionnels et sur des fonctions de services communs. Le recours au travail intérimaire est également réduit de manière importante. C'est la période pendant laquelle la direction prend des décisions de réorganisation des agences. Un établissement est fermé en 2008, certaines agences sont regroupées sous l'égide d'un même chef d'agence. La politique salariale n'a pas été modifiée

pendant la crise. Mais l'entreprise applique la convention collective et ne dispense aucune prime individuelle ni collective. L'usage de la sous-traitance a pu également être mobilisé par l'entreprise pour procéder aux ajustements. Les arbitrages opérés ont essentiellement porté sur les coûts, ce qui a pu conduire à un recours moindre ou accru à la sous-traitance selon les tâches concernées.

Compte tenu de la répression syndicale, les personnes craignant pour leur emploi, il n'y a pas de contestation des décisions prises. Le RP ne conteste pas la gestion de la crise par la direction. Il souligne que le « patron » soutient lui-même financièrement l'entreprise dans cette période difficile en y injectant des sommes importantes. Des rumeurs de rachat circulent, alimentées par l'âge avancé du dirigeant fondateur qui n'a pas encore de successeur.

CONSEIL-test

CONSEIL est une petite entreprise de 40 salariés appartenant à un groupe de conseil en ressources humaines. Créé en 1996, ce groupe n'est pas coté en bourse et se compose de trois entreprises (une SAS, une SA et une SARL) : le siège et deux entreprises, exerçant des activités de conseil en ressources humaines (l'une à Paris, l'autre à Bordeaux). Le groupe emploie une cinquantaine de salariés, dont 40 à Paris (entre le siège et l'entreprise où se déroule l'enquête) et 10 dans l'établissement de Bordeaux. Les salariés sont majoritairement en CDI (environ deux CDD en 2013). 10 associés ont apporté le capital de départ et siègent au conseil d'administration, présidé par le fondateur du groupe. Parmi eux, 5 sont salariés. Les salariés sont couverts par la convention collective « Syntec ». En matière d'IRP, il existe une déléguée syndicale CFDT, le seul syndicat présent dans l'entreprise. S'agissant d'une entreprise de petite taille, avec une faible présence syndicale, caractéristique du secteur du conseil en général, le dialogue social y est assez peu développé.

Le groupe a deux activités principales : le conseil en recrutement et le conseil en accompagnement des restructurations. La première activité représente le tiers du chiffre d'affaires et des effectifs, la seconde, les deux tiers restants. Le groupe exerce ces activités en France : l'activité recrutement est concentrée à Paris tandis que la seconde concerne toute la France. Les clients sont de grandes entreprises et de grosses PME.

Jusqu'en 2008, l'activité de l'entreprise était plutôt en croissance, essentiellement tirée par l'activité « recrutement » qui représentait la plus grosse part du chiffre d'affaires. Cette partie de l'activité a été frappée de plein fouet par la crise, dès 2008 et surtout en 2009. L'activité d'accompagnement des restructurations s'est quant à elle maintenue, ce qui a permis de compenser la chute du chiffre d'affaires lié à l'activité de recrutement (jusqu'en 2011). Mais depuis 2011, le groupe est frappé à l'instar de ses concurrents, par une « nouvelle » crise, qui se traduit par des problèmes de trésorerie, en partie liés à des retards de paiement des clients.

Face à la crise, si l'entreprise a procédé à quelques ajustements du volume du travail (gel des embauches, fermeture prolongée de l'entreprise, mobilités imposées, et diminution du volume de sous-traitance), c'est sur les rémunérations qu'a porté l'essentiel de l'ajustement au cours de la période 2008-2011, ce qui représentait une première dans l'histoire de l'entreprise et du groupe. Le maintien de l'emploi (*i.e.* l'évitement des licenciements, contrairement à ses concurrents) a donc été

privilégié au détriment des rémunérations, dans le but de réduire la masse salariale de l'entreprise. En revanche, à partir du printemps-été 2012, l'entreprise a dû procéder à des suppressions de postes dans l'activité « conseil en recrutement », afin d'assurer la survie du groupe selon les dires de la DRH.

La pratique de négociation collective étant très peu développée au sein de CONSEIL, les ajustements ont fait l'objet d'une négociation individuelle avec chaque salarié concerné (baisse des salaires) ou ont été décidés par la direction (aménagement du temps de travail, gel des salaires, mobilités contraintes, suppression d'emplois). CONSEIL s'illustre ainsi par le caractère informel des négociations ayant conduit aux ajustements. La volonté de l'entreprise de préserver les compétences a conduit le groupe à privilégier les ajustements portant dans un premier temps sur la flexibilité interne, la baisse des salaires ne concernant qu'une partie des associés.

SANSFIL-test

SANSFIL est un bureau d'études techniques et d'ingénierie, spécialisé dans les hautes technologies informatiques (relatives à la diffusion de l'information par téléphonie portable, GPS, etc. et aux modes de paiement) employant 138 salariés en 2010. La perte d'un gros client chinois à l'international la conduit à procéder à un grand plan social en 2004-2005 ainsi qu'à l'abandon du marché de la téléphonie 'mobile' au profit d'un recentrage autour d'une technologie 'sans fil', marché sur lequel l'entreprise semble aujourd'hui leader.

C'est une entreprise mono-établissement qui appartient à un groupe international basé au Canada coté en bourse depuis 2009. Le groupe possède par ailleurs d'autres filiales à l'international, notamment en Asie. L'entreprise déclare d'ailleurs dans REPONSE être soumise à une concurrence mondiale et posséder 15 à 24 % des parts de marché au niveau international. Licenciements et embauches se décident au niveau du groupe et SANSFIL est soumise à des objectifs fixés et quantifiés émanant du groupe avant tout en termes de rentabilité mais aussi en termes de croissance, de parts de marché, de budget et de qualité.

L'entreprise emploie essentiellement des ingénieurs, tous en CDI. Aucun syndicat n'est représenté dans SANSFIL et la représentation du personnel se déroule au sein d'une délégation unique. Elle recourt à la sous-traitance à hauteur de 20 % de son chiffre d'affaires. Elle sous-traite surtout la fabrication des produits ainsi que le suivi et la 'maintenance' des logiciels qu'elle développe.

Le chiffre d'affaires de l'entreprise baisse de 30% sur la période. Celui du groupe est compliqué à déterminer du fait de cessions et rachats récurrents au sein du groupe. Enfin, l'interprétation de ces chiffres est, elle-même, délicate car les données sont purement financières, l'organisation de l'activité se faisant en *'business units'* transversales. L'imputation du chiffre d'affaires à telle ou telle filiale relève de choix stratégiques du groupe, et notamment d'une volonté plus ou moins larvée de déport de l'activité vers l'Asie.

Le second plan social concerne près de 80 postes. Il se produit en 2008-2009 de façon quasi simultanée au rachat de l'entreprise, et alors que le marché est en plein essor. S'accompagnant du versement d'un parachute doré à l'ancien directeur qui quitte l'entreprise au moment du rachat, ce

plan comprend une part d'optimisation financière et est assez mal accueilli. Il donnera lieu à un rassemblement des salariés et une pétition, plutôt une sorte de lettre ouverte signée par près de la moitié des salariés et médiatisée. Le conflit est alimenté par une expertise qui ne valide pas la nécessité économique du plan et souligne le manque de clairvoyance de la direction sur certaines orientations.

3.5. Variations opposées de qualification (classe 6) - AERO, COOP et FORGE

La classe 6 regroupe des établissements ayant comme caractéristique singulière d'avoir procédé à des variations opposées de qualification tout en combinant baisse des effectifs, modération salariale et réorganisation des activités dans un contexte de baisse de l'activité. Trois monographies illustrent cette classe.

AERO

AERO est un équipementier aéronautique spécialisé dans les composants d'assemblage. Il produit des pièces pour les réacteurs des deux principaux avionneurs (Boeing et Airbus), à part égale. Il intervient le plus souvent comme un sous-traitant de rang 1 pour ces deux compagnies.

L'entreprise AERO est une entreprise familiale fondée en 1934. Elle comporte trois établissements, avec 750 salariés, dont 600 dans l'établissement enquêté. L'établissement (qui comprend aussi le siège social) est majoritairement composé d'hommes (90% des salariés), ouvriers (73% des salariés). Elle appartient à un groupe, qui a été racheté en pleine crise, en 2011, par un autre groupe français présent dans trois secteurs : l'aéronautique (mais pour une activité qui n'est pas en concurrence avec celle réalisée par AERO), l'automobile et le médical. L'achat d'AERO est le dernier en date de ce groupe qui poursuit ainsi, depuis 2000, une stratégie de consolidation de ses activités dans chacun des trois secteurs.

AERO a connu une baisse d'activité sur 2008-2011, dans un secteur en expansion. Les difficultés sont donc très temporaires et tiennent beaucoup à la position de l'entreprise dans la chaîne de valeur. Par ailleurs, l'entreprise connaît, parallèlement à la crise économique, une transformation profonde de l'organisation de la chaîne de sous-traitance dans ce secteur. Cet élément de contexte a pesé – au moins dans le registre de la justification – sur les ajustements entrepris à l'occasion de la crise.

AERO procède à des ajustements en termes d'emploi entre 2008 et 2010, en réduisant fortement le recours à l'intérim, sans modifier l'emploi permanent. Cette baisse de l'intérim induira une plus forte mobilité interne des salariés et donc une forme de réorganisation du travail pour faciliter cette mobilité. Elle procède aussi à un rapatriement d'activité. Elle arbitre donc entre l'emploi permanent et la périphérie.

Ensuite, en 2009, elle met en place un gel des salaires, justifié par la direction par la nécessité de couper dans les charges salariales en période de ralentissement de l'activité. Le gel des salaires a été décidé lors d'une NAO, mais sans qu'un accord ne soit signé. La proposition de gel est réitérée

l'année suivante par la direction mais les syndicats refusent, incrédules face aux effets réels de la crise et contestant des ajustements jugés clairement opportunistes.

Ce gel donne alors lieu au conflit le plus important qu'ait connu l'entreprise depuis sa création. Une grève est décidée, sous forme de débrayages quotidiens de quelques heures, très suivis dans les ateliers. Les salariés obtiendront 10% d'augmentation sur trois ans.

Le climat est particulier : le conflit a laissé des traces dans les relations entre la direction et les salariés ; par ailleurs, le secteur de l'aéronautique est en plein essor, et les salariés sont davantage inquiets des conséquences à venir du rachat de 2011 que d'éventuelles difficultés de l'entreprise.

COOP

COOP est un établissement d'une coopérative de consommateurs dont l'histoire a débuté à la fin du XIX^{ème} siècle. Formé du siège social et de deux entrepôts, l'établissement a un effectif de 218 salariés. En 2010, il formait avec les 12 supermarchés et les 70 commerces de proximité, la maison-mère du groupe. Avec ses 3 filiales, le groupe avait un effectif de 3 500 salariés, (un peu plus de 1 000 pour la maison-mère) dont 14% en CDD et 5% d'intérimaires au moment de l'enquête. L'entreprise qui a fondé le groupe actuel, non coté, résulte d'une fusion avec une autre coopérative au début des années 1990.

COOP a subi la crise *via* la perte de pouvoir d'achat et d'accès au crédit des consommateurs. Mais elle a aussi été affectée par les résultats de changements de stratégie opérés juste avant la crise, et qui se sont avérés, pour une part du fait de la crise, peu opportuns. En effet, dans un contexte d'amélioration de ses ventes, en 2008, le groupe a cherché à se déployer sur de nouveaux territoires. Or, du fait de changements institutionnels restreignant le niveau maximal des m² autorisés pour l'implantation des grandes surfaces, l'hypermarché est sous-dimensionné par rapport au seuil critique requis pour sa rentabilité et l'entrepôt d'approvisionnement devient, lui, surdimensionné.

C'est ainsi que le groupe décide, en 2010, du premier PSE jamais mis en œuvre dans la coopérative. Comme celui-ci est à distance de son cœur historique et ne touche que des salariés très récemment embauchés, les salariés de la maison-mère ne se sont pas impliqués dans la faible contestation locale du plan. Ce plan est un plan de départs volontaires concernant initialement 240 salariés, 150 salariés après cession de magasins. Il est composé de mesures d'accompagnement de type congé de reclassement, d'aide d'un cabinet extérieur et d'une indemnité de licenciement au-delà du minimum conventionnel, le tout conditionné à la présentation d'un projet par les salariés candidats au départ. Il est mis en œuvre à partir d'avril 2011.

L'autre changement a été décidé, lui aussi, en 2008. Il s'agit d'un changement d'enseigne pour les supermarchés, enseigne à laquelle le groupe décide de rattacher ses commerces de proximité, qui, jusqu'alors n'en avaient d'autres que celle du groupe. Cette stratégie s'avère elle aussi compliquée du fait de la désorganisation que le changement occasionne au sein des supermarchés mais offre un partenaire, y compris pour le financement du groupe dans un contexte où les banques refusent de nouveaux crédits.

Face à un approfondissement des difficultés financières du groupe et en l'absence d'une remontée des ventes, un deuxième PSE est mis en œuvre en 2012. Il affecte aussi cette fois les cadres du siège

et impacte indirectement, *via* un système de proposition de reclassement peu orthodoxe, l'ensemble des salariés du groupe. Une fois prises en compte les reprises de magasins, il reste 180 emplois supprimés dont ceux des chauffeurs de l'un des entrepôts de l'établissement dont l'activité est externalisée.

La restructuration est toujours en cours avec, fin 2013, un accord d'affiliation à une grande marque du discount à laquelle la plupart des magasins de la filiale discount du groupe sera convertie courant 2014. La présentation d'un nouveau PSE est à l'ordre du jour des CCE à venir. La presse annonce la suppression de 382 emplois.

L'ajustement central du groupe consiste donc à se restructurer et à opérer une transformation en profondeur de son fonctionnement en recherchant de nouveaux partenaires pour ses commerces. L'identité de coopérative se trouve affectée.

Pour le reste, l'activité même de l'établissement restreint le champ des ajustements possibles. Les CDD qui sont, pour l'essentiel, affectés au remplacement des salariés absents ou en congé, n'ont pas connu de changements importants. Une modération salariale a eu lieu depuis 2008, et même un gel en 2011. Mais, en matière de rémunération, le changement le plus important concerne non pas leur niveau mais leur structure, la convention collective ayant été dénoncée par la direction de la fédération des coopératives de manière à supprimer la prime d'ancienneté qui accroît de 3 % tous les 3 ans, les salaires du personnel.

L'établissement apparaît respectueux de l'ensemble du formalisme de la négociation et de la transmission d'information. Mais le climat social est conflictuel entre les deux seuls syndicats de l'entreprise (CGT et FO) du fait d'un combat de chef. La CGT est elle-même en proie à des divisions internes, l'ancien secrétaire de section ayant laissé la section dans un très mauvais état. Le syndicalisme et la représentation des salariés sont concentrés sur les entrepôts, laissant les magasins à l'écart des discussions. La situation économique de l'entreprise apparaît si critique que les représentants salariés semblent eux-mêmes résignés.

FORGE

FORGE, localisé dans l'Ariège, est spécialisé dans la transformation par forgeage et matriçage d'aciers spéciaux et de titane pour l'industrie aéronautique et l'énergie. En juillet 2013, il emploie environ 1 000 salariés en équivalent temps plein. En raison de sa taille et du dynamisme de l'industrie aéronautique, FORGE est considéré comme l'un des principaux viviers d'emplois dans la région. Implanté depuis le début du 20^{e} siècle, il a connu un changement de statut juridique, passant au fil des rachats par des groupes, du statut d'entreprise à celui d'établissement. En 2013, il est l'un des plus gros sites de production des six établissements d'une entreprise de 4 000 salariés, elle-même détenue par un groupe de 15 000 salariés. Cette entreprise étant le 1er actionnaire, elle jouit d'une autonomie importante par rapport au groupe.

FORGE est engagé dans une relation de sous-traitance en cascade : il est à la fois preneur et donneur d'ordres. La main-d'œuvre est essentiellement masculine et ouvrière (55% de l'effectif). Le taux de recours à l'intérim s'élève à 26 % de l'effectif, soit 4 fois plus que le taux moyen constaté dans la

branche de la métallurgie (voir Finot, 2013). Autre trait distinctif de FORGE, les missions sont plus longues qu'ailleurs (près de 4 mois en moyenne[5]). Trois organisations syndicales (OS) sont représentées par des délégués du personnel, des DS et des élus au CHSCT et au CE : la CGT, syndicat majoritaire (70 % en représentativité), FO (20 %), considéré comme un « syndicat maison » et la CFE-CGC (10 %). Faute de candidats, la CFDT et la CFTC ne sont plus présentes depuis le milieu des années 2000. *In situ*, les relations sociales reposent sur une coopération étroite entre la direction et les représentants du personnel. Les relations sociales apparaissent donc peu conflictuelles même si, historiquement, de nombreux conflits éclatent sur le site. Ces derniers restent avant tout liés à des revendications nationales (réforme des retraites 2010 par exemple) et salariales dans le cadre des NAO.

Après une année record en termes de chiffre d'affaires en 2008, FORGE est affecté par la crise en 2009, année pendant laquelle le volume d'activité chute de 40 %. La crise est brutale mais de courte durée puisque les années suivantes sont marquées par une reprise de l'activité, même si FORGE ne parvient pas à recouvrer les niveaux de 2008. La dégradation des résultats financiers n'est constatée qu'à partir de 2011 ; elle résulte de l'existence de cycles de production longs et de l'impact, sur la rentabilité du site, des mesures d'ajustements différés. Contrairement à d'autres établissements de l'entreprise, davantage exposés à la crise des marchés de l'énergie et automobile, l'activité de FORGE est, même si elle reste difficile à prévoir, soutenue par le dynamisme de l'industrie aéronautique.

En termes d'ajustements, le site n'a pas procédé à des restructurations massives se traduisant par des ajustements de l'emploi permanent. De fait, l'expérience d'un précédent plan social, incluant des préretraites progressives et qui avait restreint les capacités de l'entreprise à faire face à la demande croissante une fois la crise passée semble avoir largement pesé sur les décisions d'ajustement. Dans un premier temps (1er semestre 2009), la direction a privilégié la suppression du volant d'intérimaires et la mobilité interne des salariés. En juillet 2009, un accord d'entreprise « relatif à la gestion de la sous-activité » est signé et instaure le recours au chômage partiel dans l'ensemble des établissements de l'entreprise. Cet accord prévoit une indemnisation du chômage partiel correspondant au minimum légal défini par une convention APLD ainsi que la mise en place d'un compte épargne temps (CET) « de crise » permettant aux salariés de compenser la perte de salaire occasionnée par l'activité partielle. Enfin, le rapatriement en interne d'activités sous-traitées sera également mis en œuvre. Du côté des rémunérations, une politique de modération salariale, caractérisée par des augmentations générales de salaire plus faibles que celles octroyées avant la crise sera mise en place en 2009 et 2010. La politique de versement des primes d'intéressement et de participation aux bénéfices est également modifiée dès 2009, malgré la progression des résultats en 2009 et 2010.

Parmi les ajustements évoqués, seuls la modération salariale et le recours au chômage partiel ont fait l'objet de négociations formelles au niveau de l'entreprise. Les répercussions de la crise sur le climat social sont relativement limitées en raison de la courte durée de la crise et de l'ampleur réduite des ajustements. Les interlocuteurs font néanmoins part d'une montée des inquiétudes par rapport à la fragile situation économique de l'entreprise et la volonté de la direction de réduire les frais généraux.

[5] contre 10,5 jours dans l'industrie (voir Pôle Emploi, 2013).

Partie 2. Les apports des monographies

La littérature qui a émergé, dès 2009, pour rendre compte de la manière dont les entreprises ont réagi face à la crise, a établi un premier recensement des ajustements opérés. Visant le plus souvent une comparaison internationale ou bien la mesure de l'importance des leviers mobilisés par les entreprises, cette littérature se situe au niveau agrégé. Les monographies, issues du travail de terrain, offrent un éclairage tantôt complémentaire, tantôt renouvelé de cette caractérisation de l'impact de la crise. Alors que cette littérature cherche avant tout les lignes de force des modalités d'adaptation des entreprises, les monographies donnent un contenu circonstancié aux pratiques des entreprises. Elles mettent au jour leur nature processuelle, leur cohérence, leurs contradictions et, bien sûr, le ressenti des acteurs.

Après avoir présenté cette littérature de type macroéconomique (1), les enseignements du travail de terrain sont exposés selon quatre directions: l'appréciation de la crise, sa mesure et la façon dont les acteurs l'appréhendent (2) ; la compréhension des ajustements dans leur nature, leurs formes, leurs interdépendances (séquençage et dynamique) et leur polarisation (3) ; la façon dont ces ajustements ont été discutés, négociés, voire imposés et au final, vécus par les salariés et leurs représentants (4) ; et enfin leurs conséquences sur les conditions de travail des salariés et sur la représentation qu'ils se font de leur avenir professionnel (5).

1. Le contexte macroéconomique : les ajustements au niveau agrégé ?

L'enquête REPONSE offre une fenêtre d'observation particulièrement adaptée à l'analyse de la crise financière dite des *subprimes* (2008-2010), avant que celle-ci ne se transforme en crise des dettes publiques (2010-2013). Mais les entretiens que nous avons menés ont été réalisés essentiellement pendant l'année 2013. Or, sur la période 2011-2013, les entreprises françaises ont été impactées à nouveau par ce que certains nomment la *crise des dettes souveraines* (par exemple Brender et *alii.*, 2013) ou désignent comme la nouvelle phase d'une crise structurelle (voir Duménil et Levy, 2012). L'analyse qualitative dont on rend compte ici a ainsi été affectée par ce contexte. D'un côté, cela complique la mise en correspondance entre les éléments renseignés dans l'enquête et le discours des acteurs souvent bien plus diserts sur les derniers évènements qui touchent leur établissement. De l'autre, cela améliore notre compréhension des ajustements opérés en offrant un suivi de leurs effets sur quasiment trois ans.

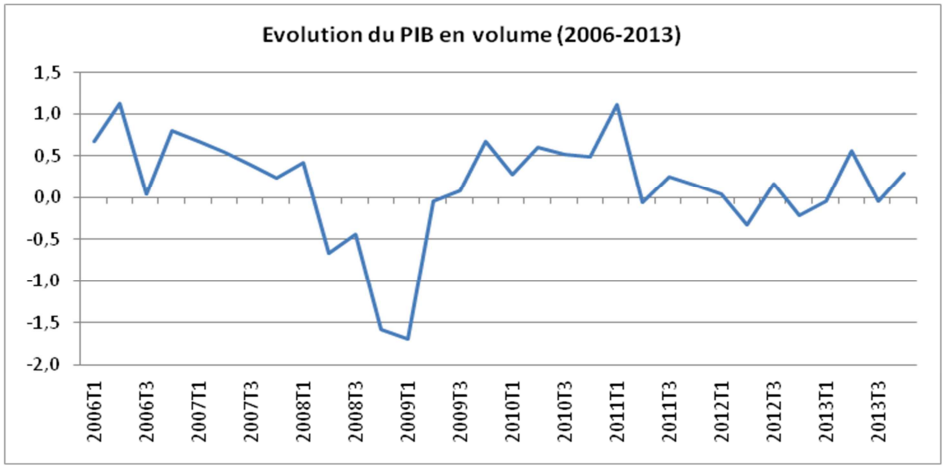
L'horizon temporel à caractériser pour saisir le contexte de cette étude va ainsi du troisième trimestre 2007 au dernier trimestre 2013. Après avoir présenté les différentes phases de l'évolution de l'activité sur ces six années, nous synthétisons les enseignements de la littérature selon trois dimensions, le calendrier d'abord (1.1), l'intensité des ajustements et leur polarisation sur des catégories d'actifs ensuite (1.2), les éléments de débats que cette littérature a mis au jour enfin (1.3).

1.1. Les trois phases de la crise (2008-2013)

Si on se place à l'échelle macroéconomique, en suivant l'évolution du PIB sur la période (graphique1), on peut décrire une temporalité en 3 périodes selon le découpage suivant, emprunté à Husson (2013).

- 2007-T3 → 2009-T3 : le choc
- 2009-T4 → 2011-T1 : la reprise
- 2011-T2 → 2013-T4 : l'embourbement

Graphique 1 : Evolution du PIB en volume (2006-2013)



Source : comptes trimestriels, Insee.

Face à une récession dont la première phase était d'une intensité inédite depuis la Seconde Guerre mondiale, le constat le plus discuté a d'abord été la « relative résistance [de l'emploi permanent] face à un choc sur la production (…) très nettement supérieur à ceux observés au cours des années 1990 ou 2000 » (Cochard *et alii* 2010), un « ajustement de l'emploi à l'activité moins fort qu'attendu » (Clément *et alii.* 2010) ou encore « une faiblesse relative de l'ajustement de l'emploi permanent » (Conseil d'analyse stratégique, 2009).

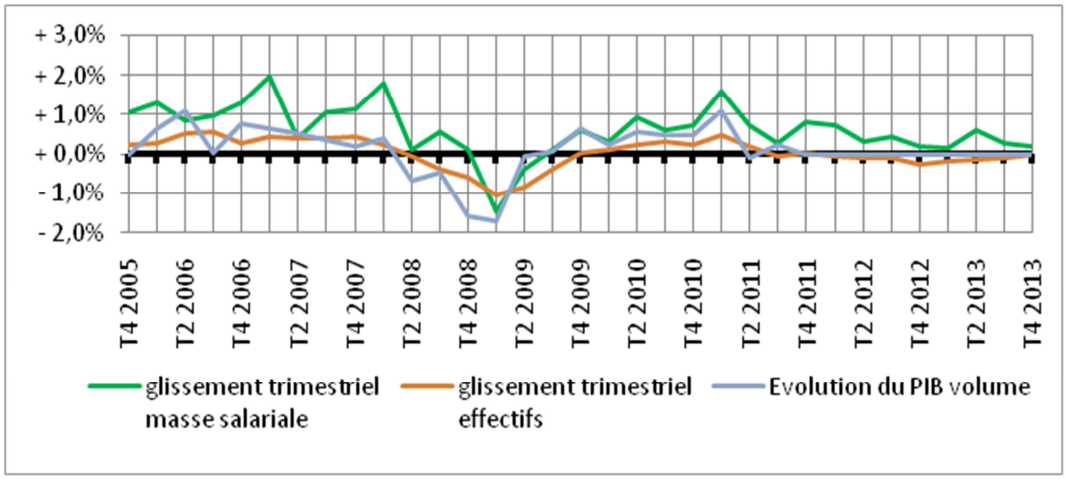
Affinant et complétant l'analyse de cet impact amorti sur l'emploi, cette littérature fait ressortir un processus de réaction du marché du travail où se succèdent et se combinent l'ensemble des ajustements au cœur de nos entretiens.

Pour se donner une image synthétique des ajustements, on peut suivre l'évolution de la masse salariale sur cette période (cf. graphique 2). La masse salariale agrège en effet les variations d'emplois et de rémunérations en intégrant toutes les combinaisons d'ajustement dont ils peuvent faire l'objet. Sont ainsi pris en compte les réductions du volume horaire induit en particulier par le chômage partiel, mais aussi toutes les composantes des rémunérations en intégrant les primes, l'intéressement ou encore les heures supplémentaires.

Si la baisse du PIB en volume commence au T2 2008, celle de la masse salariale est décalée de deux trimestres. En revanche, lors de la reprise de l'activité au T4 2009, l'évolution des effectifs ne devient positive que deux trimestres plus tard. Les trois évolutions, PIB, effectif et masse salariale deviennent

finalement quasi synchrones pendant la longue phase d'atonie accompagnant « l'embourbement ». Tout se passe comme si la baisse de la masse salariale et des effectifs produisait une baisse de l'activité liée aux effets récessifs du multiplicateur keynésien (« multiplicateur négatif », Timbaud, 2013).

Graphique 2 : Evolution de la masse salariale, des effectifs et du PIB entre 2005 et 2013



Sources : Acoss-Ursaff (masse salariale et effectif) et Insee, comptes trimestriels (PIB).

La baisse de la masse salariale observée sur les deux premiers trimestres de 2009 n'a pas d'équivalent depuis 1945 (Acoss stat n°104, 2010). C'est ainsi un impact inédit sur le marché du travail que donne à voir l'évolution de cette grandeur. Au-delà de la période même du choc, l'amplitude des variations de la masse salariale est forte, par contraste avec celle des effectifs qui paraît plus modérée.

L'évolution de la masse salariale est la résultante des combinaisons d'ajustements en termes de flux d'emplois, d'heures travaillées et de rémunérations suivant des temporalités et des intensités propres. Ces trois aspects sont discutés dans la littérature macroéconomique.

1.2. Succession, intensité et polarisation des ajustements au niveau macro

Sur la base des travaux caractérisant les évolutions du marché du travail publiés en particulier par l'Insee et la Dares, on peut établir une chronologie sommaire des ajustements en distinguant dans un premier temps les calendriers des flux d'emplois, des heures et des rémunérations.

1.2.1. Pour les flux d'emplois

En prenant appui essentiellement sur Ananian, Debauche et Prost (2012), on peut diviser grossièrement chaque sous-période en trois temps. Le premier concerne l'intérim, le second les entrées en emploi et le dernier, les sorties.

Ainsi, l'ajustement du marché du travail en termes de flux, **pendant la période de choc**, est cadencé ainsi : baisse de l'intérim, gel des embauches, licenciement.

Plus précisément :

- T4-2007 : Un ajustement par l'intérim, précoce, intense et bref.
  Mesurée par l'évolution de l'effectif intérimaire en équivalent temps plein, la contraction de l'emploi intérimaire se manifeste en effet presqu'en amont de celle du PIB. Avant de repartir à la hausse au deuxième trimestre 2009, la baisse de l'intérim aura contribué pour près de 30% à la destruction d'emplois (Bardaji, 2011). Cette évolution très marquée a été perçue comme un révélateur du dualisme croissant du marché du travail, le travail temporaire servant d'amortisseur pour l'emploi permanent (Gautié 2013, Rémila Tallet, 2013).
- 2008 : un gel des embauches.
  Identifié par une stabilité de la part des entrées dans l'emploi, le gel des embauches est concentré sur les deux premiers trimestres pour les CDD, moins prononcé mais se prolongeant toute l'année 2008 pour les CDI. Etrangement, ce sont les séniors qui ont été les moins affectés, le taux d'entrée des plus de 50 étant celui qui a le moins diminué sur cette période. C'est l'un des éléments qui contribue à polariser les ajustements sur les plus jeunes.
- De T3 2008 à T3 2009 : une hausse des licenciements économiques concentrée sur une seule année[6]. Plus nombreux dans l'industrie, les licenciements économiques touchent plus fortement les moins qualifiés. Les taux de licenciement pour motif personnel, de démission et de départ en retraite ont connu une baisse sur la même période.

Durant la phase de **reprise**, les dynamiques s'inversent dans le même ordre :

- 2009 T1-2011 T2 : les effectifs intérimaires repartent très nettement à la hausse sans retrouver le niveau atteint juste avant la crise.
- Dans le même temps, début 2009, le taux d'entrée entame une hausse régulière. Eu égard à la part des CDD dans les embauches, cette hausse est, sans surprise, presqu'entièrement portée par les embauches en CDD. La part des entrées en CDI, dont les variations sont habituellement modérées, a néanmoins connu une légère reprise jusqu'au milieu de l'année 2011 (Sanzeri, 2014).
- Avec deux trimestres de décalage, en T3 2009, l'évolution du taux de licenciement économique se retourne et connaît, sur un an, une baisse quasiment équivalente à la hausse observée l'année précédente. Le taux de LMP continue sa baisse jusque début 2011 tandis que le taux de sortie en CDD amplifie sa hausse.

Durant l'**embourbement,** la séquence observée pendant le choc se reproduit de manière atténuée :

- Dès T2 2011, l'intérim se retourne à nouveau. Les effectifs restent en baisse jusqu'en T1 2013.

[6]Néanmoins, le dénombrement des licenciements économiques fait problème et cela, de plus en plus intensément comme en témoigne en particulier la hausse des entrées à Pôle emploi pour autres motifs. La montée des PDV comme instrument de restructuration est un élément susceptible d'influer sur cette difficulté à classifier les entrées au chômage (Bonnet, 2011 et Signoretto, 2013). Néanmoins la périodisation de l'évolution des licenciements est cohérente entre les deux sources. Le suivi à partir du fichier historique de Pôle Emploi fait apparaître un mouvement de hausse en 2008 et de baisse qui s'étale plus durablement. Le suivi du nombre des PSE notifiés à l'administration (Source Direccte) adopte la même chronologie (Charoze, 2014).

- Dans le même temps, le taux d'entrée en CDI se stabilise avec une très faible baisse. Le taux d'entrée en CDD continue, lui, de progresser avec la même intensité que pendant la reprise, la part des embauches en CDD ayant explosé à partir de 2009 pour atteindre un niveau supérieur de 10 points à celui observé avant la crise.
- A partir du début 2012, le taux de licenciement économique, revenu à un niveau proche mais inférieur à celui précédant la crise, adopte un profil plat avec une très faible croissance. Les autres taux de sorties sont stables eux aussi, sauf celui des départs à la retraite qui, par soubresauts, semble regagner son niveau d'avant 2008, et celui des CDD qui reste sur un trend croissant.

1.2.2. Pour le volume des heures travaillées

L'évolution de la durée effective annuelle agrège l'ensemble des modalités par lesquelles les ajustements des heures travaillées peuvent être opérés. Sur la période 2007-2011, dernière année pour laquelle on dispose des données, la baisse ne s'observe qu'en 2009. Le choc s'est ainsi accompagné d'une baisse de près de 2% de la durée annuelle effective du travail résultant de la combinaison d'une hausse de la durée habituelle hebdomadaire, d'une diminution des heures supplémentaires et du nombre de jours travaillés, cette dernière provenant elle-même de la hausse du recours au chômage partiel et d'une moyenne de 3 jours de congés supplémentaires effectivement pris par les salariés.

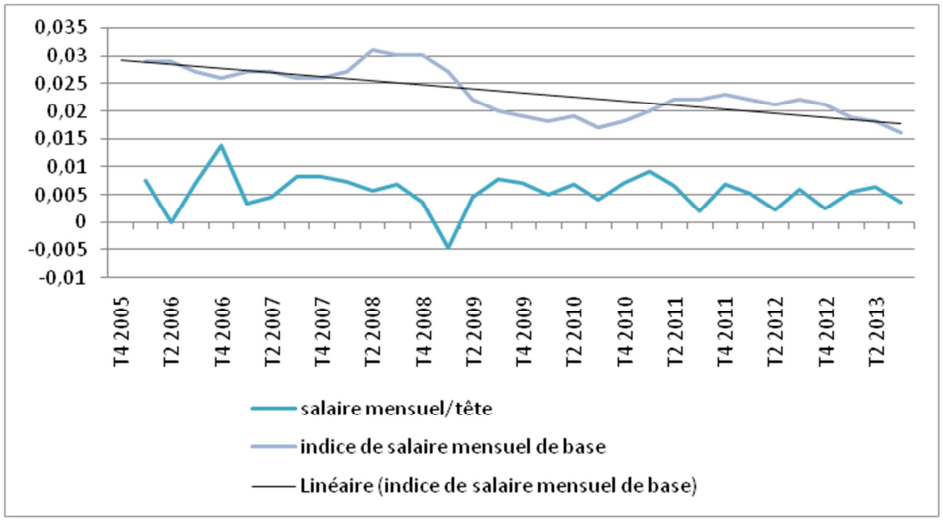
Le redressement de la durée annuelle effective du travail en 2010 a ramené cette grandeur à un niveau supérieur à celui observé avant la crise. Ce mouvement s'est prolongé l'année suivante.

L'appréciation relative de cette évolution ne fait pas consensus. L'usage des leviers permettant l'ajustement du volume horaire de travail, en comparaison en particulier à l'épisode de récession du début des années 1990, a été jugé faible ou insuffisant par certains (Cochard et *alii*, 2010 ; Cour des comptes, 2013) tandis que d'autres estiment que « le choc d'activité a ainsi pu être absorbé de manière significative par une diminution des heures travaillées » (Gilles, Nikolai, 2012). La nécessité de faire la part entre heures de chômage partiel autorisées et effectuées a compliqué l'estimation du poids de ce dispositif dans l'ajustement au marché du travail. Pour autant, ramené aux secteurs principalement utilisateurs (industrie et construction), le recours au chômage partiel a joué un rôle significatif.

1.2.3. Les rémunérations

On peut suivre leur dynamique à partir des deux principaux indicateurs mobilisés dans les études macroéconomiques : le salaire de base et le salaire moyen par tête (rapport de la masse salariale aux effectifs). Aucun n'est pleinement satisfaisant puisque le premier ne rend pas compte de toutes les autres modalités de rétributions que les salaires, tandis que le second les intègre toutes mais les effets d'entrées et de sorties d'emploi qui l'impactent, empêchent d'identifier, par contraste, l'évolution de ces éléments de rémunérations variables.

Graphique 3 : Evolution des salaires mensuels entre 2005 et 2013



Source : ACOSS, baromètre économique

Au plan macroéconomique, c'est un trend de modération salariale et non de baisse des salaires qui est observé avec deux moments de hausse, juste avant le choc et juste après. Les employés ont connu la hausse la plus faible, les cadres, pris dans leur ensemble auront été à peine affectés par cette décélération. Les rémunérations par tête, en euros constants, se sont contractées pendant le choc et fluctuent ensuite autour d'un niveau stabilisé à 0,5%. Le fait que les effectifs sortant correspondent aux jeunes et aux moins qualifiés, donc aux salariés les moins bien payés, influe sur ces évolutions (Askenazy, 2012). Cet effet est sans doute plus fort que celui imparti à la baisse des montants versés au titre de la participation, de l'intéressement ou de l'épargne salariale. Impactant plus nettement les cadres, ceux-ci ont chuté de 10% en 2009 pour remonter de 14% en 2010 et baisser à nouveau de 4% en 2011. Ces montants ne représentent qu'une faible part de la masse salariale globale, et ils sont concentrés dans les plus grosses entreprises. Réaffectés aux salariés qui en bénéficient, ils peuvent représenter presque l'équivalent d'un 13ème mois. Souvent fonction du niveau de salaire et/ou de l'ancienneté, ils participent ainsi de la segmentation du marché du travail (Amar et Pauron, 2013).

Finalement, l'année 2009 semble bien être le moment le plus intense des ajustements opérés sur le marché du travail. L'épisode de reprise, de par sa brièveté, donne à voir une sorte d'inversion de toutes les 'manettes' pour une seule année. Il ne paraît pas trivial de hiérarchiser l'intensité de ces ajustements, d'autant qu'ils n'affectent pas les salariés de la même façon.

1.3. Combinaison, complémentarité et substitutions des ajustements

La perspective macroéconomique adoptée ici est peu adaptée à l'analyse des ajustements du marché du travail en termes de processus. A part la séquence 'baisse de l'intérim-gel des embauches-licenciements' qui articule les différents flux d'emplois, il n'est pas simple de saisir la manière dont les ajustements en termes d'heures, d'effectifs et de rémunération s'agencent. En agrégeant jusqu'aux secteurs, on écrase les possibles séquences de réactions. En effet, la crise a touché le

secteur de la construction avant celui de l'industrie. Mais, même en désagrégeant par secteur, on peine à faire apparaître ces séquences.

Le **chômage partiel** est considéré comme emblématique de la volonté des pouvoir publics d'encourager les entreprises à substituer à la réduction du volume de l'emploi, celui du volume des heures travaillées, mais aussi de la cristallisation de l'effort consenti sur la préservation de l'emploi permanent. Gilles et Nikolai (2012) font du chômage partiel le cœur d'un arbitrage entre plusieurs risques. Ils s'interrogent : pour limiter la persistance du chômage, doit-on maintenir les salariés en emplois, ce qui permet d'éviter leur déqualification, ou bien laisser le processus de destruction créatrice déterminer la réallocation de l'emploi entre secteurs et favoriser ainsi le déversement vers les secteurs les plus productifs ? Les critères centraux d'évaluation du marché du travail sont alors, pour eux, celui de la productivité et de l'emploi de long terme. Le chômage partiel ne fait-il que prolonger les emplois de la durée de son usage, ou peut-il réellement prévenir les destructions d'emplois ? Cette question débouche sur celle de l'impact du chômage partiel sur les licenciements économiques.

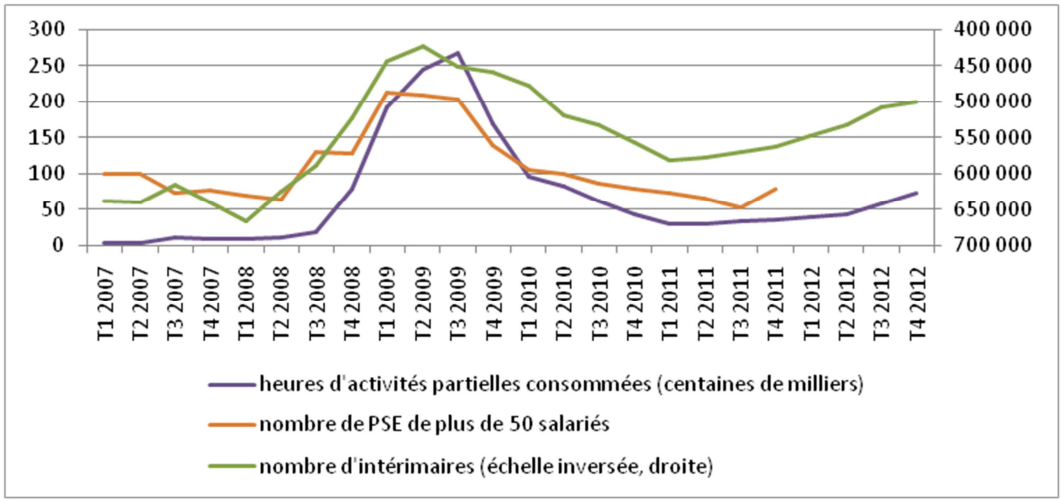
Les résultats issus de l'estimation des corrélations entre le recours au chômage partiel et le taux de licenciement économique menée par Calavrezo et Etouatti (2014) semblent signifier que les modalités mêmes de son usage sont parties prenante de la capacité du chômage partiel à prévenir les licenciements. Ils invitent à entrer dans les établissements pour découvrir la manière dont il se décide, se met en œuvre, se vit.

Au-delà, la question de l'instrumentalisation du chômage partiel se pose depuis longtemps. Dès 1995, Lallement et Lefèvre mettaient en évidence la manière dont certaines entreprises en faisaient un usage structurel, comme un outil de flexibilisation des horaires de travail, avant que les instruments d'aménagement des horaires de travail, plus simples et plus avantageux, ne le repositionnent dans l'objectif qui lui était initialement imparti, celui de la protection de l'emploi.

Majoritairement industriel, comme l'usage de l'intérim, on peut alors formuler l'hypothèse d'un recours au chômage partiel qui serait une étape intermédiaire de l'ajustement du volume de travail entre deux modes de contraction des effectifs : la fin des missions d'intérim et le licenciement.

Au niveau le plus agrégé, une telle séquence ne peut être mise en évidence. C'est au contraire leur forte synchronisation qui ressort comme le fait apparaître le graphique 4.

Graphique 4 : Evolutions conjointes du chômage partiel, des PSE et de l'intérim (2007-2012)



Sources : DGEFP, Silex (Chômage partiel); Dares Pôle-emploi (nombre d'intérimaires, équivalent emploi à temps plein, CVS), Direccte-UT (Nombre de PSE notifiés de plus de 50 salariés).

La littérature sur la crise s'est finalement posé trois types de questions presque successivement. Il s'est agi d'abord de caractériser la réaction du marché du travail. Dans une perspective de comparaison internationale, la résistance de l'emploi sur le marché du travail français est sans doute le résultat central. Cette résistance a d'abord été perçue comme un succès. Dans un second temps, ce sont les facteurs explicatifs de l'hétérogénéité des réactions qui ont été discutés. Outre les dimensions sectorielles qui conditionnent les possibilités de recours à certains instruments (comme l'intérim et le chômage partiel), le rôle joué par les groupes a été mis en avant. Cabane et *alii* (2013) ont ainsi mis en évidence que les unités légales appartenant à un groupe ont réalisé un ajustement plus fort de l'activité et de l'emploi que celles qui sont indépendantes. Une partie seulement de cette différence pourrait s'expliquer par leur plus forte exposition à la concurrence étrangère. Nous le relevons ici tant la question des groupes paraît essentielle à la compréhension des ajustements. Enfin, le troisième type de questionnement au centre des publications qui émergent en 2012 alors que la crise perdure, renvoie aux conséquences de ces ajustements en termes de productivité (Gilles et Nikolai, 2012 ; COE, 2012) ou de rentabilité (Artus, 2013) comme ressorts de l'évolution de l'emploi à long terme.

Productivité et rentabilité dépendent de la manière dont le travail est organisé, valorisé et mobilisé dans l'entreprise. C'est en entrant dans les établissements que l'on peut saisir la façon dont la crise vient renouveler et/ou mettre à mal les relations de travail. Les ajustements mis en œuvre par les entreprises affectent l'organisation du travail. Ainsi, la crise est porteuse de mutations du travail qui conditionnent en retour l'évolution de l'emploi à long terme, en niveau mais aussi en structure.

L'un des premiers apports des monographies a été de montrer que la crise subie par les établissements enquêtés a pu prendre des formes variées, tant dans sa nature et son ampleur que dans sa dynamique, ou bien encore dans ses manifestations. Ce constat nous a conduit à commencer par identifier les différentes variantes de la crise (ou des crises) apparues ou telles que perçues dans les établissements enquêtés.

2. De quelle(s) crise(s) parle-t-on ?

Si les établissements que nous avons sélectionnés sur la base d'un critère de variation du volume d'activité à la baisse sur les trois dernières années (excepté dans un cas) appartiennent dans une très large proportion à l'industrie, il n'en demeure pas moins qu'ils n'ont pas tous subi la "même" crise, qu'on l'appréhende dans sa nature, dans son intensité ou dans son séquençage. Se pose notamment la question de l'indicateur pertinent pour mesurer l'effet de la crise (chiffre d'affaires ou rentabilité par exemple), de l'échelle pertinente pour mesurer cet effet (établissement, entreprise ou groupe), et enfin de la nature de la crise elle-même souvent multi-dimensionnelle.

Nous revenons donc tout d'abord sur la méthodologie adoptée pour appréhender cette crise (2.1.) pour ensuite proposer un panorama plus détaillé de la crise, ou plutôt des crises que traversent les établissements. L'effet de la crise macroéconomique sur les établissements est avéré dans presque tous les cas, avec comme principale conséquence une perte de chiffre d'affaires et souvent de rentabilité qui justifie alors les ajustements constatés (2.2.). Pourtant, ce constat simple et attendu mérite d'être nuancé. En effet, dans de nombreux cas, la crise ne permet pas à elle seule d'expliquer l'intégralité des difficultés rencontrées et ce, parce que simultanément, les établissements font face à d'autres difficultés qui les fragilisent et peuvent justifier aussi une partie des ajustements entrepris. Alors, l'établissement ne vit pas *une* crise mais *des* crises, souvent étroitement intriquées, comme en témoignent de manière récurrente les entretiens (2.3.). Enfin, cas plus extrêmes et plus rares, la crise peut s'avérer parfaitement orthogonale aux difficultés de l'entreprise, même si elle n'en garde pas moins, parfois, son statut de justification des ajustements pour la direction.

L'identification précise des effets de la crise ou des crises que traversent les entreprises soulève en amont la question des origines de leurs difficultés. Ce point est déterminant : se joue ici en filigrane la question de la justification des ajustements, et par conséquent celle des racines de certains conflits ultérieurs portant sur l'ampleur ou la légitimité de ces ajustements.

2.1. Nature et ampleur des crises : méthodologie d'analyse

Observée à l'échelle microéconomique, la réaction des entreprises à « la crise » nécessite de préciser (ou faire préciser) la nature des difficultés auxquelles elles ont été confrontées et à établir (ou faire établir) le lien avec la dégradation de la conjoncture économique. Ainsi, nous avons précisé à nos interlocuteurs que, pendant l'entretien, nous appellerions « crise » la période de conjoncture macroéconomique dégradée depuis 2008, mais que ce terme pouvait recouvrir une réalité et une périodisation différentes du point de vue de chaque établissement. De fait, il s'est avéré que la crise est plurielle, multidimensionnelle au sens où elle peut comporter une dimension macro-économique, mais également sectorielle voire, dans certains cas, une dimension davantage interne.

D'un point de vue méthodologique, notre appréciation de la nature et de l'ampleur de la ou "des" crise(s) est issue des récits qu'en ont donnés nos interlocuteurs ainsi que, lorsque cela s'est avéré possible, de sources de données quantitatives telles que les bilans sociaux, les informations comptables issues de la base Diane ou accessibles sur les sites des groupes, voire ceux compilant les

bilans des entreprises[7], ou encore des articles scientifiques ou de presse. L'articulation de ces sources et leurs éventuelles contradictions nous permet de dresser un bilan de ce que recouvre la crise pour les établissements enquêtés à partir de trois angles d'analyse : d'une part celui des indicateurs retenus (2.1.1), d'autre part celui du niveau d'appréhension de la crise (qui peut se situer à l'échelle de l'établissement, de l'entreprise ou du groupe) (2.1.2), et enfin le critère du mode de gouvernance qui rend compte de l'influence d'acteurs extérieurs (notamment du groupe) qui sont conduits à "produire" la crise à l'échelle des établissements (2.1.3).

2.1.1. La "mesure" de la crise

L'essentiel des établissements que nous avons enquêtés, en particulier ceux du secteur de l'industrie, ont enregistré une baisse de leurs commandes sur la période 2008-2010, pouvant atteindre pour certains d'entre eux 40, 45 ou même, dans un cas, 60%. L'indicateur de **variation du volume d'activité** apparaît comme le point d'entrée pour appréhender la crise dans la majorité des cas. Cependant, cet indicateur en apparence simple suscite des divergences quant à son interprétation et ses implications à plusieurs niveaux :

- la baisse des commandes et des volumes produits apparaît-elle de manière structurelle ou plus conjoncturelle ? Si l'année 2008 a souvent été citée comme le point de départ des difficultés rencontrées (PEINT, GRENAILLE, EQUIP, TRACTPLUS, ELEVATION), ces dernières ont aussi pu se résorber très vite, les établissements renouant avec une croissance de leur chiffre d'affaires dès 2009-2010, alors que dans d'autres cas la baisse de l'activité a débuté, voire a été « programmée » bien plus tôt (PNEU notamment).

Si les chutes d'activité s'accompagnent généralement de pertes de rentabilité, la corrélation n'est pas si simple : certains établissements peuvent connaître à la fois une croissance de l'activité et une perte de rentabilité (ELEVATION), voire adopter une stratégie délibérée de maintien de l'activité au détriment de la rentabilité (BTP, PEINT). Nous reviendrons sur le lien entre les deux indicateurs (cf. infra).

Ainsi, objectiver la situation économique d'un établissement et son évolution sur la période ne va pas de soi, ni le fait d'attribuer l'évolution ainsi mesurée à la dégradation de la conjoncture macroéconomique. Ces difficultés se trouvent accrues lorsque l'établissement fait partie d'une entreprise multi-établissements, voire d'un groupe.

2.1.2. La crise pour qui ? Le niveau d'appréhension de la crise : l'établissement, l'entreprise, le groupe

Sur l'ensemble des cas étudiés, l'établissement, sauf s'il s'agit d'une entreprise mono-établissement ou de l'établissement siège d'une entreprise multi-établissements, ne constitue pas une unité de décision ni de négociation. Nos interlocuteurs n'ont jamais été en capacité de nous fournir des indicateurs portant sur la santé économique ou financière de leur "établissement".

[7] Par exemple www.score3.fr est un site d'informations financières et juridiques gratuites sur plus de 8 millions d'entreprises françaises, et sur leur solvabilité, créé en 2007.

En effet, dans le cas où l'établissement fait partie d'une entreprise multi-établissements ou d'un groupe, les indicateurs permettant de saisir la "réalité" de la crise (évolution de l'activité, de la rentabilité) sont consolidés pour l'entreprise et/ou le groupe, les résultats de l'établissement se fondant dans cette masse. Le niveau "*établissement*", qui est celui de REPONSE, apparaît alors peu adapté pour appréhender la réalité de la crise et les ajustements qui l'accompagnent. Dans plusieurs des établissements appartenant à un groupe que nous avons rencontrés, même le niveau de l'entreprise n'apparaît pas pertinent, les indicateurs ainsi que les décisions stratégiques se prenant au niveau du groupe. Il apparaît alors particulièrement difficile, sinon impossible, de justifier les ajustements à partir d'indicateurs portant sur l'établissement, parce que ceux-ci n'existent pas, du moins pour nos interlocuteurs. Le cas de SANSFIL est emblématique : les activités sont transversales et mobilisent conjointement des équipes de différentes filiales (organisation en '*business unit*'), l'imputation du chiffre d'affaires à telle ou telle filiale relève alors de choix du groupe et d'une logique purement financière. Au cours de l'entretien, le RD raisonnait d'ailleurs constamment à l'échelle du groupe et s'est avéré incapable de dire avec certitude dans quelle mesure l'entreprise avait perdu ou non en chiffre d'affaires sur une année précise.

Qu'ils soient décidés dans l'établissement ou ailleurs, les ajustements sur l'emploi, les rémunérations ou l'organisation du travail, se déroulent bien au niveau des établissements. La difficulté porte alors sur la légitimation d'ajustements réalisés au niveau des établissements par le biais d'indicateurs consolidés. La "nature" de la crise peut s'en trouver altérée lorsque les ajustements ne semblent pas corrélés à la santé économique de l'établissement.

2.1.3. L'influence des acteurs extérieurs dans les décisions d'ajustements : le poids des groupes et des logiques financières

Les modes de gouvernance dans les établissements appartenant à des groupes, en particulier de dimension mondiale, amènent à considérer un autre type de difficultés pour apprécier l'ampleur et la nature de la crise. C'est ce que nous avons pu constater notamment chez SANSFIL, PNEU, PHARMA, BANQUE. Le chiffre d'affaires et l'activité des différentes entreprises sont consolidés au niveau du groupe au gré de choix stratégiques d'imputation de certaines activités et commandes à telle ou telle filiale. Lorsque les activités sont à l'échelle du globe, la baisse du chiffre d'affaires d'un établissement situé en France peut également relever d'un choix stratégique plutôt que de difficultés économiques : par exemple, le déport volontaire d'activités d'une filiale vers une autre sans que les interlocuteurs au niveau de l'établissement puissent témoigner de difficultés réelles. Les indicateurs de santé économique et financière des groupes sont eux aussi difficiles à interpréter lorsque les groupes procèdent régulièrement à des achats et cessions qui font 'artificiellement' fluctuer leur activité (PHARMA, SANSFIL). La vente d'actifs vient ainsi perturber le suivi des bénéfices (BANQUE). Les filiales**,** en particulier, y jouent un rôle crucial comme amortisseur de la crise. Par le jeu d'achat ou de cession de filiales, BANQUE a pu *« sauver la face »* (RP_SNB) en affichant des résultats globaux en hausse, masquant ainsi les pertes (ou la baisse des bénéfices) encourues au niveau de la maison-mère par le pôle financier notamment. Ils ne sont, par ailleurs, pas toujours mis à disposition à l'échelle des entreprises et encore moins des établissements.

Ce sont les établissements eux-mêmes qui deviennent les supports des ajustements, sans que les parties prenantes à l'activité des établissements ne soient impliquées dans les décisions stratégiques

de redéploiement des activités du groupe. Dans ce contexte, la crise devient "produite" ou construite par le groupe au niveau de tel ou tel de ses établissements.

2.2. La crise macroéconomique dans les entreprises

L'échelle de l'établissement n'étant pas pertinente pour appréhender les effets de la crise (notamment sur les indicateurs tels que le chiffre d'affaires ou la rentabilité), nous adoptons ici d'emblée le niveau de l'entreprise. Toutes les entreprises (sauf FERROV, PHARMA et SANSFIL) font face à une baisse sensible de leur chiffre d'affaires liée à la crise macroéconomique, prenant la forme d'une crise sectorielle et d'une conjoncture nettement dégradée.

2.2.1. Les pertes d'activité liées à la crise macroéconomique

La crise économique prendra le plus souvent une déclinaison sectorielle. Ainsi, la crise du secteur du bâtiment affecte par exemple directement ELEVATION (production d'ascenseurs) qui voit son chiffre d'affaires chuter de 40% en 2008, TRACTPLUS dont l'activité chute de 77% entre 2008 et 2009, mais aussi BTP ou encore PEINT. La crise du secteur de l'industrie automobile et de l'aéronautique affecte FORGE dont les commandes chutent de 40% en 2009, mais encore PNEU, AERO et EQUIP et surtout GRENAILLE (dont le chiffre d'affaires est divisé par 2 en 2009). D'autres secteurs sont touchés comme le secteur financier (BANQUE), celui du conseil en ressources humaines (CONSEIL, dont l'activité de conseil en recrutement connaît une baisse brutale en 2009), ou encore dans une moindre mesure celui de l'industrie pharmaceutique dont les commandes baissent à partir de 2009 (groupe PHARMA, dont le chiffre d'affaires continue certes à augmenter, mais en raison de variations de change et de périmètre[8]). Enfin, la crise déprime la consommation, *via* la baisse de pouvoir d'achat et les restrictions d'accès au crédit (COOP).

L'effet de cette crise macroéconomique n'est bien sûr pas de même ampleur pour toutes les entreprises, mais il est parfois décrit comme brutal. Comme le souligne le RD de ELEVATION :

> « *Nous, l'immobilier on était très présents, donc l'Espagne nous aidait à avoir une croissance, un chiffre d'affaires formidable jusqu'en 2007 et en 2008, début 2008, avant vraiment la crise économique généralisée, on perd pratiquement 40% de chiffre d'affaires parce que c'est passé pratiquement à 0. C'était très très violent !* ». Ce sentiment domine aussi chez EQUIP dont le RD affirme : « *Baisse d'activité chez nous, très sensible fin 2008 et les six premiers mois de l'année 2008, aucun effet, rien, on était partis pour faire une pas trop mauvaise année. Par contre 2009, ça a été dramatique puisque entre 2008 et 2009 (...) on a fait 45% de CA en moins. On est passé de 250 millions à 140 millions, un truc comme ça, c'était vraiment très violent sur 2009».*

Par ailleurs, si ces effets sont parfois violents, ils peuvent être néanmoins temporaires, certaines entreprises renouant alors assez rapidement avec la croissance (AERO, FORGE, EQUIP et même PNEU). C'est le cas de l'industrie aéronautique qui connaît des difficultés réelles mais très transitoires et qui anticipe simultanément une forte croissance des commandes à venir. Ce caractère parfois **transitoire** est important pour comprendre la manière dont les ajustements seront ou non réalisés ou acceptés.

[8] A taux de change et périmètre constants, il baisse en effet légèrement – d'un peu plus de 2% - entre 2009 et 2010.

Notons enfin que la crise économique peut se manifester de manière indirecte, alors que ni le secteur d'activité de l'entreprise, ni même son chiffre d'affaires, ne semblent affectés. C'est ainsi le cas de FERROV qui, fournisseur de la SNCF et positionné sur une niche en pleine croissance, ne connaît aucune baisse d'activité. Néanmoins, la crise économique produit une intensification de la concurrence dans son secteur pourtant assez préservé, avec l'arrivée d'entreprises fuyant leurs propres marchés sinistrés. Cette montée de la concurrence va certes entraîner une baisse des prix, mais surtout une politique de débauchages massifs par les nouveaux concurrents qui va mettre l'entreprise en difficulté. Ainsi, le RP-CGT résume les manifestations de la crise par ces départs massifs : *« la crise, je la transformerais dans le sens où tout le monde s'en va »*. Ces difficultés sont aggravées par un autre effet indirect de la crise : le groupe auquel appartient FERROV connaît lui une crise de sa branche électrique et va imposer une modération salariale à FERROV, l'empêchant alors de conserver ses salariés. FERROV, pourtant épargnée par la crise sur son secteur, la subit alors de manière indirecte, via ces deux canaux différents.

2.2.2. Activité versus rentabilité

Comme nous l'avons déjà souligné, les effets de cette crise sur l'activité sont néanmoins à distinguer des effets sur la rentabilité : si les chutes des deux indicateurs vont souvent de pair, ils ne sont pas systématiquement corrélés ou simultanés. Ainsi, la perte d'activité n'est pas toujours le signal pertinent de l'amorce des difficultés.

ELEVATION par exemple connaît, avant d'être affectée par la chute de son activité en 2008, une croissance forte mais de gros problèmes de rentabilité, liés à des prix de vente trop faibles par rapport à ses coûts de production :

> « *En gros on a eu une crise de croissance. On a crû de 15-20 % en 2005-2007. Ça, ça n'a pas forcément été bien géré. Il y a aussi eu des hausses de prix de matières premières très fortes sur les métaux. Donc pour beaucoup de raisons on a eu du mal. On a réussi à produire mais on a produit trop cher et on ne vendait pas assez cher et en même temps on a dû aussi faire des baisses de prix. Donc tout ça mis bout à bout, ça fait que l'entreprise a perdu beaucoup d'argent en 2006 et en 2007*».

Et paradoxalement, c'est parallèlement à sa chute d'activité, à partir de 2009, que l'entreprise parvient à redresser ses comptes et à renouer avec les bénéfices en 2011. De même, les bénéfices de BTP ont été affectés par une baisse des prix sur les années 2007-2008, permettant de protéger l'activité jusqu'en 2009. La crise pour BTP est, selon certains membres de l'équipe de direction, un révélateur de mauvaises pratiques de gestion, trop centrées sur la croissance au détriment de la rentabilité.

Autre exemple, FORGE connaît une baisse d'activité en 2008 mais ne subit de dégradation de ses résultats financiers qu'à partir de 2011 :

> « *Ce qu'il faut comprendre dans nos activités, c'est que les impacts économiques ne se font pas ressentir immédiatement (…).* Q*uand vous êtes en phase de décélération, généralement vous arrivez à maintenir votre rentabilité assez bien parce que vous videz votre stock et c'est des frais financiers en moins, vous prenez des mesures d'adaptation assez rapides à l'activité elle-même*

donc ça vous fait des charges variables qui disparaissent. Par contre, quand vous êtes en phase de reprise, l'année 2011 nous a coûté très très cher » (RD).

2.3. Des crises

Ainsi, qu'il s'agisse de chiffre d'affaires ou de rentabilité, la presque totalité des entreprises est affectée par la crise macroéconomique et ses effets – directs ou indirects – sur leur secteur d'activité. Ces difficultés ont alors provoqué voire justifié des ajustements en termes d'emploi et/ou de rémunérations. Pourtant, toutes ces difficultés – et donc tous les ajustements conséquents – ne peuvent s'expliquer par cette seule crise. L'un des grands apports des monographies est de montrer que souvent l'entreprise traverse plusieurs crises, intriquées, parfois qualifiées par les acteurs de 'structurelles'. A la crise conjoncturelle peuvent donc se superposer d'autres difficultés, qui toutes expliqueront et justifieront alors une partie des ajustements. Ces difficultés sont diverses, propres au secteur ou à l'entreprise (2.3.1) et peuvent même être parfois le produit direct de certains choix stratégiques et délibérés de délocalisation. L'un des enjeux est alors de déterminer précisément quelle part des difficultés peut être attribuée à tel ou tel type de crise (2.3.2). Enfin, dans certains cas, les difficultés et ajustements ne s'expliquent pas tant par la ou les crises que connaissent les entreprises, mais par les logiques financières d'optimisation de certains groupes (2.3.3).

2.3.1. Des crises 'internes' et multiples

- Des choix stratégiques contestables

Les difficultés de l'entreprise peuvent tout d'abord venir de ses propres choix stratégiques pas toujours pertinents. Pour COOP, l'ampleur de la dégradation de la situation économique et financière de l'établissement s'explique aussi par des choix de partenaires et d'investissement qui se sont avérés peu judicieux, et par les changements institutionnels qu'a connus le secteur de la distribution avec la réforme de la réglementation des m² et des marges arrière[9]. C'est aussi le cas de SANSFIL, dont les difficultés semblent aussi aggravées par de mauvais choix stratégiques de l'entreprise. Si le RD évoque la crise économique pour expliquer la chute du chiffre d'affaires et les ajustements, l'un des RP que nous avons rencontrés est plus nuancé : selon lui, l'entreprise s'est vue concurrencée par des produits à bas coût sur le marché alors qu'elle était mal positionnée et a dû réduire elle-même ses marges. La baisse de chiffre d'affaires d'alors (-30 %) serait davantage liée à cette baisse des prix qu'à une baisse de l'activité liée à la crise, puisque le marché sur lequel elle évolue connaît lui, à la même période, une croissance de 30%. Cette version des faits est d'ailleurs confirmée par une expertise extérieure demandée par le CE, qui précise en effet que l'entreprise « a manqué de compréhension suffisante de ses marchés et de leur évolution », en n'ayant pas notamment anticipé l'expansion des produits 'l*owcost*' dans son secteur.

[9] « Les revenus des distributeurs sont composés de marges avant et arrière. La marge avant est la différence entre le prix net sur facture (défini par les conditions générales de vente) et le prix de vente au consommateur. On distingue deux types de marges arrière : les ristournes, remises accordées par le fournisseur conditionnellement à des objectifs à atteindre, et les services de coopération commerciale, liés à la vente des produits. Ces services incluent, entre autres, le référencement d'un produit dans le catalogue du distributeur et l'emplacement des produits dans un linéaire. (…) L'augmentation des marges arrière a été continue et s'élève, en 2004, à 33 % du prix tarif d'un produit » (source : w*ww.insee.fr/sessi/cpci/cpci2006/1j.pdf*)

- Des crises structurelles à l'échelle du secteur d'activité

Les difficultés peuvent aussi venir de 'crises' plus ou moins structurelles, internes au secteur d'activité. C'est le cas de PHARMA, d'AERO et de BANQUE. Concernant PHARMA, depuis la fin des années 1990, voire bien avant, beaucoup de pays développés ont adopté des mesures de maîtrise ou de baisse des dépenses de santé. En France, plusieurs mesures concernant les médicaments se sont ainsi succédé (droit de substitution accordé aux pharmaciens en 1999, vague de baisse des taux de remboursement des médicaments en 2001 et 2006, accord conventionnels sur les génériques avec les médecins généralistes en 2002, première vague de tarif forfaitaire de responsabilité en 2003, etc.). L'évaluation du 'service rendu' par les médicaments avant décision de remboursement est, en outre, devenue plus stricte. C'est du moins le point de vue du DRH de l'établissement:

> *« Il y a actuellement très clairement une crise des systèmes de santé : les prix de remboursement, les déficits de la sécurité sociale dans tous les pays développés du monde. Donc il y a très clairement une pression : on nous demande de baisser les prix des médicaments. Alors ça a un aspect direct sur l'entreprise puisque, par exemple, il y a les génériques, il y a la 'générification' et on ne nous autorise à mettre sur le marché que des médicaments qui apportent réellement une meilleure qualité de soin.» (DRH PHARMA)*

Par ailleurs, le progrès des réglementations sanitaires, la vigilance des autorités de santé sur les effets secondaires, *etc*. rendent à la fois plus coûteux le lancement d'un produit et plus incertain son cycle de vie. Enfin, PHARMA anticipe une vague imminente d'expiration de brevets et la 'générification' consécutive de certains « blockbusters » (entendre « médicaments qui font exploser les profits »), avec une perte de chiffre d'affaires attendue importante. Ces changements 'structurels' au sein du secteur serviront à justifier les ajustements entrepris – même s'ils ne semblent pas affecter sensiblement le chiffre d'affaires du groupe.

Ce type de crise structurelle interne au secteur d'activité concerne aussi AERO. Preneur d'ordre dans l'aéronautique, l'entreprise connaît parallèlement à la crise économique (sans que l'on puisse établir en l'état de nos connaissances, un rapport de cause à effet), une transformation profonde de l'organisation de la chaîne de sous-traitance dans ce secteur. Cet élément de contexte a pesé – au moins dans le registre de la justification – sur les ajustements entrepris à l'occasion de la crise.

Enfin, BANQUE connaît un scénario similaire. La crise économique, et surtout la crise des 'subprimes', provoquent une série de changements de réglementation (les accords de Bale III) que le RD présente comme *« une remise en cause du modèle économique »* des activités financières. Selon ce dernier, BANQUE a été affectée par plusieurs crises depuis 2007 :

> *« La crise financière, la crise des liquidités, la crise de la réglementation, la crise économique »* : « *dans ce domaine de la banque de financement international, on a effectivement redéfini progressivement un nouveau modèle pour nous adapter aux nouvelles exigences réglementaires. Il y a donc des activités qui ont été abandonnées, tout au moins très fortement réduites, de manière à réorienter nos activités dans d'autres domaines »* (RD, BANQUE).

Quant au RP-SNB, il évoque deux crises : une crise « conjoncturelle », celles des « *subprimes* » en 2007-2008 qui n'aurait provoqué qu'un ralentissement temporaire de l'activité et une crise « structurelle » en 2011, celle des « des dettes souveraines » qui affecterait profondément et durablement le secteur bancaire.

Enfin, le cas d'ELEVATION est à part : il connaît une 'seconde crise' en 2013 – qui justifiera un second plan de départ volontaire – à cause du retrait de son principal client, son ancien propriétaire, qui change ses orientations stratégiques et décide de lui retirer la fabrication de certains produits.

2.3.2. Les stratégies de délocalisation

Il apparaît aussi clairement, lors de plusieurs entretiens, qu'une partie des ajustements entrepris s'explique souvent par des stratégies de groupe orientées vers la quête d'une plus grande rentabilité passant par une délocalisation progressive de leurs activités : SANSFIL dont le groupe procède à un déport d'activité vers l'Asie (les salariés dénoncent une stratégie larvée de délocalisation), PHARMA dont le groupe cherche à modifier son ratio France/ Monde dans la branche R&D, PNEU qui a déplacé ses machines vers d'autres entreprises, ou encore EQUIP qui réoriente sa production vers les pays de l'Est européen. Dans ces cas, la perte d'activité liée à la crise économique peut être amplifiée par ces déports d'activité, rendant difficile la recherche des causes réelles des difficultés.

EQUIP est à cet égard assez emblématique : il traverse une crise brutale, on l'a souligné, mais courte et connaît rapidement, dès 2010, une reprise. Et si la crise ne semble pas instrumentalisée par la direction d'EQUIP, les interlocuteurs, à l'unanimité, minorent sa gravité. La RP_CFDT relate ainsi les effets d'une autre « crise », cette fois-ci liée à la stratégie du groupe, qui ferme progressivement des sites implantés en France alors que ces derniers affichent une bonne santé économique. Dans le récit de cette dernière, le site EQUIP est décrit comme un site « en sursis » :

> *« La stratégie change et du coup on est menacés. D'ailleurs en France, on a vu, depuis 2007 à peu près, des sites qui ont fermé. (…) Il y a des sites qui ont été vendus donc les sites de DE-EQUIP [le groupe] en France. Ce n'est pas qu'ils se portent pas bien mais ils sont plus, ils n'ont pas une place importante, centrale, au contraire... Maintenant les problèmes qu'on a, c'est aussi des problèmes d'une autre nature, c'est vraiment lié à la stratégie du groupe et non pas à cette crise qui était soudaine et qui venait essentiellement de la chute des carnets de commande, qui venait des constructeurs. Là, le volume de produits, y a des petites baisses dans ce qu'on fait, mais parce qu'ils ne veulent plus faire faire ça par nous. C'est une autre problématique. […] Donc on sait très bien qu'on est en sursis» (RP_CFDT).*

En effet, la direction du groupe décide de manière unilatérale, sans concertation avec les directions des sites, quel site assurera la production de tel ou tel produit, un mode de gestion qui conduit à mettre en concurrence les sites du groupe à l'échelle mondiale. Et de fait, depuis le milieu des années 2000, le groupe amorce un processus de transferts d'une partie des activités réalisées en France vers des pays d'Europe de l'Est pour bénéficier de coûts de production plus faibles.

2.3.3. 'Sur-ajustements', logique financière et rachat

Enfin, derniers cas de figure, la crise ou les crises que traversent les entreprises peuvent s'avérer insuffisantes pour expliquer l'ampleur des ajustements et être partiellement instrumentalisées (SANSFIL et PHARMA). Se jouent alors souvent des logiques financières au niveau du groupe.
Ainsi, PHARMA connait bien, nous l'avons vu, des 'crises' internes à son secteur d'activité, mais le chiffre d'affaires du groupe continue d'augmenter (légère baisse de 1,7% entre 2007 et 2008, puis augmentation de presque 27% sur la période 2008-2012). Au vu de ses résultats, le groupe PHARMA

n'est donc pas typique des entreprises ayant connu une baisse de leur activité (ou de leur rentabilité) sur la période 2008-2010, bien au contraire. Les entretiens en témoignent d'ailleurs :

> « *Nous, chez PHARMA, il n'y a pas de crise. 9 milliards de bénéf chaque année depuis 2000 heu… Non, nous il n'y absolument pas de crise dans l'industrie pharma* » (RP). Ou encore : « *alors, il y a plusieurs choses qui justifient les ajustements d'effectifs, y a le fait que… Comment dire ? C'est pour ça que le mot « crise » me gênait un peu* » (RD).

Ainsi, du point de vue du RP, l'élément décisif expliquant la baisse des effectifs de PHARMA-R&D-France-site 1, a surtout été l'arrivée à la tête du groupe d'un nouveau directeur poursuivant une logique très 'financière' : « *et le virage s'est produit en 2008, justement, avec l'arrivée de DG à la tête du groupe, donc où lui, depuis 2008, il a supprimé aux alentours de 4000 postes sur l'ensemble du groupe [PHARMA France ici]. On était plus de 30000…*» (RP). Il semble alors que les ajustements soient tous liés à la recherche d'un profit et d'une croissance maximum, guidés par une logique financière de réduction de coûts (dont les frais de R&D) et d'augmentation du dividende par action. A cet égard, quand le RD évoque la restructuration de 2009, il ne convoque pas la crise : « *Je dirais que, de temps en temps, ça peut être intéressant de changer parce que si ça reste vingt ans pareil… Y a pas de bonne organisation et de mauvaise. Des fois, le changement est intéressant en lui-même* ».

Le cas de SANSFIL est aussi particulier : le chiffre d'affaires de l'entreprise perd 30% en 2008 mais sur un marché en plein essor. Si le RD mobilise la crise économique pour justifier les difficultés de l'entreprise et les ajustements entrepris, il semble que les causes de ces derniers soient multiples – déport d'activité vers l'Asie, rachat et fusion de l'entreprise – et qu'ils soient le produit d'une stratégie d'optimisation financière du groupe, de maintien de la rentabilité et du cours de l'action. Ainsi, selon le RD toujours :

> « *L'action peut passer par des phases où elle est basse, mais vos Conseils d'administration, ils réagissent assez vite à ce genre de choses. Ils vous demandent de prendre des mesures et les mesures c'est quoi ? Soit vous avez un Conseil d'administration qui accepte d'investir et accepte d'avoir une action basse, mais pour ça, il faut en général que dans ce Conseil d'administration, il y ait des actionnaires fondateurs ou autres, qui ont des parts importantes, qui réagissent en capitalistes au sens industriel du terme, qui réagissent en industriels donc qui disent : « Ok, mon entreprise, je sais qu'elle va bien, les marchés ne sont pas favorables, mais on tient, et on a des marchés, on va attendre, ça va passer ». Soit vous avez des fonds de pension, et eux disent 'Attends, on va changer de cheval. Si vous n'y arrivez pas les gars, on va mettre nos sous ailleurs' puis le résultat, notre action s'effondre, et tout le monde hurle, tous les financiers* ». (RD, SANSFIL)

Notons enfin, à propos de ces logiques financières, que plusieurs entreprises ont vécu des rachats au moment de 'leur' crise (ELEVATION, SANSFIL, AERO), sans qu'aucune causalité ne puisse être avancée, mais avec une quasi simultanéité du rachat et des ajustements provoquant parfois des conflits importants. En un sens, ils sont autant de crises 'internes' à l'entreprise : ils rendent moins lisibles les effets de la crise, l'origine des ajustements, et sont souvent sources de tensions.

L'identification précise de l'impact de la ou des crises est déterminante puisque ce sont les difficultés de l'entreprise ou du groupe qui justifieront les ajustements, leur nature et leur ampleur. Les représentants du personnel sont aux prises avec cette question. L'absence de consensus autour de

l’ampleur des difficultés et de leur durée peut mettre en question leur légitimité. Bien plus, elle peut donner lieu à des conflits sur l’intensité des ajustements ou les modalités appropriées. Avant de faire apparaître l'importance de ces représentations de la crise dans les discours, les négociations des ajustements par les acteurs et leur issue, les modalités d'ajustements retenus, leurs agencements et les segmentations qui permettent de contourner les conflits doivent être caractérisés.

3. Quels ajustements ? Dynamique et séquençage

L'hypothèse et le cadre de référence de notre projet renvoient à la pluralité des modes d'ajustement du "travail" ainsi qu'à leur articulation par les entreprises en temps de crise. L'objectif recherché ici est de rendre compte de la pluralité des voies par lesquelles les acteurs des entreprises ont fait face à la crise ainsi que des questions centrales que le travail de terrain a fait émerger quant aux modalités précises des ajustements mis en œuvre (3.1). Traité isolément, chaque ajustement est riche d'enseignement dans la manière dont il a été mobilisé. Mais, la façon dont l'établissement a réagi à la crise est davantage que la juxtaposition de plusieurs ajustements. C'est un agencement plus ou moins cohérent, et qui touche différemment les catégories du travail (statut, catégorie socio-professionnelle, âge, activité) (3.2).

3.1. Cartographie des ajustements par le travail en temps de crise : les enseignements des enquêtes de terrains.

Le concept de "travail" a été mobilisé dans une double perspective. D'une part, il conduit à rendre compte d'un spectre large de dispositifs par lesquels les entreprises mobilisent de la main-d'œuvre, *via* l'emploi direct ou interne en C.D.I. ou en C.D.D., mais aussi *via* l'emploi indirect ou externe tels que l'intérim et la sous-traitance. Il pointe, d'autre part, les systèmes de rémunération de la main-d'œuvre employée en C.D.D. ou C.D.I. sur la base desquels les entreprises valorisent le travail salarié. Chacune de ces dimensions renvoie à deux catégories d'ajustements, selon qu'ils portent sur le niveau des emplois et des rémunérations ou bien sur leur forme.

Dans le cadre de cette post-enquête, une première étape a consisté à donner un contenu empirique à cette représentation des modes d'ajustement du travail grâce au questionnaire de l'enquête REPONSE. La seconde étape a consisté à identifier, à partir des enquêtes de terrain, la panoplie des ajustements qui s'inscrivent dans un spectre plus large que ceux identifiés à partir de l'enquête REPONSE. La pluralité des modes d'ajustement est dans un premier temps envisagée sur l'ensemble des monographies à partir d'une description des ajustements ayant porté sur l'emploi, les rémunérations ou "d'autres" éléments liés en particulier à l'organisation du travail (3.1.1). Dans un second temps, il s'agit de rendre compte de certaines "régularités" que nous avons pu constater dans une perspective transversale aux études de terrain (3.1.2).

3.1.1. La panoplie des ajustements par le travail

Les enquêtes de terrain ont conduit à identifier une diversité des modalités d'ajustement. Nous les présentons ici selon qu'ils portent sur l'emploi, les rémunérations ou l'organisation de la production et du travail sans rendre compte encore de leur articulation.

Le **tableau 6** récapitule l'ensemble de ces ajustements et indique les établissements qui nous ont indiqué les avoir mis en œuvre.

Tableau 6 : Cartographie des ajustements en temps de crise

Ajustements sur l'emploi					
Mouvements entrées-sorties (emploi permanent)		*Flexibilité externe*		*Flexibilité interne*	
- gel des embauches	EQUIP, PEINT, PHARMA, GRENAILLE, CONSEIL, AERO, BTP, BANQUE	- contrats aidés	PHARMA, BANQUE	- quantitative : Aménagement du temps de travail (modulation, heures supplémentaires, compte épargne temps)	PNEU, PEINT, GRENAILLE, TRACTPLUS, CONSEIL, BTP, FORGE
- pré-retraites (mesures des PSE-PDV)	EQUIP, ELEVATION, PHARMA, BANQUE	- CDD	PHARMA, TRACTPLUS, EQUIP	- quantitative : chômage partiel (recours effectif)	PNEU, EQUIP, ELEVATION, GRENAILLE, TRACTPLUS, FORGE
- licenciements individuels ou ruptures conventionnelles	ELEVATION, CONSEIL, EQUIP, BTP	- intérim	PNEU, EQUIP, ELEVATION, PEINT, GRENAILLE, TRACTPLUS, BTP, AERO, FORGE, FERROV	- qualitative : mobilité interne, polyvalence, formation	PNEU, EQUIP, ELEVATION, PEINT, PHARMA, GRENAILLE, TRACTPLUS, CONSEIL, BTP, BANQUE, AERO, FORGE, COOP
- licenciements collectifs (PSE/PDV)	PNEU, ELEVATION, PHARMA, TRACTPLUS, BANQUE, SANSFIL, COOP	- sous-traitance / rapatriement d'activités	PNEU, EQUIP, ELEVATION, PEINT, PHARMA, GRENAILLE, TRACTPLUS, BTP, BANQUE, SANSFIL, AERO, FORGE, COOP, FERROV	- qualitative : demandes d'autorisation de chômage partiel à titre préventif	BTP, PEINT

Ajustements sur les rémunérations					
Sur les salaires de base		*Sur les primes*		*Sur la participation, l'intéressement et l'épargne salariale*	
- modération salariale	FERROV, PNEU, EQUIP, ELEVATION, PHARMA, GRENAILLE, TRACTPLUS, BANQUE, FORGE, COOP	- prime panier, transport, poussière, liée à l'organisation du travail…	ELEVATION, GRENAILLE, TRACTPLUS, BTP, BANQUE, SANSFIL, FERROV	- intéressement	PNEU, ELEVATION, BANQUE, AERO, FORGE, BTP
- gel	TRACTPLUS, CONSEIL, BTP, AERO, COOP			- participation	EQUIP, GRENAILLE, TRACTPLUS, FORGE, COOP, AERO
- baisse des salaires	CONSEIL			- prime de partage des profits	PHARMA
- grille salariale, salaire d'embauche	GRENAILLE, BANQUE, COOP				
Ajustements sur l'organisation de la production et du travail					
Sur les coûts		*Sur les choix d'activités*		*Sur l'organisation du travail*	
- baisse des stocks	PNEU, PEINT, TRACTPLUS, BTP	- redéploiement d'activités	ELEVATION, PEINT, PHARMA, GRENAILLE, TRACTPLUS, BANQUE, SANSFIL, COOP	- réorganisation du travail	PNEU, CONSEIL, BTP, BANQUE, AERO, TRACTPLUS, SANSFIL, ELEVATION, PHARMA
- baisse des frais généraux	FERROV, ELEVATION, CONSEIL, BTP, FORGE				

Source: Post-enquête REPONSE (enquête qualitative).

Nous avons distingué au sein des **ajustements sur l'emploi** :

- **les mouvements d'entrées-sorties de l'entreprise concernant les effectifs permanents.** On entend ici rendre compte du ralentissement ou du gel des embauches et des différentes modalités de rupture des contrats de travail : licenciements individuels, licenciements collectifs sous la forme de plans de sauvegarde de l'emploi (PSE) ou de plans de départs volontaires (PDV), ces derniers étant parfois eux-mêmes établis dans le cadre de PSE, ruptures conventionnelles. Ces mouvements de sorties ont pu concerner des salariés proches de l'âge de la retraite.

- les ajustements impliquant de jouer sur **des modes de flexibilité externe de l'emploi**, tels que les contrats aidés, les CDD, l'intérim, la sous-traitance et le rapatriement d'activités.

- les ajustements relevant **des modes de flexibilité interne** se répartissent entre, d'une part, ceux portant sur des variations quantitatives du volume d'heures de travail, par des aménagements du temps de travail (modulation, compte épargne temps, heures supplémentaires) mais aussi par le recours effectif au chômage partiel et, d'autre part, ceux portant sur des aspects plus qualitatifs du travail tels que la mobilité interne, la polyvalence et les actions de formation qui les accompagnent. Nous incluons également les demandes d'autorisations de chômage partiel dans la catégorie des modes de flexibilité interne de nature qualitative dans la mesure où elles sont faites à titre préventif et pourront être rendues effectives ou non selon l'évolution de l'activité des établissements et/ou la possibilité de recourir à d'autres types d'ajustements.

Les **ajustements portant directement[10] sur les rémunérations** se composent de trois types d'actions :

- celles portant sur le salaire de base, qu'il s'agisse de la modération, du gel ou de la baisse des salaires, ou bien de la modification de la grille des salaires en matière de prise en compte de l'ancienneté ou de redéfinition des salaires d'embauche.

- celles portant sur les primes non liées aux résultats, dont certaines peuvent être dépendantes des modifications des horaires de travail (travail de nuit, panier…)

- celles associées aux résultats et à la performance des entreprises et relevant des dispositifs d'épargne salariale (prime d'intéressement, prime de participation et depuis 2011 prime de partage des profits).

Enfin, les **autres ajustements** tels qu'ils sont ressortis des entretiens affectent directement l'organisation de la production et du travail et seront essentiels pour appréhender l'étude des conditions de travail en temps de crise. Là encore, trois axes ont été identifiés à partir des monographies:

- La baisse des coûts a été recherchée *via* la baisse des frais généraux et la baisse des stocks.

[10] Car le chômage partiel a une incidence sur les rémunérations.

- Les cas de réorganisation du travail peuvent être directement liés à la recherche d'une baisse des coûts, notamment lorsqu'il s'agit de la mise en place du zéro stock ou de la suppression de certaines fonctions (informatique dans CONSEIL, assurance dans BTP).

- Les ajustements portant sur les choix d'activités relèvent de configurations où les établissements modifient le périmètre de leurs activités productives, voire celui de l'entreprise (ou du groupe).

Il ressort de cette cartographie que les 15 établissements faisant l'objet des monographies ont usé, à des degrés divers, dans un séquençage également particulier, de ces différents ajustements. Avant d'étudier la manière dont ceux-ci ont été combinés et séquencés sur la période de la crise, plusieurs "régularités" peuvent être mises en évidence relatives au recours plus ou moins systématique à certains types d'ajustement.

3.1.2. Au-delà des cas particuliers, quels traits saillants et quelles récurrences ?

Nous proposons cinq hypothèses comme autant de questions soulevées par les monographies.

a) Le travail intérimaire : première variable d'ajustement ?

Le constat d'emblée établi au niveau macroéconomique rendant compte de l'ampleur exceptionnelle de la baisse de l'emploi temporaire au démarrage de la crise fin 2008 se retrouve dans les 10 établissements ayant recours au travail intérimaire. Première variable d'ajustement, les intérimaires sont les premiers qui sortent des établissements industriels aux premières variations d'activité, et qui peuvent être d'ailleurs remobilisés si l'activité présente des signes de reprise. Ces variations de l'emploi intérimaire peuvent aller jusqu'à constituer en elles-mêmes un "indicateur" pour les salariés permanents et les représentants du personnel de l'activité de l'établissement et par voie de conséquence.

> *« Ils sont très regardants au niveau de l'intérim parce que les intérimaires ils savent que c'est la première alarme et c'est le premier levier qu'on actionnera. Donc systématiquement tous les mois, on parle de l'effectif intérimaire et quand on oublie d'en parler ils nous rappellent dessus. C'est vraiment un indicateur très fort pour eux. Et la preuve c'est qu'au mois de juin, on a recours à nouveau à l'intérim pour faire face à l'activité supplémentaire qu'on avait. Donc ça leur donne quand même les premières tendances »* (RD_GRENAILLE).

b) Les salaires épargnés par les ajustements ?

A l'exception d'un établissement qui a pratiqué une baisse de salaires pour une catégorie de personnel afin de préserver l'emploi (CONSEIL), et d'un autre ayant gelé les salaires de l'ensemble du personnel en 2009 (AERO), la majorité des établissements enquêtés n'a soit "rien fait", soit adopté une politique de modération salariale. Rappelons que « si 59% des établissements de 20 salariés ou plus, interrogés directement sur leur réponse à la crise, déclarent ne pas avoir modifié leur politique salariale entre 2008 et 2010, 29% déclarent tout de même avoir mis en œuvre une politique de modération salariale et 11% un gel des rémunérations » (Pignoni, Reynaud, 2013). Cependant nos enquêtes montrent que, compte tenu des mesures de flexibilité interne, les salaires de certaines catégories de personnel ont pu être affectés de manière indirecte par les ajustements, et enregistrer

une progression plus faible voire une baisse lorsque les établissements ont eu recours au chômage partiel ou ont limité les heures supplémentaires.

c) Du chômage partiel 'préventif' comme modalité de flexibilité interne ?

Si le recours effectif au chômage partiel est apparu très corrélé aux variations d'effectifs, soit parce qu'il intervient comme dispositif d'urgence pour éviter les licenciements (FORGE, EQUIP), soit parce qu'il intervient en amont des licenciements et des PSE (TRACTPLUS, PNEU, ELEVATION), les demandes d'autorisation de chômage partiel à titre préventif constituent une forme d'ajustement dans la mesure où les directions pourront mettre en balance le recours effectif à ce dispositif contre une flexibilité accrue, notamment en matière de mobilité ou d'aménagement du temps de travail. Chez BTP notamment, dès les premières difficultés économiques et face à la moindre prévisibilité de l'activité, la DRH procède à des demandes d'autorisations de chômage partiel à titre préventif qui sont acceptées « par sécurité » et votées en comité d'entreprise sans difficulté.

> "*Une des mesures que moi j'ai beaucoup mise en place ces derniers temps, c'est du chômage partiel. […] Beaucoup à titre préventif […] Ils ont une visibilité à deux, trois mois. Donc, c'est quand même court par rapport à une époque. Avant, j'aurais dit six mois, voire plus. Donc ce qui fait qu'aujourd'hui, la nécessité d'optimiser ses ressources et son personnel est vraiment importante. On a une variable d'ajustement qui va être avant tout le chômage partiel. C'est-à-dire que moi, je vais faire du préventif. On me dit : « Voilà, je pense qu'on va avoir une baisse d'activité », donc je fais ma demande en CE, il faut un avis du CE pour la mise en place du chômage partiel. On consulte le CE, il n'y a jamais aucun problème, ils nous disent OK. Je fais ma demande, mais je peux très bien en fait ne pas mettre en œuvre la mesure concrète de chômage partiel, parce qu'entre-temps, on aura eu des chantiers. Donc ça, c'est vrai que c'est une variable d'ajustement." (RD_BTP)*

De fait, il n'y aura pas eu de recours effectif au chômage partiel jusqu'en 2013 dans cette entreprise. En revanche, la possibilité de le rendre effectif sur la période 2009-2013 interviendra pour décider des ajustements sur d'autres modalités.

d) Des licenciés de plus en plus 'volontaires' dans les grands groupes ?

Des "licenciements" collectifs ont été mis en place sur la période 2008-2013 dans près de la moitié de nos monographies (huit sur quinze). Plusieurs constats peuvent être établis à propos de ce mode d'ajustement.

D'une part, à l'exception de COOP, ils ont tous lieu dans des établissements appartenant à des groupes de dimension mondiale. D'autre part, ils ont pris la forme de plan de départs volontaires, accompagnant la mise en place d'un plan de sauvegarde de l'emploi (excepté chez PHARMA EN 2009-2010). Les motivations à la mise en place de ces départs "volontaires" s'inscrivent dans différents registres. L'aspect "volontaire" renverrait d'abord à une forme de consensus autour du départ, sans que les directions ne trouvent un intérêt à "trier" les catégories de salariés pour préserver certaines compétences. De ce point de vue, on retrouve l'idée selon laquelle un PDV "passe mieux" qu'un PSE parce qu'il n'y a pas de licenciements et parce que certains, à partir d'un certain âge, mais aussi en-dessous d'un certain âge (!) seraient "contents" de partir (TRACTPLUS, ELEVATION, PHARMA). Un

autre registre a été identifié sous la forme de l'existence en interne d'une sorte de convention "interdisant" les licenciements. Cette convention prend la forme d'un "pacte social" chez BANQUE et s'inscrit dans le statut juridique de coopérative de COOP.

Ces plans de départs, largement organisés sur la base du volontariat dans les grands groupes, n'apparaissent jamais comme des modalités "isolées" d'ajustements. Ils n'en constituent toujours qu'une des dimensions qui peut, à l'instar des autres, faire partie de la gamme des possibles et des arbitrages.

e) Les changements organisationnels comme ajustements et/ou effets induits des ajustements

Les modifications de l'organisation du travail voire de stratégie industrielle que nous avons pu rencontrer peuvent prendre des formes très diverses : transformation des chaînes de montage chez TRACTPLUS, mobilisation du matériel interne (plutôt que recours à la location) et zéro stock chez BTP, mise en place du zéro stock, abandon d'activité et redéploiement chez PEINT, BANQUE (à la suite de Bâle III), changement de stratégie et de partenaire chez COOP etc.

Ajustements pour les uns et conséquences des ajustements sur l'emploi et les rémunérations pour les autres, ces modifications de l'organisation du travail et des périmètres sont, à des degrés divers, directement reliées à la ou "aux" crise(s) vécues par les établissements. Elles interviennent toujours de façon complémentaire à d'autres types d'ajustements portant notamment sur l'aménagement du temps de travail ainsi que sur des aspects plus qualitatifs comme la mobilité interne ou la formation. De fait, elles ne sont pas sans conséquences sur les rémunérations, dès lors par exemple qu'elles portent sur une modification des lignes de production qui conduit à des changements d'horaires de travail et à une réorganisation des équipes (TRACTPLUS).

La quasi-totalité des établissements (douze sur quinze) a procédé à de tels changements d'organisation du travail et/ou de périmètres sans qu'il soit toujours évident pour les interlocuteurs de les situer dans le registre des ajustements, ou bien dans celui de leurs conséquences. Complémentaires aux modalités de mise en œuvre de la flexibilité interne, elles s'articulent également avec des changements dans les modes de contrôle du travail et des conditions de travail.

Ces traits saillants que l'on a choisi de faire ressortir de la cartographie des ajustements ouvrent sur deux types de perspectives : les interdépendances entre ajustements et la façon dont ils mettent au jour la polarisation des salariés.

3.2. Combinaisons, séquençages, polarisation

Cherchant à donner un sens aux choix opérés en matière d'ajustement, nous adoptons deux focus particuliers : l'un en termes de processus (3.2.1), l'autre en termes de ciblage et de polarisation (3.2.2).

3.2.1. La dynamique des ajustements

On aborde ici la question de la cohérence des ajustements à partir de l'analyse de leur dynamique. La crise a donné lieu le plus souvent à une succession d'ajustements. Plusieurs ressorts de la diversité de ces processus ressortent des monographies. Comme on l'a vu précédemment, l'élément qui rend intelligible les séquences observées se situe dans l'objectif recherché. S'agit-il de surmonter les difficultés en préservant l'emploi permanent ou bien d' « adapter » l'établissement à un contexte économique, concurrentiel, technologique renouvelé ? Ces deux visions mettent en contraste ce qui est considéré comme « conjoncturel » et ce qui est davantage de l'ordre du « structurel ». Ainsi s'opposeraient des processus où les ajustements sont pensés pour être transitoires, à ceux qui entendent engendrer un changement permanent, irréversible.

Les premiers éviteraient de toucher à ce qui est au cœur des compétences clés de l'établissement, en général les salariés qualifiés (a), tandis que les seconds transformeraient plus durablement les structures- de l'emploi et au-delà, de l'entreprise – (b).

Une autre ligne de départage des processus d'ajustement au sein des établissements peut se superposer à la précédente. On peut en effet opposer une séquence organisée, voire parfois orchestrée, à une séquence plus improvisée, voire accidentelle. D'un côté des établissements réalisent une « séquentialisation » ou planification des ajustements, de l'autre, des établissements vont d'ajustement en ajustement, et paraissent sans boussole (c).

a) <u>De la périphérie au cœur…</u>

Lorsque l'activité est appelée à fluctuer de manière récurrente, comme c'est le cas par exemple dans certaines activités industrielles (*a fortiori* lorsque l'entreprise a adopté une organisation de la production de type 'juste à temps'), les ajustements peuvent être quasi 'routinisés' avec des étapes successives qui visent à préserver l'emploi permanent mais viennent impacter les effectifs (d'abord les salariés temporaires puis les salariés « permanents »), à mesure que la baisse de l'activité s'amplifie.

Le RD de PNEU, parlant d'un autre établissement du groupe où il était en poste précédemment, nous a décrit avec précision le processus manifestement « standardisé » - peut-être prescrit par le groupe - que la direction a mis en place sur la période 2008-2009 :

- La première étape consiste à *« accompagner les baisses d'activité »* en *« gérant avec les moyens traditionnels »*. Il s'agit alors *« d'adapter les effectifs. C'est-à-dire que, CDD et intérimaires, quand ils arrivaient à échéance, n'étaient pas remplacés ».* Celle-ci est ensuite amplifiée par les changements des horaires de travail. En l'occurrence, l'ajustement suivant supprimait le travail le week-end. Ainsi *« quand les volumes baissent, on arrête ces équipes-là [les équipes de fin de semaine] qui reviennent en semaine, ce qui occasionne le départ des intérimaires et des CDD qui peuvent être en semaine ».*
- L'étape suivante est celle des fermetures et des jours de congé et RTT imposés *via* le recours aux Comptes Epargne Temps (CET) collectifs. Ce qui a été capitalisé dans les années où l'activité était importante, où l'établissement était amené à faire faire plus de jours de travail est *« redonné dans les années où on a une baisse d'activité pour éviter de recourir à du chômage partiel ».*

- Dernière étape avant de toucher à l'effectif permanent : le chômage partiel.
  « Après ça, la pose de congés annuels imposés, de cinquième semaine, tout ce qu'il y a de traditionnel et des RTT, imposées également. Une partie des RTT imposées. Quand on a épuisé l'ensemble de ces éléments-là, on recourt au chômage partiel». (RD, PNEU)

Cette séquence d'ajustements qui va de la 'périphérie' au 'cœur' du salariat, sans être présentée par les acteurs de manière aussi formalisée, se retrouve dans plusieurs des établissements que nous avons enquêtés.

Ainsi, et comme souligné plus haut, l'ajustement par **l'intérim** comme première étape est quasi systématique dans les établissements qui fonctionnent avec des intérimaires (GRENAILLE, PEINT, AERO, PNEU, FERROV). Seul BTP, qui disposait d'un important volume d'heures supplémentaires, n'a joué sur l'intérim que dans un second temps. Cette forte contraction de l'emploi temporaire s'accompagne le plus souvent (ou est rapidement suivie) d'un gel des embauches et du non remplacement des salariés partant à la retraite (GRENAILLE, EQUIP, ELEVATION, PNEU). Hors industrie, la réduction du nombre de salariés précaires (salariés en CDD, alternants et intérimaires) a également été drastique chez PHARMA, même si le site n'a jamais compté beaucoup de travailleurs en contrat temporaire.
La baisse du recours à l'emploi temporaire survient souvent juste après/ou de façon quasi concomitante à un rapatriement d'activité (TRACTPLUS, FORGE, AERO, GRENAILLE, BTP, EQUIP[11]). Dans ce cas, ce rapatriement consiste à réduire les contrats commerciaux via la sous-traitance afin de « ramener » de l'activité dans les établissements. Là encore, il s'agit de préserver l'emploi permanent sans toutefois pénaliser trop les sous-traitants (notamment ceux de proximité), partenaires privilégiés en cas de reprise de l'activité (FORGE, AERO), et appartenant parfois au même groupe.

Pour le RD de FORGE, l'objectif est de préserver le bassin local d'emploi et ainsi de maintenir de bonnes relations commerciales avec les preneurs d'ordre:

> « *Notre objectif, ce n'était pas de les tuer parce qu'on savait que c'était conjoncturel dans l'aéro, on sait que nos marchés à moyen terme sont plutôt porteurs, sous réserve qu'on arrive à maîtriser les coûts et à décrocher les marchés, mais l'activité est là donc effectivement, l'idée, c'était de ne pas tuer nos sous-traitants donc on a rapatrié à peu près la moitié de la sous-traitance qu'on avait en externe et en privilégiant nos partenaires locaux. Voilà, on a en gros partagé notre misère avec les sous-traitants* » (RD, FORGE).
>
> *« On a rapatrié pas mal d'activités, pour donner du boulot aux gars. (…) Donc nous on réajuste pareil, en conséquence, mais avec relativement de la douceur pour aussi préserver notre réseau de sous-traitance, parce qu'on sait que quand on redémarre on aura besoin de ces personnes. (…) Ils sont, à la limite, plus fragiles que nous, on doit les préserver aussi. (…) Dans une configuration de baisse d'activité on a fait pareil, on a préservé notre filiale et on a fait en sorte que la baisse soit uniformément répartie entre ici et notre filiale à qui on sous-traite une partie de la fabrication. » (RP, CGT, AERO)*

[11] Le cas de FERROV est particulier puisque, comme on l'a vu, cet établissement subit des départs massifs suite à la concurrence qui s'accroît sur la niche sur laquelle il opère. Cette concurrence est le fait d'entreprises qui elles, subissent bien la crise dans leur secteur. La réponse de FERROV à ces départs va être une externalisation de sa croissance par un recours accru à la sous-traitance.

Les étapes suivantes visent à limiter ou éviter le **chômage partiel** par des modalités alternatives d'ajustement du volume horaire, en jouant sur les RTT, la modulation du temps de travail (TRACTPLUS, PEINT, BTP) ou sur les congés (EQUIP).

La réponse est graduée selon la durée et l'ampleur de la crise. Ainsi AERO qui a connu par le passé une crise plus sévère que celle de 2008, avait alors dû faire du chômage partiel pendant trois années consécutives. Même à ce moment-là, le patron-fondateur avait fait le choix de ne pas licencier. C'est peut-être une caractéristique de cette gestion « familiale » de la crise où l'emploi permanent est la variable de tout dernier recours.

> *« On a pu, nous, jouer avec notre volant d'intérimaires qui est notre réservoir de sous-traitants, on l'a pu parce que la crise n'a pas duré et que la baisse du chiffre d'affaires n'a pas été trop conséquente. En d'autres périodes de crises beaucoup plus importantes on a été obligé d'aller beaucoup plus loin. (…) L'avant-dernière crise [1993-94], notre PDG avait fait le choix de ne pas faire de licenciement alors que la crise était excessivement dure et longue et on est passé par du chômage partiel pour éviter tout licenciement. » (RD, AERO)*

Lorsque le chômage partiel ne suffit pas à absorber les effets d'une baisse temporaire de l'activité, surviennent les **suppressions de postes**[12]. Ainsi la séquence « baisse de l'intérim, recours au chômage partiel - licenciements » se retrouve dans plusieurs monographies (par exemple TRACTPLUS et PNEU).

TRACTPLUS constitue une bonne illustration de cette séquence. Pour faire face à la dégradation de la conjoncture, la première mesure décidée est l'arrêt avant terme des contrats d'intérim (soit environ 230 emplois entre septembre et novembre 2008), le rapatriement d'activités, assortie d'un dispositif de chômage partiel à partir du mois de novembre 2008, pour le personnel des ateliers. Selon le représentant de la Direction, la procédure légale entourant ce dispositif étant rigide et très longue à mettre en œuvre, elle limite la réactivité de l'entreprise. La mise en place du dossier a ainsi pris un mois et demi, impliquant des discussions avec plusieurs instances dont le ministère et les représentants du personnel. Fin décembre 2008, à la veille des vacances de Noël, la Direction américaine, qui avait déjà procédé à des licenciements aux Etats-Unis, demande à TRACTPLUS d'opérer une réduction rapide de ses effectifs. La Direction de l'entreprise obtient un délai de 6 mois, arguant de la singularité des procédures de licenciement collectif dans le droit du travail français. Les cadres dirigeants travaillent, durant les vacances, à un chiffrage dans le cadre d'un « Plan de Sauvegarde de l'Emploi » et font une annonce en conséquence au Comité d'entreprise à la mi-janvier. Le nombre de postes à supprimer selon la Direction s'élève à 733 (sur environ 2800).

Le cas de COOP est particulier puisque les suppressions d'emploi surviennent très vite dans la séquence des ajustements. Pourtant, cette dernière ne rompt pas avec la volonté de faire porter l'ajustement sur la périphérie puisque dans ce cas précis, le PSE concerne un magasin (et un entrepôt) récemment implantés dans une région éloignée du territoire historique sur lequel s'est développée la coopérative. Ainsi, les salariés concernés par la fermeture n'appartenaient pas (encore ?) au 'noyau dur' de COOP et leur licenciement n'a pas beaucoup ému les représentants du

[12] Calavrezzo et Ettouati (2014) mettent en évidence un lien statistique positif et significatif entre chômage partiel et licenciement sur le champ DMMO-EMMO apparié à SINAPSE.

personnel (qui portaient un jugement mitigé sur cette extension géographique de la coopérative[13]). Il en ira autrement avec le second PSE affectant, cette fois, le « cœur » de l'entreprise.

La **modération salariale** (voire le gel des salaires) apparaît comme un ajustement de second temps là où d'autres leviers, potentiellement moins conflictuels, sont possibles. Ceci dit, le chômage partiel et plus globalement les ajustements portant sur le volume horaire de travail ont évidemment des incidences sur les rémunérations perçues. Pour BTP et PEINT, la modulation du temps de travail combine CET et heures supplémentaires, avec comme contrepartie, l'évitement du chômage partiel. Dans ces deux établissements, les ajustements entre rémunération et temps de travail semblent totalement intriqués. Les changements d'horaire et les modifications du nombre d'heures de travail à partir duquel est déclenché le paiement des heures supplémentaires impactent les rémunérations alors même qu'il n'y a pas eu, dans ces deux cas, d'ajustement portant directement sur les rémunérations, au moins jusqu'en 2013[14]. Chez EQUIP, on constate une complémentarité entre le recours au DIF (300 formations réalisées au titre du DIF en 2009 contre 80 les autres années) et celui du chômage partiel pour limiter les pertes de rémunération.

Nous laissons de côté dans cette périodisation la **mobilité interne** qui est l'ajustement le plus fréquemment impulsé par les ajustements passés. En effet, les postes ou créneaux horaires tenus par les intérimaires ne sont pas supprimés, ils sont souvent réaffectés (BTP, PNEU). De même, le gel des embauches dans un contexte de restructuration sans licenciement implique le redéploiement de salariés dans d'autres établissements et sur d'autres fonctions (BANQUE). Le chômage partiel peut, lui, aussi avoir des répercussions sur la mobilité (FORGE). Les changements en termes de mobilité sont parfois simplement le résultat collatéral des PSE. Les directions peuvent avoir anticipé les nécessités de mobilité faisant suite aux licenciements (comme chez PNEU), ou pas (ELEVATION). Les liens entre ajustements sont ici des relations d'interdépendances fonctionnelles. Quand il faut adapter l'organisation à un volume de travail restreint par les licenciements et/ou la suppression des contrats temporaires, l'aménagement du temps de travail et les mobilités permettent de resserrer l'activité restante sur une fraction des salariés.

Néanmoins, il faut noter que la mobilité interne n'est pas seulement une conséquence ou un résultat des ajustements. Elle peut constituer une contrepartie (voire faire l'objet d'un marchandage) dans la mise en œuvre des ajustements. Ainsi, les salariés de FORGE ont accepté une mobilité interne pour éviter une application différenciée du chômage partiel selon les ateliers rendue nécessaire par la fin des missions d'intérim. Le RD met bien en avant le marchandage qui s'est opéré :

> *« Donc ce qu'on a, en fait, 'dealé' entre guillemets avec les partenaires sociaux, c'est qu'on organisait la sortie de nombreux intérimaires, on ne rentrait pas immédiatement dans un chômage partiel qui aurait été différencié selon les secteurs d'activité de l'entreprise, en échange ils ne nous mettaient pas des bâtons dans les roues, dans notre politique de mobilité interne qu'on menait » (RD, FORGE).*

---

[13] « *Et la crise de 2008 a fait qu'on s'est retrouvé à -15, -20, -30. On peut dire qu'ils auraient mieux fait d'investir sur les magasins historiques, en Normandie, de faire évoluer le concept. Ils ont voulu entrer dans une bataille du m² comme le fait la concurrence, mais on n'avait pas les épaules pour, on est une coopérative. » (RP, CGT, COOP).*

[14] Ainsi par exemple, chez FORGE, l'indemnisation du chômage partiel a été en partie financée par l'utilisation des droits affectés au CET.

Manifestement, les discussions sur les modalités de mise en œuvre du chômage partiel se prêtent particulièrement à ces tractations et ce, d'autant plus que la demande d'activités partielles de longue durée (APLD) est aux mains de la direction. Le cas le plus frappant est sans doute celui de PNEU, où la direction a mis la compensation du chômage partiel en balance avec la signature d'un accord sur la modulation du temps de travail que les élus du personnel refusaient de signer pour l'établissement depuis plusieurs années. Alors qu'une demande d'APLD aurait couvert l'intégralité de la dépense, cette signature a été posée comme une condition à l'indemnisation totale du chômage partiel. Le RP a le sentiment d'avoir vécu un chantage :

> *« Ils nous disent 'non, on ne signe pas l'APLD, il y a un accord qui vous a été proposé à la signature. Vous le signez, vous ne perdez pas d'argent, on vous paye, vous ne le signez pas, nous on ne signe pas l'APLD' » (RP CGT, PNEU).*

Les salariés de PNEU ont dû se résoudre à un chômage partiel faiblement indemnisé du fait de leur refus de signer l'accord sur le « compte épargne temps négatif », pour maintenir une définition collective de l'horaire de travail.

Implicitement, les ajustements qui sont décrits ici sont transitoires, réversibles, car la variation de l'activité est temporaire. Cependant, et comme nous l'avons vu précédemment, la crise est un catalyseur des difficultés plus structurelles que peuvent rencontrer les entreprises.

b) <u>Ajustements conjoncturels versus structurels ?</u>

Cette distinction entre ce qui relève du « conjoncturel » versus du « structurel » a été fréquemment évoquée dans les entretiens. Ainsi, le RD de PNEU qualifie-t-il le chômage partiel de phase ultime de l'ajustement *conjoncturel,* les licenciements relevant, selon lui, de l'ajustement *structurel*.

> *« Alors, la fermeture de l'activité tourisme n'a rien à voir avec l'effet conjoncturel dont on vient de parler [celui à l'origine des ajustements décrits pour l'autre établissement]. Il y a des effets conjoncturels qui sont liés à des cycles de l'économie et puis, après, il y a des effets qui sont, là, plus liés à des tendances de marché générales, comme on peut en connaître en Europe sur un certain nombre d'activités aujourd'hui, où, là, on n'est plus dans du conjoncturel mais dans du structurel. » (RD, PNEU).*

Cette distinction apparaît pertinente pour comprendre les ajustements dans BANQUE où les dispositions réglementaires d'une part, et la transformation de la banque de dépôts en un service de plus en plus virtuel (i.e. à distance) d'autre part, contraignent les établissements bancaires à revoir une partie de leur organisation.

> *« Dans ce domaine de la banque de financement international, on a effectivement redéfini progressivement un nouveau modèle pour nous adapter aux nouvelles exigences réglementaires. Il y a donc des activités qui ont été abandonnées, tout au moins très fortement réduites, de manière à réorienter nos activités dans d'autres domaines ».* (RD_BANQUE)

L'existence de passages du chômage partiel au PSE permet de mettre en évidence la fragilité de l'opposition entre une adaptation conjoncturelle et une adaptation structurelle qui semble pourtant faire sens pour nos interlocuteurs, tant ils l'ont mobilisée dans les entretiens. Sans doute un choc

conjoncturel persistant peut se transformer en un choc structurel imposant, en bout de course, des suppressions de poste. Peut-être aussi, dans certains cas, le chômage partiel est-il presque une figure imposée qui vise à satisfaire les pouvoirs publics ou préparer les esprits comme on est tenté d'en faire l'hypothèse chez PNEU ?

En outre, comment considérer que l'usage de l'intérim procède de l'ajustement conjoncturel quand il correspond à un volant aussi substantiel que celui observé chez FORGE qui a pu renouveler certains intérimaires pendant plus de 10 ans et les former via les programmes de formation de l'UIMM ? Inversement, comment penser l'emploi comme 'permanent' pour les salariés appelés à changer d'atelier (PNEU), d'agence (BANQUE), d'établissement (PHARMA, PNEU), voire d'entreprise dans le cadre de mobilités 'internes' à l'intérieur même des frontières d'un groupe (BANQUE) ?

Enfin, nos enquêtes témoignent que la crise économique est aussi une opportunité pour faire passer des ajustements 'structurels' (entendre ici irréversibles), comme par exemple dans TRACTPLUS. Ainsi, selon les élus C.G.T., la réduction (sans précédent) du nombre de licenciements collectifs n'a été obtenue qu'au prix d'une réforme structurelle qui est revenue sur les avancées obtenues par le passé : « *en 2009 on nous a présenté le plan sous une forme conjoncturelle, c'est-à-dire une baisse importante des commandes, mais ils en ont profité pour nous mettre une réforme structurelle [via la modification de l'aménagement du temps de travail]. (…) Non seulement ils ont licencié un nombre important de personnes, mais en plus, ils nous ont fait perdre des acquis* ». (RP, TRACTPLUS)

Le contexte de crise provoque en effet parfois des changements qui ne sont pas tout à fait des ajustements et que les salariés concèdent sous le joug des difficultés de l'établissement. Pour COOP, la dénonciation de la prime d'ancienneté au cœur de la convention collective de la coopérative, espérée par la direction depuis 2003, a finalement été obtenue avec la « crise », menaçant d'emporter avec elle toute la convention collective. Cette prime ne sera plus attribuée aux nouveaux embauchés. Le discours du RD est emblématique de cette tension :

> « *Ça fait longtemps que le sujet de l'ancienneté, on l'a entre nous ; parce qu'effectivement c'est quelque chose qui est collectif mais qui ne pousse pas forcément l'individu à se dépasser, ou à atteindre des objectifs qui souvent peuvent être individuels puisque là on est sur quelque chose de plutôt collectif. De toutes façons, si les choses se passaient bien, on n'aurait pas engagé ces mesures-là, tant au niveau des entreprises qu'au niveau de la convention de la branche. C'est difficile à répondre, mais c'est vrai que, dans une période de crise, vous allez un peu plus loin sur les mesures. Vous donnez 0 % alors qu'habituellement, vous donnez toujours autre chose. L'ancienneté, on n'y a pas touché. Là, on y a touché. Les licenciements, on n'en faisait pas : quand on fermait 2 ou 3 magasins, on allait en ouvrir un à 10 km. Mais, dans ce cas-là, vous allez beaucoup plus loin dans les mesures. Et c'est des mesures qui sont dictées de toutes façons économiquement. Si on ne les fait pas, on meurt ! Et on ne meurt pas sur 200 personnes ou 300 personnes, on meurt sur 3 000. » (RD COOP)*

Nous y reviendrons ultérieurement quand nous traiterons des négociations des ajustements.

c) <u>Programmation versus improvisation</u>

Les ajustements qui ont pris place pendant la crise ont parfois été élaborés de longue date.

Pour PNEU par exemple, en 2004, les salariés ont vu des machines arriver dans l'atelier que l'établissement a fermé en 2009. Rassurés par la reprise des investissements, ils ont réalisé les petits volumes commandés, opérant ainsi le réglage de machines envoyées par la suite dans d'autres établissements d'Europe. Le récit des représentants du personnel donne à voir une sorte d'orchestration de la fermeture de l'atelier qui commence au début des années 2000 avec l'arrivée des machines, se poursuit par la séquence intérim-chômage partiel- PSE-, et produit enfin une très forte désorganisation de l'activité du fait de l'ensemble des mobilités imposées par le PDV au cœur du PSE, laquelle pourrait induire de nouveaux ajustements.

> *« L'ensemble des usines étaient utilisées à 70% de leurs capacités, donc ce qui fait qu'on avait plusieurs usines en surcapacité au total sur l'Europe. Donc il a été choisi de fermer PNEU pour plusieurs raisons. Un, lié au type de produit que l'on fabriquait qui sont plutôt du milieu de gamme. Enfin, je parle en taille de pneu. Je ne parle pas en qualité, je parle bien en taille de pneu. Donc en taille de pneu, on était sur des tailles qui étaient plutôt sur un marché décroissant. Donc ça c'est un premier aspect. Le deuxième aspect, c'est la performance intrinsèque du site. Et le troisième aspect, c'est aussi quelles sont les possibilités pour traiter au mieux la problématique sociale que l'on engendre. » (RD, PNEU)*

Chez PHARMA, le plan n'est pas prévu de longue date, mais coïncide avec le changement de direction du groupe en 2007, puis en 2008. Le séquençage des ajustements vécus par les salariés de PHARMA-R&D-France (dont le site 1) - à savoir la réduction du nombre de précaires (à partir de 2007), puis le gel des embauches (à partir de 2008), puis le premier PDV et la restructuration (en 2009), puis le second PDV et la modération salariale (à partir de 2012) – répond, en effet, aux objectifs de la nouvelle direction : dégraisser la R&D française interne du groupe afin de baisser les coûts dans une logique financière d'augmentation du dividende par action. Ainsi, si les premiers ajustements ont été la réduction du nombre de travailleurs précaires et le gel des embauches, ce ne fut pas pour attendre de voir si d'autres ajustements, plus permanents, étaient nécessaires : tous les ajustements effectués chez PHARMA-R&D- France ont été conçus comme des ajustements permanents. Simplement certains – comme la restructuration de l'activité et le PDV qui l'a accompagnée – ont demandé une plus longue préparation que d'autres – comme le gel des embauches- et ont donc été effectués dans un second temps. Et la raison pour laquelle la modération salariale n'a été réalisée qu'en 2012 est sans doute conjoncturelle (une grève des salariés de PHARMA-Vaccin l'hiver 2009-2010, en pleine campagne de vaccination contre la grippe H1N1).

A l'inverse, certains établissements semblent comme « subir » la séquence qui se met en place progressivement, un ajustement en provoquant un autre sans que la direction ne l'ait anticipé. Les PDV sont particulièrement porteurs de ce genre de « surprise ». Ainsi ELEVATION a dû abandonner l'organisation en 2/8 : si la direction avait bien veillé à ce que les compétences nécessaires dans les ateliers soient préservées par le plan, elle n'avait pas anticipé que la baisse d'effectifs en découlant rende impossible le maintien de l'organisation précédente du temps de travail, avec plusieurs équipes, et a dû passer à une organisation en temps continu. Ainsi, le RD précise : « *on ne l'avait pas imaginé quand on a fait le premier PDV, on n'avait pas réalisé que ça allait poser des problèmes pour travailler en équipe. C'est au bout de 8-9 mois qu'on s'est dit 'ça va pas, il faut qu'on fasse quelque chose'* ».

Improvisation ou séquençage? Il n'est pas toujours facile de trancher. Ainsi pour COOP, comment comprendre cette alternance de PSE et de cessions de magasins ? S'agit-il d'une sous-estimation de ses difficultés qui l'obligent à réagir au coup par coup ou d'un processus par lequel la fermeture de l'établissement ou son recentrage sur un petit nombre de magasins est temporisée à dessein ? Que ce soit volontaire ou non, COOP paraît avoir découpé sa restructuration en plusieurs étapes. Un premier PSE en 2010 a été suivi d'un second en 2012, lui-même talonné par un troisième en 2013, avant qu'une cession d'envergure soit réalisée.

Les licenciements par petits paquets procèdent aussi d'une mise en étape des suppressions de postes. La monographie BTP illustre ce processus d'ajustement par les licenciements économiques individuels. Le RD lui-même semble au clair avec sa manière d'orchestrer l'évitement du PSE

> *"C'est-à-dire que c'est des licenciements d'un nombre tel qu'on n'avait pas d'obligation de faire un PSE. […] Je devais être en dessous de 10. Alors il y a deux choses, moins de 10 sur un mois et puis une histoire de moins de 18 sur une année. Je ne sais pas si vous vous souvenez...Il y a une histoire de calendrier, ça passait ric-rac." (RD BTP, [souligné par nous])*

Ainsi la chronologie des ajustements est un exercice difficile qui procède le plus souvent d'une reconstruction *ex post*, à partir des entretiens, d'une séquence sur laquelle agissent différents acteurs (DRH, représentants du personnel) à différents niveaux de l'organisation (établissement, entreprise, groupe), selon des calendriers qui répondent à des contraintes variées (et notamment celui des négociations comme nous le verrons), en réponse à des difficultés économiques intriquées (conjoncturelles et structurelles).

De même que la transformation de l'organisation du travail, de la structure de l'emploi et des rémunérations est plus ou moins contrôlée, la modulation des effets de la crise entre les salariés peut viser à dessein certaines catégories.

3.2.2. Des ajustements polarisés sur une ou plusieurs catégories de salariés

Les ajustements réalisés (entre 2008 et 2013) sur les effectifs des établissements visités sont souvent ciblés sur une ou plusieurs catégories de salariés. Cette polarisation s'effectue essentiellement en fonction du type de contrat de travail de ces derniers, de leur âge ou de leur activité.

a) Les ajustements d'effectifs concernent prioritairement – quelquefois même principalement – les travailleurs précaires

Dans les établissements comptant des travailleurs précaires parmi leurs salariés, ceux-ci sont les premiers touchés par les réductions d'effectifs. La baisse du recours au travail intérimaire a, ainsi, été observée dans 9 établissements (AERO, BTP, ELEVATION, EQUIP, FORGE, GRENAILLE, PEINT, PNEU et TRACTPLUS) et 3 établissements (BANQUE, EQUIP et PHARMA-R&D-France-Site1) font état du non renouvellement ou du non remplacement des CDD arrivant à échéance. Selon le RD de PNEU, il s'agit là de « *moyens traditionnels* » pour « *accompagner les baisses d'activité* ».

Comme nous l'avons souligné, le recours au travail intérimaire est considéré par beaucoup comme la première variable d'ajustement à la baisse de l'activité. Dans les établissements comptant un nombre conséquent de travailleurs intérimaires (AERO, BTP, FORGE), il a même constitué la principale variable d'ajustement :

> « *Nous, on l'a gérée* [la crise] *parce qu'en fait on avait un volant d'intérimaires qui était suffisant et donc, on arrêtait les contrats au fur et à mesure qu'ils arrivaient aux échéances jusqu'à en avoir plus du tout. On a eu environ une centaine d'intérimaires, qui nous ont permis d'ajuster les effectifs de la société, c'est très clair, c'est simple*. » (AERO, RD) « *Ils ont déjà commencé par réduire les intérimaires. Des intérimaires, il y en avait une centaine qui tournait ici, par an. Je ne sais même pas s'il y en a 20 aujourd'hui.* » (RP, BTP)

Cette polarisation semble aller de soi pour tout le monde, y compris parfois pour les représentants du personnel – *« Il n'y a pas de raison que eux [les intérimaires] ils soient là et que nous on tire la ceinture »* (RP, BTP). Mais, le RP-CGT de FORGE et celui de GRENAILLE, sont plus circonspects, peut-être parce que l'intérim y est également devenu la principale voie de recrutement de la main-d'œuvre :

> « *Le problème c'est toujours pareil, c'est que les directions considèrent que c'est leur variable d'ajustement et puis voilà ! Nous on revendique régulièrement l'embauche des intérimaires, il y a des choses qui sont faites, il faut reconnaître les choses au niveau des, ce qu'ils appellent, des viviers donc en fait c'est des formations d'un an, un an et demi, en fonction des secteurs d'activité, que ce soit sur les métiers à chaud ou alors sur les métiers du contrôle. Donc ça, c'est des bonnes choses. Le souci qu'on peut un peu reprocher, c'est que bah maintenant, ils ne voient que par ça et en dehors de ça, c'est très très difficile pour arriver à faire embaucher un intérimaire »* (RP-CGT, FORGE).

Syndicalement, l'ajustement par ce biais ne fait d'ailleurs parfois même pas l'objet de discussions (AERO, BTP, PEINT).

De fait, lorsque comme dans le cas d'EQUIP, il n'y a plus (ou presque) de travailleurs intérimaires dans l'établissement, les salariés permanents sont inquiets pour eux-mêmes :

> *« Bon, parce qu'ils se rendent compte aussi que à partir du moment où il n'y a plus d'intérim, la prochaine variable d'ajustement ça peut être l'effectif CDI donc je pense que c'est pour ça qu'ils nous disent "c'est dommage, qu'il n'y ait plus d'intérim" »* (RD, EQUIP).

Certains vont jusqu'à considérer le taux de recours à l'intérim comme un *indicateur de l'activité* de l'établissement (par exemple les représentants du personnel de GRENAILLE).

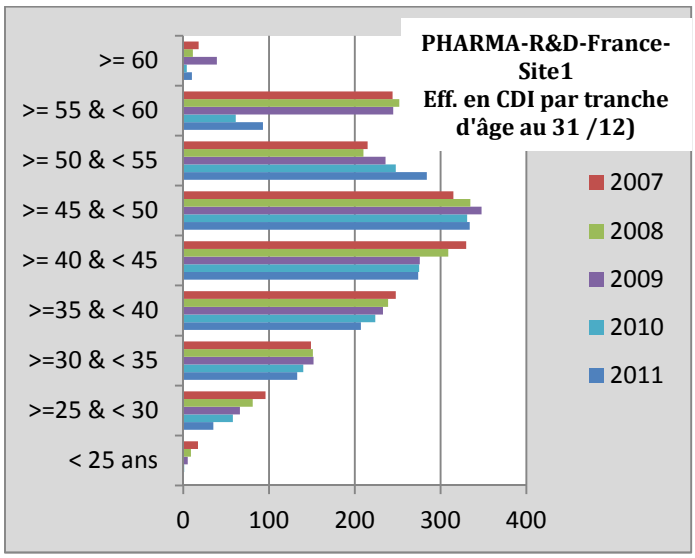
Si l'on exclut le cas des travailleurs précaires, la « règle d'ancienneté consistant à privilégier le départ des salariés les plus récents dans l'entreprise selon le principe « dernier entré, premier sorti » » (Bourguignon et Garaudel, 2012, p. 94) ne semble véritablement appliquée que dans un des établissements visités, ELEVATION, lors de son premier PDV. De l'aveu du RD, le départ des plus jeunes étant moins coûteux (en termes de conséquences sur la production, du fait de leur moindre expérience, mais surtout du montant des indemnités, du fait de leur plus faible ancienneté), il a été clairement favorisé par la direction :

« O*n l'a orienté en essayant de favoriser par des articles bien choisis, une règle bien choisie, les plus jeunes par rapport aux anciens. Ça, ça été une discussion aussi mais c'était un choix, on a dit 'on veut que ce soit comme ça'* » (RD, ELEVATION).

On retrouve néanmoins un phénomène de ce type lors du premier PSE de COOP, où les salariés licenciés sont parmi les plus récemment embauchés, mais plutôt en raison de l'échec d'une récente implantation de l'activité de l'entreprise en Pays-de-Loire.

b) Erosion des deux extrémités de la pyramide des âges de salariés

Le non remplacement des CDD, tout comme le gel des recrutements (constaté, par exemple, chez BANQUE, Conseil-2008, EQUIP, FORGE, GRENAILLE, PEINT, PHARMA-R&D-France-Site1) ou évidemment le licenciement des salariés les plus jeunes d'ELEVATION, a des conséquences importantes sur les effectifs jeunes des établissements concernés. Sans cibler spécifiquement cette population, ces ajustements érodent le bas de la pyramide des âges des effectifs salariés des établissements concernés, comme, par exemple, celle de PHARMA-R&D-France-Site1 (voir graphique ci-dessous), qui ne compte plus que 35 salariés de moins de 30 ans en 2011 contre 113 en 2007 :



Réalisé par les auteures d'après les comptes sociaux de l'établissement

Les plans de départ volontaire (PDV) ciblent, quant à eux, souvent les salariés de l'une ou de l'autre extrémité de la pyramide des âges des salariés de l'établissement. Ainsi, les PDV de PNEU de 2009 et d'ELEVATION de 2010 ont suscité des départs de salariés jeunes, attirés par le montant de l'indemnité.

La polarisation sur les jeunes peut également être incitée par une modification de la législation, comme ce fut le cas chez PHARMA-France (et en particulier PHARMA-R&D-France-Site1), où, après une période de baisse (2007-2009), le nombre de signatures de contrats en alternance (contrats d'apprentissage ou de professionnalisation) recommença à augmenter consécutivement à la réforme de la Contribution Supplémentaire à l'Apprentissage du 29 juillet 2011 et à l'accord passé, à cette occasion, par les entreprises du CAC-40, avec le gouvernement (voir encadré 3 sur la taxe d'apprentissage et la contribution supplémentaire à l'apprentissage).

Encadré 3 : Evolution de la majoration de la taxe d'apprentissage pour les entreprises de 250 salariés ou plus ne recrutant pas suffisamment d'alternants

Loi n° 2009-1437 du 24 novembre 2009 relative à l'orientation et à la formation professionnelle tout au long de la vie (1) – article 27 (*Source* : http://www.legifrance.gouv.fr)

En 2008, La taxe d'apprentissage (TA) – dont le taux est de 0,5% de la masse salariale annuelle brute de 2007 (sauf pour l'Alsace et la Moselle) auquel s'ajoute la Contribution au Développement de l'Apprentissage (CDA) de 0,18% – était majorée de 0,1 point pour les entreprises de 250 salariés et plus qui comptaient, dans leur effectif moyen annuel, moins de 2% de salariés de moins de 26 ans[15] sous contrat d'apprentissage ou de professionnalisation.

En remplacement de cette majoration, ***la loi du 24 novembre 2009 institue une Contribution supplémentaire à l'apprentissage*** (CSA). Celle-ci s'élève à 0,1% de la masse salariale annuelle brute et concerne les entreprises de 250 salariés et plus redevables de la TA et dont la part P de l'effectif moyen annuel des salariés sous contrat de professionnalisation ou d'apprentissage et des jeunes accomplissant un volontariat international en entreprise (VIE) ou bénéficiant d'une convention industrielle de formation par la recherche en entreprise (CIFRE) dans l'effectif moyen annuel de l'entreprise est inférieure à 3 %.

Le 1er mars 2011, le Président Sarkozy annonce à Bobigny (Seine-Saint-Denis) « les actions du gouvernement en faveur de l'emploi notamment en matière de contrats aidés et d'apprentissage », parmi lesquelles une modification du « système » de la CSA destiné à « le rendre plus efficace, plus juste, plus incitatif » (http://discours.vie-publique.fr/notices/117000551.html, nous soulignons). Le nombre d'entrées en contrats d'apprentissage ou de professionnalisation a, en effet, baissé de plus de 9 % entre 2008 et 2009 (passant de 477 688 à 433 008), puis n'a augmenté que de 0,6% entre 2009 et 2010 (*Source* : DARES). En outre, selon « une étude Ipsos réalisée en décembre 2010 (…), sept entrepreneurs sur dix comptaient avoir moins recours à l'apprentissage en 2011 qu'en 2010 » (Le Monde du 02-03-2011).

Le 28 juin 2011 (*Source : travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/dossierdepressefinal.pdf*), lors d'une « réunion de mobilisation en faveur de la formation en alternance » présidée par Nadine Morano, Ministre chargée de l'Apprentissage et de la Formation Professionnelle, les entreprises du CAC 40 signent une « charte en faveur du développement de la formation en alternance ». Parmi elles, BANQUE, dont le taux d'alternants est de 3.90% en 2010, s'engage notamment à fournir « ses meilleurs efforts pour atteindre l'obligation légale de 4% » (nous soulignons), PHARMA-FRANCE, à faire passer son taux d'alternants de 2,12% en 2010 à 4% en 2011, et PNEU, dont le taux d'alternants est de 3,45 % en 2010, « de manière volontaire à augmenter le nombre d'alternants en 2011 par rapport à 2010 et également à améliorer le taux d'embauche à l'issue de la formation. ».

Loi n° 2011-900 du 29 juillet 2011 de finances rectificative pour 2011 (1) – article 23

La CSA est désormais conçue comme un « malus » (N. Sarkozy, discours du 1er mars 2011 à Bobigny) pour les grandes entreprises ne recrutant pas suffisamment d'alternants. En effet, si elle a toujours la même assiette que la TA, elle est désormais due lorsque la part P est inférieure à 4% (ce qui explique les engagements chiffrés pris par BANQUE et PHARMA-FRANCE un mois plus tôt) et son taux est une fonction (décroissante) de P (voir tableau ci-dessous).

[15] Cette référence à l'âge est supprimée l'année suivante (taxe versée en 2009 – rémunérations de 2008).

Taux de CSA en fonction de P jusqu'au 31 décembre 2015	
P	Taux de CSA 2012 (Masse salariale 2011)
P < 1%	0,3% pour les entreprises de plus de 2000 salariés 0,2% pour les entreprises de 2000 salariés ou moins
1% ≤ P < 3%	0,1%
3% ≤ P < 4%	0,05%

Jusqu'au 31 décembre 2015, les entreprises pour lesquelles P est supérieure ou égal à 3 % peuvent être *exonérées* de la CSA si la croissance de leur effectif annuel moyen de salariés sous contrat de professionnalisation ou d'apprentissage est « d'au moins 10 % par rapport à l'année précédente » ou si l'entreprise « a connu une progression de l'effectif annuel moyen des salariés [sous contrat de professionnalisation ou d'apprentissage](…) et relève d'une branche couverte par un accord prévoyant au titre de l'année une progression d'au moins 10 % du nombre de salariés [sous contrat de professionnalisation ou d'apprentissage](…) dans les entreprises de deux cent cinquante salariés et plus et justifiant, par rapport à l'année précédente, que la progression est atteinte dans les proportions prévues par l'accord au titre de l'année considérée. »

La loi du 14 mars 2012 de finances rectificative pour 2012 (art.22) Modifie le seuil et les taux de la CSA : le seuil est porté à 5 % à compter de 2016 (rémunérations de 2015) et les taux sont modifiés comme suit pour la période 2014 (rémunérations 2013) – 2016 (rémunérations 2015) :

Taux de la CSA en fonction de P (nombre d'alternants par rapport à l'effectif moyen annuel)				
Effectif salarié total (E)	P	Taxe 2014 (rémunérations 2013)	Taxe 2015 (rémunérations 2014)	Taxe 2016 (rémunérations 2015)
E > 2 000	P < 1 %	0,5 %	0,6 %	0,6 %
250 ≤ E ≤ 2000	P < 1 %	0,3 %	0,4 %	0,4 %
E ≥ 250	1% ≤ P < 2%	0,1 %	0,1 %	0,2 %
E ≥ 250	2% ≤ P < 3%	0,1 %	0,1 %	0,1 %
E ≥ 250	3% ≤ P < 4%	0,05 %	0,05 %	0,05 %
E ≥ 250	4% ≤ P < 5%	0 %	0 %	0,05 %
(Source : http://www.legifrance.gouv.fr**)**				

Le plus souvent, cependant, les mesures d'âge ont plutôt ciblé les salariés proches de l'âge de la retraite (BANQUE, ELEVATION (2nd PDV, 2013), EQUIP, PHARMA-R&D-France, TRACTPLUS, PNEU) et consisté en une cessation anticipée d'activité, totale ou partielle. Cette polarisation est, en effet, jugée « socialement acceptable » (RD, EQUIP), même si, dans le cas d'EQUIP comme dans celui de PHARMA-R&D-France par exemple, cette mesure ne répond pas à une dégradation de la santé économique du groupe. Dans ces deux cas, elle constitue d'ailleurs la principale modalité d'ajustement des effectifs de l'entreprise. Ces constats vont dans le même sens que ceux établis par Béthoux, Jobert et Surubaru (2011) dont l'enquête montre que, bien que « désormais considérées comme une solution à éviter en raison du report de l'âge légal de la retraite, du coût élevé de ces mesures pour l'État et pour les entreprises, du faible taux d'emploi des salariés âgés de 55 à 64 ans, (…) non seulement les mesures d'âge ne sont pas abandonnées mais (…) elles font encore partie des

mesures prioritaires négociées par les partenaires sociaux confrontés aux restructurations. » (p. 55-56)

Des dispositifs de cessation anticipée d'activité ont, par exemple, été mis en place chez PHARMA-R&D-France (2009) et chez TRACTPLUS (2013). Le cas d'EQUIP est un peu particulier car un dispositif de préretraite, entièrement financé par l'entreprise, y avait été instauré au milieu des années 2000 ; celui-ci a donc simplement été assoupli en 2009, en abaissant l'âge d'accès au départ en préretraite. Comme celui de PHARMA-R&D-France, il concerne les salariés de 55 ans et plus, avec un maintien de 80% de la rémunération, contre 70% pour les salariés de PHARMA-R&D-France.

Chez PNEU et BANQUE, le dispositif proposé aux seniors ne prévoit qu'une cessation partielle de l'activité. Chez PNEU, tous les salariés de 56 ans ou plus en juin 2009 se voient proposer, dans le cadre du PSE, de travailler un tiers de temps pour 66% de leur salaire. L'idée fut ici d'aménager la fin de carrières qui avaient été pénibles et qui, pour certains, promettaient de l'être encore plus suite à la fermeture de l'atelier tourisme :

> *« D'un point de vue CHSCT, on a eu notre mot à dire et notre droit de véto à avoir, qu'il ne se passe pas n'importe quoi. Dans l'atelier tourisme, y avait quand même des salariés qui avaient déjà vingt-cinq ans ou trente ans d'ancienneté, qui n'avaient connu que le tourisme, qui pour eux vivaient un traumatisme phénoménal de changer d'atelier. »* (RP-CGT, PNEU).

L'accord senior de BANQUE (2012) prévoit, quant à lui, une rémunération de 90% du salaire pour un temps de travail de 80% pour toute personne qui, étant à moins de deux ans de l'âge de la retraite, annonce la date de son départ (devant avoir lieu avant la fin de l'année).

c) <u>Des ajustements d'abord ciblés sur les non-cadres et (le cas échéant) sur la production</u>

Tout comme la baisse du recours au travail intérimaire et le non remplacement des CDD, les ajustements des effectifs permanents (gel des embauches, chômage partiel, non remplacement des départ à la retraite, PDV, etc.,) ont majoritairement touché les non-cadres, et tout particulièrement les ouvriers et la production, modifiant ainsi la structure par qualification de la main-d'œuvre. Cela a été le cas dans quasiment tous les établissements des secteurs de l'industrie et de la distribution (AERO, BTP, COOP, EQUIP, FORGE, GRENAILLE, PNEU, TRACTPLUS)[16]. Ainsi :

- chez AERO, la baisse des effectifs a touché principalement la production ; il est vrai qu'elle est essentiellement due à la baisse du recours à l'intérim et, seulement dans une moindre mesure, au non remplacement des départs ;
- deux-tiers des licenciements économiques pratiqués par BTP ont concerné des ouvriers sur 2009-2011, la catégorie majoritaire dans l'établissement ;
- le premier PSE de COOP (début 2011) n'a touché aucun cadre ;
- chez EQUIP, le chômage partiel et la baisse des effectifs ont touché essentiellement les ouvriers et la production ;

[16] Le seul établissement où un type d'ajustement, en l'occurrence le licenciement économique, a été ciblé sur les salariés des services administratifs est ELEVATION, au motif que les coûts ne pouvaient y être réduits autrement : « *on avait trouvé des moyens de réduire des coûts un peu partout mais dans le domaine administratif, c'est plus difficile parce qu'on ne peut pas soit réinternaliser du travail, soit rationaliser la production, c'est beaucoup plus compliqué, donc dans les services administratifs il y a un moment où on ne sait plus trop quoi faire donc on a réduit les effectifs* » (RD).

- chez FORGE, le gel des recrutements a été ciblé sur le personnel ouvrier de production ;
- de même que le chômage partiel, le gel des embauches et le non remplacement systématique des départs à la retraite dans l'activité de production pratiqués par GRENAILLE ;
- chez TRACTPLUS, le chômage partiel et le PSE ont concerné principalement le personnel de production : seul le personnel des ateliers a été touché par les licenciements (les salariés des bureaux n'ont connu que des reclassements internes, pour 48 d'entre eux) et, parmi ces licenciements, les départs contraints n'ont concerné que les non-cadres ; selon un élu, les contremaîtres qui sont partis l'ont fait volontairement.

Certains ajustements, comme le chômage partiel, sont plus appropriés aux activités de production, qu'aux activités commerciales, aux activités de R&D ou aux activités de support. Il est donc naturel qu'ils touchent en priorité les salariés de la production. Chez EQUIP, où il a touché les non-cadres et le personnel de production, la direction a d'ailleurs imposé aux cadres de prendre deux jours de RTT par mois pendant six mois, afin de préserver l'équité entre les salariés.

Pour les ajustements portant plus spécifiquement sur les effectifs – gel des embauches, PDV, etc., –, plusieurs raisons sont invoquées pour justifier cette polarisation. Dans certains cas, elle apparaît comme la réponse appropriée à une crise conjoncturelle ou espérée telle. La direction d'AERO fait, par exemple, « le pari » d'une difficulté passagère :

> *« Après au niveau des structures, on a eu un peu moins de problématique parce que très clairement quand la crise est arrivée en 2009, on était plutôt sous-staffés, on était plutôt en sous-effectif… Donc on a conservé les structures qu'on avait, en considérant aussi, c'était un pari un peu de notre PDG de l'époque, considérant que la crise ne durerait pas très longtemps. Donc on a conservé les structures et on a juste ajusté sur les personnels de production. »* (RD, AERO).

Dans d'autres cas, le choix de concentrer les ajustements d'effectifs sur les activités de production répond à une stratégie de l'entreprise. Dans le cas d'EQUIP, il s'agit d'une stratégie industrielle de délocalisation, ici, en l'occurrence, d'une partie des activités de fabrication vers des pays d'Europe de l'Est où le coût du travail est moins élevé ; et on retrouve une logique similaire chez PNEU. Dans le cas de GRENAILLE, ce choix est justifié par la poursuite de la politique d'innovation du groupe et une nouvelle orientation stratégique vers le développement d'activités de service complémentaires aux produits vendus. Ainsi, alors que l'effectif ouvrier permanent est passé de 80 salariés avant 2010 à 70 salariés ces trois dernières années, l'effectif des centres d'essai et de recherche y a augmenté, dans le même temps, de 10 à 15 salariés.

Chez BTP, les raisons de ce choix sont plus controversées. Alors que le RD l'explique par le souci d'une réorganisation plus « cohérente » des équipes, le RP y voit l'expression de la domination des patrons sur les ouvriers : « *Ici c'est que des maçons ou des chefs de chantier. Mais quand il y a des mesures comme ça, on commence par le plus gros mot, c'est-à-dire les ouvriers ». (RP, BTP)*

La production industrielle n'a évidemment pas été la seule activité à être touchée par la crise. D'autres activités, comme l'activité de « conseil en recrutement » chez CONSEIL, ou certaines activités de financement et d'investissement chez BANQUE, ont été réduites. Dans le 2nd PDV de

BANQUE, ce sont ainsi des métiers qui ont été ciblés. Dans ces cas, cependant, les salariés ont le plus souvent le choix entre un reclassement ou une mobilité et un départ :

> *« Quand on cible des métiers, parce que ce sont les métiers… En l'occurrence, c'était relativement simple, parce que sur [la Banque de Financement et d'Investissement], on avait décidé d'arrêter certaines activités. Donc tous les gens qui sont dans ces activités potentiellement sont concernés soit par le reclassement, soit la mobilité fonctionnelle, soit le départ si jamais ils ne choisissent pas de rester »* (RD, BANQUE).

Chez CONSEIL, la crise a eu pour conséquence naturelle de provoquer une baisse de l'activité « conseil en recrutement » et inversement, une hausse de l'activité de « conseil en accompagnement des restructurations ». L'emploi y a été sauvegardé, mais au prix d'une mobilité contrainte des salariés de la première activité vers la seconde, moyennant l'acceptation d'une baisse significative des rémunérations des consultants concernés (cf. infra). D'autres structures, comme PHARMA-R&D-France, ont connu des mobilités internes liés à l'activité, en raison, non pas de la crise d'une activité particulière, mais d'une restructuration complète de la recherche entre les différents établissements et les différents types de pathologies (2009).

Globalement, dans les établissements visités, **les ajustements sur les rémunérations** sont moins différenciés que les ajustements sur les effectifs.

Dans l'ensemble des 15 établissements visités, 12 ont connu des modérations salariales entre 2008 et 2012 (AERO, COOP, ELEVATION, EQUIP, FERROV, FORGE, GRENAILLE, PHARMA, PNEU, SANSFIL, TRACTPLUS, BANQUE), 5 établissements (BTP, CONSEIL, PNEU, AERO et TRACTPLUS) ont connu ponctuellement des gels de salaires, un établissement (CONSEIL) a connu des baisses de rémunérations, un établissement (PEINT) n'a connu aucun ajustement salarial.

Ainsi, le gel des rémunérations survenu à BTP depuis 2013 concerne l'ensemble des salariés. De même, dans la majorité des établissements ayant connu une modération salariale entre 2008 et 2013 (AERO, COOP, ELEVATION, EQUIP, FERROV, FORGE, PHARMA-R&D-France-Site1), celle-ci semble avoir concerné tous les salariés. Dans certains de ces établissements cependant, cette modération a pris des formes différentes selon la catégorie de salariés. C'est, par exemple, le cas de PHARMA-R&D-France-Site1, où la modération salariale commencée en 2012 a été l'occasion d'arrêter toute augmentation collective des salaires pour les cadres, alors que celles-ci sont restées exclusivement collectives pour les autres catégories de salariés : *« On considère que la performance d'un cadre est plus facile à évaluer que celle d'un technicien à qui on demande d'exécuter des consignes » (RD, PHARMA)*.

Dans certains cas, les ajustements sur les salaires ont, cependant, différé selon les catégories de salariés. Les salariés de PNEU et de TRACTPLUS n'ont ainsi pas connu le même sort selon qu'ils faisaient ou non partie de l'encadrement. Chez PNEU, les salaires des cadres ont été gelés, alors que les salaires des ouvriers ont continué à augmenter, mais dans une moindre mesure. Chez TRACTPLUS, les cadres ont été plus 'favorisés', puisque les ajustements réalisés sur les salaires des non-cadres ont démarré un an avant ceux réalisés sur les leurs : les salaires des non-cadres ont, en effet, été gelés en 2009 et modérés en 2010, alors que ceux des cadres n'ont été gelés qu'en 2010.

Chez CONSEIL, les salariés ont connu un traitement différencié selon leur position dans l'échelle des rémunérations et selon leur activité. Les plus hautes rémunérations ont diminué de 10 à 20% pour la partie fixe et de presque 100% pour la partie variable, ceux des consultants passés de l'activité de « conseil en recrutement » à l'activité de « conseil en accompagnement des restructurations » ont diminué, en raison d'écarts de rémunération de 30 % à 35 % entre les deux activités, et tous les autres salaires ont été gelés. Chez BANQUE, les augmentations de salaires ont été quant à elles différentes selon que les salariés faisaient ou non partie de la BFI.

Chez GRENAILLE, la direction a fait porter l'effort sur les nouveaux recrutés en diminuant les salaires à l'embauche, plafonnés au niveau du Smic. Mais les RP ont demandé à ce que des augmentations individuelles soient versées aux nouveaux recrutés, pour compenser cette baisse des salaires à l'embauche et les inégalités apparues entre nouveaux entrants et salariés en poste.

Au total, la ou "les" crise(s) vécue(s) dans les établissements aura(ont) été l'occasion pour les directions de prendre - et de "faire accepter" - des décisions qui concernent l'éventail et le champ des dispositifs de flexibilité interne et externe dont ils disposent. Evaluer dans quelle mesure la crise a pu servir de prétexte pour faire passer ces décisions est évidemment délicat. Cela nécessite de revenir sur l'appréhension de la nature de la crise et sur l'état des relations professionnelles et des conditions de la négociation dans les établissements. Pour autant, certaines des mesures s'inscrivent dans un processus dont on peut craindre la dimension irréversible qui dégrade les avantages et la position des salariés.

Plusieurs modalités d'ajustements peuvent servir d'illustrations. Du point de vue de la flexibilité interne, les accords d'aménagement du temps du travail et de modulation du temps de travail signé "en temps de crise" en vue d'adapter les organisations du travail aux besoins de l'activité organisent en quelque sorte une modulation plus flexible des horaires et moins prévisible ainsi qu'un certain nombre de jours de congés à la discrétion de l'employeur (TRACTPLUS, BTP, PEINT). Du point de vue de la flexibilité externe, le recours accru à la sous-traitance, dont le cas emblématique est FERROV dans sa volonté d'externaliser la croissance ou encore PHARMA, COOP et EQUIP dont les ajustements permettent de préparer l'extériorisation future, voire la délocalisation de pans entiers d'activité, prépare en quelque sorte l'éclatement de la main-d'œuvre et l'affaiblissement de la position de "ceux qui restent" au sein des établissements. Enfin, du point de vue des conditions de rémunération, si la "crise" a pu conduire à remettre en cause les augmentations 'plancher' (BANQUE), ou les primes d'ancienneté (COOP), la question d'un éventuel "retour" aux acquis reste particulièrement incertain et conditionné à une amélioration du rapport de force qui semble loin d'être acquise.

Après avoir repéré les modalités, les dynamiques et le séquençage des ajustements opérés à l'occasion de la crise, nous nous sommes interrogées sur le rôle joué par les acteurs de la négociation collective dans ces ajustements. Dans quelle mesure ces ajustements ont-ils été discutés, négociés, voire imposés ? Ont-ils entrainé un regain de conflictualité ? Dans quelles conditions ? Telles sont les questions auxquelles nous tentons d'apporter une réponse circonstanciée dans la section suivante.

4. Relations professionnelles et ajustements : négociations, conflits

Les formes concrètes prises par les ajustements reflètent la capacité des acteurs à façonner leur mise en œuvre lors des négociations (4.1) ou de conflits sociaux (4.2).

4.1. Le rôle des discussions ou des négociations dans les ajustements

Du point de vue des négociations, il s'agit ici d'identifier le caractère plus ou moins négocié des ajustements et la manière dont ces négociations ont affecté ou infléchi, dans leur niveau ou leur forme, les ajustements initialement prévus dans les établissements enquêtés. Sur quel(s) thème(s) les discussions ont-elles porté ? Quelles formes ces négociations ont-elles prises ? Observe-t-on des pratiques différentes selon la nature des ajustements privilégiés ? Y a-t-il eu des accords d'entreprises ou a-t-on assisté à davantage d'accords tacites ? Des procédures informelles (discussions) ont-elles eu lieu ? Le cas échéant, à quel niveau et avec quelle signification pour les acteurs impliqués ? Y a-t-il eu des négociations catégorielles ? Des « chantages à l'emploi » ?

L'apport de nos monographies sera ici essentiel car nous ne disposons pas encore de bilan analytique sur les accords d'entreprise ayant eu lieu au cours de la crise. Il n'est cependant pas inutile de revenir sur l'évolution du cadre législatif et des résultats de la négociation d'entreprise au cours des dernières décennies, voire des années ayant précédé la crise (4.1.1). La place des négociations dans les choix relatifs aux ajustements, telle qu'elle apparaît dans les monographies, est ensuite détaillée selon que les ajustements portent sur l'emploi (4.1.2) ou les rémunérations (4.1.3). En creux, c'est sans doute la relative impuissance et/ou résignation qui émerge d'un univers pourtant formellement bien institutionnalisé. La crise peut même, *in fine*, amplifier l'inégalité de position et devenir l'occasion pour les directions d'obtenir des concessions fortes de la part des salariés (4.1.4).

4.1.1. Une dynamique de la négociation d'entreprise largement impulsée par l'Etat, au détriment de la qualité du contenu de la négociation

La dynamique de la négociation d'entreprise, qui s'est fortement développée en France depuis les années 1980 (lois Auroux), reste largement déterminée par l'obligation annuelle de négocier (cf. encadré 4). En effet, un champ de plus en plus large de thèmes est entré progressivement dans l'obligation de négocier (salaires, durée et organisation du travail, égalité professionnelle hommes/femmes, épargne salariale, emplois des travailleurs handicapés et des seniors, GPEC pour les entreprises de plus de 300 salariés, etc.).

Encadré 4 : Regard du responsable des relations sociales de BANQUE sur la dynamique de la négociation

Pour un responsable des relations sociales, quels sont les sujets sur ces dernières années ?
Sur ces dernières années, ce serait trop long… Dans le domaine des relations sociales, l'évolution de la réglementation est permanente. Ma préoccupation est celle-là. Comme tous les DRH de France. À un moment, il faut arrêter de légiférer et de balancer des trucs tous les six mois. On passe notre temps à ça. Vous voyez cette année, on a le contrat… L'année dernière, on a négocié un accord sur les seniors, vachement bien, tout le monde était content, les cinq OS signent. Donc là, on me dit : « Votre truc, il faut, avant le mois de septembre 2013, avoir négocié un contrat intergénérationnel ». Donc ça veut dire qu'il faut qu'on reprenne notre négociation sur les seniors, et il faut négocier. Aujourd'hui, ça change en permanence. Tous les ans, plusieurs fois par an, on nous demande… En matière de négociations, on n'a vraiment plus beaucoup de fenêtres de tir pour négocier sur des sujets dont on pourrait avoir envie collectivement, avec les partenaires sociaux, parce que cette année…
Vous êtes nourris de l'extérieur.
Oui, c'est ça. Cette année, j'ai un accord sur l'égalité hommes/femmes qui arrive à échéance, donc si je ne le renouvelle pas cette année… Puisque l'administration… Remarquez, c'est un bon moyen d'obliger les entreprises à négocier, ce que je peux comprendre. Si on ne négocie pas, vous avez une pénalité de 1 % de la masse salariale. Comme on est une grosse masse salariale, ça fait beaucoup d'argent. Donc cette année, il faut que je renégocie l'accord sur l'égalité hommes/femmes, que je négocie un accord intergénérationnel avant le mois de septembre. Comme on est en élections professionnelles cette année, je suis en train de négocier un accord de droit syndical avant les élections pour les organisations syndicales.

Au cours des années 2000, le cadre légal de la négociation collective a été modifié par le législateur poursuivant plusieurs objectifs : il s'agissait tout à la fois de favoriser la négociation d'entreprise, d'orienter son contenu et d'accorder plus de légitimité aux partenaires sociaux (employeurs et syndicats) dans la production de normes négociées. La remise en cause du principe de faveur (hiérarchie entre niveaux de négociation) par la possibilité d'y déroger (totalement ou partiellement) ou par le moyen d'incitations (financières ou autres) s'est faite en plusieurs étapes, et a été généralisée à presque tous les domaines de la négociation collective par la loi du 4 mai 2004. La loi du 20 août 2008 a quant à elle visé à renforcer la représentativité des organisations syndicales signataires d'accords collectifs (nouvelles règles de représentativité des délégués syndicaux et droit d'opposition majoritaire) afin de donner aux accords d'entreprise davantage d'autonomie par rapport aux autres niveaux de la négociation. Elle a donc abouti à la remise en cause de « la présomption irréfragable de représentativité » accordée par l'Etat aux cinq confédérations syndicales au lendemain de la Seconde Guerre mondiale, en faisant dépendre la nouvelle représentativité des résultats obtenus par les organisations syndicales lors des élections professionnelles, donc de leur audience réelle auprès des salariés.
Le travail d'A. Naboulet (2011) offre une lecture particulièrement détaillée de la négociation collective d'entreprise ayant précédé la crise (2005-2008), permettant à la fois d'en préciser la dynamique et le contenu, dans les limites des indicateurs disponibles. Seules 15% des entreprises de plus de 10 salariés (secteur marchand hors agriculture) ont engagé une négociation, mais celle-ci a couvert 63% des salariés concernés. La fréquence de telles négociations est en effet d'autant plus

importante que la taille de l'entreprise est grande et que la présence d'IRP est effective. Chaque année en moyenne, ce ne sont pas moins de 70 000 accords d'entreprise qui ont été conclus sur la période. Si les accords sur l'emploi et les salaires sont très majoritairement signés par des délégués syndicaux (90%), en revanche les accords d'épargne salariale ne recourent que marginalement aux IRP (référendums, décision unilatérale), illustrant l'importance de ce type d'accords ayant eu lieu dans les petites entreprises suite aux incitations (accès des dispositifs ouvert aux mandataires sociaux).

Sur la période 2005-2008, les délégués syndicaux ont signé majoritairement des accords sur les rémunérations (54%), qu'il s'agisse des salaires et primes (35%) ou des dispositifs d'épargne salariale (19%). Viennent en seconde position les accords portant sur le volume d'emplois (30%), notamment ceux sur la réduction du temps de travail (compte épargne temps, heures supplémentaires) qui sont les plus fréquents (26%), alors que ceux portant sur l'emploi (PSE, plans de départs volontaires) le sont nettement moins (4%). L'activité contractuelle par organisation syndicale mesurée par le nombre d'accords signés reflète à la fois le degré d'implantation de chacune ainsi que leur propension à signer des accords. De ce point de vue, c'est la CFDT qui arrive en tête (61%), suivie par la CGT (53%) même si elle est, de toutes les organisations syndicales, celle qui est la moins encline à signer des accords.

Si le développement et la routinisation de cette négociation dus au strict respect de l'obligation légale ont abouti à une profusion d'accords sur différents thèmes, la contrepartie en a été une relative pauvreté du contenu négocié. De surcroît, dans un contexte macroéconomique dégradé (chômage de masse et menaces sur l'emploi), la négociation collective s'est orientée vers un dialogue social de plus en plus déséquilibré au profit des employeurs, ou encore sous « influence managériale », plaçant les organisations syndicales dans une posture de plus en plus défensive (Pernot, 2013). Qu'en est-il dans la crise ? Les ajustements ont-ils donné lieu à négociation ? Quel a été le rôle respectif du groupe ou de la maison mère dans ces ajustements ? Les IRP ont-elles eu voix au chapitre ? Autant de questions auxquelles l'enquête de terrain permet d'apporter des éléments de réponse, ou à tout le moins, d'avancer un certain nombre d'hypothèses et d'établir quelques constats.

4.1.2. Quelles négociations des ajustements de l'emploi dans la crise ?

Comme nous l'avons vu précédemment, les ajustements de l'emploi sont variés. Dans 8 des 15 cas étudiés, des stratégies de baisse de l'emploi permanent ont été mises en œuvre, *via* des Plans de sauvegarde de l'emploi (PSE) (TRACTPLUS)**,** des plans de départs volontaires (PDV), le plus souvent dans le cadre de PSE (PNEU, ELEVATION, SANSFIL, BANQUE, COOP, PHARMA en 2014), ou encore au travers d'autres dispositifs spécifiques comme des préretraites d'entreprise ou des ruptures conventionnelles dans le cadre de projet de création ou de reprise d'activité (EQUIP), et des cessations anticipées d'activité (PHARMA en 2010) (cf. l'encadré 5 sur PSE et PDV). En parallèle, les ajustements peuvent porter sur la frange des salariés les plus précaires (intérimaires, salariés en CDD) ou encore sur les heures travaillées *via* le recours au chômage partiel (convention APLD ou classique), etc. De manière générale, nos enquêtes soulignent que la baisse de l'emploi permanent a fait l'objet de négociations (d'accords d'entreprise ou d'établissement) tandis que les ajustements portant sur l'emploi des précaires ou sur le volume d'heures travaillées résultent plus souvent de discussions informelles entre les IRP et la direction.

Encadré 5 : les PSE et les PDV

Le PSE :

Il est obligatoire dans les sociétés employant au moins 50 salariés, lorsque sont envisagés au moins 10 licenciements économiques dans une même période de 30 jours. Cette obligation s'applique également dans les cas suivants : 1) lorsqu'au moins 10 salariés ont refusé la modification d'un élément essentiel, pour motif économique, de leur contrat de travail, 2) à l'entreprise qui a procédé pendant 3 mois consécutifs à 10 licenciements économiques et qui envisage un nouveau licenciement économique au cours des 3 mois suivants, 3) à l'entreprise qui a procédé à 18 licenciements économiques au cours de l'année civile sans avoir été tenue de présenter un P.S.E : tout nouveau licenciement économique au cours des 3 premiers mois de l'année civile suivante est soumis à cette obligation.

Son objet est d'éviter ou de réduire le nombre des licenciements et de favoriser le reclassement des salariés. Il intègre un plan de reclassement visant à faciliter le reclassement des salariés dont le licenciement ne pourrait être évité, notamment celui des salariés âgés ou présentant des caractéristiques sociales ou de qualification rendant leur réinsertion professionnelle particulièrement difficile. Il prévoit les mesures suivantes :

- réduction ou aménagement du temps de travail, baisse des heures complémentaires (pour limiter les licenciements)
- offres de reclassement interne
- dispositif d'accompagnement à la recherche d'emploi, et de soutien à la création d'entreprise, aide à la formation ou à la reconversion (aide au reclassement externe ou interne)
- mesures d'âge

Dans les entreprises de plus de 1 000 salariés, l'employeur est tenu de proposer aux salariés d'adhérer à un congé de reclassement lui permettant de mettre en œuvre des actions destinées à faciliter son reclassement. Dans les entreprises de moins de 1 000 salariés, l'employeur doit proposer aux salariés d'adhérer au contrat de sécurisation professionnelle (CSP).

Le PSE peut faire l'objet d'un accord ou être décidé de manière unilatérale. En revanche, il doit être présenté au C.E., dans le cadre d'une procédure d'information et consultation (sous peine de nullité), et doit être communiqué à l'inspection du travail. Ensuite, il est présenté aux salariés par voie d'affichage. En cas d'insuffisance, tant en termes de contenu que de moyens, l'administration du travail peut émettre un constat de carence. Par ailleurs, les salariés peuvent contester la validité de leur licenciement devant le tribunal de grande instance (ou aux prud'hommes s'il s'agit d'une contestation isolée).

Le PDV :

Il en existe trois types:

- Les PDV adossés à un accord collectif sur la GPEC, qui visent à adapter la structure des effectifs à des changements économiques ou technologiques (Depuis 2011, les indemnités de ruptures sont soumises aux charges sociales et à l'impôt sur le revenu, ce qui leur retire pas mal d'intérêt).
- Les PDV adossés à un plan de licenciements économiques, qui se conçoivent comme un préalable à l'application de l'ordre de des licenciements : départs des volontaires d'abord, les licenciements

n'étant prononcés que si le nombre de volontaires est insuffisant. Dans une entreprise d'au moins 50 salariés, un PSE doit être mis en œuvre si le nombre de ruptures atteint 10.
- Les PDV autonomes, exclusifs de tout licenciement : depuis octobre 2010, la Cour de cassation les dispense de plan de reclassement intégré au PSE, dès lors qu'aucun licenciement ne complète les départs volontaires (considérant que les reclassements ne concernent que les salariés dont les licenciements ne peuvent être évités). L'ANI pourrait néanmoins modifier cette jurisprudence.

Les critères pour le choix des licenciés

L'article central L 321-1-1

S'il n'y a pas de convention ou d'accord collectif applicable à l'entreprise qui les imposent à l'employeur, celui-ci est chargé de les définir. Il doit alors tenir compte de :

- Charges de famille
- Ancienneté
- La situation des salariés qui présentent des caractéristiques sociales rendant leur réinsertion professionnelle particulièrement difficile, notamment celle des personnes handicapées et des salariés âgés.
- Les qualités professionnelles appréciées par catégorie

NB : l'application des critères doit se faire au sein de l'entreprise pour les catégories professionnelles identiques, c'est-à-dire qui exerce les mêmes fonctions, de même nature supposant une formation professionnelle commune sans qu'il puisse être opéré de distinction entre temps plein et temps partiel. L'application des critères ne doit pas être restreinte au service supprimé.

Le reclassement

La recherche de reclassement est préalable à tout LME. Le reclassement du salarié doit être recherché en priorité dans l'entreprise puis, si l'entreprise appartient à un groupe, parmi les entreprises dont les activités, l'organisation ou le lieu d'exploitation permettent la permutation de tout ou partie du personnel, y compris quand ces entités se trouvent à l'étranger. Néanmoins la jurisprudence est touffue sur la question du groupe. L'idée selon laquelle les filiales n'étant pas co-employeurs des salariés à reclasser puissent être dédouanées de cette responsabilité a ainsi été discutée plusieurs fois. La notion de groupe de reclassement est, elle aussi, en cours d'élaboration.

Les offres de reclassement doivent être personnalisées. L'employeur ne peut donc se contenter d'informer le salarié de la liste des postes de reclassement disponibles identifiés dans le PSE. De même ne satisfait pas à son obligation de reclassement l'employeur qui, sans effectuer de proposition individualisée, affiche dans l'entreprise la liste des postes disponibles et invite les salariés intéressés par l'un d'entre eux à se manifester [Cass. Soc. 12.03/2003 n°00-46.700]. L'employeur doit au contraire proposer à chaque salarié individuellement, les seuls emplois disponibles correspondant à sa qualification [Cass. Soc. 29 juin 2005 n°03-45.519].

a) Ajustements de l'emploi permanent : des décisions imposées par la direction de l'entreprise ou du groupe

Dans la plupart des cas étudiés, les décisions d'ajustements de l'emploi permanent émanent directement du groupe. Les interlocuteurs rencontrés décrivent ainsi une direction d'établissement, « dépossédée » de tout pouvoir de décision, n'ayant d'autre alternative que de respecter les injonctions de la maison-mère :

> « *Ils [les membres du comité de direction] envisagent plusieurs solutions et après, c'est le patron du groupe qui va dire 'on va mettre celle-là en place'» (RD, ELEVATION)*
>
> « *On n'avait pas les véritables décideurs en face de nous* » (R.P., Secrétaire de CE, TRACTPLUS)
>
> *« (…) comme on dit des fois méchamment, les directions d'établissement, ici, ça devient des concierges. C'est-à-dire que le groupe décide et eux ils appliquent, ils n'ont plus aucune autonomie ici, c'est terrible. Avant, les directions d'établissement avaient un peu d'autonomie ; là, c'est… Puis là c'est vraiment très, très autoritaire de la part (…) [du] président de la R&D monde et de DG. C'est eux qui font la pluie et le beau temps : quand ils décident de quelque chose, ça… » (RP, PHARMA).*

Encadré 6 : Deux illustrations de l'annonce d'un plan de restructuration au sein de l'établissement

Au moment où les RP sont convoqués chez PNEU, les chefs de service et d'ateliers sont répartis par la direction sur le site pour annoncer simultanément le PSE aux salariés. Voici le récit qu'en fait le RP_CGT :

« Avec l'expérience que je peux avoir, j'ai détaché deux camarades qui étaient présents à la réunion : monsieur P. G. pour la CGT, j'ai demandé aussi à un élu de SUD, qui était là actuellement, d'aller dans les ateliers pour voir ce qui se passait. Et nous, on n'avait toujours pas eu l'information. On était en train de découvrir comme quoi y allait avoir un plan social. On ne savait pas ce qu'il y avait dedans et l'information était distribuée par des personnes non-habilitées à le faire puisque les chefs d'atelier, les chefs de service ou les chefs d'équipe, quand ils doivent gérer un plan social, quand ils doivent faire des annonces, ils ne sont pas préparés à ça. Ca partait dans tous les sens. Ils lançaient l'information comme quoi ils fermaient le tourisme avec 477 suppressions d'emplois sans expliquer les tenants, les aboutissants, le pourquoi du comment… Il n'y avait rien. Les salariés, pour certains, sont partis en pleurs. Ils ont eu, même, l'autorisation de quitter le poste avant la fin de poste pour pouvoir… ».

Chez COOP, le processus d'annonce est plus institutionnalisé.

Le DRH nous présente des relations sociales très institutionnalisées et normalisées. Ainsi par exemple, lorsqu'il nous décrit les étapes de discussion du PSE, on pourrait penser qu'il s'agit presque d'une routine : *« On fait les réunions à deux avec le directeur général et ça commence par le CCE, c'est le schéma habituel. Il faut d'abord une réunion de CCE, vous avez des convocations qui partent avec des notes d'information qui expliquent le pourquoi du PSE et le pourquoi des ajustements. Dans les CCE il y a des discussions et ensuite ça redescend vers les CE. On a nous ce qu'on appelle des CE de région. Les informations qui sont données au CCE sont données également au niveau des CE avec plusieurs réunions. Sur les PSE vous avez 3 à 4 réunions où vous êtes d'abord sur une note d'information qui explique, qui motive le PSE, pourquoi on est amené à faire un PSE, pourquoi on n'a pas eu d'autres solutions que de le faire, et ensuite vous êtes sur la négociation des mesures d'accompagnement sur les autres réunions avec, sur la dernière réunion, l'avis du CCE, avec le CHSCT qui peut être dans la boucle aussi par rapport aux conditions de travail, les avis qui sont rendus et après, dans chaque CE, vous avez la même chose. A chaque fois, vous avez le même nombre de réunions avec derrière une négociation et à chaque fois de l'information(…) ».*

Dans un contexte d'autonomie limitée, voire nulle, en matière de décisions d'emploi, le rôle joué par les instances représentatives du personnel (IRP) dans les négociations d'ajustement de l'emploi permanent varie d'un établissement à l'autre (cf. par exemple, dans l'annonce des PSE ; encadré 6). Un premier groupe d'établissements se singularise par une faible, voire aucune, emprise des IRP sur les négociations, et ce même lorsque les relations professionnelles et le dialogue social sont très institutionnalisés du fait de la grande taille de l'entreprise (PHARMA, EQUIP, BANQUE). D'autres cas sont, au contraire, caractérisés par des négociations plus intenses, portant sur le contenu des PSE et/ou PDV. Elles aboutissent fréquemment à la satisfaction, bien que partielle, des revendications portées par les IRP (TRACTPLUS, PNEU, ELEVATION, SANSFIL).

- <u>Une influence limitée des organisations syndicales sur l'issue des négociations</u>

Deux des quinze établissements enquêtés n'ont pas mis en place de PSE et/ou de PDV (PHARMA en

2010, EQUIP). Alors qu'en 2010 PHARMA a mis en place un plan de cessation anticipée d'activité par un accord collectif signé par la direction de PHARMA-R&D-France et deux organisations syndicales (la CFDT et la CFTC), EQUIP a opté pour des mesures que le représentant de la direction qualifie de « socialement acceptables » basées sur le volontariat des salariés. Sur la période étudiée, deux accords d'établissement ont été discutés – l'un sur les « Préretraites d'entreprise anticipant la retraite pour la période 2007-2009 », reconduit pour les années 2010-2011 et l'autre sur « les possibilités de ruptures conventionnelles à l'occasion de création ou de reprise d'entreprise en 2010 et 2011 » - lesquels ont été signés par l'ensemble des organisations syndicales représentatives sur le site (CFDT, CGT[17], SUD) à l'exception de FO. Dans ces deux établissements, les organisations syndicales présentes sur le site n'ont, semble-t-il, pas pu (voulu ?) peser sur l'issue des négociations. Une première raison tient sans doute au fait que les équipes syndicales voient leurs stratégies contrariées par deux objectifs difficilement conciliables : la prise en considération des préférences individuelles de nombreux salariés soucieux de quitter rapidement l'entreprise – avec à la clé, de bonnes conditions financières- dans un contexte de dégradation du climat social, et l'objectif collectif de maintien de l'emploi :

> *« C'est du licenciement caché [au sujet des ruptures conventionnelles dans le cadre des projets de création d'entreprise]. C'est du PSE c'est tout. C'est sur la base du volontariat. Mais on pousse quand même les gens à partir parce qu'on leur met une telle pression que les gens n'en peuvent plus. Il y a des gens qui sont plus faibles que d'autres et qui craquent ; ils en ont tellement marre, ils peuvent parfois faire des faux dossiers pour prendre l'argent, partir et être tranquille. C'est caché. » (RP_FO, EQUIP).*

La faible implication des organisations syndicales sur ces questions s'explique également par l'affaiblissement de leur pouvoir d'influence face à la direction du site, et surtout du groupe, qui développe des stratégies de contournement ou d'évitement du dialogue social (PHARMA) ou exerce des pressions pour éviter toutes formes de mobilisation collective (EQUIP) :

> *« Les négos au niveau groupe, depuis que DG et donc toute son équipe de DRH est arrivée, là c'est la cata. Eux c'est vraiment… (…) Mais on a vraiment le sentiment depuis qu'ils sont arrivés qu'il n'y a quasiment plus de, comme disait à une époque [DG de PHARMA jusqu'en 2007], il y avait du dialogue social, il n'y en a plus. C'est-à-dire au niveau groupe, il n'y en a plus. Et au niveau R&D, depuis 2010 où y a eu [le plan de restructuration], on n'a plus du tout négocié. C'est-à-dire que, le problème, on était tellement en période de restructuration qu'en gros, de toute façon, on ne pouvait pas négocier. Puis quelque part, il n'y avait rien à négocier. » (RP, PHARMA).*

> *« Bah nous, on est un peu entre guillemets le cul entre deux chaises, parce qu'on subit le chantage d'une direction, je ne parle même pas d'ici ...Le grand patron d'EQUIP, avant qu'il devienne patron, il était juste membre du directoire et faisait partie de notre division, était venu nous voir […] et il a dit à plusieurs reprises que "plus jamais de grève, ça serait l'arrêt de mort du site" » (RP, CFDT, EQUIP).*

> *« Si on fait grève ici, on ferme. C'est la menace » (RP, FO, EQUIP).*

[17] Au moment de notre enquête en 2013, la CGT, n'ayant pas atteint le seuil de 10 % de suffrages aux élections professionnelles de 2011, n'est plus considérée comme 'représentative'. Elle peut néanmoins désigner un Représentant de la Section Syndicale (RSS).

Le cas de BANQUE donne également à voir une faible mobilisation des acteurs syndicaux dans la négociation des Plans de départs volontaires dans le cadre de PSE. Les relations sociales sont dominées par le Syndicat National des Banques (SNB), le « syndicat maison ». Celui-ci a recueilli 40% des suffrages lors des dernières élections professionnelles et se trouve donc en capacité d'être le seul interlocuteur de la direction à signer les accords. Alors que le SNB signe l'accord de méthode proposé par la direction, la CFDT, deuxième organisation syndicale représentative sur le site, considère que cet accord ne comprend pas suffisamment de « contreparties 'sociales' » pour les salariés concernés. Elle obtient la création d'une commission de suivi du PSE et le mandatement d'un cabinet pour accompagner le reclassement des salariés.

- Des revendications partiellement satisfaites à l'issue des négociations

Dans le cas d'ELEVATION qui a procédé à deux plans de départs volontaires (PDV) sur la période étudiée, le groupe ne décide pas seulement de la nature de l'ajustement, il fixe également son ampleur (nombre d'emplois concernés) ainsi que l'enveloppe financière consacrée au plan tandis que la négociation de son contenu se déroule au niveau de l'entreprise. La nécessité et la légitimité du premier plan n'a pas été contestée et les salariés ont pu obtenir une augmentation des indemnités de départ. Lors du second plan, des mesures de reclassement qui n'avaient pas été prévues ont été négociées et obtenues, contrairement au premier plan. Quant à l'enveloppe financière, elle est présentée aux IRP comme une donnée *a priori* non négociable :

> « L*es membres du CE ont été mis devant leurs responsabilités, on leur dit 'il ne faut pas dépasser tel budget pour le plan'* » *(RD, ELEVATION*).
>
> *« Il faut essayer de faire quelque chose qui reste dans une enveloppe budgétaire raisonnable, parce qu'en faisant une enveloppe de départ horriblement cher, on va peut-être couler l'entreprise en essayant de la sauver » (RD,* ELEVATION*).*

Dans cette entreprise, où la CGT est devenue majoritaire en 2010 suite à une implication considérable des délégués syndicaux dans la négociation des indemnités prévues par les premiers licenciements, les salariés ont bénéficié de conditions favorables pour négocier une augmentation de 20 % de l'enveloppe financière initialement proposée par la direction. Le rapport de force supposé des syndicats face à la direction n'est pas déterminant, l'annonce des résultats d'une expertise, demandée par les salariés et rejetant le motif économique de ce plan, a sans aucun doute conduit la direction à honorer les revendications (cf. infra).

TRACTPLUS, où la direction du site n'a que la possibilité de choisir les modalités d'application des orientations fixées à l'échelle du groupe, s'est vu contraint par la direction américaine du groupe de procéder à une réduction rapide de ses effectifs (près de 700 postes visés). Après avoir obtenu un délai de 6 mois en arguant de la singularité des procédures de licenciement collectif dans le droit du travail français, la direction de TRACTPLUS propose un accord de méthode, lequel est refusé par les organisations syndicales. Ces dernières formulent des mesures alternatives dans l'objectif d'atténuer les effets négatifs d'un PSE sur le climat social (recours au chômage partiel et mise en œuvre d'un PDV), lesquelles sont, à leur tour rejetées par la direction qui maintient son objectif de réduction rapide des effectifs. Après des mois de négociations menées avec la médiation du Ministère du Travail et de conflits sociaux durs (cf. infra), les organisations syndicales obtiennent de TRACTPLUS une réduction du nombre de licenciements (600 contre les 733 envisagés initialement) et une

redistribution aux salariés partants de l'argent ainsi économisé sur l'enveloppe prévue pour le P.S.E. (soit 7 000 euro de plus par salarié) en échange de la renégociation d'un accord signé en 1999 sur l'aménagement du temps de travail. Contrairement aux cas précédents, les négociations n'ont pas porté sur le contenu du PSE lui-même. Le représentant de la direction fait ainsi part de l'impossibilité (de l'incapacité ?) des élus salariés à élaborer une stratégie syndicale. Au sein de TRACTPLUS, le climat intersyndical est en effet mouvementé et conflictuel, les organisations syndicales « réformistes » accusant les organisations « contestataires » d'opter pour des stratégies contre-productives du point de vue du dialogue social, voire dangereuses pour la pérennité du site.

Comme TRACTPLUS, PNEU, qui a mis en place un PDV (fondé sur des mesures d'âges) donne à voir des négociations très conflictuelles, ponctuées par un mouvement social très important (voir infra). Contestant la légitimité du plan, sur fond d'informations jugées insuffisantes par les salariés, les organisations syndicales ont obtenu une augmentation des primes supra-légales de départ qui a permis d'éviter tout licenciement.

Le cas de SANSFIL se distingue des autres par l'absence de représentants syndicaux en son sein. Les décisions de suppression d'effectifs, justifiées à la fois par le ralentissement de l'activité et les exigences accrues des actionnaires, émanent du groupe et l'entreprise n'a qu'une autonomie très limitée dans ce domaine. D'après les informations données par le RD, le PSE de 2009 a été présenté à la délégation unique de salariés (DU) au titre des droits d'information et de consultation. La décision de mise en œuvre d'un PSE, prise alors que l'entreprise est sur le point d'être rachetée par un groupe canadien, est en effet présentée aux IRP comme irréversible :

> « *A chaque fois que j'ai eu à conduire des plans sociaux avec les Comités d'entreprise, on améliore des choses. Maintenant, à l'échelle du projet, c'est sur les bords. On ne change pas un projet. Je n'ai jamais vécu de situations où on abandonnait un plan social ou bien on le réduisait, on le modifiait de façon très significative*» (RD, SANSFIL).

Le nombre de licenciements prévus n'a pas été amendé. Le montant des indemnités de licenciements, les conditions d'accompagnement et les profils des emplois supprimés ont néanmoins été négociés. Lors de ces discussions, les salariés ont également obtenu que les départs à venir après le plan (la 'queue de comète' du plan consécutive au rachat et à la fusion) bénéficient des mêmes conditions (reclassement et indemnités) que celles accordées par le plan actuel. La satisfaction des revendications des salariés n'est liée ici qu'à la décision de la direction du groupe qui, soucieuse d'accélérer l'opération de rachat, a mis fin au blocage des discussions, initié par la direction lorsque le CE revendique des conditions équivalentes à celles du précédent plan social de 2004-2005.

Au final, nos enquêtes montrent combien « les centres de pouvoir où s'opèrent les arbitrages d'allocation du capital et des ressources (technologiques, humaines et productives), qui auront *in fine* des incidences sur l'emploi, ne correspondent pas aux lieux d'exercice du droit du travail et de ses acteurs traditionnels, à savoir ceux où interviennent les représentants des comités d'entreprise ou d'établissement dans l'exercice de leurs droits d'information et de consultation et les organisations syndicales dans leurs pratiques de négociation contractuelles » (Sauviat, Lefresne, 2007, p.28). Nos analyses soulignent également la difficulté pour les syndicats d'élaborer des stratégies de négociation sur l'emploi tout en prenant en considération les préférences des salariés, qui sont rarement conciliables avec l'objectif de préservation de l'emploi permanent, objectif défendu par les IRP rencontrées (BANQUE, EQUIP, PHARMA). Cela n'est pas sans rappeler le constat

établi par Béthoux *et alii*. (2011) qui soulignent le « tiraillement des responsables entre leurs convictions en tant que membre d'une organisation dont ils partagent l'essentiel des orientations et leur rôle de syndicaliste porteur des aspirations et des revendications des salariés » (Jobert, Bethoux, Surubaru, 2011, p. 58). Enfin, on note que les représentants des salariés ont souvent recours à une diversité de formes d'action : la négociation collective se combine alors à des mobilisations collectives, à des actions judiciaires et au recours à l'expertise (TRACTPLUS, PNEU, ELEVATION) comme nous le verrons plus loin. Et c'est précisément dans ces derniers cas que les acteurs syndicaux ont pu influencer les décisions initialement prises par les directions.

b) Des discussions informelles sur les autres formes d'ajustement (recours au chômage partiel, baisse de l'emploi intérimaire, rapatriement de sous-traitance, etc.)

Au contraire des ajustements de l'emploi permanent, les décisions d'ajustement de l'emploi précaire et autres formes d'ajustement concernant le volume de travail (recours au chômage partiel, rapatriement d'activité de sous-traitance ou encore de réorganisations internes *via* les mobilités internes, etc.) n'ont pas fait l'objet de négociations formelles d'entreprise. Dans un seul établissement sur 15 (FORGE), le recours au chômage partiel a fait l'objet d'un accord d'entreprise, et *a fortiori* d'une négociation formelle. Les marges de négociation demeurent toutefois inexistantes, l'entreprise s'en tenant au respect des obligations légales comme le suggère le RP de FORGE au sujet de l'accord prévoyant la mise en place de l'activité partielle de longue durée (APLD) :

> « *Oui, il y a eu une discussion et la discussion ça a été les dispositions légales et « puis ce ne sera pas autrement et puis voilà et un point c'est tout* » (RP, CGT, FORGE).

Au contraire des ajustements portant sur l'emploi permanent, les ajustements privilégiant un recours accru à la flexibilité interne et/ou externe ne sont pas imposés ou décidés par la direction du groupe. Dans la plupart des cas, il s'agit de décisions de la direction du site, discutées le plus souvent avec les membres du comité d'entreprise, puis communiquées à l'ensemble des salariés. Dans le cas de FORGE par exemple, qui dispose d'une autonomie de gestion très limitée relativement à la maison-mère, la direction du site définit elle-même, après concertation avec le comité d'établissement, les mesures d'ajustement de l'emploi précaire ou celles portant sur le volume de travail et des heures travaillées :

> *« Les mesures d'adaptation, là, elles sont locales puisqu'il n'y a pas eu de négociation en centrale sur la manière de gérer la crise, y a pas eu de PSE, donc ce sont des mesures qui sont gérées au niveau du site » (RD, FORGE).*

On note par ailleurs que les discussions informelles sont d'autant plus intenses que le dialogue social apparaît peu conflictuel et marqué par la prévalence, sur le site, d'une forte culture de négociation et du compromis (FORGE). Au sein de FORGE, qui n'a pas procédé à des ajustements de l'emploi permanent, les relations sociales reposent en effet sur une coopération étroite entre la direction du site et les représentants du personnel, ce qui a largement facilité le déroulement des discussions informelles :

> *« A [localité], ça a toujours été une culture de négociation… même si on va dans l'action, même si à un moment donné dans la grève, ou même des fois des blocages, des choses comme ça, mais on a une culture de négociation. Ce qui fait que sur le site, on arrive avec des*

dossiers, on arrive à faire avancer les choses. La direction du site a bien compris ça et en fait, il faut dire ce qui est, la direction s'appuie aussi beaucoup sur nous » (RP, CGT, FORGE).

Les discussions informelles sont également très nombreuses dans les établissements où les IRP semblent relativement isolées et la gestion de type paternaliste (PEINT, AERO, GRENAILLE). Ainsi chez AERO, où l'ajustement de l'emploi intérimaire et la mise en œuvre des mobilités internes font l'objet d'un consensus avec les IRP, la figure tutélaire du patron fondateur et dirigeant de l'entreprise réduit la négociation à des concessions obtenues de sa part, de plus ou moins haute lutte, et dans un cadre plus souvent informel. Quant à la RD de GRENAILLE, elle met l'accent sur le caractère informel des relations sociales, et sur un dialogue social qui ne passe pas toujours par des accords collectifs, ce qu'elle considère comme un atout à préserver :

« *La chance qu'on a, on a toutes les instances qui sont en place, on répond à toutes nos obligations légales mais on est beaucoup également sur de l'informel. On a un climat social qui est plutôt assez favorable où on a des discussions extrêmement ouvertes et il y a des choses qui sont négociées et les salariés voient leur intérêt. Ils ont vu l'intérêt d'avoir des intérimaires, ils se rendent compte que par moment, on est sur un volume d'intérimaire assez important mais ils savent que ça leur a permis de garder leur emploi. Donc ils sont assez tolérants là-dessus, ils comprennent qu'on est dans une démarche où on fait tout pour sauvegarder l'emploi, mais parfois il y a des efforts à faire des deux côtés. On a la chance de ne pas avoir trop de rapports de force. On essaie de continuer à préserver ça. On a effectivement les instances qui sont là, qu'on mobilise en cas de besoin bien évidemment, mais je sens qu'il y a un relationnel particulier qui existe avec la production, avec l'encadrement et les opérateurs et c'est quelque chose qui leur permet de garder cette souplesse, et moi personnellement je ne veux surtout pas interférer là-dessus en disant 'mais vous savez il faudrait qu'on passe par des accords etc.' Il y a des choses qui sont signées, il y a des choses qui sont orales et ça fonctionne plutôt très bien comme ça. Il faut qu'on garde cette souplesse.* » *(RD, GRENAILLE)*

Comme nous le verrons plus loin, ces ajustements, souvent discutés dans un cadre informel et *in fine* imposés par la direction du site, sont relativement bien accueillis par les salariés, et cela d'autant plus que la crise est de courte durée et l'objectif de préservation de l'emploi permanent, poursuivi.

4.1.3. Les ajustements salariaux : des négociations annuelles obligatoires aux décisions unilatérales de la direction

Si les ajustements des salaires apparaissent comme des « réponses négociées » à la crise, cela s'explique avant tout par l'obligation légale de négocier annuellement les salaires. Depuis les lois Auroux de 1982, toute entreprise de 50 salariés ou plus et dotée de délégués syndicaux doit engager une négociation annuelle obligatoire (NAO) sur les salaires sans qu'il n'y ait d'obligation d'aboutir à un accord. Rappelons que les primes de partage du profit (intéressement et participation aux bénéfices) font l'objet de discussions spécifiques et ne sont donc pas négociées au moment de la NAO. Les discussions portent alors sur les critères à prendre en compte dans la formule de calcul de la prime et les modalités de répartition. Dans la plupart des établissements dotés d'un accord, on constate que les montants distribués ont diminué au cours des dernières années, mais la crise n'a

pas, d'après nos enquêtes, été l'occasion de renégocier les accords existants.

Compte tenu de la multiplicité des thèmes abordés au cours de la NAO (primes et compléments de salaire, augmentations générales, individuelles, etc.), nos enquêtes se sont attachées à comprendre le rôle des acteurs dans la négociation des augmentations générales et individuelles de salaire, qui restent les principaux enjeux de la négociation. Dans les établissements soumis à la tenue d'une NAO, elles permettent de voir combien le contexte organisationnel et économique réduit les marges de négociation des acteurs, la plupart des discussions se soldant par une décision unilatérale de la direction.

Une raison tient au fait que le niveau de l'établissement, où se déroulent nos enquêtes, n'est pas le lieu pertinent pour cerner précisément les enjeux de la négociation salariale. La plupart des interlocuteurs rencontrés ne participent d'ailleurs pas aux NAO. Celles-ci sont souvent centralisées au niveau du siège de l'entreprise ou du groupe. On voit ainsi que les acteurs disposent de marges de négociation réduites face à la complexité des frontières de l'entreprise et au poids des directives du siège en matière de décisions salariale (Castel *et alii*, 2013).

Ainsi chez FERROV qui appartient à un groupe rattaché à une UES, l'établissement ne dispose d'aucune autonomie en matière salariale. La NAO menée au niveau de l'UES a pour objectif de déterminer le pourcentage de progression de l'enveloppe allouée aux augmentations individuelles pour chaque entreprise rattachée à l'UES. Cette discussion nationale vise finalement à fixer des directives salariales que les directions d'entreprise sont tenues de respecter :

> *« Jusqu'à l'année dernière, non c'était donné par la direction, le pourcentage était donné par la direction [Groupe_Energie] »* (RD, FERROV)

Dans un contexte où les directives de l'UES s'imposent aux directions des entreprises qui y sont affiliées, et donc aux représentants du personnel, les NAO d'entreprise demeurent purement formelles et aboutissent de manière systématique à une décision unilatérale de la direction :

> *« Dans la négociation annuelle obligatoire, enfin on discute, ils me présentent leurs doléances, je leur dis ce que je pense, je leur explique... comme toutes les négociations salariales, je leur explique ce qui a été fait l'année dernière, ça commence par ça, ce qu'on avait... l'état de la masse salariale, comment ça se répartit etc. etc. Ils me font part de leurs doléances, d'accord, et je vois leurs doléances, et puis je.... on prend une décision. Alors, en général, c'est une décision unilatérale parce qu'ils refusent ce que je propose, voilà ! »* (RD, FERROV).

Chez GRENAILLE, la direction du groupe définit une enveloppe de progression des rémunérations, qui laisse quelque marge de manœuvre aux acteurs de la négociation au niveau de l'établissement, ainsi que le souligne la RD :

> « *On a forcément des directives au niveau groupe, on a une fourchette, on n'a pas de chiffres, ce qui nous permet après nous de dispatcher comme on le souhaite… On a la finalité sur, on vous accorde une augmentation de masse salariale de tant, maintenant vous vous débrouillez, vous dispatchez. Après à nous de dispatcher sur nos différents collèges et si on préfère plus passer par une augmentation générale, plus sur des augmentations individuelles, c'est là où nous on a cette marge de manœuvre.* » (RD, GRENAILLE)

Le contexte organisationnel n'est pas le seul facteur d'affaiblissement des marges de négociation des IRP. En temps de crise, l'objectif de préservation de l'emploi permanent est partagé par tous les acteurs et les enjeux salariaux semblent passer au second plan, ce qui peut se comprendre dans la mesure où avoir un emploi conditionne la perception d'un salaire. Le poids du contexte économique (des concurrents qui réduisent leur voilure) et la pression du chômage sont ainsi souvent évoqués par les interlocuteurs rencontrés :

> « *Il y a eu une certaine modération, c'est clair et puis à un moment donné, c'est toujours pareil hein, c'est difficile de fédérer les troupes. Les mecs ils savent bien ou ils sentent bien que ça ne va pas bien. » (RP CGT, FORGE).*

> « *On a juste à côté des centaines de personnes qui perdent leur emploi … Là-dessus, ils [les représentants du personnel] sont assez conscients, ce qui rend les négociations un peu plus faciles même si ce n'est pas tous les jours simple »* (RD, GRENAILLE)

> *« Ben de toute façon, je ne veux pas être pessimiste mais les moyens de pression sont assez limités. Enfin, nous ici, toutes OS confondues, je pense que personne ne veut faire [grève], c'est dommage de dire ça parce qu'on ne veut pas mettre les gens dans une situation comme ça, en plus, vu le contexte de chômage et tout, ici la moyenne d'âge c'est 45-50, c'est compliqué pour trouver un emploi ». (RP, CFDT, EQUIP).*

Dans notre panel d'établissements, la modération salariale entre 2008 et 2010 n'a pas souvent donné lieu à un accord et relève fréquemment d'une décision unilatérale de la direction (FORGE, TRACTPLUS, GRENAILLE, EQUIP, FERROV, COOP, PNEU). Pour autant, le plus souvent, les acteurs ne remettent pas en cause la légitimité de la modération salariale et nos enquêtes ne soulignent pas une montée de la conflictualité à l'occasion des NAO, à l'exception de BANQUE et de PNEU. Seul le cas de BTP se distingue des autres par l'existence d'accords signés, et ce même en présence de modération salariale. Signés par le DS CFTC *« que la direction a été cherché »* (RP BTP), ces accords préservent les intérêts de la direction : entre 2009 et 2012, ils ont consisté à acter l'application de la grille des minima salariaux et le déplacement de la convention collective de la branche, ainsi qu'à fixer une enveloppe à distribuer aux salariés à la discrétion des chefs de service selon le principe du mérite.

Enfin, dans l'un des 15 établissements enquêtés, qui lui n'est pas soumis à la NAO compte tenu de sa taille (moins de 50 salariés), les décisions salariales ont été imposées par la direction, sans pour autant déclencher de conflits majeurs. Pour CONSEIL, la baisse des salaires a été négociée individuellement avec chaque salarié concerné tandis que le gel des rémunérations, qui concerne l'ensemble de l'entreprise, relèvent de décisions unilatérales de la direction.

4.1.4. La crise : une opportunité pour imposer des compromis plus ou moins opportunistes ?

La situation de crise économique bouleverse les rapports de force, en engendrant ou attisant des tensions entre les acteurs de l'entreprise (direction, représentants des salariés et salariés). Dans certains de nos cas, il est possible de percevoir, même si les acteurs ne l'expriment pas explicitement, la négociation de compromis plus ou moins opportunistes.

a) Sur l'emploi

Parmi les établissements enquêtés, deux d'entre eux sont marqués par des stratégies de « chantages à l'emploi ». Ainsi dans le cas de TRACTPLUS (voir *supra*), la direction n'a pas concédé une diminution du nombre de postes supprimés dans le cadre du PSE sans contrepartie. Le compromis final conditionne ainsi la suppression de 600 postes (au lieu des 733 initialement prévus) à la négociation d'un avenant à l'accord sur le temps de travail. Signé en octobre 2009 par les élus C.F.T.C., C.F.D.T. et F.O. (à l'exception des élus CGT), cet accord permet à la direction davantage de flexibilité dans l'organisation des temps de travail en vue de leur adaptation aux besoins de l'activité.

Au sein d'EQUIP, l'organisation en 2013 des mobilités internes des ingénieurs et des techniciens vers des postes de production a pu être imposée aux représentants élus, sans accord, sous la menace d'un PSE :

> *« Il [le directeur du site] nous a projeté des slides, proposition A [mobilités internes], proposition B [PSE], et puis 'laquelle des deux vous plaît le mieux ?'. En gros c'était ça. Donc on a vu les propositions B, oui, c'est... […]Donc quand on a vu ça, on a dit 'Bon le choix est vite fait, on ne va pas tourner autour du pot' » (Secrétaire de CE, EQUIP).*

Le cas de PNEU est une autre illustration d'un chantage exercé par la direction. Le refus de l'ensemble des organisations syndicales de signer un accord de mise en place d'un compte annuel temps négatif sert de prétexte à la direction pour refuser le recours à une convention APLD. Or l'APLD est réclamée par les salariés, sans doute parce qu'une telle convention prévoit une indemnisation supérieure à celle prévue par une convention classique et surtout elle engage la direction à ne pas procéder aux licenciements des salariés concernés pendant le double de la période de durée de l'accord :

> *« C'est pour ça qu'eux, ils disent : 'Nan, nous on ne signe pas l'APLD. Y a un accord qui vous a été proposé à la signature. Vous le signez, vous ne perdez pas d'argent, on vous paye. Vous le signez pas, bah vous le signez pas mais nous on ne signe pas l'APLD'. Mais là où c'est pervers, c'est que l'APLD ne lui coûte rien » (RP, CGT, PNEU).*

Si aucun ajustement n'est jugé opportuniste, le cas de FORGE montre combien la direction a 'échangé' une politique de chômage partiel, égalitaire et non sélective, contre la mise en œuvre des mobilités internes. Le RD évoque un contrat tacite, un « deal » conclu avec les partenaires sociaux:

> *« Ce qui était 'dealé', c'était écrit nulle part, ça c'est vraiment du contrat non formalisé … « c'est, écoutez les gars, OK pour le chômage égalitaire mais vous ne venez pas nous chercher [des ennuis] sur la mobilité interne. Après faîtes votre boulot, ne faîtes pas les sauvages » et ils vous laissent faire quoi » (RD, FORGE).*

b) Sur les salaires

Au sein de BANQUE, les accords salariaux sont signés depuis plus de 10 ans, et ce même en temps de crise, ce que le RD justifie par un contexte relativement propice à l'octroi d'augmentations généreuses :

> *« On n'a jamais eu d'accord unanime sur les salaires. D'ailleurs, je ne sais pas s'il y a des*

entreprises en France qui arrivent à faire ça, mais… L'important pour nous, c'est d'avoir un accord, et on a toujours eu un accord au cours des dernières années sur le salaire. Encore une fois, on a les moyens ». (RD).

Si la crise ne semble pas avoir bouleversé le déroulement des négociations salariales, elle a sans doute été l'occasion pour la direction de revenir sur la politique du « talon », pour laquelle milite la CFDT[18]. Cette pratique qui consiste à négocier une augmentation de salaire en valeur absolue, notamment pour relever le niveau des plus bas salaires, a ainsi été remise en cause à l'occasion de la crise, comme le regrette le représentant CFDT de BANQUE :

« On augmente les salaires de 1%, nous on souhaite que le 1 % soit traduit par un minimum salariale de 300 euros, 400 euros par an pour tous, plutôt que de dire 1%, parce que 1%, ça… Au plus on a un salaire… on voit ce que ça veut dire ! Les écarts se creusent. Nous, on a cette logique-là. On a toujours été suivis, sauf depuis 2 ans où on n'a pas pu être suivi sur cette logique-là parce que la direction s'est servie de la crise pour dire on ne peut pas être dans la même logique que quelques années en arrière » (RP, CFDT, BANQUE).

Alors que l'enveloppe dédiée à la part variable (primes, augmentations individuelles et bonus), qui échappe à toute négociation collective, a été divisée par deux durant la crise, les négociations annuelles obligatoires sont plus tendues, les RP redoutant que l'entreprise évoque le motif de la crise pour imposer une modération salariale :

« *Une des conséquences de la crise pour les salariés de BANQUE, que ce soit les négociations sur les salaires, les négociations telles qu'on va l'avoir prochainement le 30 juin sur l'intéressement, ça va être une négociation très compliquée parce que clairement la banque aujourd'hui, mais de manière quasiment systématique, la crise pourrait faire en sorte d'octroyer le moins possible d'augmentation aussi bien des augmentations d'ordre général que des augmentations individuelles.* » (RP_SNB).

De manière similaire, PHARMA a entrepris une modification de sa politique de rémunération au cours des récentes années, visant à supprimer les augmentations générales de salaire pour les salariés cadres, ce qui n'est pas sans provoquer une certaine frustration des représentants élus compte tenu de la progression des bénéfices du groupe :

« Et là nous on a eu 0,8 au niveau technicien, les ouvriers ont eu un tout petit peu plus, ils ont dû avoir 1, eux. (…) Et donc on s'attend l'année prochaine à ce qu'on n'ait plus rien du tout, je crois, niveau collectif. Je veux dire, c'est la crise, machin. Là pour le coup la crise, elle a bon dos. Mais bon la crise, non : 9 milliards de bénefs, il n'y a pas de crise. Et par contre, des augmentations… Non, même plus. » (RP, PHARMA).

Le gel des salaires chez AERO a été décidé lors d'une NAO salariale mais l'accord n'a pas été signé. La clause de revoyure a été inscrite mais les RP n'ont pas attendu le nouveau rendez-vous pour faire connaître leur refus du prolongement de ce gel pour l'année 2011 (NAO 2010). Cette décision unilatérale de la direction est jugée irrecevable par les salariés. Elle débouche sur le conflit le plus fort qu'ait connu l'entreprise depuis sa création (voir infra). Pour la RD, les syndicats *« ne croyaient*

[18] Voir aussi Castel *et alii.* (2013) sur la politique du talon dans les négociations salariales dans le secteur automobile.

pas à la crise. Je pense qu'ils considéraient que l'entreprise pouvait continuer sa politique salariale sans prendre de risque je dirais ».

Chez GRENAILLE, la crise aura été l'occasion d'introduire de manière unilatérale une grille salariale à deux vitesses pour les nouveaux embauchés. Ainsi, l'avantage comparatif des salariés de l'entreprise en matière de rémunération par rapport à celles de la branche ou des entreprises de la région s'est fortement érodé, comme le constate amèrement l'élu du CHSCT :

> *« Moi je sais qu'avant d'arriver ici, moins aujourd'hui parce qu'ils se sont justement calqués aux autres, mais travailler ici c'était le mieux de la vallée [...] Parce qu'avant ils avaient les reins très solides, ça payait très bien, il y avait des primes que jamais ailleurs il y avait par rapport aux intéressements […] maintenant, 2012 ils ont commencé […] maintenant il y en a qui doivent être… les plus bas, les derniers rentrés, ils rentrent au smic, alors qu'avant jamais. » (RP, GRENAILLE)*

Les conditions dans lesquelles ont été discutés, négociés ou imposés les différents ajustements à la faveur de la crise, les cibles privilégiées de ces ajustements, ne sont évidemment pas sans incidence sur la façon dont ils ont été vécus par les salariés au sein des établissements et sur la propension aux conflits qu'ils ont pu générer, ici et là.

4.2. Vécu des ajustements : de l'acceptation au conflit

La manière dont le collectif de travail perçoit l'impact de la crise sur l'établissement joue un rôle crucial dans la légitimation des ajustements mis en œuvre. Ce n'est ni une condition nécessaire, ni une condition suffisante pour qu'ils soient pleinement acceptés par les salariés (4.2.1). La contestation qui peut alimenter les conflits porte tantôt sur les modalités d'ajustement choisis, tantôt sur leur nécessité (4.2.2).

4.2.1. Les conditions propices à « l'acceptation » des ajustements

Nos enquêtes montrent que les ajustements sont relativement bien vécus par les salariés lorsque ces derniers répondent à un objectif de préservation de l'emploi permanent. Elles soulignent ainsi que la réduction de l'emploi intérimaire fait le plus souvent l'objet d'un consensus entre la direction et les instances représentatives du personnel. La baisse du recours à l'intérim est souvent présentée comme un « moindre mal » par les acteurs pour préserver l'emploi permanent, ce qui n'est pas sans rappeler le constat dressé par Béthoux, Jobert et Surubaru (2011). Certaines de nos enquêtes soulignent ainsi l'ambigüité ou l'ambivalence, du point de vue des RP, vis-à-vis de l'intérim :

> *« Je dirais que, c'est, d'ailleurs c'est assez surprenant parce que nos syndicats nous disent 'on ne comprend pas qu'il n'y ait pas d'intérim parce que c'est une variable d'ajustement' alors que c'est le discours qu'on a tenu pendant des années et sur lequel ils n'étaient pas d'accord. Et alors aujourd'hui quand on en a 0, ils sont surpris qu'on en ait 0 et ils ne comprennent qu'on ait 0 parce qu'ils disent que « c'est une variable d'ajustement » (RD, EQUIP).*

Sans pour autant remettre en cause les pratiques de leur établissement en matière d'intérim,

certains représentants syndicaux se montrent toutefois plus critiques quant au coût représenté par cette forme de mobilisation de la main-d'œuvre, notamment lorsque les emplois occupés supposent un effort de formation en partie perdu lorsque le salarié intérimaire quitte l'entreprise (FORGE, AERO):

> *« Alors je vais vous dire moi je choque facilement les gens quand je dis ça mais moi par rapport à l'intérim, je pense qu'il n'y a pas pire que l'intérim, je pense qu'il aurait mieux valu que toutes ces personnes-là soient embauchées, quitte à ce qu'il y ait un plus de solidarité entre les gars parce que je vais vous expliquer pourquoi, parce que le problème qu'il y a eu, la crise étant passée après 6 mois ou 1 an, il a fallu réembaucher des intérimaires à plein wagon. Et heureusement pour eux, les intérimaires ils n'avaient pas attendu après [FORGE] pour retrouver du boulot. Ce qui fait qu'il a fallu reformer des personnes et on a perdu beaucoup de pognon, ça c'est clair hein, je leur ai dit en réunion, on a perdu beaucoup de pognon parce qu'on les avait laissées partir » (RP, CGT, FORGE).*

Chez PEINT, qui a également misé sur la baisse du recours à l'intérim, le consensus provient du fait que les ajustements ont épargné le personnel « permanent », contrairement aux pratiques des entreprises environnantes, dont beaucoup ont procédé à des licenciements et à un gel des salaires, voire ont fermé durant la période.

Parce qu'ils répondent à une volonté commune de la direction et des IRP de préserver l'emploi permanent sur le site, le recours au chômage partiel, les mobilités internes et le rapatriement d'activités de sous-traitance paraissent être également un sujet consensuel entre les IRP et les directions. Les représentants du personnel rencontrés évoquent ainsi les bonnes conditions d'indemnisation, surtout en présence d'une convention APLD[19] (EQUIP) et le caractère légitime d'une ré-internalisation des activités sous-traitées, dans l'objectif de préserver l'emploi permanent (FORGE) :

> *« C'est vrai que moi, je restais une journée à la maison, par rapport à l'APLD, je ne perdais que 7 euros par rapport à une journée, 2 jours ça faisait 14 euros, les gens à la fin, ils se battaient pour rester à la maison ! » (RP, FO, EQUIP).*

> « *Dans nos revendications, c'est clair que pour nous, avant de se séparer de personnes, que ce soient des intérimaires ou qu'on fasse du chômage partiel, à un moment donné, ça été de dire « oh, c'est bien gentil, mais tout le boulot qui se fait dehors, faut commencer à le rentrer quoi ! » Bien sûr, bien sûr que nous ça a été une demande que nous avions et sur laquelle nous avons appuyé fortement* » (RP, CGT, FORGE)

Seul le caractère inégalitaire et sélectif de la politique de chômage partiel semble avoir constitué un point de discorde entre les IRP et la direction dans certains cas (EQUIP, FORGE, GRENAILLE). Toutefois, dans un seul des établissements concernés (FORGE), les organisations syndicales ont revendiqué et ont obtenu, non sans compromis, une mise en œuvre égalitaire du chômage partiel.

[19] Ces conventions ont été instaurées en mai 2009 par les pouvoirs publics afin de permettre une meilleure indemnisation des salariés au chômage partiel que dans le cas des conventions classiques, puisque cette indemnisation représente 75 % du salaire horaire brut servant d'assiette de calcul de l'indemnité de congés payés contre 60 % dans une convention classique. Une convention APLD peut être conclue pour une durée de 3 mois minimum, renouvelable par avenant dans la limite de 12 mois. En signant une convention APLD, l'employeur s'engage à maintenir l'emploi des salariés concernés pendant le double de la période de mise en place du dispositif.

Les décisions salariales semblent relativement bien acceptées, même si elles ne font pas souvent l'objet d'un accord signé par les IRP, et donc ne paraissent pas être consensuelles. Dans un contexte de crise qui réduit les marges de négociation, la modération salariale n'est pas associée à une montée de la conflictualité. De fait, les acteurs ne semblent pas remettre en cause la légitimité de cette modalité d'ajustement, comme le relatent les exemples de BTP et de CONSEIL :

> *« Par rapport à la crise, aux difficultés financières, certaines personnes de l'encadrement ont été un petit peu surprises qu'il n'y ait pas eu des décisions assez drastiques qui soient prises sur des mesures concrètes pour essayer de réduire les coûts. Moi, en tant que RH, un blocage des salaires, un gel des salaires, ça ne me surprendrait pas. Or, on a depuis toujours une politique de rémunération avec en moyenne une augmentation de l'ordre de 2 à 2,5. » (RD, BTP)*

> *« Les DP, comme on est quand même une petite entreprise, la réalité, on la voit assez vite et donc ça ne les a pas du tout choqués. D'autant qu'on n'a pas demandé à tous les salariés... mais uniquement des salariés qui avaient les salaires les plus élevés et uniquement et principalement aux associés, donc ce n'était pas non plus une restriction de tout le monde. Après, sur les restrictions au niveau des frais de déplacement et ce genre de choses, ça, ça été très bien compris puisque les difficultés étaient là. » (RP, CFDT, CONSEIL)*

4.2.2. La conflictualité dans la crise

Du point de vue de la conflictualité associée aux ajustements opérés, les établissements enquêtés peuvent être classés en deux catégories.

Une première catégorie est formée par les établissements dans lesquels les salariés et leurs représentants n'ont pas mis en cause la légitimité de l'ajustement mais ont pu en contester les modalités (a). Dans une seconde catégorie, les salariés et leurs représentants ont contesté la légitimité même de l'ajustement (b). Cette partition des établissements est liée à l'existence ou non d'un diagnostic partagé sur les motifs justifiant les ajustements opérés, l'intervention d'un expert (mandaté par le comité d'entreprise par exemple) pouvant contribuer à ce diagnostic (c).

a) <u>Contestation des modalités des ajustements</u>

Dans la première catégorie d'établissements, l'ampleur du choc de demande subi en lien direct avec la dégradation de la conjoncture internationale, ne laisse aucun doute aux yeux des IRP sur la nécessité d'opérer des ajustements. Ce qui va faire l'objet de contestation voire de conflits ou à l'inverse de résignation, ce sont les modalités de ces ajustements, quand celles-ci sont insuffisamment discutées ou négociées, voire jugées iniques. Elles apparaissent en effet plus facilement acceptées quand le niveau et la qualité de l'information diffusée aux salariés sont bons, quand les modalités répondent à un principe d'équité entre les salariés (CONSEIL), quand il existe une tradition de dialogue social et *a fortiori* de la confiance entre les partenaires sociaux (FORGE). Certaines modalités apparaissent également plus acceptables par nature que d'autres. Les départs contraints sont ainsi plus contestés que les départs volontaires (ELEVATION), le rapatriement de l'activité sous-traitée, la diminution du volant d'intérimaires ou de C.D.D sont facilement acceptés (FORGE), à l'inverse de la diminution de l'emploi permanent. Le chômage technique et la mobilité

interne sont apparus également bien acceptés si les principes en ont été discutés et apparaissent équitables :

> *« Globalement y a pas eu de protestation, les gens étaient contents d'avoir le boulot et ils étaient bien indemnisés et de conserver leur emploi, de pas être menacés » (RP CFDT, EQUIP).*

De même la modération voire le gel des salaires ont plus rarement été contestés que les mesures portant sur l'emploi permanent :

> « *Donc effectivement, oui, y a eu une certaine modération salariale et de notre part aussi à cette époque-là, les exigences et le niveau de combativité avaient sûrement baissé hein, c'est clair » (RP CGT, FORGE).*

Le plus souvent le sentiment de résignation est fort (CONSEIL, BTP, ELEVATION) et l'emporte sur la révolte.

> *« L'ambiance est tendue, on le sait très bien, mais il n'y en a pas un qui dit quoi que ce soit. A l'heure actuelle on subit la crise.» (Chef de chantier, BTP).*
>
> *« Aujourd'hui ils courbent l'échine je pense. […] Ils écoutent quand même la radio, donc aujourd'hui ils savent que c'est dur pour tout le monde » (R.D., BTP)*

La référence à l'impact de la crise sur l'économie du pays ou plus spécifiquement sur le bassin d'emploi est récurrente quand il s'agit pour les représentants de la Direction ou des salariés de qualifier le ressenti des salariés face aux ajustements opérés. Certaines fois c'est la survie même de l'établissement ou de l'entreprise qui est évoquée :

> *« On n'a pas le choix : ou on allait au dépôt de bilan ou on perdait 10 % d'effectif»(R.P. FO, COOP)*
>
> *«Il n'y avait pas grand-chose à faire, faire une grève pour demander quoi ?»(R.P., CGT, COOP).*

Dans ce cadre, le conflit n'apparaît émerger que pour infléchir, quand cela est jugé possible, les modalités imposées par la Direction. Parmi les établissements enquêtés, un seul établissement a connu, dans cette catégorie, un conflit dur portant sur l'emploi (TRACTPLUS). Les sources de ce conflit apparaissent en négatif de celles citées plus haut : un dialogue social marqué par la défiance, des modalités imposées, une diminution significative de l'emploi permanent reposant sur des départs contraints (cf. encadré 7).

Encadré 7 : TRACTPLUS, du conflit à la négociation

Pour faire face à une sévère baisse d'activité, fin décembre 2008, la Direction américaine, qui avait déjà procédé à des licenciements aux Etats-Unis, demande à TRACTPLUS d'opérer une réduction rapide de ses effectifs. La Direction de l'entreprise obtient un délai de 6 mois, arguant de la singularité des procédures de licenciement collectif dans le droit du travail français. Les cadres dirigeants travaillent alors à un chiffrage dans le cadre d'un « Plan de Sauvegarde de l'Emploi » et font une annonce en conséquence au Comité d'entreprise à la mi-janvier 2009. Le nombre de postes à supprimer selon la Direction s'élève à 733 (sur environ 2 800).

Selon le représentant de la Direction, le motif économique du plan était incontestable étant donné l'importance de la baisse d'activité. Du côté des syndicats et des salariés c'est d'abord l'incrédulité qui domine. Jamais l'entreprise n'avait connu une telle vague de licenciements et cette annonce intervient seulement quelques mois après un volume de production record : « *on faisait encore des heures supplémentaires au mois de juin et au retour des congés on nous annonce du chômage partiel* », explique ainsi un élu C.F.T.C. Les différentes organisations syndicales refusent alors de négocier l'accord de méthode, souhaité par la Direction, qui visait à discuter des critères de licenciement (choisir qui allait partir) pour les postes que la Direction voulait supprimer. La Direction souhaitait s'appuyer sur la performance des salariés, basée sur la notation par leur supérieur hiérarchique. De leur côté, les élus salariés voulaient éviter les licenciements secs. Ils formulèrent alors une proposition alternative, raconte le secrétaire du C.E. (F.O.) : « *utiliser le chômage partiel au maximum et coupler cela avec un plan de départ volontaire* ». Mais cette proposition est rejetée par la Direction. Devant l'enlisement des négociations, un petit groupe de salariés, affiliés à la C.G.T., lance un mouvement de mobilisation, court-circuitant les organisations syndicales.

« En févier, ça a pété »

Fin février, début mars, la mobilisation grandit et la situation s'envenime. Les pressions physiques et psychologiques exercées par ce groupe de salariés, qualifiés par plusieurs interlocuteurs de « radicaux », se font de plus en plus grandes sur les élus syndicaux, qui avouent rétrospectivement s'être fait débordés. Selon le représentant de la Direction, « *le gros de la grève a duré deux bons mois* », dont deux jours d'occupation de site, mais la production a été peu perturbée (il n'y a pas eu de longs arrêts de la production), d'autant que c'était une période où les volumes à produire étaient faibles. En fait, le conflit va prendre plusieurs formes à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise. Il a duré 4 à 5 mois, précisent les élus C.G.T, « *4 à 5 mois intenses, de janvier à mai, non-stop, tous les jours on mettait en place des actions, tous les matins, on organisait des assemblées générales, et on mettait en place des actions pour se faire entendre, au niveau de la population locale et au niveau des élus. On a tout fait : arrêter les trains, péage gratuit, blocage de carrefour, action à la mairie de Grenoble, à la DRT, au Conseil général, on est allé dans toutes les rues de Grenoble, il y a eu la séquestration, l'envahissement des deux usines, on a transformé le site de [TRACTPLUS] en terrain de camping, les élus nous ont amené des tentes, on est resté près d'une semaine là-bas. On a fait tout ce qu'on pouvait faire en termes d'action. Dans les média, tous les jours on parlait de [TRACTPLUS]. (…) La Direction voulait aller vite, on a essayé de ralentir le processus de négociation, car une fois l'avis du comité d'entreprise rendu, ils peuvent envoyer les lettres de licenciement. Eux, ils voulaient le faire le plus rapidement possible et nous, on freinait des quatre pieds* ». D'où la nécessité, selon eux, de perturber les réunions, de paralyser les négociations. L'objectif était d' « *avoir le temps d'interpeller*

le groupe [dont dépend TRACTPLUS], les élus de la région, on est même allé à Paris, à Bercy, voir le Ministre de l'économie, Lagarde, pour expliquer nos difficultés, et ils nous ont écouté, donc on pensait que ça allait changer, mais ils nous ont expliqué leur impuissance vis-à-vis des multi nationales ».

Les actions organisées par les salariés, avec l'appui parfois souligné d'éléments extérieurs, vont connaître une montée en puissance rapide dont un point culminant et très médiatisé fut la séquestration de 5 cadres dirigeants à la fin du mois de mars. Suite à cet évènement, les négociations vont se poursuivre à la D.R.T. Mais la pression physique des activistes ne va pas redescendre et les membres du Comité d'entreprise, qui doivent toujours négocier les modalités du P.S.E., vont devoir quitter les murs de la D.R.T. pour se réfugier, pendant un mois, derrière les grilles de la Préfecture.

Selon le Directeur des relations sociales alors en poste, un des germes, si ce n'est « le » germe, de ce conflit particulièrement dur, réside dans la baisse très importante de rémunération subie par les salariés des ateliers (seuls concernés) du fait du chômage partiel. Les élus C.F.T.C. confirment que le chômage partiel a grevé sérieusement les revenus des salariés. Pourtant, ce n'est pas, de leur point de vue, cet aspect financier qui a déclenché le conflit. Si c'est surtout le personnel des ateliers qui s'est mobilisé (entre 70 et 80% d'entre eux), c'est d'abord, précisent les élus C.F.D.T., parce qu'ils étaient les principaux concernés par les licenciements ; ensuite, placés en chômage partiel, les ouvriers avaient du temps à consacrer à la mobilisation et pouvait s'y consacrer sans impact sur leur salaire.

La négociation du P.S.E.

Avec la médiation du ministère du travail et de la D.R.T., les contours du P.S.E. vont peu à peu se dessiner. Derrière les grilles de la Préfecture, les membres du Comité d'entreprise et l'équipe dirigeante (en lien constant avec la Direction européenne du groupe) travaillent d'abord sur la justification économique du plan. Après l'expertise du cabinet SECAFI, demandée par les représentants des salariés et validant le motif économique, ces derniers ont accepté de rendre un avis. Celui-ci était défavorable, mais le seul fait de rendre un avis permettait d'entamer une seconde phase consacrée aux modalités pratiques du plan.

Toujours selon l'ancien Directeur des relations sociales, les élus salariés n'ont pas su unir leur force pour véritablement négocier le contenu du P.S.E., alors même que la Direction disposait de marges de manœuvre. De son côté, résistant aux pressions du ministère du travail, la Direction du groupe refusait une réduction du nombre de licenciements sans contrepartie. Les négociations ont repris, sous l'égide de la D.R.T. qui a fait des recommandations, plus ou moins reprises par la Direction et un compromis a été entériné, en présence du Directeur européen, qui leur a donné satisfaction : « *C'est pas nous qui avons apporté beaucoup de changements* », regrette l'élu C.F.D.T. La Direction et la D.R.T. ont convenu d'utiliser au maximum la mise en chômage partiel du personnel, assortie d'une compensation salariale à hauteur de 75%, le montant de l'enveloppe financière dédiée au P.S.E. a été revue à la hausse et le nombre de licenciement était réduit (600 contre les 733 envisagés initialement) en échange d'une renégociation de l'accord sur le temps de travail conclu lors du passage aux 35H.

La C.F.T.C, F.O. et la C.F.D.T. ont accepté de signer en mai/juin 2009 un accord cadre en vue de renégocier cet accord, sous condition, posée par la C.F.D.T., que ce futur accord fasse l'objet d'une validation par le vote du personnel. Ce qui, selon l'élu CFDT, s'est traduit par une altercation violente

avec « *les ultra de la CGT* », qui considéraient cette renégociation comme induisant une perte structurelle d'acquis. Selon cet élu toujours, la Direction souhaitait imposer des horaires tournants et supprimer un dispositif d'intégration au salaire de base de primes d'horaires (liées au travail nocturne) au prorata de l'ancienneté. Mais le personnel a voté contre cette proposition, obligeant la Direction à abandonner la mise en place d'horaires tournants. Le nouvel accord, moins exigeant au niveau des horaires matinaux et sans modification des primes fixes, a été validé par le personnel : 53% des salariés concernés ont accepté, précise un élu C.F.D.T. Pour les élus C.G.T., le conflit, qu'ils ont animé, a été dur, éprouvant et a suscité des débordements, mais il a permis de réduire le nombre de licenciements (au prix cependant d'une flexibilité accrue qu'il dénonce), et d' « *augmenter l'enveloppe globale attribué pour les départs de 27 millions dollars à 50 millions de dollars, pour permettre aux gens de partir avec un peu plus d'argent à travers des primes supra légales* ».

b) Contestation de la légitimité des ajustements

Dans cette seconde catégorie, les salariés et leurs représentants ont contesté la légitimité même de l'ajustement : le diagnostic posé sur la crise et ses implications sur l'établissement (ou l'entreprise) n'était pas partagé (ELEVATION, SANSFIL), jusqu'à concevoir l'ajustement comme opportuniste (AERO). Dans ces cas, le recours à un expert permet, si ce n'est d'apaiser les tensions, de trancher la question de la justification économique des ajustements.

« *La crise a bon dos !* » (RP_CGT d'AERO)

Ainsi, la crise a pu générer des conflits lorsqu'en son nom, des ajustements sont entrepris et sont jugés opportunistes par les représentants des salariés. Des établissements au climat social paisible, non conflictuels, se sont ainsi embrasés pendant cette période : c'est le cas d'AERO à la suite du gel des salaires en 2009, de SANSFIL et de PNEU à la suite de l'annonce de PSE.

A l'origine du conflit social chez AERO se trouve l'échec des négociations salariales en 2009. Plus précisément, la direction avait « gelé » les salaires, c'est-à-dire n'avait accordé aucune augmentation salariale (générale et individuelle) en 2009 et souhaitait rééditer cette mesure dans la NAO de 2010, toujours en raison de la crise : *« il y a eu un gel complet des salaires (…) les frais de personnel c'est hyper important, c'est 45-48% de nos charges de mémoire (…) »* (RD). La RD assure s'y être pris prudemment, « en ne fermant pas complètement les discussions » : la proposition de la direction était de poursuivre le gel des salaires en 2010 avec une clause (« clause de revoyure » (RD) prévoyant une nouvelle rencontre en fin d'année pour apprécier l'évolution de la situation et alors, éventuellement, accorder une augmentation générale. Mais en 2010, les représentants CGT du personnel refusent cette décision, trop démotivante pour les salariés et injustifiée de leur point de vue, et prennent l'initiative d'une grève. Pour la RD, les syndicats *« ne croyaient pas à la crise. Je pense qu'ils considéraient que l'entreprise pouvait continuer sa politique salariale sans prendre de risque je dirais »*. Pour le RP, *« Syndicalement je dirais qu'ils se sont servis de la crise économique dans les négociations salariales (…) On a dit stop, la crise a bon dos, l'aéronautique c'est comme ça, maintenant on va arrêter, on veut des sous. »* (RP)

La grève va prendre la forme de débrayages ponctuels quotidiens, une heure le matin et une heure l'après-midi, de manière à ne pas stopper la production. L'entreprise a toutefois été bloquée une

journée au cours du conflit. Le mouvement a été très suivi dans les ateliers (à 90% selon le RP). La RD évoque même un épisode de quasi-séquestration du DG, qui « heureusement s'est bien terminé ». Elle insiste sur le caractère inhabituel de ces comportements et de cette tension dans cette entreprise. Alors que le DG était l'interlocuteur au début du conflit, c'est avec le « patron » que les négociations se sont poursuivies, au sein de l'entreprise puis à la sous-préfecture. Il semble que les revendications aient évolué au cours du mouvement. Le RP indique qu'une augmentation de 3-4 % pour l'année 2010 aurait été acceptée au cours du premier mois de grève. Mais face à l'intransigeance de la direction et la durée du conflit (3 mois au total), le RP dit avoir voulu, avec les salariés, *« quelque chose de plus marquant »*. Le compromis s'est établi à 10% d'augmentation salariale sur 3 ans.

« C'était un conflit exceptionnel par sa durée et exceptionnel par sa forme. Je pense que ça a laissé beaucoup de traces au niveau de la direction à l'époque, à notre PDG de l'époque, c'est quelque chose qu'il a excessivement mal vécu et il a beaucoup visé le personnel, beaucoup, beaucoup ! » (RD). Alors que la crise elle-même a été de courte durée et d'une moindre amplitude que celle connue en 1993-94, et donc a nécessité globalement moins d'ajustements, l'entreprise a pourtant vécu en 2010 son conflit le plus dur de son histoire. Le gel des salaires deux années consécutives était-il réellement nécessaire à la survie de l'entreprise ? Sans doute, non. Etait-ce une manœuvre pour limiter la masse salariale alors qu'un rachat de l'entreprise était imminent ? C'est ce que laisse entendre le RP quand nous lui posons la question : *« on habille la mariée ! Comme on dit chez nous ! »*. Mais cette interprétation est-elle compatible avec l'idée que le conflit aurait conduit le fondateur-dirigeant à vendre ? N'était-ce pas plutôt un mauvais calcul : celui de penser que la crise était le bon prétexte pour ne pas accorder d'augmentation, une année de plus, sans se voir opposer de résistance ?

SANSFIL est un établissement mobilisant une main d'œuvre très qualifiée et non syndiquée. L'annonce d'un PSE en 2009, justifié par la crise économique selon la Direction, suscite l'ire des salariés. Il faut dire que dans le même temps, l'entreprise fait l'objet d'un rachat et, après avoir conduit l'opération, son dirigeant la quitte avec un « parachute doré » : une somme de plus de deux millions d'euros (dont 800 000 Euros de primes), soit deux fois le montant de l'enveloppe financière que les 59 salariés évincés dans le PSE allaient se partager. Phénomène inédit dans la vie de l'établissement, une pétition et des rassemblements sont immédiatement organisés[20]. Le contexte médiatique national faisait alors état de scandales de ce genre, *i.e.* de parachutes dorés de hauts dirigeants versés parallèlement à la mise en œuvre des plans sociaux. La pétition, plutôt une sorte de lettre ouverte signée par près de la moitié des salariés, fut d'ailleurs médiatisée (article dans Libération, Médiapart entre autres). Elle évoque très bien le climat de l'entreprise au moment du plan et les conflits larvés qui la traversent. Elle dénonce le versement de ces indemnités en plein plan social et s'adresse directement à l'ancien directeur: « *Comment expliquez-vous que sur le marché des M2M (en croissance d'environ 30%), Technoflux ait perdu 30% de son chiffre d'affaires ? (…) Le plan de sauvegarde de l'emploi est en réalité un plan de délocalisation des activités de RD (taille des équipes divisées par 2 en 1 an) vers l'Asie* ». La lettre évoque pour finir « *une dérive morale d'une partie de ses dirigeants* » et appelle l'ancien directeur à renoncer à ses indemnités. Au-delà du caractère jugé indécent du parachute versé pendant un plan social, premier motif du conflit, la lettre questionne aussi le succès de l'ancien directeur dans sa mission de redressement de l'entreprise et

[20] Alors que les modalités de conflit étaient indiquées dans l'enquête REPONSE, ni le RP ni le RD n'évoquent spontanément ces manifestations lors de l'entretien, ce qui tend à montrer que ces événements sont restés pour eux assez marginaux ou insignifiants, alors qu'ils témoignent pourtant de conflits réels.

donc en filigrane la légitimité du plan social. Elle ne sera pas suivie d'effet mais s'ouvre alors une période très tendue, « *une ambiance de fin du monde vraiment terrible »* selon le RD. Si l'effet véritable de la crise sur l'activité de l'entreprise reste assez confus et difficile à évaluer objectivement, les principaux ajustements constatés en termes d'effectifs sont donc présentés comme une réponse à la crise. Or, ce motif économique du PSE est contesté par les salariés. Le rapport d'expertise précise en effet que, face à la chute de ses ventes en 2007 et 2008, l'entreprise « n'a pas su développer de mesures efficaces » et qu'elle « a manqué de compréhension suffisante de ses marchés et de leur évolution », en n'ayant pas notamment anticipé l'expansion des produits 'low cost' dans son secteur.

Le plan social de 2009 a selon la direction créé plus de tensions que le plan de 2004 pourtant beaucoup plus drastique, mais dont la légitimité n'était pas contestée. Ainsi, le RD affirme :

> « *Quelque part, c'était je dirais presque plus difficile que les plans sociaux que j'avais traversés en 2004 – 2005, qui étaient terribles, parce que c'étaient des centaines et des centaines, mais qui étaient tellement évidents que… (…) [en 2009] Il y a une colère évidemment, une déception, etc. Il y a des reproches envers les dirigeants : 'Pourquoi vous n'avez pas mieux anticipé'*, etc. *(…) en 2008, il y avait une part d'optimisation dans notre plan social, il y avait déjà des activités chinoises qui se développaient. Donc il y a du déport d'activités, des choses comme ça. Donc sur ce plan-là, la tension était plus vive* ».

Comme dans le cas de SANSFIL, c'est l'annonce d'un plan social qui met le feu aux poudres chez PNEU**.** Ici, le plan social (qui revient à fermer un atelier et à licencier 477 personnes) intervient après que des investissements significatifs ont été réalisés par le groupe sur le site. Jusqu'à la veille de l'annonce du plan, les RP reçoivent des « garanties » de la direction leur assurant que la production sur le site sera pérennisée : « *Vous avez un atelier qui commençait un peu à battre de l'aile et on vous ramène des machines ultra-modernes que vous mettez au point. Et là, vous dites : ' Ca y est, l'atelier a gagné le cocotier. Si on investit sur Montceau, c'est qu'on a confiance aux gens de Montceau'(…). Donc on a fait toute la mise au point. Là c'est bon : on est reparti pour une pérennité. Donc là, ça a été brutal. Ça a été très brutal » (*RP_CGC). Or, pour ce RP comme pour le RD, si la crise a bien eu un impact sur le groupe et les différents établissements, cet effet –qualifié de conjoncturel par le RD- n'est pas suffisant pour expliquer le plan. Pour le RP_CGT, seuls *« les choix stratégiques industriels pour des gains de rentabilité, des augmentations de marge »* peuvent expliquer la fermeture de l'atelier tourisme.

A la suite de l'annonce en juin 2009, le site a connu un mouvement social important relayé par la presse et qui a induit des actions en justice des salariés. D'un côté, on parle d'un blocage du site par les salariés (RP_CGC et RD) avec divers incidents matériels, de l'autre d'un *lock-out* avec des reprises sur salaire de salariés dans l'incapacité de travailler.

Ce mouvement est présenté par le RP_CGT comme ayant permis de négocier les conditions de certains départs :

> *« Si c'était resté à l'état actuel à l'annonce du plan, les 229 mesures d'âge ne partaient pas. Il y a eu la lutte, y a eu cette mobilisation très, très importante sur notre site. Y a eu aussi cette lutte qui s'est transférée sur Clermont le jour du CCE, a obligé l'entreprise à aller plus loin dans la négociation. Et nous, ce qui était important, c'est surtout pour ces mesures de fin de carrière : on aurait voulu que y ait une reconnaissance de la pénibilité au travail pour les*

faires partir. On ne l'a pas obtenue. Mais par contre on a quand même obtenu une prime supra-légale de 300 euros. (…) c'est-à-dire 2 à 3% de plus que ce qu'ils auraient perçu s'ils étaient à la retraite ». (RP, CGT, PNEU)

Sans cette intervention des salariés, selon lui, il y aurait eu des licenciements : « *On a réussi à obtenir certaines garanties supplémentaires qui ont fait qu'on est arrivé à zéro licenciement. Alors, nous, la CGT, on va pas se satisfaire d'avoir perdu 477 emplois. Mais quand vous arrivez à faire ce que vous avez dit, c'est-à-dire à arriver à zéro licenciement contraint, là vous avez gagné quelque chose ». (RP, CGT, PNEU)*

Ce conflit assez violent (altercations entre grévistes et non-grévistes, casse dans les locaux, séquestration du responsable de la direction pour faire lever une sanction, sans succès, etc.,) a abouti à des relations sociales abominables au moment du plan dont la justice est désormais l'arbitre. En effet, la direction d'alors aurait employé un individu pour « infiltrer » les salariés grévistes. Les représentants de la CGT ont tenu à nous raconter comment une personne présentée comme nouvel élément du groupe et dont la formation à la sécurité a été confiée aux syndiqués a pris place au sein des AG pour disparaître à la fin du mouvement. La section locale de la CGT a ainsi porté plainte au civil pour faire reconnaître ce fait qui a été divulgué par un journaliste de la presse locale. L'affaire est toujours en justice. Outre ce dossier, la CGT a saisi les prudhommes au sujet des modalités de l'annonce du plan mais aussi pour que ne soient pas comptées les journées non travaillées lorsque le site était fermé que la direction d'alors a déclaré comme des journées de grève. 72 dossiers ont été déposés en juillet 2010 avec le soutien de la fédération. La décision, après appel de l'entreprise, favorable aux salariés, date du début de l'année 2014.

Ainsi, dans ces trois cas, seul le dénouement du conflit d'AERO a permis de revenir sur l'ajustement prévu (la poursuite du gel des salaires en 2010). Dans les deux autres, le conflit n'a pas empêché le plan social ; cependant, il a pu permettre de négocier de meilleures conditions de départ pour les salariés concernés.

c) Contestation du motif économique des ajustements : les experts à la rescousse

La décision de licencier pour motif économique 8 salariés en 2009[21] chez ELEVATION a provoqué des tensions entre la Direction et les syndicats : la procédure a donné lieu à de nombreuses discussions difficiles en CE et à des manifestations de soutien des salariés avec des débrayages, des manifestations pendant les pauses, le tout *« bon enfant »* selon le RD. Sur les 8 licenciements économiques, 5 d'ailleurs ont été portés devant les prud'hommes, pour contestation du motif et des indemnités. Dans ce contexte, le CE avait fait appel à un **expert** qui avait confirmé le motif économique, les difficultés de l'entreprise et notamment celles plus générales du secteur touché par la crise. C'est pour contourner ces difficultés que la Direction a décidé, un an plus tard, de recourir à un PDV (dans le cadre d'un PSE) jugé moins « douloureux » et plus acceptable socialement que les licenciements économiques. Le travail de l'expert avait en quelque sorte préparé le terrain pour que la seconde vague de suppression d'emplois, bien plus significative (car concernant cette fois 60 personnes) suscite moins de tensions : *« c'est pour ça que quand on met en place le plan de départs*

[21] Dans un contexte de réduction de l'emploi intérimaire (au total une cinquantaine de personnes ont quitté l'entreprise entre 2007 et 2009) et de mise en œuvre de chômage technique.

volontaires l'année d'après, les gens comprennent tout à fait parce que ça va dans le sens du rapport de l'expert qui datait de moins de 6 mois. Ils ne peuvent pas avoir de doutes sur les causes économiques de ce plan de départs volontaires » (RD, ELEVATION).

Mais l'appel au volontariat (dans le cadre d'un PDV) n'exonère pas pour autant l'entreprise de la justification de ces départs. En 2013, lorsque la Direction procède à un nouveau PDV arguant de la persistance de « difficultés économiques », le contexte a changé. D'une part, l'entreprise a renoué avec les bénéfices et même connu une légère reprise ou stabilisation de l'activité en 2011 et elle continue de faire des bénéfices. D'autre part, ce plan participe d'une logique extérieure à la crise économique, puisqu'il répond au désengagement progressif, au quasi revirement, du principal client. Les conséquences pour l'entreprise sont empreintes d'une grande incertitude sur son avenir et conditionnées à sa capacité future de se diversifier. Le second PDV (dans le cadre d'un PSE) de 2013 est donc beaucoup moins bien accueilli. Le RP (CGT) qui reconnaît bien la légitimité du premier plan, juge le second non justifié. Il regrette aussi le manque d'informations, de données chiffrées émanant du groupe, informations que la direction n'aurait pas non plus selon lui : « *le carnet de commande est vide mais il n'y a pas moyen de savoir* », « *on demande tout le temps au CE où on va mais on n'a aucune info* » et *« la direction, à moins qu'ils nous mentent, n'a pas tellement d'info* ». Le RP déplore par ailleurs, de manière générale, l'absence de contact avec le groupe, le manque de communication et l'impossibilité d'avoir des données chiffrées au niveau du groupe ainsi que l'impossibilité de contacter les syndicats des autres entreprises malgré plusieurs tentatives. Dans ce contexte, le C.E. mandate à nouveau un expert (au sein du même cabinet d'expertise) qui, cette fois, ne valide pas le motif économique du plan. Le C.E. émet alors un avis négatif. Selon le RD :

> « *Quand on a vu ce rapport on est tombé de l'armoire parce que pour nous c'était tellement évident, et puis quand il y a eu la présentation du rapport de l'expert au Comité d'Entreprise (…) et on a montré qu'il y avait plein d'erreurs et d'incompréhensions, donc on a tout expliqué et voilà. Et après le comité d'entreprise a rendu un avis négatif, parce qu'il doit rendre un avis sur le plan, je dirais que c'est de bonne guerre mais sur le fond, il savait bien que le plan est tout à fait justifié et compréhensible* » (RD, ELEVATION).

Alors que le CE a rendu un avis négatif, les syndicats ne seraient pas « montés au créneau », pour reprendre l'expression du RP_CGT, pour annuler le plan. Dans un contexte où subsiste une forte incertitude sur une éventuelle fermeture, des négociations non conflictuelles se sont alors focalisées sur les indemnités et les modalités de reclassements des salariés.

L'expertise est également appelée à la rescousse chez SANSFIL, lorsqu'en 2009, le comité d'entreprise est informé d'un plan social dans le contexte de rachat de l'entreprise par un groupe. Ce plan social de 2009 est présenté par la direction comme une conséquence de la crise, nécessitant d'« *ajuster notre échelle, notre organisation, la taille à l'échelle de notre marché* » selon le RD. Dans cette entreprise qui ne comporte pourtant aucun syndicat ni salarié syndiqué et où le climat était plutôt serein, cette annonce passe mal. L'entreprise étant jugée en bonne santé, avec une trésorerie abondante, les salariés considéraient que les difficultés économiques qu'on leur avait prédites ne s'étaient pas réalisées et que le motif économique du plan était donc injustifié. En effet, ce PSE apparaît plutôt comme un ajustement boursier à titre préventif : filiale d'un groupe financier, l'entreprise anticipe un ralentissement de l'activité et donc une perte de rentabilité, et les actionnaires, craignant une baisse du cours de l'action, demandent alors des mesures préventives et exercent une pression importante. Après l'annonce du plan, le CE mandate un expert pour en

analyser le motif économique. Il y a eu des discussions, que le RP a trouvé compliquées car « *elles ne reposent pas sur du concret mais sur des visions d'avenir* ». Notons que le RD ne fera jamais état de cette expertise demandée par le CE, ni de ces discussions sur la légitimité du plan. Selon le RP, l'expert ne valide pas complètement le motif économique du plan, considérant qu'il est justifié par une certaine vision stratégique de l'avenir de l'entreprise mais qu'elle n'est pas la seule envisageable. Le rapport d'expertise mentionne en effet que la stratégie choisie, visant un retour rapide de la croissance du chiffre d'affaires par réduction des coûts et des effectifs, n'est pas idéale « pour une entreprise de technologie opérant sur un marché en forte croissance, dont on peut penser qu'elle devrait avant tout chercher à préserver ses compétences pour le futur ». Il évoque aussi « la justification financière » de la réorganisation. Pourtant, la direction ne cède pas : « *ils sont restés infléchis sur le motif mais on a obtenu les indemnités* » affirme le RP. Ont été négociés les montants d'indemnités des licenciements économiques, les conditions d'accompagnement, et enfin les profils des emplois supprimés.

Les experts sont parfois mandatés par le CHSCT pour suivre les conséquences des restructurations en termes de conditions de travail (PNEU). De fait, les ajustements ne sont pas sans impacter les conditions de travail des salariés. Après avoir mis en évidence l'influence somme toute limitée des IRP des établissements enquêtés sur l'issue des négociations, s'agissant des ajustements sur l'emploi (permanent) ou sur les rémunérations réalisés à la faveur de la crise, la section suivante s'emploie à prendre la mesure de l'impact de la crise sur les conditions de travail des salariés restés en poste, et leur perception de l'avenir. Elle amorce une réflexion sur un pan jusqu'ici peu exploré de la crise, celui de ses effets sur la réorganisation et la productivité du travail au sein des établissements enquêtés, de même que sur la perception qu'ont les salariés de leur avenir professionnel et celui de leur emploi.

5. Crise et conditions de travail

Nous avions proposé de nous intéresser à ce que la crise fait au travail : comment les ajustements et leurs processus de mise en œuvre affectent les conditions de travail directement (pénibilité, charge mentale, sécurité de l'emploi) et indirectement (via le climat social). En effet, le terme d'« ajustement » ne devait pas, selon nous, masquer les tensions et les conflits qu'une dégradation de la situation économique engendre.

D'un point de vue théorique, les effets de la crise sur les conditions de travail nous apparaissaient alors ambivalents.

D'un côté, au niveau macroéconomique, la contraction de l'activité s'est traduite par une baisse de la productivité du travail (Cochard *et alii*, 2010). On pouvait alors faire l'hypothèse que, corrélativement, la pression sur les salariés avait pu baisser, et qu'une amélioration (relative) des conditions de travail envisagées sous l'angle de la pénibilité pouvait être constatée. En outre, la moindre demande adressée aux entreprises pouvait permettre le recours à la formation par utilisation des heures cumulées au titre du Droit individuel à la formation[22], par exemple en complément d'autres ajustements par le volume de travail tel que le chômage partiel. Le ralentissement de l'activité pouvait ainsi permettre à certains salariés d'accéder (ou dans une plus large mesure) à la formation financée par l'employeur.

Mais de l'autre, ce contexte de crise pouvait soumettre les salariés à davantage de pression. Ainsi, face à la contraction du volume d'emploi, l'intensité du travail pouvait tout de même s'accroître pour les salariés restés en poste. Les ajustements par les rémunérations pouvaient dégrader les rapports sociaux au travail (sentiment d'injustice, absence de reconnaissance du travail, détérioration des relations avec les collègues, la hiérarchie…), *a fortiori* en l'absence de négociation ou d'amoindrissement du pouvoir de négociation des salariés dans ce contexte de montée du chômage.

Jusqu'à présent, peu de travaux académiques ont été menés concernant l'impact de la crise sur les conditions de travail.

5.1. Une relative amélioration de la qualité de l'emploi qui masque un effet de structure ?

La question de l'articulation entre dynamique de l'emploi et qualité du travail se pose dans les milieux académiques depuis le début des années 2000. Les travaux empiriques mettent en évidence que globalement, les deux semblent être allées de pair entre 1990 et 2000 (Davoine, 2006 ; Pena-Casas et Pochet, 2009), nonobstant certaines catégories de salariés ou certains secteurs où les conditions ont été moins favorables (cf. Amossé et Kalugina, 2012). Cependant, les situations diffèrent fortement selon les pays et les individus retenus.

A partir de l'exploitation de l'enquête européenne sur les conditions de travail de 2005 et 2010 (difficulté d'attribuer à la crise les évolutions observées), Amossé et Kalugina (2013) montrent une relative amélioration de la qualité du travail sur cette période. La part des emplois sans formation a

[22] Créé par la loi du 4 mai 2004, le DIF prévoit qu'un salarié puisse accumuler 20 heures de formation par an pendant 6 ans (soit 120 heures maximum). Le dispositif étant monté en régime très progressivement, les salariés se trouvent, dans la période étudiée, avec un cumul d'heures proche du maximum.

globalement reculé, les situations où l'intensité est élevée et la pénibilité physique forte régressent, de même que la part des emplois en horaires décalés ; le sentiment que le travail menace la santé et la sécurité concerne moins de salariés en 2010 qu'en 2005. Ainsi, la flexibilité externe (baisse du recours aux emplois temporaires, aux contrats courts), majoritairement utilisée par les employeurs comme forme d'ajustement au premier temps de la crise, a modifié la structure des emplois, pouvant expliquer que la qualité du travail s'améliore globalement pour la main-d'œuvre restant en place.

Dans l'industrie, secteur associé aux conditions de travail pénibles, au travail plus intense et peu autonome, un emploi sur 6 a été détruit en cinq ans ; si la qualité du travail s'y améliore (intensité du travail et horaires atypiques en recul), cela s'explique par une moindre utilisation des facteurs de production et la diminution des carnets de commande. Dans les secteurs en expansion, la qualité du travail est globalement meilleure (éducation, santé, banque, assurance). Au final, c'est dans les secteurs où la qualité du travail était moindre que la situation des travailleurs s'améliore nettement sur la période (agriculture, construction, hôtellerie/restauration).

L'exploration du fichier « salarié » de l'enquête REPONSE 2010-2011 : une hétérogénéité des conditions de travail et d'insécurité de l'emploi

Une analyse en composantes principales (ACM) a été menée sur un ensemble de variables portant sur les conditions de travail et l'insécurité en matière d'emploi, issues du volet « salariés » (10342 salariés). Pour rendre compte de l'insécurité de l'emploi, nous avons retenu le risque de perdre son emploi dans l'année, la connaissance ou non de ses collègues ou de son chef l'année suivante. En matière de conditions de travail, nous avons retenu l'obligation de se dépêcher, le fait de ne pas avoir les moyens de faire un travail de qualité, le fait que le travail nuise à la santé, le fait de devoir faire des choses dans son travail que le salarié désapprouve (cf. tableau 7 ci-dessous).

Une classification ascendante hiérarchique a été construite à partir des projections des individus sur les 6 premiers axes de l'ACM. Elle conduit à retenir 4 classes qui décrivent 4 profils de conditions de travail, associées à des degrés divers d'insécurité en matière d'emploi :

- La classe 1 correspond à de très mauvaises conditions de travail associées à un risque élevé de perdre son emploi ;
- La classe 4 correspond à des conditions de travail plutôt mauvaises associées à une forte incertitude sur l'emploi ;
- La classe 3 correspond à d'assez bonnes conditions de travail associées à une insécurité faible ;
- La classe 2 correspond à de bonnes conditions de travail associées à l'absence d'insécurité.

Tableau 7 : Les résultats de la classification (variables actives) : des conditions de travail hétérogènes selon les établissements

Variables actives		1	2	3	4	Ensemble
Risque de perdre son emploi dans l'année (risklic)	Inconnu	16.43	16.20	19.00	28.50	19.64
	Nul	25.68	43.34	26.05	20.02	29.91
	Faible	36.09	36.48	47.13	25.06	37.58
	Elevé-très élevé	21.80	3.98	7.82	26.41	12.87
Savez-vous avec quels collègues vous travaillerez dans un an ? (coll1an)	Oui ! ou 'pas de col'	19.98	48.54	1.34	3.11	18.98
	Oui probablement	42.05	45.04	66.56	13.68	45.21
	Non, pas vraiment	30.43	3.53	32.10	10.75	19.00
	Non, pas du tout	7.54	2.89	0.00	72.46	16.81
Savez-vous qui sera votre chef direct dans un an ? (chef1an)	Oui! ou 'pas de chef'	21.62	58.06	1.26	2.26	21.89
	Oui, probablement	37.36	35.67	66.44	16.99	42.24
	Non, pas vraiment	32.15	2.85	32.30	6.35	18.28
	Non, pas du tout	8.87	3.42	0.00	74.40	17.59
Dans votre travail, êtes-vous obligé de vous dépêcher ? (depeche)	Parfois ou jamais	9.57	42.40	23.18	26.21	27.13
	Souvent	16.43	42.23	56.59	37.23	41.41
	Toujours	74.01	15.38	20.24	36.57	31.47
Avez-vous les moyens de faire un travail de qualité ? (wquali)	Toujours	10.35	25.07	5.64	10.84	13.29
	Souvent	11.60	59.15	62.28	39.73	47.96
	Parfois ou jamais	78.05	15.78	32.08	49.43	38.75
Avez-vous le sentiment que votre travail nuit à votre santé ? (Wsante)	Jamais	7.32	49.81	25.03	19.03	28.10
	Parfois	27.66	44.43	65.31	50.18	49.48
	Souvent ou toujours	65.02	5.76	9.66	30.79	22.42
Dans votre travail, devez-vous faire des choses que vous désapprouvez ? (*desappr*)	Jamais	8.27	37.04	14.74	14.49	20.19
	Parfois	45.65	60.94	81.06	64.80	65.62
	Souvent ou toujours	46.08	2.02	4.20	20.72	14.19
		17,44	29,72	32,64	20,2	

Source : Enquête REPONSE 2010-2011. Volet « salariés ».

La description des classes en fonction du diplôme, de la CS, du temps de travail, du contrat et de l'ancienneté est donnée dans le tableau 8 ci-dessous.

Globalement, insécurité professionnelle et mauvaises conditions de travail apparaissent ainsi corrélées dans les établissements. Les salariés des établissements les plus mal lotis de ce point de vue ont aussi plus fréquemment connu des licenciements collectifs sur la période étudiée (2008-2011). Sur cette base, on peut s'attendre à ce que les établissements ayant procédé à des ajustements sur l'emploi sont aussi ceux dans lesquels de mauvaises conditions de travail soient observées.

Tableau 8 : Descriptif des classes (variables illustratives)

Diplômes	Autodid (pas diplôm)	11.13	8.52	6.36	13.25	9.22
	Certificat d'études	3.44	3.64	2.93	5.37	3.72
	Brevet des collèges	5.37	4.83	4.95	5.47	5.09
	CAP-BEP	28.82	26.22	25.12	33.99	27.88
	Baccalauréat	14.78	15.96	15.25	13.34	15.00
	Bac +2	15.12	18.11	18.91	12.02	16.62
	Bac +3 ou 4	8.41	9.53	10.58	6.59	9.08
	Supérieur à Bac +4	11.72	12.07	14.77	8.39	12.15
PCS	Chef d'entreprise	0.17	0.72	0.15	0.08	0.31
	Profession libérale	0.27	0.35	0.24	0.00	0.23
	Cadres	14.10	17.45	22.94	12.16	17.59
	PI, techniciens	18.89	24.22	25.59	19.54	22.79
	Employés	29.77	28.92	23.33	25.79	26.61
	Ouvriers qualifiés	26.22	19.78	19.90	30.53	23.11
	Ouvriers non qualif	10.59	8.36	7.74	11.84	9.25
	Nsp, autres	0.00	0.21	0.12	0.05	0.11
Temps de travail	Faible temps partiel	1.63	3.04	1.98	2.15	2.27
	Temps autre	0.21	1.43	0.49	0.82	0.79
	Temps complet	83.50	81.05	84.86	82.11	82.93
	Temps partiel	14.65	14.48	12.68	14.92	14.01
Contrat de travail	CDD	4.71	5.78	5.51	6.82	5.72
	CDI	94.22	90.56	92.35	89.81	91.63
	Autres	1.08	3.66	2.14	3.36	2.65
Ancienneté	2 ans	5.66	7.98	7.16	9.28	7.57
	3-5 ans	23.42	22.72	22.09	24.89	23.08
	5-10 ans	24.49	23.31	21.85	21.61	22.70
	11-20 ans	27.02	25.17	24.10	21.89	24.48
	plus de 20 ans	19.42	20.82	24.80	22.33	22.18
Au cours des 3 dernières années, licenciements collectifs dans votre établissement ?	Oui	17.61	10.39	13.05	18.43	14.14
	Non	70.56	78.20	74.90	63.23	72.77
	Nsp	11.19	10.45	11.13	17.66	12.26

Source : Enquête REPONSE 2010-2011. Volet « salariés ».

5.2. Dégradation des conditions de travail et montée de l'insécurité professionnelle dans les établissements enquêtés

Sur notre panel d'établissements, les conditions de travail apparaissent s'être dégradées depuis 2008, selon des modalités qui dépendent de l'exposition des établissements à la conjoncture économique, aux ajustements mis en œuvre, mais aussi de l'état des relations sociales existantes avant et pendant cette période de changements organisationnels qui concernent tous les établissements rencontrés. Alors que l'accent est mis, dans le débat social, sur les conséquences de la crise sur le chômage, notre travail éclaire la manière dont les salariés qui restent dans ces organisations sont affectés et s'estiment parfois maltraités par ces ajustements et ces changements organisationnels. Enfin, un sentiment de crainte et d'insécurité professionnelle face à l'avenir domine dans les établissements rencontrés, plus ou moins liés à la crise, celle-ci étant, le cas échéant, un facteur aiguisant l'inquiétude déjà présente dans plusieurs organisations.

5.2.1. Un travail souvent plus intensif[23] sous l'effet des réorganisations

Comme nous l'avons vu lors de l'examen des modalités d'ajustements, les établissements ont souvent procédé à des réductions du volume de travail, en diminuant les effectifs permanents (PSE, PDV) et/ou en réduisant le recours à l'emploi temporaire. Pour faire face à ces départs, des réorganisations du travail ont fréquemment eu lieu, exigeant de la part des salariés plus de mobilité et de polyvalence, plus de souplesse pour s'adapter à de nouveaux postes de travail, à des commandes en baisse ou plus fluctuantes.

a) Le travail contraint par les exigences de flexibilité : polyvalence et mobilité interne

Ainsi chez TRACTPLUS, la réduction des effectifs et le recours accru à la sous-traitance sur site s'accompagne de l'exigence d'une plus grande **polyvalence** pour les salariés et d'une augmentation corrélative de la charge de travail : « *Certaines activités vont être supprimées, certaines vont être transférées sur la sous-traitance, d'autres encore seront transférées sur le personnel restant. (…) Les mesures d'âge financées par l'entreprise, ne nous dérangent pas sur le principe. Ce qui nous dérange, c'est la dégradation des conditions de travail et la pression faite sur les salariés pour qu'ils acceptent les changements de poste* », explique un élu C.F.D.T.

La polyvalence n'est pas toujours bien acceptée car elle génère une **charge de travail** plus lourde d'une part, et d'autre part peut donner un sentiment de dépossession par rapport au métier, voire de **déqualification**. Face à la mise en place de nouvelles lignes de production, les élus C.G.T. de TRACTPLUS rapportent qu'elles induisent à la fois une plus grande polyvalence et une déqualification du travail : « *en 2 jours de formation, on est opérationnel* », ce qui élargit, selon eux, la possibilité de recourir à une main d'œuvre précaire.

Quand c'est un atelier (voire un site de production) qui ferme et qu'une partie des salariés est amenée à en changer, ce sont les façons de travailler, les collectifs de travail qui changent. Dans les métiers physiquement pénibles, le corps doit à nouveau se contraindre à effectuer d'autres tâches, adaptation rendue difficile par l'avancée en âge. Ainsi, dans PNEU, le RP_CGT élu au CHSCT témoigne :

> « *Dans l'atelier tourisme, y avait quand même des salariés qui avaient déjà vingt-cinq ans ou trente ans d'ancienneté, qui n'avaient connu que le tourisme, qui pour eux vivaient un traumatisme phénoménal de changer d'atelier. Et en changeant d'atelier, ils changeaient de façon de travailler et quand vous arrivez à avoir cinquante ans et que vous avez fait pendant trente ans déjà les mêmes gestes sur des petits pneus (…) et que là on vous met sur des gros pneus avec des poids de produits très lourds, des gestes très durs à faire : y en a beaucoup, au bout de quinze jours, trois semaines, c'était des tendinites, c'était des problèmes… Les coudes qui suivaient pas, les TMS comme on appelle ça maintenant. Là-dessus, nous, on a eu notre droit de véto. On a de suite pu intervenir à dire : « Le salarié, là, stop. Trouvez-lui un autre poste* ». *(RP, CGT, PNEU)*

[23] Selon S. Volkoff, « l'intensité du travail désigne le degré de mobilisation forcée des capacités humaines dans l'activité professionnelle (…) Et cette mobilisation est forcée quand les contraintes de travail, notamment la pression du temps, resserrent les espaces de liberté. Les possibilités d'adopter des stratégies individuelles et collectives pour être efficace sans sacrifier sa santé s'en trouvent amoindries. » (« Pourquoi tant de hâte ? » Revue Santé et travail, n°57, janvier 2007).

b) Réorganisation ou désorganisation ?

Les réorganisations s'apparentent, du point de vue de certains RP, à des désorganisations génératrices de tensions : « *on nous dit le matin où on va (sur quel poste), les gens veulent pas, ça s'engueule…* » (un RP de ELEVATION).

L'introduction de nouvelles méthodes d'organisation du travail nécessite déjà, en temps normal, un apprentissage et une adaptation de la part des salariés ; en période de réduction d'activité et d'ajustements à cette baisse, les difficultés d'adaptation sont aiguisées. C'est le cas chez EQUIP où l'introduction de la méthode Kanban au début des années 2000, dégrade les conditions de travail, dégradation aggravée par les transferts d'activité vers les pays de l'Est dans la période de récession économique :

> *« A partir du moment où on applique la flexibilité à tout va dans notre travail, dans notre secteur de métier, on est amené à faire plusieurs places. Actuellement on a réduit les effectifs, la moindre personne qui manque, comme actuellement je suis en arrêt, on va mettre quelqu'un à ma place, qui sera sur une chaine. C'est des conditions qui se dégradent » (RP_CGT, EQUIP).*

Chez TRACTPLUS, l'introduction de nouvelles lignes de production dans un contexte de crise économique[24] a des effets ambivalents sur les conditions de travail. D'après le secrétaire F.O. du C.E., si l'ergonomie a été repensée sur les nouvelles lignes de montage permettant d'améliorer les conditions de travail, les cadences de travail se sont également accrues : « *les gens se fatiguent moins, ils se cassent moins le dos, ils s'ennuient moins à attendre. L'ennui c'est que l'intensité du travail a aussi augmenté* ». En réduisant les temps d'attente, ces nouvelles lignes réduisent aussi les temps de repos : « *Techniquement, ils sont arrivés à quelque chose d'élaboré, les gens travaillent mieux mais ils travaillent 8 heures sans avoir de vraie pause, juste une pause de 6 minutes. Ça devient pénible déjà quand le travail se fait sur 5 jours mais des fois, ils demandent de venir en heures supplémentaires* ». Les élus C.F.D.T. précisent que ces lignes de montage dites « captives » minimisent le temps d'assemblage en luttant contre les temps morts. Ce faisant, elles réduisent la marge de manœuvre des ouvriers, l'auto-organisation qui était possible avec des temps de cycle plus longs : « *Les ouvriers sont dans un flux captif. C'est un peu le taylorisme des temps modernes* ». Et les effets néfastes vont, selon les élus, s'amplifier si, comme tous l'espèrent, l'activité repart. Aucune compensation n'a été obtenue en échange de cette intensification du travail, qui va être, selon le secrétaire du C.E., particulièrement douloureuse avec le vieillissement des salariés. Même si le P.D.V. va rajeunir la pyramide des âges, le problème reste posé. Et l'élu F.O. de regretter, comme les élus C.F.D.T., l'absence de gestion à long terme :

> « *On a voulu mettre en place une gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences, mais ça leur passe à dix mille lieux au-dessus de la tête, ils ont le nez dans le guidon (…) il faut produire des machines, oui, mais ça n'empêche pas de réfléchir à l'avenir (…) Gérer une entreprise, c'est aussi anticiper (…) ils ont une vision étriquée et sur le court terme* ».

Enfin, l'accompagnement à la mise en œuvre de ces nouvelles lignes de production s'est appuyé sur des responsables de projets, sur des fonctions de contrôle, mais les élus redoutent qu'une fois ces

[24] La crise s'est traduite d'abord par une diminution forte des heures travaillées. Et les deux usines tournaient encore au ralenti au moment des entretiens.

lignes de production 'routinisées', les postes dédiés à la qualité et à la sécurité soient supprimés, au détriment des conditions de travail des salariés : « *Ils ont ajouté des filtres pour augmenter la sécurité et la qualité. Maintenant ils veulent les supprimer. On risque une baisse de la qualité et une augmentation des accidents de travail* », précise un élu C.F.TC.

Toujours chez TRACTPLUS, les réorganisations ont pris la forme d'une externalisation sur le site, provoquant des tensions entre salariés de TRACTPLUS et salariés sous-traitants : « *les salariés discutent entre eux et ils échangent au niveau de leurs avantages (…). Cela créé quelques tensions* ». Ils soulignent enfin des problèmes de qualité liés au travail des sous-traitants : « *au bout de deux ans, ils ne sont toujours pas opérationnels* », ce qui accroît la charge de travail des salariés de TRACTPLUS, selon l'expérience d'un élu sur son unité de production. Les élus C.F.T.C. précisent, quant à eux, que la sous-traitance du service médical a conduit à une vraie détérioration de la prise en charge des salariés : « *Pour nous, les infirmières, c'était un lien affectif, psychologique* ». Ils expliquent que les ex-infirmières salariées de TRACTPLUS, étaient bien connues du personnel, ce qui permettait l'établissement d'un lien de confiance particulièrement utile en cas de difficulté. Cette sous-traitance des activités liées à l'infirmerie est selon eux symptomatique du fait qu'il n'y a pas dans cette entreprise « *de vraie prise en compte des risques psychosociaux* ».

Chez SANSFIL qui a connu plusieurs changements organisationnels majeurs depuis 2008 (organisation par « projet » plutôt que par « métier », réduction d'effectifs avec exigences de polyvalence et de mobilités internes, un rachat), les conditions de travail se sont dégradées. Mais les réclamations adressées au CHSCT par le RP sont restées sans effet, conduisant les salariés à un sentiment d'abandon de la part de la hiérarchie.

> « *On n'a pas vraiment une pression du management, de la hiérarchie mais plutôt un abandon, je dirais même un 'je m'en foutisme' de la direction » (…) Pour être franc, je me demande parfois ce qu'ils font aux RH. Quand on leur signale quelque chose, on les voit noter, mais concrètement, l'action corrective, je la vois pas* » (second RP).

c) <u>S'adapter à des commandes en baisse ou plus fluctuantes</u>

L'activité fluctue, il faut s'adapter au rythme non linéaire des commandes. Ainsi pour faire face à la diminution des commandes, une nouvelle organisation du travail est mise en œuvre chez PEINT, avec des productions en plus petites séries et une réduction des stocks. Ce mode de production induit des conditions de travail dégradées du fait de tensions accrues, qui se répercutent le long de la chaîne des fournisseurs. Les salariés doivent alors être plus "flexibles" sur les horaires, plus polyvalents du point de vue de la répartition des tâches.

> "*Les conditions de travail ont changé ; depuis la crise elles ont changé. On travaille un peu à la carte. Il faut travailler plus quand il y a de la commande, moins quand il n'y a pas de commande. Avant, on arrivait à niveler le travail sur toute l'année et depuis il y a des pics, et des moins, c'est un peu en dents-de-scie. Il faut s'adapter. Au niveau des matières premières, on travaille un peu en flux tendus. Des fois, on a des commandes et on n'a pas les matières premières donc on attend après et quand elles arrivent, il faut faire leur machin… Des fois le gars arrive le matin et il ne sait pas à quelle heure il va repartir le soir. On s'adapte. Les petits jeunes qui viennent d'arriver ils s'adaptent, ils apprennent le boulot comme ça. Mais tout le monde ne peut pas le faire non plus. Il y en a qui ont des enfants. Ce n'est pas évident non*

plus. Avant, le travail était plus nivelé sur l'année. On savait qu'il y aurait des pics de temps en temps mais pas comme ça." (RP).

Le fait que Peint soit une petite entreprise autorise cependant une gestion du planning au sein de l'équipe où chacun semble y trouver son compte. "O*n sait qu'il y a des mois où le patron nous dit « ce mois-là, il faut essayer de réunir tous vos RTT » donc après on s'arrange « toi tu viens » et il y en a qui viennent, d'autres qui ne viennent pas.*" (RP)

d) Une pression accrue sur les résultats…

La baisse des résultats dans les entreprises a conduit à accroître la pression sur les salariés pour qu'ils soient plus productifs et contribuent à augmenter les résultats.

Chez COOP, le RP_CGT_M décrit une mise sous pression induite par les baisses de chiffres d'affaires :

« Ça s'intensifie parce qu'à la fois on réduit le personnel et à la fois on a une perte de chiffre d'affaires et on l'impute au chef de magasin. Il faut en faire autant. Et donc toute la pression est redescendue en réalité. A la fois la direction a mis la pression sur les superviseurs parce que leur parc de magasins perdait du chiffre, les superviseurs mettent la pression au chef de magasin en disant ' vous perdez du chiffre'… Très concrètement oui, très bien mais on n'est pas responsable de la publicité du magasin, de ses communications. Quand, dans un magasin, vous avez trois personnes et que vous tournez qu'à 2 par jour, il est où le service auprès du client ? Il n'y en a pas. »

Chez BTP confronté à une baisse de son activité, la direction fait pression sur les salariés pour réduire le temps de réalisation des chantiers et chasser les dépenses superflues. L'accord de modulation du temps de travail signé en 2008 vise à réduire le recours aux heures supplémentaires. Conformément à cet objectif, le contrôle sur le travail s'est accru. *"Qu'est-ce qu'on a fait ? On a baissé les heures sup. Il n'y a plus d'heures sup. On a augmenté l'intensité. Avant, on avait droit aux heures sup, mais à mon avis on abusait aussi peut-être un peu trop, donc ça faisait un petit peu de laxisme. Un chantier qu'on pouvait réaliser en 7 heures, on pouvait le faire en 9 heures. Donc on a réduit tout ça. Donc il y a plus de surveillances, beaucoup plus de choses." (Chef de Chantier).* Pour ceux qui conservent leur voiture de fonction (comme les chefs de chantier), leur usage est désormais surveillé par l'équipement des véhicules en GPS permettant la géo-localisation du personnel. Le « *contrôle et le flicage des véhicules de travaux* » est justifiée par le DG lui-même comme une mesure d'« économie de moyens ».

Chez BANQUE, en 2008, les commerciaux ont été enjoints d'être plus performants en accroissant les ventes de produits financiers mais aussi en rassurant la clientèle inquiète de l'avenir de ses dépôts. Cette pression exercée sur les commerciaux aurait été source de stress et de souffrance au travail, selon le RP_CFDT, et a nécessité la mise en place de cellules psychologiques pour les salariés concernés.

« Dans certains endroits on a été amené à faire un suivi psychologique parce que des salariés ont été stressés par le management, on a réussi quand même à rétablir un certain équilibre par rapport aux objectifs commerciaux, il y avait une pression, un harcèlement trop important sur les salariés, on leur demandait le lundi, le matin et le soir combien ils avaient fait de chiffre, les gens étaient sous pression complètement, la direction a revu un peu tout ça,

redresser un peu la barre, et là actuellement, aujourd'hui, ça se passe plutôt bien » (RP_CFDT).

Toutefois, cette pression à faire du chiffre est antérieure à la crise. Cette dernière est intervenue comme un « révélateur » et un « accélérateur de la dégradation des conditions de travail [plutôt] que sa véritable cause » selon le président du SNB (cité dans la revue Banque, n°750, 2012[25]). Elle révèle aussi les contradictions du métier de « conseil » dans le secteur bancaire où des objectifs de performance (i.e. vendre) peuvent interférer avec le « métier » bancaire (conseiller) (cf. Gilson, 2010).

Nos interlocuteurs (syndicaux et représentants de la direction) ont insisté sur le déficit d'image du métier de la banque auprès du public consécutif à la crise financière, déficit dont auraient largement pâti le personnel des agences, ainsi que les commerciaux, et qui aurait également contribué à la dégradation des conditions de travail. Ainsi, certains agents auraient été insultés, vilipendés voire agressés par des clients en colère, ou essuyant des refus de crédits. Les incivilités commises auprès de salariés de banque, et recensées par l'AFB, auraient augmenté de 14.7% entre 2009 et 2010 selon la revue Banque (26/06/2012). Elles sont sources de risques psycho-sociaux pour les salariés du secteur, et injustement méconnues selon le RP_SNB de BANQUE.

e) <u>La crise comme opportunité d'échapper aux mauvaises conditions de travail : le cas de FERROV</u>

Paradoxalement, dans le cas de FERROV, un des effets de la crise est la fuite de certains salariés vers la concurrence, souhaitant ainsi échapper aux mauvaises conditions de travail et au manque de reconnaissance. « *La crise, on peut la transformer, moi je la transformerais dans le sens où tout le monde s'en va* » (RP-CGT).

Dans cet établissement, les conditions de travail sont particulièrement difficiles : chantiers disséminés dans toute la France et impliquant de fréquents déplacements pour le personnel, travail de nuit (surtout pour les chantiers concernant les métros et les trams vers Paris), et importantes pénibilités physiques.

> « *Vous savez, faire un déchargement de train travaux en caniveau, comment je peux vous expliquer ça, on en décharge 1 000 ou 1 500 mètres en 4 ou 5 heures, ça représente, que je ne dise pas de conneries, ça doit être 350 tonnes de béton, et les gens portent tout seul le caniveau qui fait plus de 35 kilos, vous en avez qui font 70 kilos. Le train avance et vous chargez une goulotte en permanence, parce qu'il faut tenir la cadence, voila ! […] Quand vous demandez à un ouvrier de poser 200 mètres de caniveau par jour, il sollicite son dos 400 fois par jour* » (RP-CGT)

Dans cet établissement, être affecté à un chantier particulièrement pénible (outre la pénibilité physique, l'éloignement du domicile et le travail de nuit) constitue une menace dont peut user le management : le RP_CGT fait le lien avec la peur de se syndiquer, ou de revendiquer. « *Ici, tout le monde a peur. C'est un site où tout le monde a peur* » (RP-CGT).

Les ouvriers sont « usés » physiquement et ont le sentiment d'être maltraités.

[25] Article consultable en ligne : http://www.revue-banque.fr/management-fonctions-supports/article/les-conditions-travail-epreuve-crise

« Ils sont usés, normalement, on doit les reclasser. S'ils sont usés, on les reclasse. Comment vous reclassez quelqu'un qui a fait du génie civil, qui a posé des caniveaux tout le long de sa vie ? La question se pose. Il n'en peut plus, il est cassé en deux, il a mal au dos, les genoux en compote. Ils finissent tous en accident du travail, en arrêt maladie […] Ils sont foutus à 50 ans, ils sont cassés de partout, pour eux à 50 ans, c'est fini, ça devrait être le maximum ». (RD-CA)

L'échappatoire est de se mettre en arrêt maladie ou de se faire licencier (« avoir un arrangement… de départ » selon le RP_CGT). Dans ce contexte, les entreprises concurrentes se présentant sur cette « niche » à la faveur de la crise, peuvent représenter un appel d'air pour certains salariés.

5.2.2. Le malaise de ceux qui restent

La littérature gestionnaire les désigne comme des « rescapés », des « survivants » et a bien montré les conséquences des licenciements collectifs sur les conditions de travail et l'engagement dans le travail de ces salariés ayant échappé aux plans sociaux ou n'ayant pu partir dans le cadre de PDV.

a) « *C'est nous qui nous cognons le boulot derrière* » (un RP de PHARMA)

Ainsi, chez PHARMA, le PDV comme modalité de diminution des effectifs non seulement engendre des problèmes d'organisation du travail, mais suscite en outre des dissensions entre les salariés qui partent, ou qui soutiennent les départs, et ceux qui restent et dont la charge de travail augmente en conséquence. Lors du plan de 2009, les cinq organisations représentatives ont obtenu que l'âge de départ en pré-retraite soit « abaissé d'un an » :

« Ils ont négocié, mais négocié pour faire partir encore plus de gens. C'était pas terrible. Parce que moi je me suis retrouvé, par exemple… Un exemple concret : dans mon équipe on était six. Il y en a trois qui sont partis dans le cadre des mesures d'âge. Et moi j'ai, en plus, une activité super pointue où on était deux équipes à faire ça en France et moi j'étais, à 50% quasiment, mandaté au niveau syndical. J'ai dit : « Les amis, ça va pas là. Il y a deux jeunes et moi : on fait comment là ? ». Et donc ils ont été obligés de chercher un de mes anciens copains qui a pris la responsabilité du service. » (RP)

Le RP parle d'une opposition similaire, en mars 2013, lorsque la cour d'appel a retoqué le PDV, entre ceux qui désiraient partir et les salariés qui ont lutté contre la mise en place du PDV :

« Même, on s'est fait engueuler par des gens qui étaient en mesure de partir en cessation anticipée d'activité, ils ont dit : « Ah bah non, on peut plus partir », « Ah bah non, vous pouvez plus partir ». Et moi je leur dis à chaque fois : « Moi je veux bien que vous partiez, ça me pose pas de problème mais on vous remplace ? Parce que si vous partez, c'est des suppressions de postes et donc c'est nous qui nous cognons le boulot derrière ». » (RP, souligné par nous)

b) « *Ils ont plus accompagné les gens pour partir que les gens pour bouger* » (un RP de PNEU)

Les entretiens évoquent peu l'accompagnement de ceux qui restent, à la mobilité interne, à la polyvalence, par la formation notamment. Sans préjuger de son absence, elle n'a été évoquée que de façon marginale dans les entretiens. Le RP_CGC de PNEU effectue le parallèle entre l'accompagnement des salariés qui quittent l'entreprise, et l'absence de soutien organisé pour ceux qui restent :

« Ils s'en rendent peut-être un peu compte maintenant, la direction. Ils ont plus accompagné les gens pour partir que les gens pour bouger. On aurait eu, par exemple, des psychologues puis des gens pour aider les gens à changer de métier dedans (…). Et ça, ça n'a pas été fait. Ou, on va dire, pas suffisamment. Pas suffisamment. Et ça, beaucoup, beaucoup, beaucoup de gens en ont souffert. Ça c'est clair. Beaucoup de gens. »

Le RD croit même savoir que face aux opportunités de départ présentées par la Direction*, «Tous les gens qui avaient fait le choix de s'inscrire dans telle ou telle mesure, pour eux, ça a été très bien vécu. Ça a été beaucoup plus difficile à vivre pour les gens qui avaient choisi de rester sur le site ».*

Chez TRACTPLUS, la Direction a dû mettre en place différentes mesures « post-conflit » afin de restaurer la motivation et l'engagement des salariés meurtris par le PSE et le conflit social qui l'a accompagné. Ce PSE a clairement marqué un point de rupture dans la vie de l'entreprise. Les organisations syndicales évoquent ainsi, quand on les interroge sur les relations sociales, l'existence d'un avant et d'un après 2009. Ainsi, s'il y a un point sur lequel les avis de la Direction et des différentes organisations syndicales convergent, c'est l'impact négatif du P.S.E. sur les salariés restants : « *Depuis le P.S.E., il y a une cassure, les gens sont démotivés* », explique un élu C.F.T.C.*, « avant on était fier de bosser pour [Tractplus] ».* Le représentant de la Direction confirme le diagnostic, en particulier pour les cadres :

« *Notre stratégie était de conserver intacte, enfin le moins abîmé possible l'engagement des gens qui restaient dans l'entreprise, et notamment les cadres. Parce que les cadres ont été mis à contribution pendant le plan, notamment dans toutes les opérations d'envahissement, on a pris une cinquantaine de gars pour gérer (…) ces cadres-là en ont pris plein la pipe (…) donc le moral n'était pas terrible. (…) Les gens avaient besoin de parler, d'évacuer, donc on a mis en place des cellules psychologiques, avec deux psy à temps plein dans l'entreprise et tout un tas de mesures. C'était en septembre, octobre 2009. Et on a refait la même chose pour tout le monde. Je crois que c'était en décembre et janvier. On a fait ça avec un cabinet externe et [le groupe]* ».

Si les représentants du personnel rencontrés n'ont pas confirmé la réalisation de plus de 400 entretiens individuels mise en avant par le représentant de la Direction, ils évoquent de concert les mauvais résultats obtenus dans le cadre de l'enquête de satisfaction réalisée par le groupe auprès des salariés de TRACTPLUS. *« Là on s'est rendu compte que la plaie était béante* », explique le représentant de la Direction,

« *parce que (1) ça c'était mal passé, (2) parce qu'il n'y avait jamais eu de problème dans l'entreprise, et puis (3) il y avait un sentiment de trahison terrible : [Tractplus] m'a trahi, [Tractplus] nous a trahi. Quand on a vu les résultats, on était inquiet, on a fait beaucoup de groupes de travail, il y avait une vingtaine de groupes de travail pour essayer de reconstruire tout ça. Il y a eu des changements d'organisation, un nouveau patron est arrivé, une nouvelle DRH (…) pour essayer de renouer les fils du dialogue avec les syndicats, les salariés. Mais je reste mitigé sur les résultats* ». *(RD, TRACTPLUS)*

5.2.3. Une montée de l'insécurité professionnelle qui pèse sur le climat social

Le sentiment d'insécurité professionnelle domine dans les propos des salariés recueillis auprès des établissements rencontrés, que ces derniers aient été affectés directement ou non par la crise, du fait des réorganisations dont la plupart des établissements font l'objet, et particulièrement par les processus de restructuration financière. L'inquiétude est évidemment plus vive là où les réductions d'effectifs ont été les plus fortes.

a) « On ne sait pas si on sera là en août » (RP, ELEVATION)

Les plans sociaux, en plus de l'impact sur les conditions de travail des salariés restant, sapent la motivation et le moral des salariés. Ainsi, chez ELEVATION, chaque plan semble avoir détérioré le climat en augmentant l'inquiétude des salariés. Le chef d'équipe évoque à propos du premier plan de départs volontaires « *un climat lourd, tout le monde se demandait s'il allait partir, comme il n'y avait pas trop de travail [dans l'entreprise], on se demandait si la société allait fermer* ».

Alors que la survie de BTP est menacée, une "communication de crise" a été instaurée à partir de 2012 afin de remobiliser les salariés. La direction a pris conscience que l'insuffisance de sa communication sur les résultats et les difficultés de l'entreprise encourageait les "*bruits, rumeurs*" circulant parmi le personnel. Deux réunions impliquant l'ensemble du personnel d'encadrement ont été organisées afin d'informer sur les difficultés de l'entreprise et sur les mesures qui "*s'imposaient*" pour assurer sa survie. Les cadres doivent ensuite organiser des réunions avec leurs équipes pour relayer l'information. Dans ce secteur très touché par la crise (avec la fermeture d'entreprises concurrentes dans leur environnement immédiat), les salariés apparaissent résignés et, selon le RD, *« courbent l'échine »* face aux ajustements qui s'en sont suivis et au gel des salaires en 2013.

> *"A l'heure actuelle on subit la crise. On attend que la crise elle passe en espérant avoir un peu plus quand la crise sera passée." (Chef de chantier)*

Dans plusieurs établissements (COOP, PNEU, EQUIP), les salariés font le « dos rond », conscients que leur établissement est sous la menace d'une fermeture à plus ou moins long terme. Ils s'adaptent tant bien que mal aux ajustements décidés par leur direction mais sans en voir l'issue. Ainsi, le climat social peut être calme mais miné par le sentiment, exprimé à plusieurs reprises par les RP, que des restructurations fatales se préparent.

b) Une perte de confiance à l'égard des Directions face aux restructurations

Même si la crise a été d'une ampleur limitée pour certains établissements, les réorganisations récurrentes inquiètent les salariés quant à l'avenir de leur établissement face à la concurrence mondiale, non seulement entre groupes, mais aussi au sein même des groupes.

Après un PSE suivi d'un conflit social très dur, « *les blessures étaient profondes »* chez TRACTPLUS. La Direction américaine a accepté en 2012 de financer un projet de transformation du site pour un montant de 50 millions de dollars : « *parce que le projet était bien ficelé et qu'ils avaient confiance en nous et qu'on a réussi à les convaincre qu'on n'était pas mort, malgré tout ce qui s'était passé. Et là, là ça a reboosté les gens un peu* ». Si ce programme d'investissement a, selon le RP, remotivé les salariés restants, la pérennité de l'entreprise n'est pourtant pas assurée :

« *Aujourd'hui, je vous mets au défi de trouver une entreprise privée dans notre pays, qui peut vous dire 'la pérennité du site est assurée'. Je n'en sais rien. On se bat comme des lions tous les jours pour assurer la pérennité de notre entreprise mais on n'a aucune garantie.* »

Les salariés ne font plus confiance à la Direction, notamment dans sa façon dont elle évoque l'avenir de l'entreprise. L'exemple d'un site de production écossais est ainsi mentionné de façon récurrente : il a été fermé, à la fin des années 1980, juste après une nouvelle vague d'investissement et en dépit d'une mobilisation monstre. Les salariés de TRACTPLUS le connaissent bien : c'est chez eux qu'a été relocalisée la production...

Chez FORGE, les investissements du groupe en Inde font craindre une délocalisation de la production dans un contexte de baisse des bénéfices depuis 2009. On perçoit dans les propos du RP, une montée des inquiétudes compte tenu de la vulnérabilité de la situation économique de l'établissement et de la détermination de la direction de réduire les coûts :

« *Je ne sais pas si on peut dire que c'est depuis la crise mais c'est vrai qu'il y a surtout depuis 2009, puisque c'est depuis 2009, que l'entreprise génère pas ou peu de bénéfice ou de résultat on va dire, y a une tension qui est quand même palpable parce que bon, évidemment, la hiérarchie met une pression supplémentaire sur les salariés pour que ça sorte (les résultats), voilà* » (*RP_CGT, FORGE*).

A travers l'allusion au récent projet de construction d'une usine de production en Inde en partenariat avec des industriels américains et indiens, le RP exprime son inquiétude de devoir faire face à des restructurations importantes : *« Effectivement, le risque il est que ça nous retire des pièces, il ne faut pas se raconter des histoires hein ! Je discutais dernièrement avec quelqu'un qui me disait que Michelin à Clermont Ferrand, et bien y a 9000 personnes qui y bossent et pratiquement que du bureau d'études, y a plus de productifs* ». (*RP_CGT, FORGE*).

Le climat social chez EQUIP a été peu affecté par la crise, selon le RD, car les ajustements ont peu impacté la situation financière des salariés. Contrairement à d'autres entreprises du même secteur, l'établissement n'a pas procédé à des licenciements dans le cadre de PSE. Les RP font en revanche état d'un climat social plutôt tendu. Sa dégradation, que la crise a accéléré, s'est amorcée au milieu des années 2000, dans un contexte de ralentissement généralisé de l'industrie automobile, de baisse des charges de production et de réduction des effectifs, comme le suggère la RP_CFDT :

« La crise, je ne sais pas mais après, ça a peut-être confirmé une certaine morosité qu'on sentait... que DE-EQUIP n'investit plus en nous, c'est en machine, en gens, on n'existe plus... Nous, on va peut-être nous laisser mourir à petit feu parce qu'ils ne veulent pas de vague, pas de problème. Donc ça crée, ça entretient un climat de morosité et la crise n'a fait que l'accentuer ce climat de morosité. En plus comme y a pas de perspective, pas d'embauche, peu de turn-over pas de perspectives d'évolution, donc tout ça, ce n'est pas forcément très bon » (RP_CFDT).

On perçoit dans ces propos les craintes des représentants élus par rapport à la stratégie du groupe et au maintien de l'emploi sur le site, ce que les représentants de FO et de la CGT confirment en évoquant des risques de délocalisation du site :

« Ils nous baissent les charges, ils allègent les effectifs, ça se fait comme ça de manière assez

insidieuse, c'est pas comme ça en nous disant "baissez vos effectifs", enfin, on met en place des mesures qui sont socialement acceptables et ça passe comme ça, comme une lettre à la poste (...) et puis un jour on se réveille, on dit : "ah bah tiens, on a moins de personnel qu'on en avait y a 6 ans". Voilà, on a perdu de l'emploi, le site, il a perdu de sa notoriété, maintenant on est quoi sur la carte de la stratégie de DE-EQUIP? On est rien, nous ! On n'a pas vraiment d'importance par rapport aux autres marchés qui ont des capacités énormes.» (RP_CFDT).

Là encore, les restructurations internes au groupe laissent augurer d'un avenir sombre pour l'établissement français. Les RP ont le sentiment que la messe est dite et que la Direction les implique activement, par leur travail, dans cette opération de délocalisation de la production :

« Aujourd'hui ce qu'on fait, c'est qu'on transfère toutes nos prod à [localité], la dernière maison en Roumanie qui vient d'être ouverte l'été dernier. Nos ingé, nos spécialistes installent les machines, démarrent les lignes, même au niveau de la logistique, les pièces qui arrivent là sont envoyées en Roumanie. En fait, on les « tutorise » on va dire, quelque part. On est vraiment sur la branche avec la tronçonneuse » (RP_FO, EQUIP).

« Disons qu'il y a une stratégie quand même. A mon humble avis, c'est une stratégie de désengager des sites français voire même des sites européens de l'ouest pour délocaliser à l'est » (RP_CGT)

Les élus ressentent même un sentiment de non-dit de la part de la Direction de GRENAILLE et s'inquiètent du nouveau positionnement stratégique de l'entreprise et de ses conséquences pour les salariés du site. Ainsi, l'élu du CE relève que :

« *Il n'y a pas d'embauche pour le moment. L'embauche se fait actuellement essentiellement sur l'innovation pour essayer de trouver d'autres débouchés. Mais après, ça crée aussi une certaine…, pas inquiétude le mot est fort mais, un petit début de questionnement. Pourquoi on embauche au niveau de l'innovation et qu'il y a des départs à la retraite dans les ateliers et qu'on ne les remplace pas ? Les gens aimeraient bien comprendre le pourquoi du comment, alors qu'il y a des personnes qui sont en intérim chez nous depuis très longtemps ».*

Au total, les changements organisationnels exigent davantage de flexibilité de la part des salariés, contrepartie du maintien de l'emploi face à la crise pour une part, et face à la concurrence mondialisée intra et inter groupe, l'évolution des métiers et des technologies d'autre part. Cela crée un « climat anxiogène » pour reprendre les mots d'un RP de BANQUE (bien que dans ce cas, l'emploi ne soit pas directement menacé du fait du Pacte social). Nous retrouvons ce climat notamment chez AERO où le rachat par un groupe en 2011 a éclipsé les débats autour de la légitimité des ajustements salariaux de 2009, chez GRENAILLE en cours de rachat pour la seconde fois consécutive par un fonds de LBO au moment de l'enquête, chez PHARMA où les réorganisations se succèdent, 7 depuis 1998 (pour une partie des salariés). *« Laissez-nous travailler ! »* proclamait un tract chez PHARMA rédigé par des salariés excédés :

« *Depuis 98 on a eu sept plans mais on n'a jamais connu autant de plans rapprochés et autant de départs sur le site d'un seul coup. C'est-à-dire, les 300 suppressions de poste, on n'avait jamais connu ça sur PHARMA (…) Arrêtez de nous faire chier, laissez-nous faire de la*

recherche tranquillement avec des moyens, avec des jeunes qui arrivent, avec la possibilité de former des jeunes, de transmettre notre savoir. » (RP PHARMA).

Ces monographies nous auront permis, en entrant dans les établissements et en confrontant les propos et points de vue recueillis auprès des RD et des RP de questionner :

- d'une part, non seulement la nature, les manifestations, et l'intensité mêmes de la crise ou des crises qu'ont traversée(s) les établissements enquêtés, mais aussi le rôle des directions de groupe ainsi que le poids des logiques concurrentielles et financières ayant présidé aux mesures d'ajustement (2) ;

- d'autre part, la dynamique et le séquençage de ces ajustements, selon qu'ils portent sur l'emploi ou sur les rémunérations et selon qu'ils visent le cœur ou la périphérie de la main-d'œuvre (3);

- ensuite, la manière dont ont été négociés (plus ou moins, ou pas du tout) ces ajustements, en pointant le caractère souvent informel des discussions, l'influence limitée des organisations syndicales sur l'issue des négociations quand il y en a, et le poids finalement décisif des directions, notamment dans la négociation salariale rendue obligatoire depuis 1982. Si bien que l'on peut s'interroger finalement sur le fait de savoir si la crise n'a pas été un effet d'aubaine pour certains employeurs, les plaçant en capacité d'imposer des compromis difficiles à légitimer dans d'autres circonstances. Ce qui explique la contestation par les salariés et leurs représentants de la légitimité même des directions à opérer des ajustements, aboutissant dans certains cas à des conflits, parfois violents (4).

- Enfin, les enquêtes de terrain nous ont permis de prendre la mesure des effets de la crise sur les conditions de travail des salariés restés en poste, et la montée d'un sentiment d'insécurité face à l'avenir de leur emploi, une dimension qui a été jusqu'ici peu exploitée (réorganisation du travail, polyvalence et mobilités contraintes, productivité accrue du travail, etc.) (5).

Il est utile, à ce stade, d'opérer un retour sur l'enquête REPONSE.

Partie 3. Retours sur l'enquête REPONSE

Les "retours" sur l'enquête REPONSE s'inscrivent dans une double perspective. Il s'agit dans un premier temps d'identifier les enseignements du travail de terrain sur la compréhension des profils typiques d'ajustements établis à partir de l'enquête REPONSE. Un travail statistique complémentaire est effectué afin de discuter les facteurs permettant de caractériser ces profils et d'étudier les cas de discordances avec les enquêtes de terrain. Des propositions de reformulation du questionnaire sont ensuite envisagées.

1. Retours sur la typologie statistique

Cette partie vise à mettre en lumière les principales caractéristiques des classes de la typologie statistique afin d'illustrer les liens entre les types d'ajustement du travail et des rémunérations et les caractéristiques des établissements, qu'elles soient relatives à la structure des établissements ou qu'elles rendent compte de leurs pratiques en matière de mobilisation du travail, de leurs pratiques salariales ou de l'intensité du dialogue social et la présence de conflits. Cette présentation est faite en mettant en parallèle les différentes monographies réalisées dans chaque classe afin de souligner les enseignements des monographies sur la typologie et les éventuelles discordances (qui peuvent être liées à la typologie elle-même ou à l'enquête REPONSE).

1.1. Caractérisation des profils typiques d'ajustement

Pour cela, un modèle Logit est estimé pour chaque classe : la probabilité d'appartenir à une classe par rapport à toutes les autres classes est modélisée en fonction d'un ensemble de caractéristiques d'établissements : le secteur d'activité, la taille de l'établissement, le fait qu'il soit mono-établissement ou multi-établissements (combiné avec la taille de l'entreprise pour les multi-établissements), l'appartenance à un groupe combiné avec la cotation[26], le type de marché et la part de marché, l'absence d'autonomie déclarée par le RD en matière de salaire et en matière d'emploi[27], la présence d'objectifs fixés en matière de rentabilité en 2010, le fait que prévoir l'évolution de l'activité soit jugée très difficile, la croissance de l'activité entre 2008 et 2010, le pourcentage de salariés occupant un poste de cadres ou professions intermédiaires et le pourcentage de salariés âgés de plus de 50 ans (voir en annexe, tome 1 (3)).

A ces caractéristiques sont ajoutés des indicateurs permettant de rendre compte des pratiques en matière de mobilisation du travail, des pratiques salariales, de l'intensité du dialogue social et de la présence de conflits.

[26]Seulement 1,3% des établissements n'appartenant pas à un groupe sont cotés. Ils ont été regroupés avec les établissements n'appartenant pas à un groupe, sans tenir compte de leur cotation.
[27]Cela correspond aux modalités « limitée » et « nulle » de la question sur l'autonomie par rapport au siège ou à la maison mère de l'entreprise ou du groupe.

Les pratiques en matière de mobilisation du travail sont évaluées d'une part par un indicateur de recours à du travail externe en 2010 (que ce soit via l'intérim ou la sous-traitance)[28] et d'autre part par l'usage de contrats à durée déterminée. Les pratiques salariales sont distinguées pour les cadres et les non-cadres et rendent compte de la présence de pratiques flexibles en 2010, reposant sur l'usage d'augmentations et/ou de primes individuelles et/ou collectives sans recours à des augmentations générales, l'usage mixte nécessitant au moins le recours à des augmentations générales. Sont également pris en compte les critères dont l'importance est jugée primordiale par le RD pour les décisions de revalorisation des salaires (inflation, résultats financiers de l'entreprise, comparaison avec les salaires accordés par d'autres employeurs, la nécessité de maintenir un bon climat social, les recommandations de branche). L'intensité du dialogue social résulte de l'importance d'un score combinant la présence de négociations sur les salaires ainsi que sur les 10 thèmes mentionnés dans l'enquête[29] que ce soit au niveau de l'établissement ou de l'entreprise, et le fait que ces discussions aient donné lieu à un accord[30]. Enfin, on rend compte de la présence de conflits collectifs ou individuels à partir de 3 indicateurs : la présence de conflits avec arrêt de travail (débrayage ou grève) ou sans arrêt de travail (indépendamment du nombre de fois où l'entreprise a connu un tel conflit sur la période 2008-2010), la présence de fautes sans sanction ou de fautes avec sanction en fonction du pourcentage de salariés concernés dans l'établissement (avertissement écrit, mise à pied, licenciement pour faute, mutation, rétrogradation) et enfin le recours aux prud'hommes selon le pourcentage de salariés concernés dans l'établissement.

Nous n'avons pas inclus la présence ou le type d'instances représentatives du personnel, pas plus que le nombre d'organisations syndicales présentes dans l'établissement ou le taux de syndicalisation, ces indicateurs étant très liés à l'intensité du dialogue social. Tous les indicateurs sont issus des informations données par le RD, ce qui permet d'avoir de l'information pour tous les établissements au-delà de l'existence d'une réponse d'un représentant du personnel.

Ces divers indicateurs rendent compte de pratiques mises en place pour la plupart au cours de l'année 2010 (hormis les conflits et les négociations non salariales) et non sur la période qui concerne les ajustements étudiés en matière de rémunération et d'emploi, mais on peut faire l'hypothèse que ces informations pour 2010 sont une évaluation satisfaisante de pratiques d'établissements. Ceci permet, selon nous, de tester les corrélations ou liens entre modes d'ajustement du travail et des rémunérations et ces diverses pratiques, toutes choses égales par ailleurs, mais pas d'interpréter ces dernières comme des déterminants aux ajustements.

Les résultats d'estimation sont donnés dans le tableau 9 pour toutes les classes, mais nos commentaires se concentrent sur les classes pour lesquelles nous avons réalisé des monographies.

[28]L'absence de recours regroupe les établissements qui ne recourent ni à l'intérim ni à la sous-traitance. Le recours à la sous-traitance pour -2% n'inclut aucun recours à l'intérim. Les deux dernières modalités rendent compte d'un usage à au moins un type de mobilisation de travail externe, respectivement à l'un ou à l'autre pour la troisième modalité, et à l'un et l'autre pour la quatrième, la sous-traitance devant ici correspondre à au moins 2% du CA (le recours à la sous-traitance pour moins de 2% du CA étant en effet assez répandu et pouvant correspondre à une externalisation de fonctions annexes).

[29]Les thèmes sont les suivants : temps de travail, qualifications, emploi, conditions de travail, changements technologiques ou organisationnels, formation professionnelle, droit d'expression des salariés, égalité professionnelle, épargne salariale, protection sociale complémentaire.

[30]Plus précisément, pour chaque thème, on code 0 si le thème n'a pas été négocié ni discuté, 1 s'il a donné lieu à une négociation ou discussion et 2 si ce dialogue a donné lieu à un accord. Le score somme ces valeurs pour les 11 thèmes. L'indicateur d'intensité du dialogue social prend alors les modalités suivantes : absence si le score vaut 0, faible s'il est compris entre 1 et 5, modéré s'il est compris entre 6 et 11 et intense s'il est supérieur ou égal à 12.

Les résultats pour les classes d'établissements qui n'opèrent pas des ajustements à la baisse des rémunérations ou de l'emploi (classes 0 et 4) sont illustratifs.

Avant de procéder à une présentation par classe, plusieurs grands constats peuvent être faits (voir tableau 9 ainsi que les tableaux de statistiques descriptives par classe donnés en annexe (tome 1 (1.2)). Tout d'abord, la *taille d'établissement* n'apparaît pas corrélée, toutes choses égales par ailleurs, à la présence ni, le cas échéant, au type d'ajustements de l'emploi et des salaires (mise à part dans la classe 6 où les établissements sont plutôt de grande taille et dans la classe 4 où on retrouve davantage d'établissements de moins de 20 salariés). En revanche, des *disparités sectorielles* ressortent : l'industrie tout comme la construction sont tout particulièrement concernées par les ajustements alors que les activités de services, par exemple l'hébergement et la restauration ou encore l'information et la communication, peuvent également être typiques de l'absence d'ajustement. Parmi les éléments caractérisant l'établissement ou son environnement concurrentiel, le fait d'être *preneur d'ordres* augmente significativement la probabilité d'être dans une classe ayant procédé à des ajustements en période de crise. Il en est de même de *l'absence d'autonomie en matière d'emploi et de salaires*. Dans une moindre mesure, le fait d'avoir *un marché européen ou mondial*, ou la *difficulté à prévoir l'activité* sont également reliés à la présence d'ajustements. Ensuite, la *conjoncture économique* évaluée par l'évolution de l'activité sur la période 2008-2010 apparaît comme très significative et fortement reliée à l'appartenance à une classe : c'est en présence d'une activité décroissante ou fortement décroissante que les établissements procèdent aux ajustements à la baisse de l'emploi et des rémunérations (classes 2, 3, 5 et 6), l'absence d'ajustement (classe 4) est associée à une activité plutôt stable, la croissance et la forte croissance de l'activité caractérisent quant à elles les ajustements à la hausse (classe 0) ou « opportunistes » (classe 1). Enfin, on observe bien des liens significatifs entre types d'ajustement et pratiques de mobilisation du travail, pratiques salariales, intensité du dialogue social et conflits, toutes choses égales par ailleurs, que nous allons plus particulièrement détailler ci-dessous.

Tableau 9 : Caractéristiques des établissements selon les classes d'ajustement

	En croissance (classe 0)	Ajustements opportunistes (classe 1)	Ajustements multiples (classe 2)	Ajustements par les effectifs (classe 3)	Les stables (classe 4)	Ajustements des salaires (classe 5)	Variations opposées de qualifications (classe 6)
Constante	-1,091 **	-3,529 ***	-2,966 ***	-2,007 ***	0,957 ***	-3,430 ***	-3,822 ***
Secteur d'activité							
Ind extractives, électricité, eau	0,537	0,887 ***	-0,388	-0,202	-0,768 **	-0,614	0,848 **
Ind. Manufacturière	0,060	0,379 *	-0,113	-0,262	-1,017 ***	0,286	0,634 ***
Construction	0,091	0,780 ***	-0,253	-0,212	-0,367 **	-0,196	0,467 *
Commerce	ref	ref	ref	ref	ref	ref	ref
Transports	0,538 **	0,747 ***	-0,483 **	-0,298	-0,371 **	-0,111	0,216
Hébergement et restauration	0,440 *	-0,326	-0,633	-0,060	-0,185	-0,700 *	0,674 **
Information et communication	-0,409	0,578 **	-0,048	-0,337	-0,339	0,085	0,570 *
Finance, assurance, immobilier	-0,155	0,894 ***	0,029	-0,294	-0,247	-0,998 **	0,557 *
Act spécialisées, scientif et techn	0,322	0,668 ***	-0,009	-0,241	-0,489 **	-0,018	0,050
Act serv adm et soutien	0,415 *	1,179 ***	-0,650 **	-0,125	-0,801 ***	0,080	0,098
Enseignement, santé, social	0,363 *	0,663 ***	-0,900 **	-0,141	-0,229	-0,244	-0,060
Arts et autres activités services	0,373	0,033	0,371	0,094	-0,511 *	-0,231	0,137
NSP	0,043	-0,243	-0,098	-0,581	0,009	0,391	0,541
Taille de l'établissement							
<20 salaries	-0,252	-0,146	-0,330	0,019	0,287 **	0,070	0,194
20 à 49 salariés	ref	ref	ref	ref	ref	ref	ref
50 à 99 salariés	-0,095	-0,009	0,060	0,106	-0,091	-0,238	0,451 **
100 à 199 salariés	0,178	-0,075	-0,256	0,169	-0,299 *	-0,090	0,519 ***
200 salariés et +	-0,120	-0,029	0,159	0,066	-0,486 ***	-0,024	0,483 **
Type d'établissement							
Mono-établissement	ref	ref	ref	ref	ref	ref	ref
Multi -500 salariés	-0,008	0,296 **	-0,095	-0,219	0,035	0,175	-0,327 **
Multi +500 salariés	0,088	0,045	0,161	-0,071	0,133	-0,201	-0,176
Groupe et cotation							
N'appartient pas à un groupe	ref	ref	ref	ref	ref	ref	ref
App. à un groupe non coté	-0,423 ***	0,059	0,142	0,224 *	-0,084	0,148	0,082
App. à un groupe coté	-0,626 ***	-0,236	0,108	0,270	0,258 *	0,238	-0,110
Preneur d'ordres	-0,147	-0,236 *	0,246 *	-0,266 **	-0,071	0,023	0,315 **
Type de marché							
Local	-0,013	0,094	-0,058	-0,256 *	-0,019	0,057	0,137
Régional ou national	ref	ref	ref	ref	ref	ref	ref
Européen ou mondial	-0,262 *	0,057	0,069	-0,183	-0,305 **	0,436 ***	0,121
NSP	-0,799	0,743	-12,045	-11,601	0,598	0,619	0,555
Part de marché							
Moins de 3%	-0,236	-0,116	0,306 *	0,025	0,273 **	-0,185	0,013
De 3% à 49%	ref	ref	ref	ref	ref	ref	ref
50% et plus	-0,266 *	0,115	0,024	0,125	0,388 ***	-0,212	-0,347 **
NVPR/NSP	0,227	-0,086	-0,095	0,041	0,384 ***	-0,285 *	-0,315 **
Sans Objet	-0,237	-0,029	-0,417	0,114	0,364 **	-0,614 *	-0,058
Absence d'autonomie en matière de salaire	-0,027	-0,080	-0,158	-0,006	0,093	-0,010	0,292 **
Absence d'autonomie en matière d'emploi	-0,357 **	-0,356 **	0,314 **	0,485 ***	-0,077	-0,037	-0,150
Des objectifs en matière de rentabilité	0,018	-0,116	-0,031	0,009	-0,183 *	0,153	0,278 **
Difficulté à prévoir l'activité	-0,547 ***	-0,397 **	-0,129	0,447 ***	0,067	0,292 **	-0,004
Croissance de l'activité							
Forte croissance	1,780 ***	1,271 ***	-1,685 ***	-1,319 ***	-1,873 ***	-0,625 **	0,036
Croissance	1,146 ***	0,846 ***	-0,683 ***	-0,404 ***	-0,782 ***	-0,385 **	-0,008
Stable	ref	ref	ref	ref	ref	ref	ref
Décroissance	-1,274 ***	-0,552 ***	0,780 ***	0,668 ***	-0,925 ***	0,094	0,339 **
Forte décroissance	-2,054 ***	-1,458 ***	0,837 ***	0,251	-1,582 ***	0,794 ***	-0,001
NSP	-0,379	0,227	0,904	-0,691	-0,237	-0,283	-0,084
% de cadres et pi							
Moins de 15%	-0,186	0,078	-0,036	0,409 **	-0,073	-0,043	-0,200
De 15 à 25%	ref	ref	ref	ref	ref	ref	ref
De 25 à 35%	-0,382 *	-0,127	0,042	0,238	0,088	0,093	-0,108
Plus de 35%	-0,392 **	0,438 ***	-0,141	0,024	-0,333 **	0,246	0,209
Manquant	-0,222	-0,530	0,534	0,995 ***	-0,351 *	-0,341	-0,558
% de +50 ans							
Moins de 10%	0,193	-0,107	-0,088	-0,055	0,053	-0,049	-0,002
De 10 à 20%	ref	ref	ref	ref	ref	ref	ref
De 20 à 30%	-0,109	-0,176	-0,032	0,205	0,209 *	-0,145	0,026
Plus de 30%	-0,443 ***	-0,616 ***	0,276 *	0,246 *	0,185	0,001	0,185
Manquant	0,083	0,186	-0,977 **	-0,536 *	0,204	0,191	0,068

Tableau 9 (suite) : Caractéristiques des établissements selon les classes d'ajustement

	En croissance (classe 0)	Ajustements opportunistes (classe 1)	Ajustements multiples (classe 2)	Ajustements par les effectifs (classe 3)	Les stables (classe 4)	Ajustements des salaires (classe 5)	Variations opposées de qualifications (classe 6)
Recours à du travail externe (intérim ou sous-traitance)							
Absence	ref	ref	ref	ref	ref	ref	ref
Rec à la ST pour -2%	-0,055	-0,008	0,523 **	-0,156	-0,090	-0,087	0,430 *
Rec. à l'intérim ou à la ST +2%	-0,051	0,085	0,476 **	-0,138	-0,210 *	0,150	0,379 *
Rec. à l'intérim et à la ST +2%	-0,163	0,333 *	0,475 *	-0,281	-0,362 **	-0,038	0,522 **
Usage des CDD							
Absence	ref	ref	ref	ref	ref	ref	ref
Moins de 10%	0,095	0,398 ***	-0,162	0,062	-0,247 **	-0,061	0,056
Plus de 10%	0,149	0,527 ***	-0,404 **	0,022	-0,123	-0,102	-0,141
NSP	-0,353	-0,919	-0,428	0,067	0,116	-0,101	0,958 ***
Pratiques salariales pour les cadres							
Pas d'augmentation	-0,107	-0,730 ***	-0,157	-0,132	-0,182	1,019 ***	0,143
Mixte (présence d'AG)	ref	ref	ref	ref	ref	ref	ref
Flexibilisation	-0,008	-0,008	0,211 *	-0,066	-0,225 *	0,131	-0,085
Sans Objet	0,081	-0,113	-0,029	0,121	0,064	0,215	-0,843 **
NSP	0,402	-0,225	-0,706	-0,584	0,201	0,572	0,189
Pratiques salariales pour les non cadres							
Pas d'augmentation	0,127	-0,680 *	-0,918 **	-0,361	-0,378 *	1,385 ***	0,224
Mixte (présence d'AG)	ref	ref	ref	ref	ref	ref	ref
Flexibilisation	-0,410 **	0,231	-0,473 ***	-0,219	-0,351 **	1,120 ***	0,166
Sans Objet	-0,035	-0,196	-0,473	0,681 *	-0,314	0,628	0,040
NSP	-0,818	-0,426	-0,108	1,131 **	-0,504	0,615	-0,505
Critères pour les augmentations de salaires							
Inflation	-0,195 *	-0,049	-0,004	0,029	0,049	0,189	0,041
Résultats financiers	-0,237 **	0,377 ***	0,424 ***	-0,581 ***	-0,365 ***	0,789 ***	0,165
Les salaires des autres employeurs	-0,282 *	0,349 ***	-0,044	-0,055	-0,159	-0,069	0,135
Maintenir un bon climat social	0,096	0,055	-0,080	0,126	0,185 **	-0,205 *	-0,344 ***
Recommandations de la branche	0,092	-0,019	-0,326 **	-0,154	0,226 **	-0,094	0,172
Intensité du dialogue social							
Absence	-0,126	-0,239	-0,240	0,035	0,338 **	-0,221	-0,893 **
Faible	ref	ref	ref	ref	ref	ref	ref
Modéré	-0,164	0,195	-0,005	0,345 **	-0,273 **	-0,009	0,142
Intense	-0,154	0,312 **	-0,186	0,430 ***	-0,625 ***	-0,175	0,501 ***
Conflits collectifs							
Absence	ref	ref	ref	ref	ref	ref	ref
Conflits avec arrêt de travail	-0,213	-0,208	0,207	0,344 **	-0,400 ***	-0,127	0,269 **
Conflits sans arrêt de travail	-0,005	-0,087	0,095	0,131	-0,488 ***	0,358 **	0,221
Fautes et sanctions							
Pas de faute	ref	ref	ref	ref	ref	ref	ref
Faute sans sanction	0,163	-0,057	0,493 **	-0,096	-0,184	0,078	-0,232
Sanction pour - 5% des salariés	0,029	0,308 *	0,378 *	-0,261	-0,199	-0,127	0,151
Sanction pour +5% des salariés	-0,099	0,597 ***	0,376	-0,157	-0,430 ***	0,068	0,254
NSP	-0,222	0,275	0,642 **	-0,248	-0,352	-0,339	0,421
Recours aux prud'hommes							
Absence	ref	ref	ref	ref	ref	ref	ref
Pour - de 5% des salariés	-0,160	-0,047	0,311 **	-0,113	-0,262 **	0,182	0,210 *
Pour + de 5% des salariés	-0,197	-0,596 **	0,098	0,368 **	-0,453 **	0,583 ***	0,262
NSP	-0,265	0,163	0,267	0,265	-0,485	0,551 *	-0,257

Note : résultats issus de l'estimation de modèles Logit modélisant la probabilité d'appartenir à une classe par rapport aux autres classes en fonction de l'ensemble des variables listées dans le tableau.
Ce sont les coefficients (et non les odd-ratios) qui sont reportés. *, ** et *** correspondent à un coefficient significatif à 10%, 5% et 1% respectivement. Voir tableau de statistiques descriptives en annexe (tome 1 (3)).
Champ : Etablissements de 10 salariés et plus du secteur marchand non agricole
Source : Enquête REPONSE 2010-2011 (RD) et Sinapse (DARES)

1.2. Les enseignements des monographies sur la typologie

Ajustements opportunistes (classe 1)	Ajustements multiples (classe 2)	Ajustements par les effectifs (classe 3)	Ajustements des salaires (classe 5)	Variations opposées de qualifications (classe 6)
Ferrov	Elevation	Peint	Banque (test)	Aero
	Equip	Pharma	BTP (test)	Coop
	Pneu		Conseil (test)	Forge
			Grenaille	
			Sansfil (test)	
			Tractplus	

1.2.1. Ajustements opportunistes (classe 1) - FERROV

Les établissements de la **classe 1** ont procédé à de la modération salariale et des réorganisations de l'activité, tout en augmentant leurs effectifs, alors que leur activité est plutôt en croissance (et cela de manière très significative toutes choses égales par ailleurs). Ils ne sont pas caractéristiques d'une taille d'établissement, bien que le fait d'appartenir plus souvent à des entreprises multi-établissements de moins de 500 salariés soit significatif de l'appartenance à cette classe toutes choses égales par ailleurs. Ils relèvent plus souvent des secteurs des services aux entreprises, ou des activités financières, d'assurance et immobilières, mais également de la construction, des transports ou de l'industrie, que du commerce, toutes choses égales par ailleurs. Ils déclarent relativement moins souvent une absence d'autonomie en matière d'emploi.

La mobilisation du travail est diverse, avec un recours important à du travail externe, intérim comme sous-traitance, tout en ayant également recours à des CDD. Avoir un pourcentage de cadres et professions intermédiaires élevé augmente significativement la probabilité d'appartenir à cette classe. Les pratiques en matière de rémunérations s'y caractérisent nettement moins fréquemment par l'absence d'augmentations en 2010 (les augmentations pouvant ou non reposer sur des pratiques flexibles). Les résultats financiers, mais également les salaires pratiqués par les autres employeurs, ressortent comme significatifs dans les critères primordiaux pris en compte pour l'augmentation des salaires. Le dialogue social est intense, et cela de manière significative toutes choses égales par ailleurs, ce qui signifie que ces établissements négocient sur de nombreux thèmes tout en aboutissant à des accords. Ils ne se démarquent pas toutes choses égales par ailleurs par la présence de conflits collectifs. En revanche, la présence de sanctions est significativement plus élevée dans cette classe.

Une seule monographie a été réalisée dans cette classe : FERROV. Il s'agit d'un établissement d'environ 50 salariés appartenant à une entreprise multi-établissements (d'environ 200 salariés), qui est une filiale d'un groupe. L'activité de FERROV relève de la construction, et plus précisément d'activités dans le ferroviaire qui font que le RD nous indique dans les entretiens qu'il est sur une « niche », ce qui explique que l'établissement n'a pas connu la crise au moins au début. Cet établissement a été sélectionné dans les établissements de la classe 1 car les informations de l'enquête REPONSE indiquent qu'il a augmenté ses effectifs, mis en œuvre une politique de modération salariale, entrepris des réorganisations, tout en ayant connu une croissance de l'activité. Cependant, les entretiens avec le représentant de la direction (qui avait répondu au questionnaire)

nous indiqueront que ses effectifs ont été, non pas en augmentation, mais en baisse sur la période, consécutivement aux nombreux départs et débauchages que l'établissement a subis à la suite notamment de l'accroissement de la concurrence dans la niche sur laquelle est placé l'établissement. Il se peut que le RD ait donné l'évolution des effectifs pour l'ensemble de son entreprise et non pour le seul établissement concerné par l'enquête, puisqu'il est directeur de toute l'entreprise (qui comprend 4 établissements dont FERROV qui n'est pas le siège), bien qu'il ne semble pas non plus que les effectifs de l'entreprise aient augmenté sur la période.

Nous retrouvons dans cette monographie certaines caractéristiques typiques de la classe : c'est une entreprise multi-établissements de moins de 500 salariés, l'activité y est en croissance, le RD ne déclare pas une absence d'autonomie en matière d'emploi, le recours à du travail externe (*via* l'intérim et la sous-traitance plus récemment) y est important, il n'y a pas de conflit collectif. En revanche, cet établissement ne recourt pas aux CDD, sa main-d'œuvre est majoritairement ouvrière, le dialogue social n'y est pas spécialement très intense (il a négocié sur seulement 4 thèmes et seuls 2 accords ont été signés).

Quelques discordances avec les réponses fournies dans l'enquête apparaissent à l'issue des entretiens : alors que le RD a déclaré dans l'enquête que l'établissement n'est pas preneur d'ordres, il nous dira aux entretiens qu'il est un sous-traitant de la SNCF et de la RATP. Par ailleurs, aucun conflit collectif n'est mentionné lors des entretiens contrairement à ce qui est évoqué dans l'enquête (conflit sans arrêt de travail). Enfin, les effectifs n'augmentent pas comme cela est indiqué dans REPONSE, mais diminuent suite aux nombreux départs de personnels que le RD n'empêche pas ou ne peut empêcher.

De fait, contrairement aux caractéristiques typiques de la classe, les entretiens ne permettent pas de conclure que l'établissement FERROV ait procédé à des ajustements opportunistes, dans le sens de la mise en place d'une modération salariale et de réorganisations durant une conjoncture macroéconomique dégradée alors même que l'activité de l'établissement ne l'est pas. En effet, cet établissement a subi la crise, mais cela de manière indirecte : d'une part, suite à l'entrée d'entreprises concurrentes sur son activité en croissance qui a conduit à de nombreux départs ; d'autre part, via la modération salariale qu'il met en place, en application de directives du groupe, qui subit la crise et vis-à-vis duquel l'autonomie de cet établissement est très limitée.

1.2.2. Ajustements multiples (classe 2) – ELEVATION, EQUIP, PNEU

Les établissements de la **classe 2** procèdent à des ajustements à la fois sur l'emploi (recours plus fréquent au chômage partiel et/ou à la baisse des effectifs) et sur les rémunérations, tout en réorganisant leur activité. Ils apparaissent moins souvent relever des transports, des 'activités de services administratif et de soutien' ou de 'l'éducation, la santé et l'action sociale', que du commerce (ou de l'industrie ou des autres services), toutes choses égales par ailleurs. Ils sont plus souvent preneurs d'ordres, avec de petites parts de marché et déclarent plus souvent ne pas avoir d'autonomie en matière d'emploi. Leur activité est de façon significative plus fréquemment en décroissance. En matière de mobilisation du travail, ils recourent significativement plus à la sous-traitance et/ou à l'intérim et relativement peu aux CDD. Leurs politiques de rémunération reposent davantage sur des pratiques flexibles pour les cadres seulement. Les résultats financiers y sont un critère fondamental pour les augmentations de salaires toutes choses égales par ailleurs. Le dialogue social n'y est pas spécifique ; et ces établissements ne se démarquent pas non plus en matière de

conflit collectif. Ils connaissent en revanche plus fréquemment des conflits individuels (sanctions) et des recours aux prud'hommes, pour une part relativement faible de leurs salariés.

Trois monographies ont été réalisées parmi les établissements de cette classe : ELEVATION, PNEU et EQUIP, qui font tous les trois partie du secteur manufacturier. PNEU et EQUIP sont des établissements d'environ 1000 salariés, appartenant à des entreprises multi-établissements alors qu'ELEVATION est une petite entreprise mono-établissement de 120 salariés. Tous les trois sont des filiales de groupe, mais seul le groupe de PNEU est coté ; et seul EQUIP est preneur d'ordres. Leur part de marché n'est pas spécialement faible, mais ils déclarent bien tous les trois ne pas avoir d'autonomie en matière d'emploi. Leur activité a bien été décroissante sur la période, et même fortement décroissante pour ELEVATION. Comme on le retrouve dans les traits distinctifs de cette classe, ces établissements ne mobilisent que peu les CDD, mais recourent à du travail externe : PNEU et EQUIP recourent à l'intérim (et un peu à la sous-traitance) et ELEVATION recourt à la sous-traitance pour plus de 10% de son chiffre d'affaires. PNEU a bien des pratiques flexibles en matière de rémunération pour les cadres (et seulement pour les cadres), comme c'est le cas dans cette classe, alors qu'EQUIP pratique également des augmentations générales et qu'ELEVATION n'a pas augmenté les rémunérations de ses cadres. En matière de dialogue social, les trois établissements sont plutôt caractérisés par des relations intenses, avec des élus et des DS, plusieurs organisations syndicales présentes (au moins 4), de nombreuses négociations (8 à 10 thèmes négociés) et des accords signés. Pour EQUIP et ELEVATION, la négociation conduit cependant à un accord unilatéral de la direction et à un conflit. Ainsi, les entretiens font apparaître un dialogue social intense alors que cela n'est pas une caractéristique spécifique à cette classe. De même, les trois établissements sont caractérisés par des conflits collectifs avec arrêt de travail, alors que cette caractéristique ne ressort pas significativement toutes choses égales par ailleurs. Enfin, comme les résultats d'estimation l'indiquent, la présence de conflits individuels et de recours aux prud'hommes se retrouve dans les trois monographies.

En matière d'ajustements, on retrouve bien les principaux ajustements caractéristiques de cette classe dans les entretiens des trois monographies. Les entretiens réalisés chez EQUIP permettent de mieux comprendre la question relative à l'évolution des effectifs entre 2008 et 2010 évoquée dans l'enquête REPONSE : il semble que la crise ait accéléré la baisse des effectifs, à l'œuvre depuis les années 2000. La monographie permet d'enrichir la connaissance que l'on a avec l'enquête REPONSE sur le processus de négociation des ajustements au-delà de la seule négociation salariale de 2010.

1.2.3. Ajustements par les effectifs (classe 3) – PEINT, PHARMA

Les établissements de la **classe 3** sont ceux qui ont procédé à des réorganisations de leur activité et à des ajustements des effectifs à la baisse, mais pas d'ajustements en matière de rémunérations. Le recours au chômage partiel est à peine plus fréquent qu'en moyenne (9% contre 5% dans l'ensemble). Les établissements de cette classe ne se distinguent pas en termes de taille d'établissements ni de secteur d'activité toutes choses égales par ailleurs. Ils appartiennent plus souvent à des groupes qui ne sont pas cotés en bourse. Ils sont moins souvent preneurs d'ordres. Ils déclarent plus souvent une absence d'autonomie en matière d'emploi. Leur marché est relativement moins local que régional ou national. Leur activité est jugée plus fréquemment difficile à prévoir. Elle a été plus souvent en décroissance sur la période 2008-2010. La main-d'œuvre est plus souvent faiblement qualifiée et plus souvent caractérisée par une présence plus forte de salariés âgés de 50

ans et plus. Leurs pratiques en matière d'emploi et de rémunérations sont plutôt dans la moyenne toutes choses égales par ailleurs. Le dialogue social est plutôt modéré ou intense que faible toutes choses égales par ailleurs. Il y a donc des négociations avec parfois des accords. Cette classe est caractérisée par davantage de conflits avec arrêt de travail et un recours important aux prud'hommes.

Deux monographies ont été réalisées dans cette classe : PEINT et PHARMA. PEINT est une petite entreprise mono-établissement de moins de 50 salariés de l'industrie manufacturière alors que PHARMA est un établissement de grande taille (plus de 1000 salariés) appartenant à une grande entreprise multi-établissements qui fait de la R&D. Les deux sont des filiales de groupes cotés (contrairement aux traits marquants de cette classe). Alors que cette classe comporte significativement moins de preneurs d'ordres, PEINT est un preneur d'ordres pour une grande part de son activité. Comme c'est le cas le plus souvent pour les établissements de cette classe, les deux monographies indiquent une absence d'autonomie en matière d'emploi (mais également de salaire). Ils ont déclaré que leur activité était en décroissance sur la période 2008-2010 (avec une interprétation différente de ce qu'est l'activité pour PHARMA qui fait de la R&D). L'intensité du dialogue social s'avère bien modérée, avec des élus et des DS mais peu d'organisations syndicales, 5 thèmes négociés et une part assez importante d'accords signés (4 pour PEINT et 2 pour PHARMA). Ils ont bien connu des conflits collectifs avec arrêt de travail, des conflits individuels, mais peu de recours aux prud'hommes.

Les deux monographies apparaissent comme typiques des ajustements mis en place : baisse des effectifs et non pas ajustement sur les salaires, avec des réorganisations. Il faut noter que les deux monographies n'ont pas été sélectionnées parmi les établissements ayant fait du chômage partiel puisque ce recours n'est pas tellement plus répandu dans cette classe que dans l'ensemble. Les entretiens permettent de saisir le contexte des ajustements ainsi que de compléter les ajustements, notamment sur ce qui touche aux modalités par lesquelles les effectifs baissent : il s'agit d'une baisse du nombre d'intérimaires chez PEINT, avec une baisse des effectifs sans que l'établissement ne fasse de licenciement. Pour PHARMA, les entretiens permettent de comprendre que la baisse des effectifs ne constitue pas un ajustement à la baisse de l'activité, mais est directement interprétée comme une baisse d'activité. Autrement dit, la baisse de l'activité pour PHARMA, qui travaille en R&D, c'est la baisse des effectifs (principalement un PDV sur la période 2008-2010). Les entretiens menés pour PEINT permettent de rendre compte des arbitrages qui ont également pu porter sur d'autres formes d'ajustements (heures supplémentaires, modulation, intérim). Cette monographie permet bien d'illustrer le choix opéré de ne pas faire reposer les ajustements sur les salaires : il y a eu maintien des augmentations de salaires et des primes de participation. PHARMA quant à elle va cependant procéder à des ajustements sur les salaires (arrêt des augmentations générales pour les cadres et baisse du taux d'augmentation générale pour les autres), mais en 2011 (donc au-delà de la période couverte par l'enquête REPONSE, ce qui explique que PHARMA n'ait pas ajusté les salaires selon l'enquête). La monographie réalisée sur PHARMA constitue un apport sur la temporalité des ajustements, que les informations proviennent des entretiens ou des comptes sociaux.

1.2.4. Ajustements des salaires (classe 5) – GRENAILLE, TRACTPLUS, BANQUE, BTP, CONSEIL, SANSFIL

Les établissements de la **classe 5** ont fait particulièrement porter leurs ajustements sur les rémunérations : la totalité des établissements a gelé ou baissé les rémunérations sur la période. Ils ont également fréquemment baissé les effectifs, ou eu recours au chômage partiel, ou encore réorganisé l'activité.

Ce sont plus souvent des petits établissements, mais l'effet taille ne ressort pas significativement toutes choses égales par ailleurs. Ils relèvent significativement moins des activités financières, d'assurance et immobilières et de l'hébergement et la restauration que du commerce et des autres secteurs. Leur marché est plutôt européen ou mondial, leur activité est difficile à prévoir et a plus souvent été en forte décroissance sur la période 2008-2010. En matière de mobilisation du travail, ces établissements ne se démarquent pas de manière significative. Leurs politiques de rémunération mobilisent des pratiques flexibles seulement pour les non-cadres, en plus de l'absence d'augmentations des salaires qui concernent également les cadres, comme l'indique leur ajustement sur les salaires durant la période. Les résultats financiers sont le seul critère qui ressort de manière significative pour les augmentations de salaires. Cette classe est marquée par des conflits collectifs sans arrêt de travail et un fort recours aux prud'hommes.

Deux monographies d'établissements ont été choisies comme typiques de cette classe : TRACTPLUS et GRENAILLE, qui sont deux établissements de grande taille du secteur manufacturier, avec un marché mondial et une activité décroissante sur la période. TRACTPLUS et GRENAILLE confirment la présence des ajustements mis en œuvre dans les établissements de cette classe, bien qu'il faille relativiser ce fait. TRACTPLUS n'a pas fait porter particulièrement ses ajustements sur les rémunérations, la principale variable d'ajustement a été l'emploi, mais cet ajustement a bien été accompagné d'un gel puis d'une modération salariale. Dans le cas de GRENAILLE, la politique de rémunération durant la crise a été assez peu restrictive (augmentations générales moins importantes que les années précédentes en 2009-2010 et suppression progressive de certaines primes depuis 2009) bien que l'enquête indique un gel. On note l'absence de conflit collectif lié à la crise pour GRENAILLE, contrairement aux caractéristiques de la classe 5. Cependant, alors que dans REPONSE, l'établissement GRENAILLE est qualifié de « conflictuel » ou de « tendu » par les représentants de la direction, il ressort des entretiens que le climat social y est au contraire jugé relativement apaisé (et peu dégradé) y compris par les RP, en raison d'une gestion de type paternaliste et d'une politique de rémunération jusque-là plus généreuse que la moyenne des autres entreprises de la région.

Les différentes monographies qui ont été menées dans la phase de test n'ont pas été choisies sur la base de la typologie (voir partie 1, 2.1 présentation des cas de mono-test). Cependant, *a posteriori*, elles relèvent toutes de la classe 5. Que ce soit SANSFIL ou BANQUE, ces deux établissements déclarent une croissance de leur activité sur la période et avoir procédé à des réorganisations de l'activité, tout en ayant pour le premier gelé les salaires et baissé les effectifs et pour le second, baissé les salaires et augmenté les effectifs – même si les entretiens nous ont conduits à relativiser voire remettre en question ces déclarations. Ils pourraient ainsi être rapprochés des établissements de la classe 1, que l'on a qualifiés d'opportunistes, procédant à des ajustements tout en ayant une activité plus souvent en croissance, bien que cette classe ne comprenne aucun établissement qui a

baissé ou gelé les salaires, mais uniquement des établissements qui ont pratiqué une modération ou une absence d'ajustement sur les salaires.

BTP et CONSEIL sont, sur la base des ajustements qu'ils ont mis en œuvre, assez typiques des établissements de la classe 5, hormis le fait qu'ils ne recourent pas au chômage partiel (alors que les établissements qui y recourent sont surreprésentés dans cette classe : 16.5% contre 5% dans l'ensemble) et que les effectifs de CONSEIL soient stables (alors que les établissements ayant des effectifs stables sont sous-représentés dans cette classe : 42.1% contre 45.6% dans l'ensemble). BTP déclare dans l'enquête un gel des salaires, mais les entretiens indiqueront que ce gel n'est intervenu qu'après l'enquête (et même après 2012). La monographie de BTP permet d'apporter des informations sur la temporalité, l'articulation et le séquençage des ajustements. Elle permet aussi de rendre compte des diverses modalités que peut prendre la baisse des effectifs par exemple : c'est via la baisse du nombre d'intérimaires et des licenciements économiques individuels que les effectifs ont diminué. La monographie CONSEIL permet d'illustrer une situation de baisse des salaires, avec des effectifs maintenus stables jusqu'en 2010. Cependant, les entretiens permettent d'indiquer que la baisse des effectifs aura lieu à partir de 2012. Par ailleurs, la baisse des rémunérations signalée dans REPONSE n'affecte en fait qu'une partie des salariés (un tiers environ). Les réorganisations concernent une suppression de fonction (le poste informatique), mais, contrairement aux autres établissements de la classe 5, il n'y a pas eu de recentrage sur le cœur de métier. La monographie a permis de mettre en évidence le caractère informel des négociations des ajustements (négociations individuelles avec les salariés concernés).

1.2.5. Des ajustements de l'emploi combinant des variations opposées de qualification (classe 6) – AERO, COOP, FORGE

Les établissements de la **classe 6** ont mis en œuvre divers ajustements, mais surtout des variations opposées de qualification ainsi que des réorganisations. Ce sont plus souvent des établissements de 50 salariés et plus. Ils relèvent plus souvent de l'industrie, de la construction, mais également de l'hébergement et la restauration, de l'information et de la communication et des activités financières, immobilières et d'assurance. Ce sont plus souvent des mono-établissements ou des établissements appartenant à de grandes entreprises. Ils sont plus souvent preneurs d'ordres toutes choses égales par ailleurs. Leur part de marché est relativement faible. La classe 6 est la seule dans laquelle on constate une surreprésentation d'établissements déclarant une absence d'autonomie en matière de salaire. Les établissements de cette classe ont plus souvent fixé des objectifs en matière de rentabilité. Leur activité est plus souvent décroissante sur la période 2008-2010. Toutes choses égales par ailleurs, ils mobilisent intensément du travail de manière externe, *via* la sous-traitance ou l'intérim, mais n'ont pas de spécificité en matière de recours aux CDD. Le dialogue social est développé, avec une présence d'élus et de délégués syndicaux, des négociations diverses et formelles, donnant lieu à des accords. Ces établissements ont connu beaucoup de conflits, individuels comme collectifs. Ils apparaissent ainsi comme ayant des relations sociales intenses, avec un cœur de salariés que l'on pourrait qualifier de dynamiques, aux côtés d'une importante mobilisation de travail externe, périphérique.

Trois établissements ont donné lieu à une monographie : AERO, COOP et FORGE. AERO et FORGE sont des établissements de grande taille (plus de 500 salariés), appartenant à des entreprises multi-

établissements de l'industrie manufacturière. COOP est également un établissement de grande taille (plus de 200 salariés), appartenant à une entreprise multi-établissements du secteur de la distribution. AERO et FORGE sont bien donneurs d'ordres, contrairement à COOP. Tous les trois ont des parts de marché faibles ou modérées. COOP et FORGE déclarent bien une absence d'autonomie en matière de salaire, mais ce n'est pas le cas pour AERO, qui est la maison mère de l'entreprise, celle-ci étant un groupe (du moins durant l'enquête REPONSE puisqu'il y aura un changement de groupe après 2010). Seul COOP déclare avoir des objectifs en matière de rentabilité. Les trois établissements ont bien connu une baisse de l'activité, très marquée chez FORGE et chez COOP, nettement moins chez AERO, notamment en comparaison avec d'autres récessions plus marquées qu'il a connues.

FORGE et AERO apparaissent très typiques du mode de mobilisation du travail des établissements de la classe 6 : recours à du travail externe *via* un fort usage de l'intérim et de la sous-traitance. En revanche, COOP recourt davantage aux CDD alors que cette caractéristique ne ressort pas toutes choses égales par ailleurs dans la classe. Sur le plan des relations professionnelles, alors que FORGE connait des négociations fréquentes, le dialogue social chez AERO n'est pas très développé même si formellement l'entreprise a des élus et des DS, et qu'ont lieu des négociations sur différents thèmes (7 thèmes négociés et 3 accords signés, ce qui en fait un établissement dans lequel le dialogue social est intense, bien que moins fortement que chez FORGE). En revanche, COOP, bien qu'ayant des élus et des DS, a négocié sur environ la moitié des thèmes et n'a signé qu'un seul accord, ce qui conduit à caractériser son dialogue social de modéré. En matière de conflits, les trois établissements ont connu des conflits collectifs d'après l'enquête REPONSE. FORGE est caractérisé par des mobilisations fréquentes (à l'occasion des NAO ou portant sur des revendications nationales), alors qu'AERO a connu un conflit très important sur la période (suite au gel des salaires) malgré un climat social plutôt calme jusqu'en 2010.

Les entretiens indiquent que les trois établissements apparaissent plutôt typiques de la classe 6 en matière de modération des salaires et de baisse des effectifs. AERO a bien mis en œuvre divers ajustements, y compris des variations opposées de qualifications : les effectifs ouvriers et employés (permanents et non permanents) ont décru (via la baisse de l'intérim essentiellement) et les effectifs techniciens ont augmenté tandis que ceux des cadres et commerciaux sont restés stables (justifiés par la nécessité de répondre aux demandes des donneurs d'ordres sur la conception des pièces). Il combine une baisse des effectifs et une modération des rémunérations (plus précisément, un gel des salaires en 2009). FORGE a, quant à lui, procédé à divers ajustements : modération salariale, réduction de l'effectif total avec variations opposées par qualifications (hausse de l'effectif cadre et baisse des ouvriers), réorganisation d'activité via le rapatriement d'activité sous-traitées. COOP, enfin, a pratiqué une modération des salaires et une baisse des effectifs. Cependant, alors que les variations opposées de qualification sont typiques de cette classe, les entretiens menés chez COOP ne font pas ressortir ce trait. De même, les réorganisations de l'activité s'y traduisent par une externalisation du transport, mais dont la mise en œuvre est postérieure à 2010.

Les monographies permettent d'identifier plus précisément la chronologie et l'ampleur de la crise et des mesures d'ajustement mises en œuvre pour y faire face. Dans le cas de FORGE, qui bénéficie du dynamisme du secteur aéronautique, les effets de la crise macroéconomique se traduisent par une chute de 40 % de l'activité mais ils ne sont pas durables (ressentis sur l'année 2009 seulement). C'est également le cas d'AERO. Face à ce choc, à l'instar de ce qui peut être observé dans d'autres

établissements relevant de l'industrie métallurgique, FORGE vise l'objectif de préservation de l'emploi permanent en procédant d'abord à des ajustements de l'emploi précaire (via la baisse de l'intérim) combinés à des mobilités internes, puis au chômage partiel (qui concerne de manière égalitaire l'ensemble du personnel de production). AERO procède aux mêmes ajustements sans avoir besoin de recourir à du chômage partiel. En parallèle, FORGE et AERO ont procédé à une politique de modération des rémunérations et au rapatriement d'une partie des activités de sous-traitance. A l'inverse de ce qui est constaté chez COOP, bien qu'enregistrant une chute importante de l'activité, FORGE, tout comme AERO, n'a pas procédé à des restructurations massives, se traduisant par des ajustements importants de l'emploi permanent.

La monographie FORGE permet d'identifier la manière dont les acteurs justifient et légitiment les ajustements mis en œuvre. Ici, la plupart des ajustements sont présentés comme des réponses appropriées au choc conjoncturel. L'expérience du précédent plan social, mis en place lors de la crise de 2003, semble avoir largement pesé sur les décisions d'ajustement : cette restructuration avait en effet affaibli la capacité de l'entreprise à faire face à la demande croissante une fois la crise passée. Globalement, les ajustements mis en œuvre sont bien acceptés de la part des salariés parce que la crise est de courte durée et l'ampleur des ajustements réduite, compte tenu de la chute de l'activité en 2009.

Au-delà du profil typique des établissements qui composent la classe 6, l'analyse du déroulement des négociations des ajustements montre que FORGE, malgré une autonomie restreinte vis-à-vis de la maison-mère où sont négociés les accords, a pu définir, via des discussions informelles, les conditions de mise en œuvre des ajustements. La politique égalitaire de chômage partiel en contrepartie des mobilités internes en est une illustration. On mesure également combien la question salariale devient secondaire dans un contexte d'ajustements de l'emploi (à rapprocher des cas EQUIP, GRENAILLE), comme le reconnaît le RP_CGT lorsqu'il évoque des revendications salariales plus modérées en période de crise (voir plus haut dans la partie négociations).

Le récit des interlocuteurs permet de nuancer le caractère conflictuel de l'établissement. Contrairement aux établissements typiques de la classe 6, les relations sociales au sein de FORGE apparaissent peu conflictuelles. Même si de nombreux conflits éclatent sur le site, ces derniers restent avant tout liés à des revendications nationales (réforme des retraites 2010 par exemple) et salariales dans le cadre des NAO. Les interlocuteurs évoquent ainsi une forte culture de négociation, marquée par des relations de coopération entre la direction et les représentants du personnel. D'après l'enquête REPONSE 2010-2011, la négociation salariale 2010, qui a donné lieu à une mobilisation collective (manifestations, pétition, blocages, grèves, etc.), s'est soldée par une décision unilatérale de la direction. Les entretiens permettent de nuancer le lien avec la crise qui pourrait être établi. L'absence d'accord ne date pas en effet de la crise de 2009 ; depuis plus de 20 ans, peu, voire aucun accord salarial n'a été signé.

Alors que les RP des établissements de la classe 6 sont nombreux à évoquer un climat social tendu, le cas de FORGE nuance le lien avec la crise. Ici, la crise a sans doute accentué les tensions et les craintes des salariés, mais celles-ci résultent davantage, selon les RP, des orientations stratégiques de l'entreprise à plus long terme (réduction des frais généraux).

2. Quels enseignements pour l'enquête REPONSE ?

L'analyse qualitative des modes d'ajustements déployés par les établissements enquêtés permet de mettre en évidence plusieurs éléments échappant au volet quantitatif (2.1), dont certains nous ont suggéré des propositions de modification du questionnaire de l'enquête REPONSE (2.2.).

2.1. Les éléments qui échappent à l'enquête

L'analyse qualitative a évidemment permis une analyse plus approfondie et plus détaillée du phénomène étudié. En particulier, les entretiens ont, tout d'abord, permis de reconstituer le séquençage des ajustements et les modalités de la prise de décision afférente. Ont pu par exemple se faire jour des arbitrages proposés ou imposés (PEINT), des contreparties exigées (FORGE, TRACPLUS). Ainsi la Direction de FORGE a-t-elle demandé une mobilité interne (polyvalence) en échange d'une politique égalitaire de chômage partiel. De même, la Direction de TRACTPLUS a-t-elle exigé une renégociation de l'accord sur le temps de travail en contrepartie de la diminution du nombre de licenciements dans le cadre d'un P.S.E.

Ont pu également être précisées les marges de manœuvre plus ou moins limitées dont disposaient les acteurs de l'établissement non seulement en termes d'autonomie vis-à-vis de l'entreprise, du groupe ou de l'UES, mais également en termes financiers (problèmes de trésorerie). De ce point de vue, la question très générale posée sur l'autonomie des établissements en matière d'évolution des salaires et d'emploi est apparue à plusieurs reprises mal renseignée[31]. Par exemple, dans le cas de TRACTPLUS, le représentant de la Direction déclare une autonomie importante en matière d'investissement et d'emploi. Or l'entretien avec ce dernier conduit à nuancer fortement cette autonomie vis-à-vis du groupe auquel l'établissement est rattaché : en l'absence d'autofinancement, l'entreprise propose des projets d'investissement qui sont acceptés ou pas par la Direction du groupe qui les finance ; de même en matière d'emploi, c'est la Direction du groupe qui a imposé des suppressions d'emploi, ne laissant à la Direction locale que le choix des modalités et le chiffrage.

L'enquête de terrain conduit aussi à mettre en évidence le poids de l'histoire du site, ou celui de la dynamique des ajustements passés, dans les modalités adoptées pendant cette nouvelle crise. Plusieurs Directions interrogées évoquent l'existence d'expériences précédentes (des licenciements collectifs dans le cas d'ELEVATION, un plan social dans le cas de FORGE, un P.S.E. avec des départs contraints dans le cas de TRACTPLUS) pour justifier un changement de stratégie. Parce que ces expériences se sont soldées par un conflit (ELEVATION, TRACTPLUS) ou une désorganisation de l'activité productive (FORGE), elles ont conduit à l'adoption de nouvelles modalités d'ajustement (départs volontaires dans le cas d'ELEVATION et TRACTPLUS, flexibilité interne dans le cas de FORGE).

Enfin, le travail qualitatif a permis de préciser les modalités et l'intensité des ajustements opérés ainsi que leur segmentation entre les différentes composantes de la main-d'œuvre. Les ajustements en termes d'emploi (départ volontaire, licenciement, chômage technique, mobilité interne) et de rémunération (gel ou modération) n'ont pas touché de la même façon les salariés selon leur âge (jeunes versus âgés) ou leur fonction (personnel de production versus personnel indirect, salariés versus associés, cadres versus non cadres). Cette segmentation échappe en grande partie à l'enquête

[31] *0.12. Par rapport au siège ou à la maison mère de l'entreprise ou du groupe, quelle est l'autonomie de décision de votre établissement en matière d'investissement, d'évolution des salaires, d'emploi ?*

quantitative. Il en va de même pour l'intensité des ajustements et leurs modalités. Au-delà de la question relative à la variation en volume des effectifs de l'établissement[32], le questionnaire ne renseigne pas sur les différentes modalités d'ajustement du volume de l'emploi (arrêt des recrutements, fin des contrats courts, intérim, licenciements, départs volontaires) ni sur leur intensité (pourcentage de salariés concernés).

2.2. Les propositions de reformulation du questionnaire

En lien avec ces différents éléments qui échappent au moins partiellement à l'enquête, les différentes monographies réalisées conduisent à proposer la révision ou l'ajout d'items au questionnaire.

Tout d'abord, la question du périmètre ou des frontières de l'établissement/de l'entreprise s'est révélée très confuse dans l'esprit des interviewés. Dans le cas des entreprises multi-établissements, l'entretien avec le représentant de la Direction a fait apparaître que l'établissement n'était pas l'échelle pertinente d'observation. Ce dernier éprouvait, en effet, beaucoup de difficultés à isoler la situation de l'établissement de celle du reste de l'entreprise, voire, le cas échéant, du groupe. D'ailleurs dans le cas de TRACTPLUS comme dans celui d'AERO, la déclaration du nombre de salariés dans l'établissement renvoie en fait au nombre de salariés dans l'entreprise (multi-établissements). De ce point de vue, il conviendrait sans doute de revoir l'ordre des questions en commençant par les questions sur la structure de l'entreprise, avant d'aborder celles sur l'établissement.

Il serait souhaitable ensuite de préciser la question relative à l'autonomie de l'établissement (question 0.12). La question, formulée d'une manière très générale, ouvre à des interprétations diverses, induisant la faible qualité de l'information récoltée. L'établissement peut avoir une autonomie limitée vis-à-vis de l'entreprise et, parallèlement, l'entreprise peut disposer d'une autonomie importante vis-à-vis du groupe (FORGE). A l'inverse, l'autonomie en matière d'emploi peut être qualifiée d'importante par l'interviewé s'il considère la latitude en matière d'embauche ou de licenciement individuels, et se révéler très faible en termes de licenciements collectifs (TRACTPLUS). La question apparaît manquer d'autant plus sa cible que la problématique de « qui décide quoi » est ressortie très fortement du travail de terrain.

La question de la dépendance économique est également apparue mal renseignée. Ainsi dans le cas de PEINT, le représentant de la Direction a indiqué dans le questionnaire que son établissement exerçait une activité de sous-traitance (questions 4-4a et b)[33] et lors de l'entretien il est revenu sur cette déclaration, se positionnant comme « preneur d'ordres » plutôt que comme « sous-traitant ». En fait, les ordres viennent d'autres sociétés du groupe et il n'y a donc pas de contrat de sous-traitance, PEINT restant le concepteur de ses produits :

> "*Pour le groupe oui, nous sommes sous-traitants, nous sommes un fournisseur interne de solutions et de peintures […]. On ne signe pas de contrats de sous-traitance, mais des contrats de fourniture de marchandises, parce que le* know how *est chez nous*" *(R.D., PEINT).*

[32] *4.7. Dans votre l'E… quelle évolution des effectifs a été enregistrée, au cours des trois dernières années (2008, 2009, 2010), pour les cadres, les commerciaux, les techniciens et agents de maîtrise, les employés, les ouvriers, l'ensemble des salariés.*

[33] *4.4a. L'activité de votre E… est-elle habituellement une activité de sous-traitance ?*
4.4b. Parmi les donneurs d'ordre, y en a-t-il un dont les commandes représentent plus de 50 % de votre chiffre d'affaires ?

De même, dans le cas de FORGE, l'établissement apparaît dans le questionnaire comme « sous-traitant », mais, lors de l'entretien, le représentant de la Direction refuse ce qualificatif. Si l'établissement est bien dépendant pour 70% de ses commandes d'un constructeur aéronautique, il n'est pas lié à celui-ci par un contrat de sous-traitance. Aussi l'interviewé préfère-t-il parler de « partenariat ».

A l'inverse, dans le cas de FERROV, l'établissement n'est pas preneur d'ordres selon le questionnaire de l'enquête ; or pendant l'entretien, le représentant de la Direction déclare que l'établissement est un « sous-traitant » de la SNCF et de la RATP, qui sont ses principaux clients et lui ont imposé des « qualifications » spécifiques.

Ces différents retours du terrain conduisent à préconiser une reformulation de la question, soit dans un sens plus restrictif en précisant ce que l'on entend par « sous-traitance » au sens de l'INSEE par exemple (voir point 4 de l'encadré n°8 sur la sous-traitance), soit, si l'on cherche à capter une situation de dépendance économique, dans une formulation plus large faisant référence à une situation de « sous-traitance ou de preneur d'ordres ».

Encadré 8 : <u>La sous-traitance</u>

Les contours de la sous-traitance s'appréhendent selon plusieurs critères.
(1) La sous-traitance implique une relation de dépendance économique
On peut partir d'une définition relativement ancienne de la sous-traitance donnée dès le début des années 1970 dans un rapport du Conseil économique et social (CES) pour montrer comment, conceptuellement au moins, elle implique des rapports de dépendance:
« l'opération par laquelle une entreprise confie à une autre le soin d'exécuter pour elle et selon un certain cahier des charges pré-établi, une partie des actes de production ou de services dont elle conserve la responsabilité économique finale » (CES, avis du 21 mars 1973).
Le sous-traitant produit ainsi à la commande et selon un cahier des charges un semi-produit pour un donneur d'ordres.

(2) D'un point de vue comptable, les dépenses de sous-traitance se distinguent des achats de marchandises et comprennent trois types de charges externes :
- la sous-traitance générale (poste 611 du PCG), qui « correspond à des produits ou prestations qui ne peuvent pas être incorporés directement aux ouvrages, travaux et produits à la réalisation desquels ils concourent » (définition AFNOR). Il faut une prestation de travail spécifique. Par exemple, des frais payés pour des opérations qui n'entrent pas dans le coût de production des produits ; des études ou prestations destinées aux besoins internes de l'entreprise ; ingénierie, nettoyage, comptabilité…
- les achats d'études et de prestations de services (604), ex : R&D, essais, maintenance
- les achats de matériels, équipements et travaux (605), produits semi-finis qui entrent directement dans le produit fini du donneur d'ordres.

Pour ces 2 dernières catégories, à la différence de la sous-traitance générale, il s'agit d'achats d'éléments qui sont incorporés directement aux produits fabriqués, c'est ce qu'on appelle la sous-traitance industrielle (605) ou la sous-traitance de service (604).

(3) Le travail incorporé dans les achats de sous-traitance
Pour distinguer les contrats de sous-traitance des contrats de vente, la jurisprudence a utilisé le critère du travail incorporé dans des produits fabriqués pour les besoins directs ou indirects (dans le cas de la sous-traitance générale) du donneur d'ordres. Ce critère prend comme référence la valeur économique respective de la matière et du travail :

« si la valeur de la matière fournie est plus élevée que celle du travail, il s'agit d'un contrat de vente. Par contre, si c'est la valeur de la partie travail qui est plus élevée, il s'agit d'un contrat de sous-traitance »[34] (arrêt de la cour de cassation en 1991 sur un cas lié à la fabrication de revêtements en plaquettes de terre cuite*, dont le travail de fabrication était plus important et coûteux que la seule fourniture du matériau, donc la cour de cassation avait statué qu'il s'agissait d'un contrat de sous-traitance et non de vente).*

Face aux difficultés de caractérisation des contrats de sous-traitance, le critère économique qui a pu être utilisé pour qualifier un contrat de sous-traitance indique donc qu'au moins 50% du coût total de la prestation doit correspondre à des dépenses de main-d'œuvre, faute de quoi le contrat relèverait d'un contrat de vente [Altersohn C. (1997)].

(4) L'Insee et la sous-traitance

L'Insee fait référence à la définition de l'AFNOR selon laquelle la sous-traitance « qualifie ainsi les opérations concernant, pour un cycle de production déterminé, une ou plusieurs opérations de conception, d'élaboration, de fabrication, de mise en œuvre ou de maintenance du produit, dont une entreprise, dite donneur d'ordres, confie la réalisation à une autre entreprise, dite sous-traitant ou preneur d'ordres, tenue de se conformer exactement aux directives ou spécifications techniques que ce donneur d'ordres arrête en dernier ressort. Posant comme condition que le donneur d'ordres garde en dernier ressort la responsabilité technique et commerciale des produits ou composants, cette définition a conduit à distinguer sous-traitants et équipementiers, notamment dans l'automobile et l'aéronautique. » [SESSI, 2000][35].

L'Insee distingue également la sous-traitance de capacité de la sous-traitance de spécialité.

"La sous-traitance est dite de capacité dès lors que l'entreprise donneur d'ordres, équipée elle-même pour exécuter un produit, a recours à une autre entreprise :

- soit occasionnellement, en raison d'une pointe momentanée dans sa production ou d'un incident technique ;
- soit de manière plus ou moins habituelle, parce que désireuse de conserver une capacité propre dans une fabrication déterminée, elle entend utiliser des capacités de production disponibles à l'extérieur.

La sous-traitance est dite de spécialité dès lors que l'entreprise donneur d'ordres fait appel à un « spécialiste » disposant des équipements, des matériels et de la compétence adaptés aux besoins du donneur d'ordres, parce que ce dernier ne peut ou ne souhaite pas s'en doter, pour des raisons relevant de sa stratégie propre."

(5) Le cas de l'automobile et plus généralement des équipementiers

La mesure de la sous-traitance a évolué en partie avec les pratiques des groupes.

Jusqu'en 2000, l'Insee faisait la distinction entre sous-traitants et équipementiers de l'automobile. En 2002, la sous-traitance de la construction automobile a été redéfinie : les véhicules assemblés à l'étranger, dont les ventes sont incorporées au chiffre d'affaires des constructeurs, sont maintenant comptés comme achats de sous-traitance. En conséquence, des différences importantes peuvent exister entre les montants de la sous-traitance de l'industrie automobile publiés depuis 2002 avec les mêmes montants publiés pour les années précédentes (source : guide d'utilisation des bases sectorielles EAE – SESSI - 1996 à 2007).

[34] Cour de cassation, 3è Ch. Civile, Bulletin des arrêts III, n°185, 19 juin 1991.

[35] Dans l'aéronautique, les donneurs d'ordres continuent à classer leurs achats aux équipementiers dans les postes comptables de la sous-traitance, alors que dans l'automobile, non. Ils les enregistrent dans les achats de matériels et de fourniture.

Sur le même thème, la question du « recentrage sur les métiers spécifiques » (5.11)[36] est apparue mal comprise. Dans le cas de FORGE et de FERROV, par exemple, le représentant de la Direction a déclaré au sein du questionnaire que son établissement avait opéré un tel recentrage, mais contredit cette information lors de l'entretien. Sans doute cette question est-elle encore formulée de façon trop générale, laissant place à des interprétations fluctuantes selon le contexte de l'entretien. Plus généralement, il semblerait opportun de déplacer les items relatifs aux variations du périmètre de l'activité (« Recentrage sur les métiers spécifiques », « Recours accru à la sous-traitance », « Rapatriement d'activités sous-traitées »), qui figurent actuellement dans la question 5.11 sur les changements organisationnels, pour les faire apparaître dans la partie 4 du questionnaire, dans la suite directe des questions relatives à la situation de preneur ou de donneur d'ordre.

Enfin, les questions portant sur l'évolution de l'activité (4-1)[37] et l'évolution des effectifs (4-7) ne capturent que partiellement la réalité économique sous-jacente. En matière d'activité, il serait intéressant d'élargir le questionnement pour obtenir des informations sur l'évolution du chiffre d'affaires ou des bénéfices. La difficulté cependant, pour l'interviewé, serait d'isoler les résultats de l'établissement de ceux de l'entreprise, voire du groupe. Par exemple, dans SANSFIL, le RD s'est avéré incapable de donner l'évolution du chiffre d'affaires de l'entreprise indissociable de celui du groupe, car les données comptables et financières sont consolidées.

En matière d'effectif, il serait également intéressant d'obtenir, outre le sens de la variation, des indications sur l'ampleur de ces variations et leurs modalités.

Plus généralement, les représentants de la Direction ont, à plusieurs reprises, regretté de ne pas avoir reçu de retours sur les résultats de l'enquête REPONSE. Il conviendrait donc de faire systématiquement parvenir aux interviewés, ne serait-ce que sous format électronique, les synthèses publiées par la DARES sur les premières exploitations de l'enquête.

[36] *5.11. Au cours des trois dernières années (2008, 2009, 2010), a-t-on procédé aux changements d'organisation suivants dans votre E…?*
[37] *4.1. Sur les trois dernières années (2008, 2009, 2010), le volume de l'activité de votre E… a-t-il été...*

Conclusion

Ce travail avait pour objet de qualifier les modes d'ajustement par le "travail" opérés par les établissements français face à la crise économique depuis 2007. L'enquête REPONSE 2010-2011 fournit un angle d'analyse privilégié puisque les représentants de la direction (RD) et du personnel (RP) ainsi que des salariés ont été amenés à y décrire une partie des ajustements réalisés sur la période 2008-2010. Le travail de terrain réalisé dans le cadre de la post-enquête a été conduit auprès de quinze établissements majoritairement du secteur industriel, entre janvier 2012 et avril 2014. Il a permis d'affiner le repérage et l'analyse des ajustements opérés et d'offrir, qui plus est, un suivi de leurs répercussions sur les salariés sur quasiment trois ans. La méthodologie empirique choisie, croisant une exploitation statistique de l'enquête REPONSE et une enquête de terrain, permet ainsi de confronter les propos et les points de vue des RP et des RD sur ces ajustements, et en particulier les circonstances dans lesquelles ils ont été décidés, leur justification (quelle crise ?), leur caractère plus ou moins discuté ou négocié, et ce dans les quinze établissements. Il s'agit là d'une perspective originale pour rendre compte de la nature et des processus d'ajustement des établissements face aux difficultés qu'ils ont rencontrées durant cette période allant de 2008 à 2013, difficultés que la crise a engendrées, aiguisées, et/ou catalysées.

L'appel à projet incitait à mettre en lumière le sort fait aux travailleurs précaires sur cette période de récession économique. C'est l'analyse de cette dimension que nous privilégions en guise de conclusion générale de ce travail.

En effet, le travail de terrain met d'emblée au jour, au travers de l'impact de la crise, la nature multidimensionnelle de la précarité au travail dans les établissements. Cette précarité naît d'au moins trois dimensions : l'insécurité qui affecte la durée de l'emploi des travailleurs appartenant à la périphérie mais aussi celle des travailleurs permanents (1) ; le poids des acteurs extérieurs aux frontières de l'établissement dans les décisions qui touchent au collectif de travail de l'établissement (2) ; les réorganisations du travail qui ont été accompagnées d'un accroissement des modalités de flexibilité interne décidées dans les établissements, impactant les conditions de travail, les rémunérations, et plus généralement les régulations de l'emploi (3).

1. Insécurité de l'emploi : de la périphérie au cœur …

L'insécurité sur la durée de l'emploi, que les travailleurs temporaires subissent de manière immédiate et de plein fouet, se propage bien au-delà. L'accroissement du risque de licenciement, dans une conjoncture de crise économique majeure et de chômage de masse, engendre une insécurité de l'emploi habituellement qualifié de "permanent".

Si l'on identifie les précaires par la nature de leur contrat de travail, alors les enseignements des monographies sont sans appel. Les travailleurs sous contrat précaire sont les premiers touchés par les ajustements réalisés dans les établissements. Les monographies ayant été effectuées principalement dans les secteurs de l'industrie, elles offrent un éclairage sur le rôle d'amortisseur joué par l'intérim dans le séquençage des ajustements. Les constats qui avaient été établis à l'échelle macro-économique sont confortés par l'enquête qualitative. Les travailleurs intérimaires constituent bien la première variable d'ajustement des établissements affectés par une baisse de leur volume

d'activité. La baisse du recours à l'intérim précède les mesures de chômage partiel et les suppressions de postes dans quasiment tous les établissements rencontrés recourant "régulièrement" à ce mode de flexibilité externe.

Or, à la différence des ajustements impliquant une baisse de l'emploi permanent (les licenciements collectifs ou les plans de départs volontaires notamment) qui font l'objet de négociations *via* des accords d'entreprise ou d'établissement, ceux portant sur l'emploi des travailleurs précaires résultent plus souvent de discussions informelles entre les IRP et la direction. De façon en quelque sorte plus "violente", ce mode d'ajustement fait, la plupart du temps, l'objet d'un consensus entre les IRP et la direction. En effet, nos enquêtes montrent que les conditions propices à "l'acceptation" des ajustements par le personnel se situent principalement dans le choix de leurs modalités. En l'occurrence, la préservation de l'emploi permanent et le maintien des rémunérations par les directions sont des conditions déterminantes de l'acceptation de ce type d'ajustements, quelle que soit par ailleurs la perception qu'ont les collectifs de travail de la légitimité des ajustements du point de vue de l'impact de la crise. Paradoxalement, les travailleurs intérimaires occupant souvent de manière permanente certains postes dans l'entreprise (le travail de fin de semaine, etc.), leur départ est un facteur de désorganisation et oblige souvent les établissements à redéfinir les horaires et à déplacer des salariés … permanents.

C'est sans doute dans les sentiments exprimés par les représentants du personnel ou même des directions d'établissements dans lesquels l'autonomie en matière de décisions d'emploi est nulle que s'inscrit le plus cette forme de précarité dans le travail qu'est **l'insécurité de l'emploi**. Dans un contexte macroéconomique dégradé depuis plus de 6 ans au moment des enquêtes, nos interlocuteurs font partie de "ceux qui restent", qui ont "survécu", alors même que la crise n'est pas finie, et qu'ils craignent encore pour leur emploi. Pour ceux-là, c'est sans doute la relative impuissance et/ou résignation qui émerge, la crise pouvant même *in fine* amplifier l'affaiblissement du rapport de force, et devenir l'occasion pour les directions d'obtenir des concessions fortes de la part des salariés. Le sentiment d'insécurité professionnelle domine ainsi particulièrement dans les établissements ayant subi des restructurations, du fait des réorganisations dont la plupart font l'objet. C'est le cas également là où les réductions d'effectifs ont été les plus importantes, laissant penser que de nouvelles restructurations se préparent.

2. Le poids des acteurs extérieurs aux frontières de l'établissement

L'éclatement des collectifs de travail et la déconnexion entre l'employeur de fait et l'employeur de droit rendent particulièrement aigu le sentiment d'arbitraire, d'impuissance et d'incertitude lorsque les emplois peuvent être remis en cause par des acteurs extérieurs à l'établissement et à l'entreprise (la tête de groupe, le donneur d'ordre, l'actionnaire).

L'éclatement des collectifs de travail s'est généralisé. De ce point de vue, l'établissement lui-même peut se retrouver dans une position de précarité : lorsqu'il fait partie d'une entreprise multi-établissements ou d'un groupe, il peut constituer, en tant que tel, un objet d'ajustement. Ici, c'est la question des frontières de l'entreprise et de la nature de la crise qui se trouvent posées.

En effet, si l'ensemble des établissements enquêtés (excepté l'un d'entre eux) ont été sélectionnés sur un critère de baisse du volume d'activité, tous n'ont pas connu la même "crise", telle qu'on peut

l'appréhender à l'échelle macro-économique à partir des variations des quantités produites. La nature, les manifestations, l'intensité et le séquençage de la crise qu'ont traversée les établissements enquêtés se sont avérés pluriels. Les éléments qui sont ressortis des entretiens de manière récurrente se situent en particulier aux niveaux de l'indicateur pertinent pour mesurer la crise (chiffre d'affaires, rentabilité, dividende par action par exemple) ainsi que de l'échelle pertinente à laquelle ils sont construits (établissement, entreprise ou groupe). Il s'avère que les indicateurs ne sont jamais construits au niveau des établissements, hormis dans les cas particuliers où les établissements se confondent avec des entreprises mono-établissement, *a fortiori* s'ils font partie d'un groupe qui peut légitimer des décisions par des indicateurs consolidés.

Ce sont finalement les modes de gouvernance des entreprises et des groupes qui sont déterminants pour appréhender les processus d'ajustement en temps de crise. Le type d'indicateurs scrutés par les décideurs est une illustration de l'opposition entre des stratégies visant la préservation, voire la croissance de l'activité, au prix éventuellement d'une rentabilité dégradée à celles, plus souvent rencontrées dans les groupes, visant des indicateurs financiers associés à la rentabilité, voire à l'intérêt plus direct des actionnaires pour la distribution de dividendes. Or, se joue ici la question de la justification des ajustements, et par conséquent celle des racines de certains conflits ultérieurs portant sur l'ampleur ou la légitimité de ces ajustements. Qu'ils soient décidés dans l'établissement ou ailleurs, les ajustements sur l'emploi, les rémunérations ou l'organisation du travail, se déroulent au niveau "établissement". La difficulté porte alors sur la légitimation d'ajustements réalisés à ce niveau par le biais d'indicateurs consolidés au niveau du groupe. La "nature" de la crise peut s'en trouver altérée lorsque les ajustements ne sont pas considérés comme corrélés à la santé économique de l'établissement. Lorsque la crise est "décidée" par des acteurs extérieurs à l'établissement, notamment par le groupe, ce sont les établissements eux-mêmes qui sont susceptibles de constituer les supports des ajustements, sans que les parties prenantes à l'activité des établissements ne soient impliquées dans les décisions stratégiques de redéploiement des activités du groupe. Dans ce contexte, la crise devient "produite" ou construite par le groupe au niveau de tel ou tel de ses établissements.

Si les indicateurs servent ainsi à légitimer les ajustements, ils dessinent également les modalités, les séquençages et finalement le type de cohérence des ajustements qui seront adoptés. L'intervention d'acteurs extérieurs dans le processus de légitimation des ajustements est associée le plus souvent à des modes de gouvernance privilégiant les indicateurs financiers. Ces modes de gouvernance se focalisent également sur des ajustements dont le degré de réversibilité s'avère plus faible que ceux cherchant à surmonter, dans une perspective plus conjoncturelle, des baisses de commandes et de volumes produits par des modalités préservant l'emploi permanent. Dans la plupart de nos enquêtes, les décisions d'ajustements de l'emploi permanent émanent ainsi directement du groupe, les directions d'établissement se trouvant « dépossédées » de tout pouvoir de décision et n'ayant d'autre alternative que de respecter les injonctions de la maison-mère.

L'extériorité des décisions et des indicateurs peut expliquer la contestation par les salariés et leurs représentants de la légitimité même des directions à opérer des ajustements, aboutissant dans certains cas à des conflits, parfois violents. En revanche, le rôle joué par les instances représentatives du personnel dans les négociations des ajustements de l'emploi permanent semble davantage varier d'un établissement à l'autre, leur capacité d'action se limitant cependant aux modalités des

suppressions de postes et d'emplois, dans un contexte où leurs stratégies syndicales peuvent se trouver contrariées par le désir des salariés de quitter rapidement l'entreprise.

3. Réorganisations du travail et flexibilité interne

Les enquêtes de terrain ont permis d'identifier une panoplie d'ajustements par le travail allant au-delà de ceux qui ressortaient de l'enquête REPONSE. Outre les ajustements ayant porté sur les rémunérations, *via* la modération salariale et la réduction des primes notamment, les ajustements sur l'emploi peuvent toucher aux mouvements d'entrées-sorties (gel des embauches, licenciements), à la flexibilité externe (intérim, contrats aidés), mais aussi à la flexibilité interne quantitative (chômage partiel ou aménagement du temps de travail *via* la modulation et le compte épargne temps par exemple) ou qualitative (polyvalence, mobilité interne).

Dans ce dernier cas, les modalités de flexibilité interne s'accompagnent de changements d'organisation du travail et de la production.

Les modalités d'ajustements sont en quelque sorte mutuellement dépendantes au sens où, dans les établissements ayant effectué des ajustements affectant le volume d'emploi permanent et d'emploi temporaire, des réorganisations du travail ont lieu pour faire face à ces départs. Tous les établissements sont ainsi touchés par des exigences de flexibilité impliquant polyvalence et mobilité interne, accompagnée souvent de la mise en place d'accords sur la modulation du temps de travail motivés par la volonté d'acquérir plus de souplesse pour s'adapter à de nouveaux postes de travail, à des commandes en baisse ou plus fluctuantes.

Les conséquences pour les travailleurs telles qu'elles ressortent des entretiens, ne leur sont jamais favorables. Les représentants du personnel ont souvent mentionné l'intensification du travail consécutive aux ajustements, parfois l'apparition d'un sentiment de déqualification, et de problèmes de qualité liés à ce qui s'avère relever plus d'une "désorganisation" qu'une réorganisation misant sur la baisse des coûts, impliquant aussi de nouvelles charges de travail.

Au-delà de l'emploi, la crise et/ou le contexte de crise ont renforcé la précarité dans le travail et dégradé les conditions de travail. Dans le cadre d'un contexte macroéconomique dominé par la montée du chômage, les entretiens montrent que les représentants du personnel disposent rarement de moyens d'actions collectives permettant d'échapper à l'imposition d'ajustements souvent décidés hors du périmètre de leur établissement ou de leur entreprise, ou même de lutter, lorsque les ajustements sont négociés, contre des formes de compromis voire de chantage, certains ajustements pouvant être remis en cause pour en accepter d'autres. De ce point de vue, les mesures de flexibilité interne liées aux exigences de mobilité ou d'aménagement du temps de travail ont été fréquemment acceptées dans des arrangements visant à préserver le volume d'emplois permanents.

Enfin, si la question salariale est plutôt restée au second plan dans nos enquêtes, la crise rend toutefois visible la manière dont les transformations de la structure des rémunérations engendrent leur plus forte variabilité. Les salaires semblent avoir été épargnés par les ajustements dans la mesure où il a été rarement décidé de procéder à des gels ou à des baisses de rémunération dans les établissements enquêtés. Même la modération salariale apparaît comme un ajustement secondaire là où d'autres leviers, potentiellement moins conflictuels, sont possibles. Les salaires relevant des

thèmes de la négociation annuelle obligatoire (NAO), qui se déroule le plus souvent au niveau de l'entreprise ou du groupe, l'établissement n'apparaît pas, de toutes façons, comme un lieu pertinent de prise de décision. Les acteurs de l'établissement disposent de marges de négociations réduites face au poids des directives du siège de l'entreprise ou du groupe. Pour autant, au niveau des établissements, compte tenu des mesures prises en matière de flexibilité interne, les salaires de certaines catégories de personnel ont pu être affectés de manière importante bien qu'indirecte par les ajustements, et enregistrer une progression plus faible, voire une baisse, lorsque les établissements ont eu recours au chômage partiel ou ont limité le volume des heures supplémentaires. Ces décisions de flexibilité interne touchant davantage le personnel ouvrier, ce sont les rémunérations les plus faibles qui se sont trouvées le plus souvent les plus affectées.

Les mobilités et les aménagements du temps de travail achèvent ainsi de bouleverser les structures de la relation de travail. Elles donnent à voir une relation de travail malléable, y compris dans son contenu le plus intrinsèque (le poste et l'horaire de travail).

Bibliographie

Amar A. Dalibard E. Debauche E. (2011) « La crise de 2008-2009 et ses suites : recul marqué de l'emploi et ralentissement des salaires puis reprise en 2010 » *Insee Emploi et Salaires.*

Amar E., Pauron A., (2013), « Participation, intéressement et plans d'épargne salariale : quelles différences d'accès et de répartition entre les salariés », Insee, Emploi et salaires.

Amossé T., Kalugina E., (2012), « More and better jobs in Europe. Really ? A Micro-statistical Analysis of Links between Work Quality and Job Dynamics in Ten European Countries (1995–2005) », Document de travail, Centre d'études de l'emploi, n°162.

Amossé T., Kalugina E., (2013), « Qualité du travail et dynamique de l'emploi en Europe pendant la crise », in Spieser C. (dir.), *L'emploi en crise et l'emploi de la crise*, Liaisons Sociales, p. 101-123.

Ananian S., Debauche E., Prost C. (2012), « L'ajustement du marché du travail français pendant la crise de 2008-2009 », *Dares Analyses*, No. 040, juin.

Artus P., (2013), « Le rendement du capital est-il trop élevé ? », *Flash-Economie*, Natexis n°656, septembre.

Askenazy, P., (2012), « Un choc de compétitivité en baissant le coût du travail ? – Un scénario bancal qui évince des pistes alternatives », CEPREMAP Working Papers, 1208, CEPREMAP, revised Feb 2013.

Bardaji J., (2011), « Impact de la crise sur l'emploi et les salaires en France » Trésor-Eco, n°83, Janvier 2011, DGT.

Beauvoir R., Calavrezo O., (2012), « Le chômage partiel en 2011 : stabilisation du recours au dispositif », *Dares Analyses*, N°097, Décembre.

Béthoux E., Jobert A., Surubaru A., (2011), « Quel renouvellement de l'action syndicale sur l'emploi ? », Rapport réalisé pour la CFDT, avec le soutien financier de l'IRES dans le cadre de l'Agence d'objectifs.

Bonnet A., (2011), « Entrants au chômage en décembre 2010. Le passé professionnel : un élément déterminant pour le retour à l'emploi », *Repères et analyses*, Pôle Emploi, n°32, octobre.

Bourguignon R., Garaudel P., (2012), « Du contrôle du motif économique au contrôle des conditions de départ », in (dir). José Allouche, *Encyclopédie des Ressources Humaines (3eme ed)* Vuibert.

Brender A., Pisani F., Gagna E., (2013), La crise des dettes souveraines, La découverte, Collection Repères, n°601, novembre.

Brender A., Pisani F., Gagna E., (2013), La crise des dettes souveraines, La découverte, Collection Repères, n°601, novembre.

Cabannes P-Y., Cottet V., Dubois Y., Lelarge C., Sicsic M., (2013), " Les ajustements des entreprises françaises pendant la crise de 2008/2009", in "L'économie Française", *Insee référence*, édition 2013.

Calavrezo O., Duhautois R., Walkowiak E. (2009) « Chômage partiel et licenciement économique », *Connaissance de l'emploi*, n°63.

Calavrezo O. et Etouatti S., (2014), « Mouvements de main d'œuvre et recours au chômage partiel entre 2009 et 2011 », *Dares Analyses*, n°2014-008, 30 janvier.

Castel N., Delahaie N., Petit H. (2013), « L'articulation des négociations de branche et d'entreprise dans la détermination des salaires », *Travail et Emploi*, n°134, p. 21-58, avril-juin.

Charoze C., (2014), Les dispositifs d'accompagnement des restructurations en 2012, Dares Analyses, n°2014-19, mars.

Clément M., Dalibard E. et Debauche E. (2010), « Répercussions de la crise sur l'emploi, les salaires et les revenus », *France Portrait Social.*

Cochard M., Cornilleau G. et Heyer E. (2010), « Les marchés du travail dans la crise », *Economie et Statistiques*, n°438-440, p. 181-204.

Commission Européenne (2010), *Employment in Europe,* ERM report.

Conseil d'Analyse Stratégique (2009), « Analyse : l'ajustement de l'emploi dans la crise : la flexibilité sans la mobilité ? », *Note de veille*, n°156.

Conseil d'Orientation pour l'Emploi, (2012), « L'emploi et les politiques de l'emploi depuis la crise », Rapport du COE, mai.

Cour des comptes, (2013), « Marché du travail : face à un chômage élevé, mieux cibler les politiques », *rapport de la Cour des comptes*, janvier.

Domens J. (2010), « L'intérim en 2009 : repli sans précédent du travail temporaire », *Dares Analyses*, n°034.

Duménil G., et Levy D., (2012), « Dettes souveraines : limites du traitement keynésien d'une crise structurelle », *Actuel Marx*, 2012-1, n°51, pp.27-43.

Erhel C. (2010), « Les politiques de l'emploi en Europe : quelles réactions face à la crise », *Document de travail du CEE*, n°129.

Finot J. (2013), « L'emploi intérimaire au 4ème trimestre 2012 », *Dares indicateurs*, n°019, mars.

Freyssinet J. (2011), « L'impact de la crise économique sur les modes de production des normes de la relation d'emploi : l'exemple de six pays d'Europe occidentale », *Economies et Sociétés*, Série « Socio-Economie du travail », AB, n°33, 8/2011, p. 1227-1264.

Gautié J., (2011), « France: Protecting the insiders in the crisis and forgetting the outsiders? » in *Work inequalities in the crisis : evidence from Europe,* Elgar [u.a.], p. 198-242.

Gilles C., Nikolai J.P., (2012), « L'ajustement de l'emploi pendant la crise. Une comparaison internationale et sectorielle », Document de travail, Centre d'Analyse Stratégique, n°2012.02, mars.

Gilson A., (2010), « Les conseillers financiers de La Banque Postale : entre les besoins du client et les intérêts de l'employeur », *SociologieS* [En ligne], Dossiers, L'essor des métiers du conseil : dynamiques et tensions, mis en ligne le 03 février 2010, consulté le 30 mars 2014. URL : http://sociologies.revues.org/3051

Heyer E., Cochard M., Ducoudré B., Péléraux H., Plane M. (2013), « France : tenue de rigueur imposée. Perspectives économiques 2013-2014 pour l'économie française », in Timbeau X. (dir), « Le

commencement de la déflation. Perspectives 2013-2014 », *Revue de l'OFCE / Analyse et prévisions*, N°129, pp. 101-169.

Horny G., Montornès J., Saunier-Leroy J.-B. et Tarrieu S. (2010), « Les politiques salariales durant la crise : résultats d'enquêtes », *Bulletin de la Banque de France*, n°179.

Husson M., (2012), « France : baisse de régime. Les salaires sur longue période », *La Revue de l'Ires*, 2, n° 73, p. 237-269.

Lallement M. et Lefèvre G., (1995), « Le chômage partiel en France et en Allemagne », *Premières synthèses*, Dares, n°118.5, décembre.

Lefresne F., Sauviat C. (2007), « Modes de gouvernance, pratiques d'anticipation et régimes de restructuration : une approche comparative », Rapport à la DARES, août.

Lefresne F. et Sauviat C. (2011), « Les modèles sociaux européens et américains confrontés à la crise », *Economies et Sociétés*, Série « Socio-Economie du travail », AB, n°33, 8/2011, p.1265-1300.

Minni C. (coord) (2011), "Emploi, chômage, population active, bilan de l'année 2010", *Dares Analyses*, n°65, Août.

Naboulet A., (2011), « Que recouvre la négociation collective d'entreprise en France ? » Document d'études DARES, n°163, Août.

Pauron A., (2013), « Participation, intéressement et épargne salariale en 2011 », *Dares Analyses*, n°068, Novembre.

Pena-Casas R., Pochet P., (2009), Convergence and divergence of working conditions in Europe: 1990-2005, European Foundation for the Improvement of Working and Living Conditions, Dublin.

Pernot, J-M. (2013), « Démocratie sociale ou nouveau corporatisme ? » dans *La démocratie sociale à l'épreuve de la crise, Un essai de comparaison internationale*, *Document de travail IRES*, N°4.

Perraudin C., Petit H., Thèvenot N., Rebérioux A. et Valentin J. (2008), « Une gestion de l'emploi qui dépasse le cadre de l'entreprise », *in* Amossé T., Bloch-Lordon C., Wolff L. (Eds), *Les relations sociales en entreprise, un portrait à partir d'enquêtes "Relations professionnelles et négociations d'entreprise*", Paris : La Découverte, Collection Recherches, p. 277-297.

Pignoni M.T., Reynaud E., (2013*), « Les relations professionnelles au début des années 2010 : entre changements institutionnels, crise et évolutions sectorielles »*, Dares Analyses, n°026, avril.

Pôle Emploi, (2013), « L'intérim et la durée des missions en 2011 », *Repères et analyses statistiques*, n°55, mai.

Rémila N., Tallet F., (2013), « Depuis mi-2011, une nouvelle dégradation du marché du travail, moins marquée que celle de 2008-2009 », « Emploi et salaires », *Insee Références-Édition 2013*, mars.

Sanzeri O., (2014), « Les mouvements de main-d'œuvre au 3e trimestre 2013 : hausse des embauches, diminution des sorties », *Dares Indicateurs*, n°009, février.

Sauze D., Thèvenot N. et Valentin J. (2008), « L'éclatement de la relation de travail en France : CDD et sous-traitance », *in* CEE (dir.) *Le contrat de travail,* Collection Repères, Edition La découverte, Paris, p. 57-68.

Signoretto C., (2013), « Rupture conventionnelle, destructions d'emplois et licenciements : une analyse empirique sur données d'entreprises (2006-2009) », *Document de travail du Centre d'Economie de la Sorbonne*, n°2013.69, octobre.

Spieser C. (dir.), *L'emploi en crise et l'emploi de la crise*, Liaisons Sociales.

Timbaud X., (2013), « La crise sur un plateau : perspective 2013-2014 pour l'économie Mondiale », Revue de l'OFCE N°130.

Liste des tableaux, graphiques et encadrés

Liste des tableaux

Tableau 1 : Ajustements de l'emploi ou des salaires en fonction de l'évolution de l'activité sur la période 2008-2010 (% d'établissements) p. 14
Tableau 2 : Caractéristiques des modes d'ajustements selon les pratiques mises en œuvre (% d'établissements) p. 16
Tableau 3 : Evolution du volume d'activité sur 2008-2010 selon le mode d'ajustement (% d'établissements) p. 17
Tableau 4 : Caractéristiques structurelles des quinze terrains p. 22
Tableau 5 : Les ajustements opérés dans les quinze terrains p. 24
Tableau 6 : Cartographie des ajustements en temps de crise p. 65
Tableau 7 : Les résultats de la classification (variables actives) : des conditions de travail hétérogènes selon les établissements p.118
Tableau 8 : Descriptif des classes (variables illustratives) p.119
Tableau 9 : Caractéristiques des établissements selon les classes d'ajustement p.135

Liste des graphiques

Graphique 1 : Evolution du PIB en volume (2006-2013) p. 47
Graphique 2 : Evolution de la masse salariale, des effectifs et du PIB entre 2005 et 2013 p. 48
Graphique 3 : Evolution des salaires mensuels entre 2005 et 2013 p. 51
Graphique 4 : Evolutions conjointes du chômage partiel, des PSE et de l'intérim (2007-2012) p. 53

Liste des encadrés

Encadré 1 : Protocole de prise de contact avec les établissements p. 22
Encadré 2 : Méthodologie des guides d'entretien p. 23
Encadré 3 : Evolution de la majoration de la taxe d'apprentissage pour les entreprises de 250 salariés ou plus ne recrutant pas suffisamment d'alternants p. 81
Encadré 4 : Regard du responsable des relations sociales de BANQUE sur la dynamique de la négociation p. 89
Encadré 5 : les PSE et les PDV p. 91
Encadré 6 : Deux illustrations de l'annonce d'un plan de restructuration au sein de l'établissement p. 94
Encadré 7 : TRACTPLUS, du conflit à la négociation p.108
Encadré 8 : La sous-traitance p.147

Annexes

1. La typologie des modes d'ajustement **p. 163**

1.1 Les résultats de l'ACM **p. 163**

1.2 Variables illustratives caractérisant les classes **p. 166**

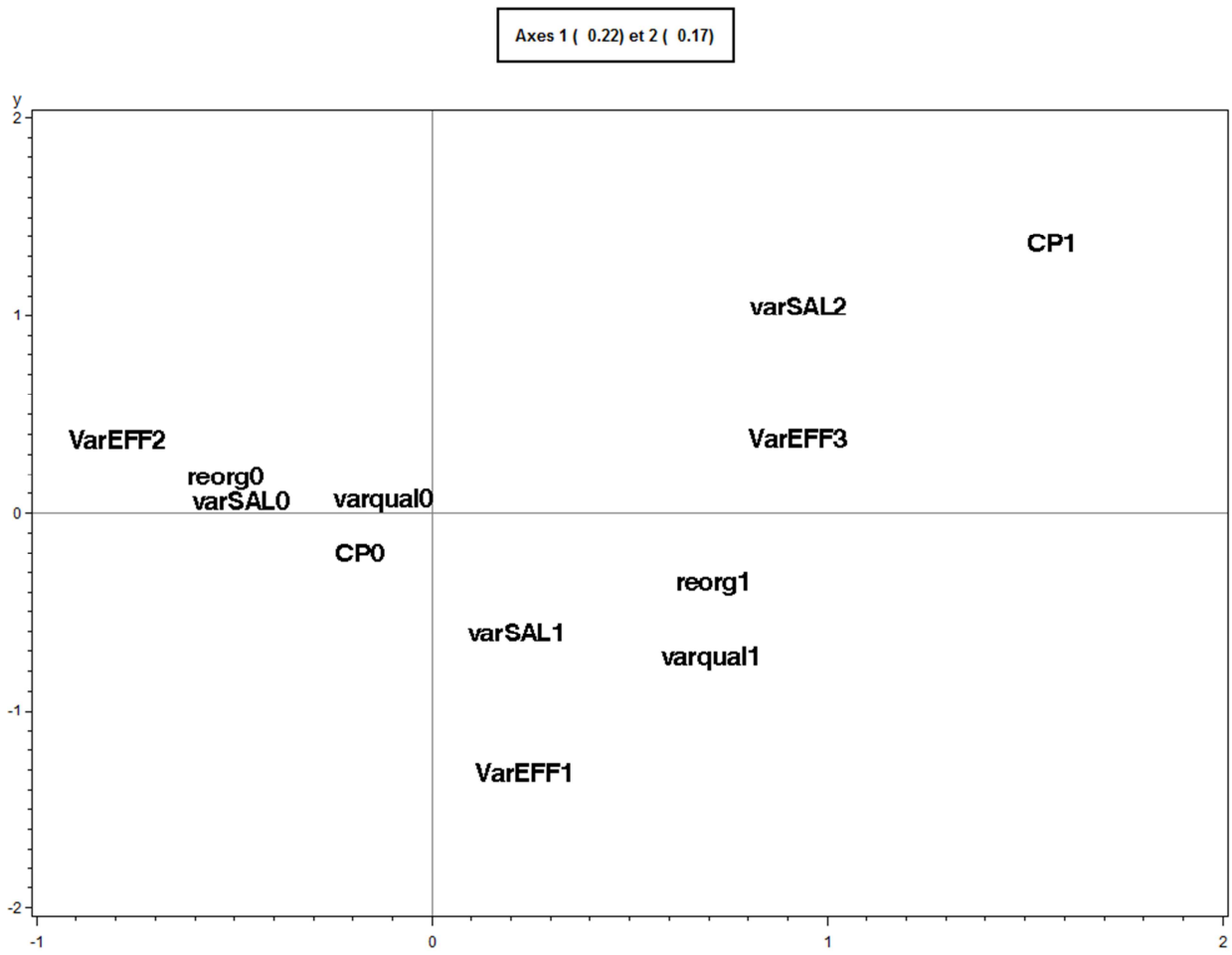
2. Les guides d'entretien **p. 184**

3. Statistiques descriptives des variables figurant dans les estimations des modèles Logit **p. 190**

Annexe 1 – La typologie des modes d'ajustement

1.1 Les résultats de l'ACM

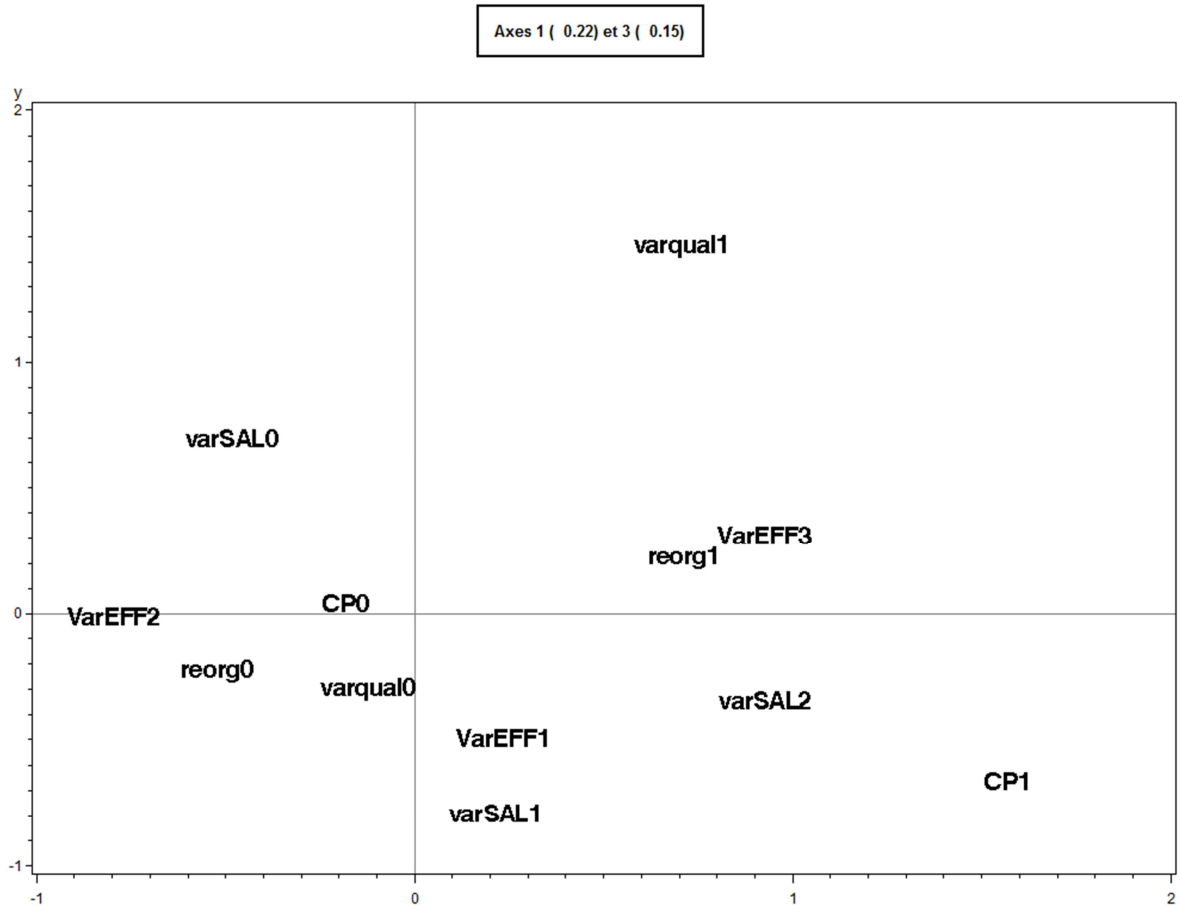
Graphique 1 - Représentation graphique du premier plan factoriel (1,2)



Note :

varSAL0 : pas d'ajustement de rémunérations ; varSAL1 : modération ; varSAL2 : gel ou baisse ;
VarEFF1 : hausse des effectifs : VarEFF2 : stabilité des effectifs : VarEFF3 : baisse des effectifs ;
Varqual1 : variation opposée de qualification ; varqual0 : pas de variation opposée de qualification ;
CP1 : recours au chômage partiel : CP0 : pas de recours au chômage partiel ;
reorg1 : au moins un type de réorganisation : reorg0 : pas de réorganisation.

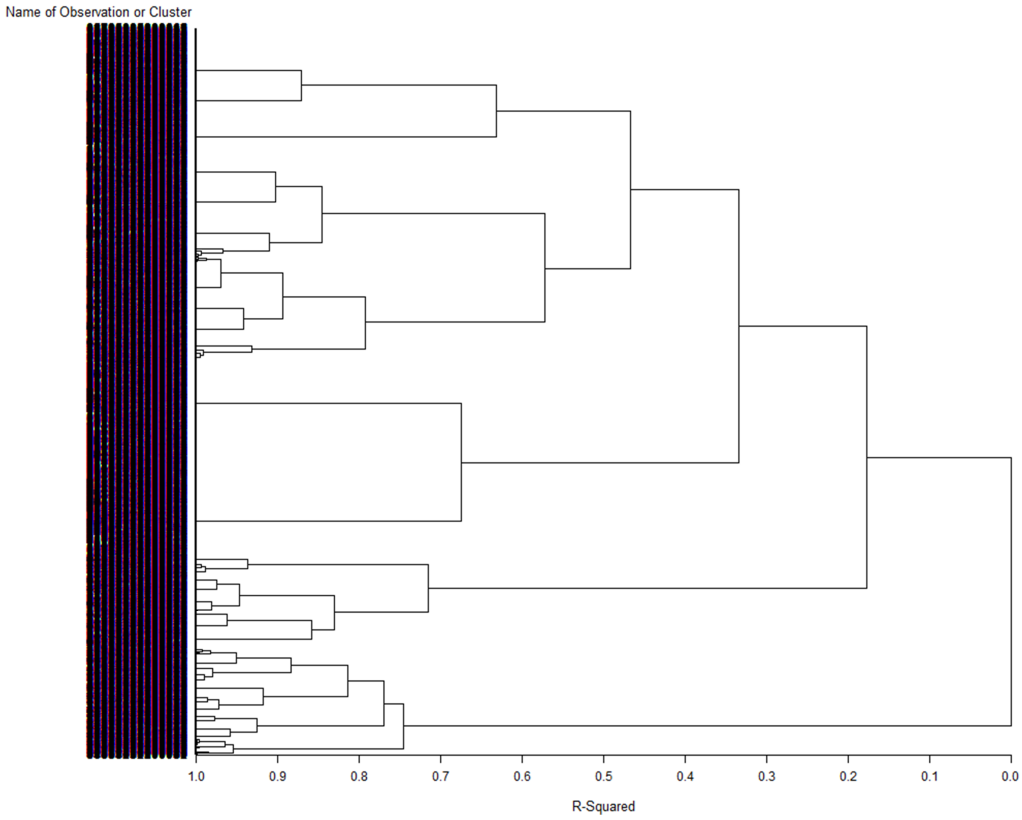
Graphique 2 - Représentation graphique du plan factoriel (1,3)



Note :

varSAL0 : pas d'ajustement de rémunérations ; varSAL1 : modération ; varSAL2 : gel ou baisse ;
VarEFF1 : hausse des effectifs : VarEFF2 : stabilité des effectifs : VarEFF3 : baisse des effectifs ;
Varqual1 : variation opposée de qualification ; varqual0 : pas de variation opposée de qualification ;
CP1 : recours au chômage partiel : CP0 : pas de recours au chômage partiel ;
reorg1 : au moins un type de réorganisation : reorg0 : pas de réorganisation.

Graphique 3 - Représentation graphique de l'arbre de classification



1.2 Variables illustratives caractérisant les classes

Caractéristiques d'établissement	Classe 0	Classe 1	Classe 2	Classe 3	Classe 4	Classe 5	Classe 6	Total
Taille d'établissement								
1. < 20 salariés	36.04	30.42	29.07	41.13	49.03	49.11	32.75	40.66
2. 20 à 49 salariés	42.28	40.93	41.06	35.09	36.50	33.94	30.97	37.55
3. 50 à 99 salariés	13.29	16.49	15.54	13.90	9.90	8.98	17.96	12.75
4. 100 à 199 salariés	5.68	7.08	6.86	5.48	3.12	4.73	10.16	5.37
5. 200 à 499 salariés	2.20	3.59	5.58	3.49	1.28	2.65	6.15	2.86
6. 500 salariés et +	0.50	1.49	1.89	0.92	0.17	0.58	2.01	0.81
Secteur d'activité								
Industries extractives	0.28	0.77	0.48	0.98	0.19	0.37	0.85	0.46
Industrie manufacturière	9.87	14.40	25.62	20.12	9.33	27.07	24.18	15.79
Prod et distrib d'électricité, gaz, vapeur	0.64	0.22	0.52	0.62	0.60	0.00	0.94	0.51
Produ et distrib eau ; assainissement, déchets	0.35	2.72	0.81	1.45	0.72	1.39	1.57	1.14
Construction	10.34	9.18	10.47	11.45	12.75	10.52	11.41	11.19
Commerce ; réparation d'automobiles	14.31	15.47	23.59	17.06	22.85	22.82	14.44	19.14
Transports et entreposage	8.49	6.07	8.83	8.68	7.60	5.91	5.51	7.43
Hébergement et restauration	8.44	4.27	1.91	6.74	8.64	4.76	5.31	6.60
Information et communication	1.77	4.56	2.57	2.36	1.65	3.88	4.21	2.64
Activités financières et d'assurance	3.56	5.16	3.48	1.70	2.78	0.75	5.38	3.12
Activités immobilières	1.43	2.43	1.36	0.00	0.79	0.00	2.70	1.12
Activités spécialisées, scientif et techniques	7.91	10.03	7.11	5.64	5.91	6.51	3.81	6.74
Activités de services administratifs et de soutien	7.63	5.46	5.69	5.41	2.74	5.16	3.67	4.84
Enseignement	2.12	2.66	1.52	1.60	5.09	1.92	1.72	2.95
Santé humaine et action sociale	15.26	12.93	1.72	10.32	13.06	5.58	9.32	11.07
Arts, spectacles et activités récréatives	1.10	0.53	0.58	0.76	1.55	1.64	2.11	1.23
Autres activités de services	5.63	2.86	3.09	4.64	2.58	1.00	1.51	3.16
Activités extra-territoriales	0.88	0.29	0.64	0.49	1.19	0.72	1.38	0.86
Age de l'établissement								
Moins de 5 ans	5.91	5.89	5.14	2.28	4.18	2.45	3.21	4.28
De 5 à 9 ans	12.06	16.95	11.72	8.83	8.55	10.89	6.19	10.59
De 10 à 19 ans	28.75	28.93	17.13	24.71	23.19	27.99	25.59	25.34
De 20 à 49 ans	39.88	35.18	42.15	42.35	44.59	41.44	37.08	41.18
50 ans et plus	13.21	13.04	23.79	21.84	19.27	16.75	27.93	18.45
Type d'établissement								
1. Franchise	3.89	4.71	2.49	3.18	3.95	3.30	1.39	3.55
2. Lié à un groupement	5.33	4.61	3.64	3.04	4.44	1.92	2.08	3.92
3. Tête de groupe	3.74	7.70	5.34	6.37	5.01	7.08	8.00	5.77
4. Filiale de groupe	20.50	27.08	41.50	31.26	24.39	32.70	41.95	28.50
5. Indépendant	65.95	55.30	45.89	55.48	60.41	54.29	46.39	57.25
Mono ou multi établissements								
Mono-établissement	60.08	47.45	54.09	54.42	56.99	57.36	54.74	55.70
Multi-établissements	39.92	52.55	45.91	45.58	43.01	42.64	45.26	44.30
Cotation en bourse								
1. Cotée directement	2.75	3.77	6.38	4.07	3.83	3.27	6.42	4.00
2. Cotée indirectement	5.75	9.75	13.54	8.52	9.45	11.32	15.86	9.77
3. Pas Cotée	90.46	85.47	79.45	86.66	85.41	85.07	77.36	85.32
Etre preneur d'ordres (PO)								
PO ≥ 90% CA	4.74	9.56	6.21	9.52	6.00	11.11	11.96	7.70
PO < 90% CA	13.37	12.61	24.99	12.05	13.82	20.29	18.51	15.39
Non	70.97	70.36	64.79	68.92	69.14	63.40	63.91	68.17
Etre preneur d'ordres dépendant								
PO dépendant	1.52	4.38	3.91	2.82	3.13	3.09	3.96	3.09
PO non dépendant	5.79	7.78	6.49	7.91	4.96	12.33	10.25	7.19

Situation économique	Classe 0	Classe 1	Classe 2	Classe 3	Classe 4	Classe 5	Classe 6	Total
Type de marché								
Local	40.16	34.17	22.74	34.41	43.79	28.06	26.28	36.03
Régional	23.34	18.78	23.12	24.23	22.85	20.30	19.93	22.09
National	22.20	28.20	25.94	23.95	20.56	26.01	29.73	23.96
Européen	5.15	3.09	11.75	7.41	5.45	9.80	7.83	6.51
Mondial	8.93	15.54	16.45	10.00	6.92	15.80	16.21	11.21
Part de marché								
Moins de 3%	15.94	17.03	21.38	19.35	17.98	23.61	19.92	18.72
De 3 à 14%	19.44	20.23	21.69	17.39	16.35	19.40	22.35	18.75
De 15 à 24%	11.19	15.50	9.44	10.82	7.57	13.27	17.49	11.16
De 25 à 49%	12.19	11.08	10.26	12.15	11.09	12.44	12.23	11.59
50% et +	12.06	16.17	19.10	20.31	19.22	13.02	11.84	16.37
Sans Objet	11.87	9.30	2.34	6.28	12.80	4.16	6.58	9.15
Ne souhaite pas répondre	1.00	0.09	0.83	0.33	0.31	0.20	1.23	0.51
NSP	16.31	10.59	14.97	13.37	14.68	13.89	8.36	13.75
Principal élément de la stratégie de l'entreprise								
Les prix	9.54	10.59	14.02	12.71	15.98	14.72	11.77	13.16
L'innovation	4.80	6.56	8.13	3.49	2.56	8.32	6.93	5.01
La qualité du produit	14.47	11.85	18.46	16.83	17.15	20.67	19.15	16.65
La qualité du service	50.87	50.36	37.79	44.10	42.71	31.22	38.99	43.26
L'originalité	1.32	0.61	1.62	1.17	0.69	0.83	0.68	0.94
La renommée, la tradition, la marque	9.62	10.64	8.44	11.84	9.82	12.46	10.77	10.39
La diversité de l'offre	2.94	5.36	8.82	5.07	4.30	8.94	7.53	5.42
Sans objet	6.10	3.77	2.42	3.91	6.03	1.72	3.87	4.57
Ne veut pas répondre	0.03	0.00	0.01	0.10	0.54	0.32	0.00	0.22
NSP	0.30	0.27	0.30	0.79	0.22	0.79	0.32	0.39
Marge de manœuvre pour déterminer les prix								
Élevée	11.26	11.79	12.83	10.22	9.38	13.88	11.44	11.06
Plutôt élevée	16.10	14.67	10.82	20.05	12.76	15.49	15.48	14.80
Plutôt faible	31.78	36.40	35.62	27.82	33.22	34.98	36.65	33.41
Faible	25.04	23.14	31.18	26.06	28.60	23.95	29.61	26.74
Nulle	13.90	12.22	6.91	14.51	11.74	10.40	5.58	11.48
NSP	1.92	1.77	2.63	1.35	4.30	1.29	1.23	2.51
Les prix sont déterminés par rapport à..								
Règlement	16.64	14.03	5.61	14.45	14.81	6.05	6.62	12.61
Coûts de production, fournisseurs	28.77	26.65	31.97	37.21	24.43	30.32	32.91	28.87
Prix des concurrents	13.45	13.64	13.29	14.76	13.58	16.49	13.57	14.01
Clients principaux	4.94	3.71	8.00	4.05	3.51	5.07	4.60	4.47
Marché	27.82	34.67	35.06	22.74	31.66	33.66	36.73	31.24
Autre	5.72	6.00	4.90	4.56	7.35	5.47	3.71	5.88
Ne souhaite pas répondre	0.19	0.31	0.36	1.58	0.71	0.63	0.98	0.65
NSP	2.48	1.00	0.80	0.65	3.94	2.32	0.89	2.27
Le niveau de rentabilité par rapport aux principaux concurrents								
Très supérieur	1.37	2.97	0.52	1.87	1.79	1.30	0.57	1.62
Plutôt supérieur	19.91	25.87	18.17	20.14	17.79	19.10	22.62	20.00
Equivalent	49.51	49.40	50.85	46.33	49.56	46.54	42.44	48.36
Plutôt inférieur	10.26	8.85	14.05	14.61	9.94	17.48	17.86	12.22
Très inférieur	0.04	0.68	0.82	1.73	0.55	0.89	0.83	0.69
Sans Objet	8.34	7.33	3.27	6.02	10.62	4.69	7.82	7.80
Ne veut pas répondre	0.68	0.21	1.19	0.64	0.68	0.28	0.25	0.58
NSP	9.88	4.68	11.13	8.66	9.06	9.71	7.60	8.74

Situation économique (suite)

	Classe 0	Classe 1	Classe 2	Classe 3	Classe 4	Classe 5	Classe 6	Total
La productivité du travail par rapport aux principaux concurrents								
Très supérieure	2.78	4.73	0.90	1.71	1.78	1.78	2.52	2.31
Plutôt supérieure	26.50	28.29	21.54	22.11	21.03	23.57	20.99	23.36
Equivalente	42.88	46.46	47.80	47.61	48.86	46.04	41.64	46.37
Plutôt inférieure	6.06	6.94	11.64	8.00	6.51	11.32	17.37	8.47
Très inférieure	0.51	0.96	0.99	1.33	0.38	0.78	0.83	0.71
Sans Objet	10.88	5.87	4.73	7.36	11.92	4.78	6.25	8.63
Ne veut pas répondre	0.33	0.31	1.81	1.23	0.27	0.29	0.92	0.57
NSP	10.07	6.44	10.60	10.66	9.25	11.44	9.48	9.59
Objectif prioritaire précis et quantifié fixé en 2010								
Sans Objet	8.19	5.95	8.93	10.73	14.63	11.83	10.92	10.90
La rentabilité	19.96	21.54	26.63	24.32	18.81	28.72	27.01	22.39
La croissance, la part de marché	10.31	15.73	14.41	5.00	7.82	14.17	18.95	11.06
Le respect d'un budget	19.78	24.73	23.93	19.70	23.12	17.10	19.96	21.45
Les coûts salariaux	1.72	1.87	5.12	4.77	2.53	2.54	2.52	2.76
La qualité	25.12	18.39	10.21	19.21	20.05	12.97	10.48	18.30
La sécurité	13.58	11.06	10.23	15.57	11.96	10.90	9.61	12.10
NSP	1.35	0.73	0.55	0.71	1.09	1.75	0.56	1.04
Autonomie en matière d'évolution des salaires?								
non posée	52.45	38.79	38.37	45.68	51.10	47.68	40.15	46.94
Totale	14.21	17.16	11.20	9.99	13.07	15.94	9.87	13.37
Importante	7.41	13.45	13.03	9.54	4.88	7.73	10.98	8.37
Limitée	13.51	19.77	24.99	20.02	17.55	16.81	27.10	18.64
Nulle	10.47	9.83	11.46	13.90	11.17	11.13	11.08	11.20
Sans Objet	1.82	0.76	0.96	0.88	2.17	0.70	0.69	1.40
NSP	0.13	0.24	0.00	0.00	0.07	0.00	0.12	0.08
Autonomie en matière d'emploi?								
non posée	52.45	38.79	38.37	45.68	51.10	47.68	40.15	46.94
Totale	19.92	24.78	17.16	16.77	17.60	18.55	16.10	18.77
Importante	13.98	20.26	15.85	13.28	14.15	13.24	14.67	14.85
Limitée	9.62	13.45	24.61	19.52	13.22	15.47	25.26	15.43
Nulle	3.21	2.58	3.06	4.07	3.36	4.36	3.79	3.44
Sans Objet	0.70	0.11	0.96	0.67	0.54	0.70	0.03	0.54
NSP	0.13	0.02	0.00	0.00	0.02	0.00	0.00	0.03
Prévoir l'activité d'une année sur l'autre?								
Très facile	3.48	2.03	0.48	1.18	3.11	0.13	1.65	2.16
Plutôt facile	35.39	31.06	16.44	18.44	29.72	16.38	25.85	26.73
Plutôt difficile	50.36	57.89	58.85	56.98	50.66	58.38	56.80	54.24
Très difficile	10.70	8.36	22.94	23.26	16.16	25.11	14.90	16.49
NSP	0.07	0.66	1.29	0.13	0.34	0.00	0.79	0.38
Variation inhabituelle de l'activité en 2010?								
Oui, à la hausse	28.17	32.72	15.29	13.57	15.19	20.38	22.30	20.67
Oui, à la baisse	12.70	17.86	35.76	36.37	23.94	40.09	29.26	25.81
Non	59.13	49.42	48.95	50.07	60.87	39.53	48.44	53.52

Mobilisation de la main d'œuvre	**Classe 0**	**Classe 1**	**Classe 2**	**Classe 3**	**Classe 4**	**Classe 5**	**Classe 6**	**Total**
CS majoritaire								
Ingénieurs/cadres	9.15	15.01	12.45	5.42	7.56	15.17	9.76	9.97
Commerciaux	1.66	0.93	4.00	1.31	1.40	1.66	5.69	1.95
Techniciens/AM	9.06	11.28	7.62	5.97	10.29	6.04	9.79	8.96
Employés	42.67	39.42	26.26	37.83	44.66	30.04	33.94	38.89
Ouvriers	37.46	33.37	49.67	49.48	36.10	47.09	40.82	40.23
% de cadres dans l'établissement (DADS)								
1. Moins de 4.5%	20.29	17.67	14.31	18.28	16.50	13.50	15.07	16.89
2. De 4.5 à 8.3%	17.17	15.57	21.81	19.28	18.88	17.36	16.97	18.11
3. De 8.3 à 20.2%	14.38	16.62	22.75	17.67	17.88	21.76	26.92	18.62
4. Plus de 20.2%	16.86	27.61	19.63	11.37	12.40	24.73	22.74	17.78
missing	31.30	22.53	21.50	33.40	34.34	22.64	18.30	28.59
% de PI dans l'établissement (DADS)								
1. Moins de 7.7%	23.37	21.09	16.44	22.54	20.66	25.29	15.53	21.21
2. De 7.7 à 15.4%	19.51	21.72	26.96	18.56	19.43	20.32	24.15	20.70
3. De 15.4 à 28.6%	18.92	20.52	23.79	20.41	18.41	23.58	28.29	20.79
4. Plus de 28.6%	20.02	25.25	19.31	16.73	20.16	15.53	26.87	20.31
missing	18.17	11.41	13.50	21.77	21.34	15.28	5.15	16.99
% d'employés dans l'établissement (DADS)								
1. Moins de 10.3%	21.88	21.94	27.33	25.55	19.59	25.04	31.11	23.11
2. De 10.3 à 23.5	22.72	23.76	29.22	18.90	19.46	30.88	22.63	22.85
3. De 23.5 à 61.1	21.89	25.83	19.82	23.76	23.90	20.58	21.59	22.88
4. Plus de 61.1%	26.84	20.41	14.46	22.37	29.46	15.15	17.41	23.28
missing	6.67	8.06	9.17	9.43	7.60	8.36	7.26	7.88
% d'ouvriers dans l'établissement (DADS)								
1. Moins de 10%	21.78	24.54	15.47	19.49	21.72	16.99	17.51	20.46
2. De 10 à 40.6%	20.52	23.19	23.80	16.81	19.98	22.36	19.93	20.69
3. De 40.6 à 73.1%	16.20	17.38	27.24	28.18	17.40	25.98	25.49	20.81
4. Plus de 73.1%	21.94	17.93	23.88	23.13	19.41	22.15	16.81	20.57
missing	19.55	16.96	9.62	12.39	21.49	12.51	20.25	17.48
% de moins de 30 ans dans l'établissement (DADS)								
1. Moins de 15.4%	15.76	17.30	36.51	28.84	22.43	32.02	29.44	24.10
2. De 15.4 à 25.2%	24.21	22.80	25.95	23.58	21.62	21.95	29.60	23.46
3. De 25.2 à 40%	26.49	30.57	15.05	20.54	22.49	20.18	25.96	23.41
4. Plus de 40%	29.03	26.14	19.36	22.98	26.64	22.48	13.10	24.47
missing	4.50	3.19	3.13	4.06	6.82	3.37	1.90	4.57
% de 30-50 ans dans l'établissement (DADS)								
1. Moins de 41.4%	27.57	21.98	18.43	26.46	29.37	21.33	16.52	24.99
2. De 41.4 à 51.3%	24.62	25.88	30.36	26.80	24.28	16.86	27.23	24.67
3. De 51.3 à 60.5%	25.87	26.81	25.00	23.18	22.94	23.65	27.97	24.61
4. Plus de 60.5%	21.27	23.60	25.24	22.48	22.18	37.67	27.58	24.69
missing	0.68	1.73	0.97	1.08	1.23	0.50	0.70	1.03
% de plus de 50 ans dans l'établissement (DADS)								
1. Moins de 12.2%	29.17	26.37	23.37	19.95	19.54	22.23	21.25	22.90
2. De 12.2 à 20.7%	22.91	27.71	20.37	22.45	20.70	27.07	21.73	22.96
3. De 20.7 à 30.8%	21.00	22.50	22.12	25.76	24.15	20.64	26.43	23.18
4. Plus de 30.8%	17.24	13.97	31.89	26.24	25.97	19.89	25.59	22.68
missing	9.69	9.45	2.26	5.59	9.63	10.16	5.00	8.28

Mobilisation de la main d'œuvre (suite)

	Classe 0	Classe 1	Classe 2	Classe 3	Classe 4	Classe 5	Classe 6	Total
% de femmes dans l'établissement (DADS)								
1. Moins de 15.1%	20.55	19.18	25.65	24.05	23.98	29.26	23.93	23.52
2. De 15.1 à 36.8%	23.92	22.11	30.16	20.52	19.37	30.77	27.60	23.47
3. De 36.8 à 65.1%	22.89	27.24	24.94	22.58	24.00	22.25	25.83	24.06
4. Plus de 65.1%	25.75	26.91	14.23	26.45	27.49	13.22	18.38	23.57
missing	6.89	4.56	5.02	6.41	5.16	4.51	4.25	5.38
% de CDD dans l'établissement								
1. Pas	33.52	30.93	45.81	37.38	43.29	46.70	37.21	39.46
2. Moins de 5%	17.53	23.32	23.53	20.63	14.98	15.56	25.06	18.64
3. De 5 à 10%	21.27	22.92	18.33	17.93	16.77	19.72	14.67	18.77
4. Plus de 10%	26.98	21.81	10.99	21.67	22.95	16.31	19.54	21.40
missing	0.69	1.01	1.33	2.39	2.02	1.71	3.52	1.73
% d'interim dans l'établissement								
1. Pas	77.84	72.04	70.98	75.40	82.73	77.32	62.94	76.59
2. Moins de 5%	6.69	10.97	11.34	9.08	4.82	7.43	13.46	7.90
3. Plus de 5%	15.35	16.38	17.05	14.61	12.16	14.89	22.44	15.04
missing	0.12	0.61	0.63	0.92	0.28	0.36	1.16	0.47
Etre donneur d'ordres (DO)								
1. Pas DO	25.36	17.59	11.05	23.10	29.45	21.49	10.59	22.67
2. Pour moins de 2%	30.86	33.74	26.72	27.69	31.95	26.91	31.34	30.45
3. Pour 2-10%	23.74	23.88	33.70	27.67	20.66	26.57	26.90	24.61
4. Pour plus de 10%	14.31	20.88	22.45	15.30	13.37	20.13	25.38	17.13
5. NSP combien	3.74	3.49	5.76	4.52	2.70	3.87	5.27	3.77
missing	2.01	0.41	0.32	1.72	1.88	1.03	0.52	1.37
Recours accru à la sous-traitance, externalisation?								
Oui	5.09	9.94	10.85	9.23	2.53	7.37	13.77	6.77
Activité principale sous-traitée?								
50% ou plus	20.70	21.60	32.04	19.20	18.22	29.34	33.27	22.76
Moins de 50%	21.16	26.22	30.35	26.32	20.97	21.18	26.95	23.49
0%	29.88	32.28	23.84	27.18	28.46	25.96	26.73	28.25
Pas de sous-traitance	25.36	17.59	11.05	23.10	29.45	21.49	10.59	22.67

Rémunération

Flexible pour les cadres	**Classe 0**	**Classe 1**	**Classe 2**	**Classe 3**	**Classe 4**	**Classe 5**	**Classe 6**	**Total**
Flexible	25.93	36.90	35.98	26.39	21.70	33.61	38.54	28.71
Mixte	44.72	46.04	40.14	40.63	44.61	19.36	40.76	40.77
Aucune augmentation ou prime	12.61	5.01	12.26	14.85	15.32	33.67	14.16	15.30
nsp	1.76	0.53	0.82	1.18	0.65	0.70	1.86	1.01
s.o.	14.98	11.53	10.80	16.95	17.72	12.67	4.68	14.21
Flexible pour les non cadres								
Flexible	18.44	30.11	21.68	17.00	17.26	40.70	29.97	23.10
Mixte	72.96	66.68	72.73	70.81	74.00	33.19	62.98	66.84
Aucune augmentation ou prime	6.01	1.06	3.35	7.60	6.29	23.20	5.76	7.43
nsp	0.80	0.49	0.91	2.34	0.96	0.78	0.86	1.00
s.o.	1.79	1.67	1.33	2.25	1.49	2.12	0.44	1.63
Critères pris en compte dans les revendications salariales (RD)								
L'inflation est primordiale	31.25	33.17	44.67	36.81	32.58	33.79	32.29	33.96
Les résultats financiers	59.16	68.69	75.04	58.88	57.67	81.24	71.34	64.62
Le salaire des autres employeurs	10.23	16.20	10.05	11.02	9.20	10.51	13.69	11.03
La nécessité de maintenir un bon climat	58.63	56.46	56.44	57.79	56.33	51.72	52.27	56.08
Le recours à la branche	36.54	29.73	24.83	30.83	37.25	21.74	32.74	32.33
Critères pris en compte dans les revendications salariales (RP)								
Evolution des résultats de l'entreprise								
Primordiale	69,74	73,11	64,82	72,52	63,5	78,7	72,29	70,6
Secondaire	18,6	15,73	24,04	17,03	18,05	13,45	17,81	17,89
Pas d'importance	10,82	10,08	7,94	8,3	15,84	7,85	9,5	10,06
L'inflation								
Primordiale	66,48	79,89	79,29	76,76	64,64	83,14	76,95	75,64
Secondaire	25,93	14,51	13,02	14,88	22,75	13,25	15,32	16,83
Pas d'importance	6,75	4,64	5,94	6,2	11,11	3,61	7,55	6,52
Hausses pratiquées par la branche								
Primordiale	40,72	39,32	36,28	45,72	41,26	52,6	37,84	41,31
Secondaire	37,7	40,48	44,87	32,98	32,22	33,85	44,1	38,74
Pas d'importance	19,63	18,13	17,76	19,13	24,05	12,64	16,56	18,21
Situation de l'emploi dans l'entreprise								
Primordiale	60,42	62,99	71,02	69,24	58,4	60,46	60,41	63,16
Secondaire	28,71	23,78	19,55	19,46	24,99	31,9	28,23	25,23
Pas d'importance	9,81	12,69	6,86	8,4	14,84	6,76	10,36	10,15
L'augmentation des prélèvements obligatoires								
Primordiale	46,56	47,22	33,68	43,92	36,17	33,62	33,02	39,06
Secondaire	33,74	35,32	45,23	28,5	40,73	52,77	42,14	40,01
Pas d'importance	18,51	16,92	20,47	25,17	20,31	13,61	24,66	19,92
Niveau des salaires								
Primordiale	81,01	86,35	87,19	80,98	76	84,15	80,39	82,55
Secondaire	11,2	11,56	9,58	13,87	17,64	11,97	15,84	13,08
Pas d'importance	6,95	1,54	2,61	2,99	4,85	3,88	3,35	3,57
revalorisation du SMIC								
Primordiale	52,97	56,76	48,41	60,53	50,75	44,43	47,97	51,53
Secondaire	28,22	29,91	34,46	22,82	27,14	40,79	35,37	31,59
Pas d'importance	17,97	12,78	16,5	13,9	20,29	14,78	15,94	15,92
Décision en l'absence de négo?								
très différente	18,41	33,7	28,67	27,98	21,44	33,66	26,71	27,56
Assez différente	32,17	27,69	40,68	33,14	29,53	25,51	26,73	30,61
pas différente	47,99	37,13	29,85	37,71	48,26	40,55	45,76	40,85

Représentation collective

Présence d'élu dans l'établissement	Classe 0	Classe 1	Classe 2	Classe 3	Classe 4	Classe 5	Classe 6	Total
1. Oui	55.26	63.24	70.98	60.10	52.96	59.66	69.21	58.93
2. Non	44.21	36.61	28.54	39.81	46.55	39.73	30.79	40.68
NSP	0.53	0.15	0.48	0.09	0.50	0.61	0.00	0.39
Présence de délégués syndicaux dans l'établ ou l'entreprise?								
1. DS établissement	19.77	29.22	33.76	27.34	19.88	20.64	39.05	24.56
2. DS entreprise	9.92	9.79	11.89	11.34	15.02	10.71	12.84	12.12
3. Pas de DS	70.30	60.99	53.76	61.32	65.10	68.65	47.64	63.23
NSP	0.00	0.00	0.59	0.00	0.00	0.00	0.47	0.08
Nombre d'organisations syndicales dans l'établissement								
Aucune	76.12	64.58	60.43	67.13	74.41	74.25	57.30	70.20
1 ou 2 OS	19.13	24.39	27.84	24.40	20.23	22.55	27.70	22.48
3 OS ou +	4.74	11.03	11.73	8.47	5.36	3.20	15.00	7.32
Elu et/ou DS?								
1. Elu et DS	25.99	35.36	42.18	32.44	26.79	26.79	45.51	31.04
2. Elu pas DS	29.27	27.88	28.21	27.65	26.17	32.87	23.24	27.81
3. Pas elu mais DS	3.18	3.65	3.47	6.14	8.11	4.56	6.38	5.54
4. Pas elu ni DS	41.03	32.96	25.06	33.67	38.44	35.17	24.40	35.14
NSP	0.53	0.15	1.07	0.09	0.50	0.61	0.47	0.47
Taux de syndicalisation selon le RD								
Moins de 5 %	68.74	64.29	57.52	64.58	67.54	70.50	55.09	65.59
5 % à 10 %	10.61	17.03	20.20	12.75	11.39	10.56	21.29	13.48
11 % à 20 %	5.53	6.04	5.82	6.89	4.21	4.28	7.82	5.40
Plus de 20 %	4.39	4.73	6.04	7.93	5.53	4.04	9.72	5.69
Ne veut pas répondre	0.91	0.28	0.50	0.95	1.06	0.37	0.61	0.77
NSP	9.83	7.62	9.92	6.89	10.27	10.25	5.47	9.07
UES?								
Oui	8.53	12.59	15.72	11.32	6.99	7.90	11.13	9.57
Non	88.78	85.38	79.50	83.07	88.68	87.51	82.07	86.27
NSP	2.69	2.03	4.78	5.61	4.34	4.59	6.80	4.16

Négociations

	Classe 0	Classe 1	Classe 2	Classe 3	Classe 4	Classe 5	Classe 6	Total
Existence d'une négociation sur les salaires en 2010								
Oui	32,0	51,5	51,5	42,7	30,9	39,8	49,0	*39,1*
Non	67,2	48,3	47,6	57,2	68,5	60,0	50,8	*60,5*
NSP	0,8	0,2	0,9	0,1	0,7	0,2	0,3	*0,5*
Niveau de négociation								
Etablissement	22,8	26,6	16,6	26,0	18,4	28,3	22,3	*22,7*
Entreprise	31,0	38,7	56,3	34,5	38,1	38,4	43,9	*39,2*
Autres	2,9	4,5	2,4	5,4	3,4	3,7	3,4	*3,7*
NSP	43,4	30,1	24,7	34,1	40,2	29,6	30,5	*34,4*
Thèmes négociés								
Evolution de la masse salariale	31,5	37,8	38,5	42,2	30,8	40,1	41,2	36,4
Niveau des AG ou Aug catégorielles	54,2	57,7	66,3	56,3	56,3	60,3	74,2	59,5
Part des AI	24,9	37,0	40,3	40,6	27,6	35,2	30,5	32,9
Critères d'attribution des AI	24,3	35,3	26,9	24,4	26,1	21,5	21,3	26,2
Primes à la performance individuelles	24,8	24,6	18,1	14,3	15,4	18,0	17,0	18,9
Primes fixes	18,1	17,0	18,6	17,8	20,0	16,4	16,6	18,0
Primes à la performance collective	24,0	25,5	28,5	19,5	20,1	24,6	30,4	23,9
Participants à la négociation								
Tous les syndicats	25,8	34,9	48,1	35,7	35,4	32,4	52,7	36,6
certains syndicats	3,0	9,6	5,0	1,2	2,2	2,4	8,8	4,2
Un salarié mandaté par un syndicat	5,0	3,5	4,5	4,4	4,0	3,5	4,1	4,1
Le secrétaire ou élus du CE	9,9	12,0	11,4	15,3	10,6	12,3	12,7	11,8
Délégation unique	11,6	5,5	12,2	9,3	5,7	7,6	9,7	8,3
Les DP	30,5	28,9	24,4	36,2	31,7	34,7	28,4	30,9
Une délégation de salariés	16,5	15,9	9,5	21,1	13,3	23,1	10,9	15,7
Des salariés choisi par la direction	12,5	13,0	3,5	10,8	10,1	5,3	5,8	9,3
NSP	7,2	5,1	5,8	2,2	9,6	5,3	6,4	6,4
Déroulement des négociations								
Par contacts individuels	12,2	20,9	13,1	14,2	22,0	16,6	12,1	16,9
Par réunions informelles (plus de 2 personnes)	21,8	14,8	10,0	20,7	15,1	18,4	13,1	16,4
Par réunions formelles (avec convocation et ordre du jour	67,2	69,0	79,1	65,1	64,2	70,8	79,3	69,3
Aucune de ces modalités	0,2	0,7	0,2	1,7	0,6	0,6	2,8	0,9
NSP	2,9	0,6	1,1	1,6	1,0	1,1	1,0	1,3
Conclusion de la négociation								
Un accord entre tous les participants	51,7	47,5	43,5	50,5	49,9	34,6	50,9	47,5
Un accord entre la direction et certains participants	12,8	21,4	15,9	21,1	16,0	13,0	18,7	17,0
Une décision unilatérale de la direction	29,6	27,6	36,8	25,6	25,9	49,1	30,0	31,0
NSP	5,9	3,4	3,8	2,9	8,2	3,4	0,5	4,6
Mobilisation collective								
oui	2,4	7,6	7,4	5,1	5,5	5,9	8,5	5,9
non	97,6	92,4	91,8	94,7	93,6	93,4	91,5	93,7
nsp	0,0	0,0	0,8	0,1	0,9	0,6	0,1	0,4
Si oui, à quel moment?								
Avant le début de la négociation	9,0	20,6	17,1	26,6	22,8	9,1	49,1	23,3
Au cours de la négociation	69,1	53,2	59,9	37,7	41,0	68,8	40,2	50,6
A l'issue de la négociation	21,8	26,2	13,6	32,6	25,2	22,1	10,6	22,0
NSP	0,0	0,0	9,4	3,2	11,1	0,0	0,0	4,1

Négociations (suite)

Motifs de l'absence de négociation (parmi les établissements n'ayant pas négocié sur les salaires en 2010)	**Classe 0**	**Classe 1**	**Classe 2**	**Classe 3**	**Classe 4**	**Classe 5**	**Classe 6**	Total
Décision unilatérale de la direction	23,4	39,8	27,8	29,3	30,3	37,5	33,1	*30,6*
Application d'un accord de branche	27,6	13,8	19,9	29,0	26,3	17,9	19,1	*23,8*
Absence de demande de la part des salariés	25,4	28,1	23,1	22,8	24,9	25,5	20,8	*24,8*
Autres raisons	22,4	17,2	27,3	18,9	16,1	18,7	26,2	*19,4*
NSP	1,2	1,1	1,9	0,1	2,4	0,5	0,8	*1,4*
Autres thèmes de négociation (entre 2008 et 2010)								
Temps de travail	36,4	32,8	36,7	37,4	26,7	30,4	38,7	32,6
Qualifications	28,7	39,5	37,2	38,5	27,5	27,6	43,3	32,5
Emploi	36,1	42,4	46,7	46,5	29,9	40,1	51,1	38,6
Conditions de travail	54,7	59,7	59,4	58,8	51,1	51,4	65,8	55,5
Changements techno ou org	53,7	59,2	54,5	56,3	42,6	50,7	66,2	51,9
Formation professionnelle	62,4	66,0	67,5	68,4	57,5	55,7	71,1	62,3
Egalité professionnelle	28,7	31,1	39,4	37,6	27,1	25,1	38,2	30,7
Epargne salariale	27,3	33,8	35,9	35,1	26,6	26,8	46,2	30,9
Protection sociale complémentaire	45,1	48,7	53,7	50,9	38,4	43,8	57,7	45,6
Négociation sur l'emploi entre 2008 et 2010								
GPEC	29,6	36,5	40,3	39,3	25,4	25,3	45,9	31,9
Diminution des effectifs (PSE, y c accord de méthode)	4,0	8,1	29,8	29,0	9,8	35,8	30,2	16,9
Augmentation des effectifs	35,7	36,0	15,1	23,5	15,8	17,0	20,6	23,2
Négociation sur le temps de travail								
Dim de la durée collective du travail (hebdo, annuelle)	7,5	7,6	27,4	20,2	12,8	39,8	26,0	17,5
Aug de la durée collective du travail (hebdo, annuelle)	21,7	17,0	16,1	16,6	14,3	21,4	18,3	17,7
Négociation du contingent d'Heures supp à la hausse	24,3	24,4	18,6	12,3	11,8	17,7	15,8	17,6
Négociation du contingent d'Heures supp à la baisse	6,4	5,5	14,1	7,5	5,6	20,1	8,2	8,6
Assouplissement indiv du temps de travail (CET, rachat de jours de congés)	20,3	29,0	29,9	32,1	21,3	30,5	32,6	26,3
Flexibilité collective du temps de travail	37,8	40,8	42,3	37,6	35,3	39,2	44,5	38,7
Intensité du dialogue social								
Absence	13.59	9.28	10.13	12.23	19.73	14.14	3.52	13.80
Faible	36.14	29.97	28.96	25.68	35.58	36.28	24.24	32.53
Modéré	34.23	39.42	40.70	36.62	29.70	36.59	44.42	35.32
Intense	16.04	21.33	20.21	25.46	14.99	12.99	27.82	18.34

Climat social, conflit et conditions de travail

Climat social selon RD	**Classe 0**	**Classe 1**	**Classe 2**	**Classe 3**	**Classe 4**	**Classe 5**	**Classe 6**	**Total**
Calme	25	25,74	14,77	21,67	32,15	31,13	17,59	24,23
Plutôt calme	37,17	23,16	27,24	21,34	25,6	21,53	29,72	26,78
Plutôt tendu	25,68	25,15	34,57	32,55	26,04	27,09	30,04	28,42
tendu	12,15	25,96	23,42	24,44	16,22	20,24	22,65	20,57
Evolution du climat social selon RD								
Plutôt meilleur	20,39	19,26	16,04	20,36	18,06	18,07	20,82	19,02
Plutôt moins bon	36,5	48,36	47,51	44,61	41,32	43,64	45,07	43,81
Ni meilleur, ni moins bon	43,11	32,38	36,46	35,03	40,22	38,09	34,11	37,08
Principal thème de renvendications								
Emploi, licenciements	9,1	9,63	21,37	17,66	5,75	14,32	13,31	12,34
temps de travail, durée, aménagement	18,24	10,65	13,97	15,18	14,44	10,67	17,86	14,55
Salaires et primes	35,32	46,55	36,77	33,36	34,73	55,99	38,67	39,59
Climat des relations de travail (brimades, disciplines)	5,87	9,88	3,18	8,91	8,47	3,79	6,01	6,88
Qualifications et classif	4,27	3	3,83	1,88	1,78	1,84	1,96	2,65
Conditions de travail	11,38	12,36	12,84	14,86	17,67	5,69	13,6	13,15
Changements technologiques ou organisationnels	2,89	2,42	2,06	3,1	1,64	2,51	3,62	2,54
formation professionnelle	4,14	3,42	0,77	1,43	3,39	1,52	1,04	2,37
droit syndical	1,24	0	0,28	0,26	0	0	0	0,25
autre thème	0,95	0,73	0,41	1,15	2,26	0,93	2,21	1,26
nsp	0	0	0	0	0,21	0,38	0	0,08
Aucune revendication	6,62	1,36	4,54	2,21	9,65	2,36	1,7	4,24
L'absentéisme est-il un problème?								
Oui	29.03	28.43	32.10	33.88	24.65	29.55	37.24	29.09
Non	70.67	71.57	67.86	66.12	75.35	70.40	62.70	70.84
Conflit collectif								
Aucun	82.76	78.59	73.31	75.42	85.88	78.51	65.35	79.77
Conflit avec arrêt de travail	8.98	10.15	16.89	15.11	8.42	7.31	20.83	11.01
Conflit sans arrêt de travail	8.27	11.26	9.80	9.47	5.70	14.17	13.82	9.22
Quel type de fautes?								
Avertis écrit pour faute	44.42	59.38	54.73	52.06	40.57	43.12	64.41	48.18
Mise à pied pour faute	19.47	22.67	21.41	19.03	12.64	18.04	29.06	18.44
Licenciement pour faute	18.73	25.16	23.95	19.06	15.69	18.09	26.00	19.53
Pas de faute commise	21.46	16.82	12.52	21.23	26.21	21.17	13.24	20.95
Recours aux Prud'hommes								
Prud'hommes > 5% sal	9.06	8.80	15.52	12.20	8.52	19.08	15.76	11.41
Prud'hommes < 5% sal	17.10	22.69	23.15	16.00	10.78	15.94	27.74	16.89
Pas de prud'hommes	72.68	68.34	59.96	70.51	80.53	63.99	55.82	70.99
NSP/NSPR	1.16	0.17	1.36	1.29	0.17	1.00	0.68	0.70
Pourquoi?								
Prud'hommes licenciem	18.07	22.09	27.44	18.12	11.33	27.23	34.50	19.58
Prud'hom. Rupture CT	4.68	5.87	7.76	6.97	3.31	4.78	6.32	5.04

Questionnaire RP

	Classe 0	Classe 1	Classe 2	Classe 3	Classe 4	Classe 5	Classe 6	Tous
En 2010, l'information fournie par la direction sur ...								
Stratégies et orientations de l'entreprise ou du groupe								
satisfaisante	58,1	44,7	51,7	47,4	52,9	39,3	46,7	49,0
insatisfaisante	26,1	45,7	37,0	38,3	27,9	45,8	41,2	36,8
inexistante	15,5	8,6	10,6	14,1	18,7	14,5	11,4	13,7
Situation économique de l'entreprise								
satisfaisante	65,2	61,1	64,4	61,8	63,5	63,8	61,9	63,0
insatisfaisante	24,6	30,1	30,8	28,3	26,7	28,3	31,8	28,6
inexistante	10,2	8,0	4,3	9,2	9,3	7,7	5,5	8,0
Impact social et environnemental de l'activité de votre entreprise								
satisfaisante	52,3	51,4	45,9	49,1	58,4	56,8	50,6	52,5
insatisfaisante	22,5	31,3	34,2	31,9	22,4	23,0	30,3	27,6
inexistante	23,1	15,6	15,9	16,9	18,1	18,7	17,2	17,9
Perspectives d'évolution de l'emploi dans l'entreprise								
satisfaisante	50,1	41,0	39,9	35,5	48,2	27,4	34,8	40,4
insatisfaisante	31,3	45,7	42,2	41,9	31,1	50,3	49,7	41,3
inexistante	18,0	12,9	17,1	21,5	19,6	22,2	15,1	17,6
Evolution des salaires								
satisfaisante	31,5	24,5	23,2	24,5	34,1	20,7	26,8	26,8
insatisfaisante	43,3	56,4	58,1	51,1	38,2	52,4	49,5	49,6
inexistante	23,9	18,4	17,5	24,3	27,3	26,8	23,3	23,0
Changements technologiques ou organisationnels								
satisfaisante	50,1	42,2	45,7	48,5	46,7	48,1	39,8	45,4
insatisfaisante	27,6	34,3	38,2	34,4	27,1	32,9	46,7	34,5
inexistante	21,3	22,4	15,0	15,2	25,1	15,8	12,4	18,7
Principal thème de renvendications								
Emploi, licenciements	9,1	9,6	21,4	17,7	5,8	14,3	13,3	12,3
temps de travail, durée, aménagement	18,2	10,7	14,0	15,2	14,4	10,7	17,9	14,6
Salaires et primes	35,3	46,6	36,8	33,4	34,7	56,0	38,7	39,6
Climat des relations de travail (brimades, disciplines)	5,9	9,9	3,2	8,9	8,5	3,8	6,0	6,9
Qualifications et classif	4,3	3,0	3,8	1,9	1,8	1,8	2,0	2,7
Conditions de travail	11,4	12,4	12,8	14,9	17,7	5,7	13,6	13,2
Changements technologiques ou organisationnels	2,9	2,4	2,1	3,1	1,6	2,5	3,6	2,5
Formation professionnelle	4,1	3,4	0,8	1,4	3,4	1,5	1,0	2,4
Droit syndical	1,2	0,0	0,3	0,3	0,0	0,0	0,0	0,3
Autre thème	1,0	0,7	0,4	1,2	2,3	0,9	2,2	1,3
NSP	0,0	0,0	0,0	0,0	0,2	0,4	0,0	0,1
Aucune revendication	6,6	1,4	4,5	2,2	9,7	2,4	1,7	4,2
Climat social aujourd'hui								
Calme	25,0	25,7	14,8	21,7	32,2	31,1	17,6	24,2
Plutôt calme	37,2	23,2	27,2	21,3	25,6	21,5	29,7	26,8
Plutôt tendu	25,7	25,2	34,6	32,6	26,0	27,1	30,0	28,4
tendu	12,2	26,0	23,4	24,4	16,2	20,2	22,7	20,6
NSP								
Evolution du climat social entre 2008 et 2010								
Plutôt meilleur	20,4	19,3	16,0	20,4	18,1	18,1	20,8	19,0
Plutôt moins bon	36,5	48,4	47,5	44,6	41,3	43,6	45,1	43,8

Ni meilleur, ni moins bon	43,1	32,4	36,5	35,0	40,2	38,1	34,1	37,1
NSP	0,0	0,0	0,0	0,0	0,4	0,2	0,0	0,1
Critères pris en compte dans les revendications salariales								
Evolution des résultats de l'entreprise								
Primordiale	69,7	73,1	64,8	72,5	63,5	78,7	72,3	70,6
Secondaire	18,6	15,7	24,0	17,0	18,1	13,5	17,8	17,9
Pas d'importance	10,8	10,1	7,9	8,3	15,8	7,9	9,5	10,1
NSP	0,8	1,1	3,2	2,2	2,6	0,0	0,4	1,5
L'inflation								
Primordiale	66,5	79,9	79,3	76,8	64,6	83,1	77,0	75,6
Secondaire	25,9	14,5	13,0	14,9	22,8	13,3	15,3	16,8
Pas d'importance	6,8	4,6	5,9	6,2	11,1	3,6	7,6	6,5
NSP	0,8	1,0	1,8	2,2	1,5	0,0	0,2	1,0
Hausses pratiquées par la branche								
Primordiale	40,7	39,3	36,3	45,7	41,3	52,6	37,8	41,3
Secondaire	37,7	40,5	44,9	33,0	32,2	33,9	44,1	38,7
Pas d'importance	19,6	18,1	17,8	19,1	24,1	12,6	16,6	18,2
NSP	2,0	2,1	1,1	2,2	2,5	0,9	1,5	1,7
Situation de l'emploi dans l'entreprise								
Primordiale	60,4	63,0	71,0	69,2	58,4	60,5	60,4	63,2
Secondaire	28,7	23,8	19,6	19,5	25,0	31,9	28,2	25,2
Pas d'importance	9,8	12,7	6,9	8,4	14,8	6,8	10,4	10,2
NSP	1,1	0,6	2,6	2,9	1,8	0,9	1,0	1,5
L'augmentation des prélèvements obligatoires								
Primordiale	46,6	47,2	33,7	43,9	36,2	33,6	33,0	39,1
Secondaire	33,7	35,3	45,2	28,5	40,7	52,8	42,1	40,0
Pas d'importance	18,5	16,9	20,5	25,2	20,3	13,6	24,7	19,9
NSP	1,2	0,6	0,6	2,4	2,8	0,0	0,2	1,0
Niveau des salaires								
Primordiale	81,0	86,4	87,2	81,0	76,0	84,2	80,4	82,6
Secondaire	11,2	11,6	9,6	13,9	17,6	12,0	15,8	13,1
Pas d'importance	7,0	1,5	2,6	3,0	4,9	3,9	3,4	3,6
NSP	0,8	0,6	0,6	2,2	1,5	0,0	0,4	0,8
Revalorisation du SMIC								
Primordiale	53,0	56,8	48,4	60,5	50,8	44,4	48,0	51,5
Secondaire	28,2	29,9	34,5	22,8	27,1	40,8	35,4	31,6
Pas d'importance	18,0	12,8	16,5	13,9	20,3	14,8	15,9	15,9
NSP	0,8	0,6	0,6	2,7	1,8	0,0	0,7	1,0

Annexe 2 – Les guides d'entretien

Guide d'entretien auprès du représentant de la direction

Présentation de l'étude : *Chercheurs au Centre d'économie de la Sorbonne et à l'IRES, nous réalisons une étude commanditée par le Ministère de l'emploi sur les modes d'ajustements des entreprises face à la crise. Il s'agit d'une enquête de terrain réalisée auprès des représentants de la direction, des représentants du personnel, (et, quand c'est possible, de salariés) afin de comprendre* ***comment*** *les entreprises ont fait face à la crise depuis 2008 et afin de déterminer le caractère* ***plus ou moins négocié*** *de ces ajustements. L'échantillon est composé de 15 établissements relevant de différents secteurs d'activité.*

Objectif *: En premier lieu, ce sont les ajustements par l'emploi et les rémunérations, en termes de niveau et de forme, qui nous intéressent, comment ils se sont éventuellement combinés, complétés ou opposés (l'emploi contre les salaires par exemple), et comment ils ont évolué depuis 2008. En second lieu, on veut comprendre le rôle qu'ont pu jouer les IRP dans les choix de ces modes d'ajustements (ou au contraire leur refus) : ont-ils été présents, actifs, et quelles formes ont pris leurs actions ? Et caractériser le climat social dans l'établissement (ainsi que son évolution) pendant cette période (2008-…2012 ?)*

Par ***ajustements par l'emploi*** *on entend : diminution du volume d'emploi (rupture de contrat de travail, moindre recours à l'intérim ou aux CDD), diminution du nombre d'heures travaillées à l'aide du chômage partiel par exemple, moindre recours à la sous-traitance…*

Pour les ***rémunérations****, on se demande si le niveau des rémunérations a été modifié et sous quelles formes (sur la part fixe, ou variable, moins de primes individuelles, collectives,…).*

L'objectif de l'enquête est caractériser l'évolution de l'activité et des relations sociales de votre établissement en distinguant, dans la mesure du possible, trois temps : la situation d'avant crise (2005- 2008 par exemple), les ajustements réalisés durant la crise (à partir de 2008) et leurs conséquences sur le climat social et les conditions de travail.

I- Éléments de contexte

I-1. Questions générales sur l'interlocuteur et sa position dans l'entreprise

- Quelle est votre fonction ? Service ou direction à laquelle il/elle est rattaché(e) ? Attributions ?
- Quelle est votre ancienneté à ce poste ? Dans l'entreprise (voire le groupe) ?

I-2. Questions générales sur l'établissement

- Quelles sont vos activités principales (en part du CA ; en part des effectifs) ?
- Est-ce que votre établissement appartient à une entreprise, ou un groupe, une société cotée ? [*Si entreprise multi-établissements, qu'est-ce qui caractérise cet établissement au regard des autres ?]*

- Votre activité est-elle une activité de sous-traitance ? Si oui, quels sont les principaux clients [*caractériser état de dépendance]* ? ou êtes-vous donneur d'ordre ?
- A quelle convention collective l'établissement est-il rattaché ?
- Êtes-vous affilié à une organisation patronale ?
- Quelles sont les organisations syndicales présentes ? Ont-elles toutes des représentants élus ?
- Quel est le syndicat majoritaire dans l'établissement ? Depuis quand ?

Demander le bilan social ou se le procurer sur internet. Demander le rapport d'activité. Confirmer et/ou actualiser l'info donnée par l'enquête REPONSE sur la taille de l'établissement (effectif, CA) et la composition des effectifs (cadres, ouvriers, etc)

I-3. L'établissement dans le contexte de conjoncture dégradée

[L'objectif est ici de faire parler « librement » l'interlocuteur pour identifier ce qui lui semble marquant, plutôt que d'entrer d'emblée par ce que nous a livré ses réponses au questionnaire d'enquête -]

- Notre étude porte sur la période qui s'ouvre en 2008 par une forte dégradation de la conjoncture économique, jusqu'à aujourd'hui. On parlera de période de « crise ». Mais quelle était la situation de votre établissement avant cette période [*recueillir de l'information factuelle avec le taux de marge, taux d'endettement,* etc.]?
    - Comment votre établissement traverse t'il cette période de crise (depuis 2008 ?) ?
    - Comment a évolué l'activité (fluctuation, ampleur) ? Avez-vous fait face à une baisse de la demande ? du CA ? des commandes ? De la rentabilité par rapport aux concurrents ? Toutes les activités de votre établissements sont-elles affectées ou bien un segment seulement ?
    - A quel moment avez-vous-ils connu des difficultés (différentes phases ?) ? Où en êtes-vous actuellement ? Par rapport à vos concurrents ?
    - A votre connaissance, tous les établissements sont-ils concernés ou êtes-vous dans une situation particulière par rapport à l'entreprise/ au groupe ?

        ➔*<u>Chronologie de l'histoire</u>, séquençage, repérer le caractère dynamique des effets de la crise et des ajustements. Avant la crise, pendant la crise (période 2008-2011 ?), actuellement.*

- Face à ces difficultés, comment avez-vous procédé pour faire y face (on se concentrera sur ce qui touche à la gestion de l'emploi, à l'organisation du travail et au salaire) ?

    Relance : avez-vous privilégié certains modes d'ajustement plutôt que d'autres (salaire vs. emploi ; ou autre : cession, transfert d'effectifs, PSE, PDV…, volume d'heures travaillées (heures supplémentaires notamment) ? Recours au chômage partiel ?

    Qu'est-ce qui a guidé vos « choix » ? Quel était l'enjeu majeur pour vous ?

    Relance : L'ajustement a-t-il eu lieu sur certaines catégories de salariés plutôt que d'autres ? Si oui, selon quels critères ? S*alariés « permanents » versus salariés temporaires et sous-traitants.*

- Votre entreprise/groupe a-t-il modifié sa politique de rémunération des actionnaires (distribution de dividendes) pendant la crise ?
- Quel a été le rôle des IRP (ou RP) pendant cette période ? Ont-ils été consultés ? Se sont-ils manifestés et comment ?

  Relance : certains ajustements ont été/ sont peut-être difficiles à faire passer auprès des salariés et de leurs représentants. Quel a été le climat social pendant cette période ? Avez-vous du faire des compromis sur les mesures prises (ou leurs destinataires) ? Avec quelles organisations syndicales ? Sur quel(s) ajustement (s) ?

- Pensez-vous que l'impact de la dégradation de la conjoncture économique s'est fait aussi ressentir sur les conditions de travail de vos salariés ?

  Relance : on peut faire l'hypothèse que la baisse de la demande s'est traduite par une baisse de la pression sur les salariés, ou bien à l'inverse, qu'une suppression d'effectifs se traduise par une intensification du travail ?

  Relance : selon vous, le climat social s'est-il dégradé pendant cette période ?

II- Ajustements déclarés, ajustements réalisés : écart et justification

[**Objectif : il s'agit ici de confronter les réponses données à l'enquête avec celles fournies juste avant dans l'entretien. Y a-t-il des ajustements mentionnés dans l'enquête dont l'interlocuteur n'a pas parlé ? Faire préciser, si besoin, la nature des ajustements (qui n'auraient pas été évoqués spontanément), la hiérarchisation des ajustements, leurs articulations ou successions éventuelles…]**

II.1 Vérifier la hiérarchisation et le séquençage (ou la complémentarité) des ajustements

- Evolution des effectifs permanents : Suppression d'emploi ? Quelle catégorie de salariés (âge, qualification) ? Quelles modalités de sorties (et d'entrées) (départs volontaires, PSE, licenciements éco, LMP, RC…) ?
- Chômage partiel : selon la période, quelle catégorie de salariés ? Demande d'autorisation ? Pour quelle durée ?
- Intérim-CDD : selon la période, quel recours ? Activités concernées ?
- Sous-traitance (ou rapatriement d'activités sous-traitées) : selon la période, quel recours ? Activités concernées ?
- Politique salariale (gel ou baisse) : selon la période, quelle catégorie de salariés concernés ? Quelle partie de la rémunération ? Salaire de base vs. autres composantes (heures supp., bonus, etc.)?

II.2 Justification des ajustements

- Qu'est-ce qui justifiaient les ajustements mis en place ? baisse d'activité, recentrage d'activité, recherche de gain de productivité…
- Ont-ils été décidés au niveau de l'établissement ou de l'entreprise, du groupe ?

Relance : quelles étaient vos marges de manœuvre, dans ce contexte ? Les ajustements résultent-ils de décisions stratégiques du groupe, de l'entreprise ?

➔ *Ces ajustements n'auraient ils pas eu lieu de toutes façons ? La « crise » n'a-t-elle pas permis de faire passer des décisions qui étaient déjà prises ? Articulation avec la GPEC. Confirmer la tendance avant et pendant la crise (continuité, rupture, aggravation…).*

III- Négociation des ajustements ?

[Objectif : demander (si cela n'a pas été évoqué spontanément), ou faire préciser si des discussions ou négociations ont eu lieu entre 2008 et aujourd'hui sur les ajustements mis en œuvre (sur leur nature, justification…). Voir les conséquences de la crise sur les relations professionnelles (activités de négociation, climat social) dans l'établissement, et plus largement dans les relations de l'établissement aux autres établissements, au groupe…]

III.1 Déroulement des discussions/négociations des ajustements

- Les ajustements ont-ils donné lieu à des discussions et/ou des négociations avec les IRP ?

Relance : Avez-vous consulté les salariés avant prise de décision ? Si oui, quelle forme a pris cette consultation? Est-ce que (et le cas échéant, comment) avez-vous informé les salariés de ces décisions ?

a. Le cas échéant, à quel niveau ? Dans le cadre de la Négociation Annuelle Obligatoire ou en dehors ? Qui en était à l'initiative ?
b. Qui y a participé : du côté des RP ? des RD ?
c. Quel a été le contenu ? [voir si des documents sont disponibles : CR de négociation ? formalisation d'un accord ?]

Relance : la négociation a-t-elle porté sur les critères utilisés dans les décisions de modération, baisse, gel ou maintien des salaires (inflation, résultats financiers, directives du siège, salaires pratiqués par les concurrents, recommandations de branche, etc.) ? Sur les critères utilisés dans les décisions en matière d'emploi ? Les catégories de salariés concernés ?

- S'il n'y a pas eu de discussion ou de négociation, les décisions prises ont-elles résulté de l'application d'un accord de branche (ou d'entreprise ?) antérieur ?
- Avez-vous du faire des arbitrages entre emploi stable et emploi précaire ? Des arbitrages entre salaire et emploi ?
- Hormis les ajustements, d'autres thèmes ont-ils été discutés ou négociés au cours des trois dernières années (quand précisément ?) [**Objectif** : **Repérer des changements dans l'intensité, le contenu et les pratiques de négociation sur la période ? Lien avec la crise ? Certaines négociations prévues ont-elles été différées ? Ont-elles été affectées par la conjoncture]**

III-2 Issue des négociations/discussions : détermination du caractère plus ou moins négociés des ajustements

- Un accord a-t-il été conclu ? Si oui, par qui ? (tous les participants/quelques participants ?)
- Si non, pourquoi ? (décision unilatérale de l'employeur ?)

- Globalement êtes-vous satisfait du déroulement des négociations et de leurs issues ? *[A adapter en fonction du caractère négocié ou imposé de l'ajustement]*

[Se procurer l'accord ou bien demander les éléments clés de l'accord]

IV- Evolution du climat social depuis 2008 et lien avec la crise

Nous allons enfin revenir sur le contexte dans lequel ont été mis en œuvre ces ajustements et leurs impacts sur le climat social dans votre établissement.

- Ressentez-vous (ou les managers vous rapportent-ils) une dégradation du climat social dans l'établissement suite à la mise en œuvre des ajustements ?

  Relance : Sentiment d'injustice, contestation de certaines décisions, attitude de retrait, absentéisme. Augmentation de la conflictualité, entre salariés, entre salariés et hiérarchie…

- Et plus précisément, cette dégradation s'est-elle exprimée collectivement (par exemple par débrayage, grève, du zèle, refus d'heures supplémentaires, rassemblement ou manif, pétition…) ?

  ➔ Si conflit collectif, il est utile de détailler :

  - durée du conflit et % de salariés impliqués ?
  - A quel(s) moment(s) ce conflit a-t-il principalement eu lieu ? (avant le début des discussions, au cours, à l'issue)
  - Issue du conflit.

- Avez-vous constaté (ou vous a-t-on rapporté) un accroissement des conflits individuels ?

  Relance : Recours aux prud'hommes ? Si oui, quels motifs ? (contestation d'un licenciement, salaire, etc.)

- *[à voir par rapport à réponse sur les conditions de travail]* Ressentez-vous (ou les managers vous rapportent-ils) une dégradation de l'implication au travail dans l'établissement suite à la mise en œuvre des ajustements ?

  Relance : attitude de retrait, absentéisme (évolution).

Pour clore cet entretien **:**

A votre avis, la crise va-t-elle laisser des traces durables dans votre établissement :

- Au niveau de la gestion de l'emploi ?
- Au niveau du climat social (relation de confiance avec les salariés) ?
- Au niveau des relations professionnelles (relation avec les IRP) ?

Relance : vos rapports avec les RP ou syndicats ont-ils changé (plus ou moins tendus ou coopératifs…)

Comment voyez-vous l'avenir de votre établissement ? Le pire est passé ? La « crise » est en fait permanente ? A été l'occasion de faire des ajustements qui étaient en fait nécessaires ?...

Nous allons /aimerions rencontrer un RP de votre établissement (…).

Il nous serait aussi utile d'avoir un retour du vécu par les salariés de cette période d'ajustement (notamment pour mieux comprendre comment ils se représentent l'impact de la conjoncture économique sur leur activité de travail, sur leurs conditions de travail, ce qu'ils ont compris des ajustements qui étaient réalisés). Serait-il possible de nous mettre en contact avec 5-6 salariés dont l'activité a été affectée par la « crise » (ou qui ont été concernés par les ajustements – chômage partiel…-) ? Nous pourrions les rencontrer en dehors de leur temps de travail, s'ils acceptent, pour un bref entretien.

A part ces interlocuteurs, pensez-vous à une autre (ou plusieurs autres) personne(s) que nous pourrions rencontrer afin de mieux comprendre ce qu'il s'est passé dans votre établissement ?

Guide d'entretien auprès du représentant du personnel

Présentation de l'étude : *Chercheurs au Centre d'économie de la Sorbonne et à l'IRES, nous réalisons une étude commanditée par le Ministère de l'emploi sur les modes d'ajustements des entreprises face à la crise. Il s'agit d'une enquête de terrain réalisée auprès des représentants de la direction, des représentants du personnel, (et, quand c'est possible, de salariés) afin de comprendre* ***comment*** *les entreprises ont fait face à la crise depuis 2008 et afin de déterminer le caractère* ***plus ou moins négocié*** *de ces ajustements. L'échantillon est composé de 15 établissements relevant de différents secteurs d'activité.*

Objectif *: En premier lieu, ce sont les ajustements par l'emploi et les rémunérations, en termes de niveau et de forme, qui nous intéressent, comment ils se sont éventuellement combinés, complétés ou opposés (l'emploi contre les salaires par exemple), et comment ils ont évolué depuis 2008. En second lieu, on veut comprendre le rôle qu'ont pu jouer les IRP dans les choix de ces modes d'ajustements (ou au contraire leur refus) : ont-ils été présents, actifs, et quelles formes ont pris leurs actions ? Et caractériser le climat social dans l'établissement (ainsi que son évolution) pendant cette période (2008-…2012 ?)*

Par ***ajustements par l'emploi*** *on entend : diminution du volume d'emploi (rupture de contrat de travail, moindre recours à l'intérim ou aux CDD), diminution du nombre d'heures travaillées à l'aide du chômage partiel par exemple, moindre recours à la sous-traitance…*

Pour les ***rémunérations****, on se demande si le niveau des rémunérations a été modifié et sous quelles formes (sur la part fixe, ou variable, moins de primes individuelles, collectives,…).*

L'objectif de l'enquête est caractériser l'évolution de l'activité et des relations sociales de votre établissement en distinguant, dans la mesure du possible, trois temps : la situation d'avant crise (2005- 2008 par exemple), les ajustements réalisés durant la crise (à partir de 2008) et leurs conséquences sur le climat social et les conditions de travail.

I- Éléments de contexte

I-1 Questions générales sur l'interlocuteur

- Quelle est votre fonction ? Service ou direction à laquelle il/elle est rattaché(e) ?
- Quelle est votre ancienneté à ce poste ? Et dans l'entreprise (voire le groupe) ?
- Quelle est votre fonction en tant que représentant du personnel ? (DS, élu au CE, CHSCT ?)
- Depuis quelle année êtes-vous représentant du personnel ?
- Exercez-vous votre mandat en tant que titulaire ou suppléant ?
- (*Si l'interviewé n'est pas DS*), êtes-vous syndiqué ?
- Quelle est votre organisation syndicale ?

I-2 Questions générales sur la représentation du personnel dans l'établissement

- Quelles sont les organisations syndicales présentes ? Ont-elles toutes des représentants élus ?
- Combien de DS y-a-t-il dans l'établissement ?
- Quel est le syndicat majoritaire dans l'établissement ? Depuis quand ?
- Y a-t-il une importante rotation syndicale, ou au contraire une grande stabilité ?
- Comment qualifieriez-vous le climat intersyndical ? AVANT 2008
- Comment qualifierez-vous les relations entre IRP et la direction de l'établissement ? AVANT 2008

I-3 Caractéristiques de l'établissement

- Votre établissement appartient à une entreprise, un groupe : à votre avis quels sont les implications (positives et aussi plus problématiques) qu'entrainent ce rattachement ? Avez-vous des relations avec vos homologues du siège ? Des autres établissements ? Au niveau du groupe ?
- Notre étude porte sur la période de 2008 à aujourd'hui, période de forte dégradation de la conjoncture économique. On parlera de période de « crise ». Mais quelle était la situation de votre établissement avant cette période, avant 2008. A votre connaissance, bonne situation financière ? Bien positionné sur le marché ?

I-4 L'établissement dans le contexte de conjoncture dégradée

[L'objectif est ici de faire parler « librement » l'interlocuteur pour identifier ce qui lui semble marquant, plutôt que d'entrer d'emblée par ce que nous a livré ses réponses au questionnaire d'enquête-]

- Comment votre établissement traverse cette période de crise (depuis 2008 ?) ? Toutes les activités de votre établissements sont-elles affectées ou bien un segment seulement ?
- A quel moment avez-vous-connu des difficultés (différentes phases ?) ? Où en êtes-vous actuellement ?
- A votre connaissance, tous les établissements sont-ils concernés ou êtes-vous dans une situation particulière par rapport à l'entreprise/ au groupe ?

➔**Objectif : croiser la c*hronologie de l'histoire avec celle du RD. Les RP ont-ils le même niveau d'information et la même représentation de la crise (gravité, conséquences) que les RD ?***

- Face à ces difficultés, comment l'établissement a-t-il procédé pour y faire face : on pense particulièrement à tout ce qui touche l'emploi, le travail, les salaires.

Relance 1 : la direction a-t-elle privilégié certains modes d'ajustement plutôt que d'autres (salaire vs. emploi ; PDV, PSE, transferts d'effectifs, chômage partiel,…)?

Relance 2 : les ajustements ont-ils porté sur certaines catégories de salariés (temporaires, sous-traitants, moins qualifiés, fonction d'appui plutôt que d'autres fonctions…) ?

- A votre avis, qu'est-ce qui a guidé les choix de la direction ? Quels étaient les enjeux majeurs pour la direction ?

- Quel a été le rôle des IRP (ou RP)/ votre rôle pendant cette période ? Avez-vous-été consultés ?

Relance : certains ajustements ont été/ sont peut-être difficiles à faire passer auprès des salariés. Avez-vous du faire des compromis sur les mesures prises (ou leurs destinataires) ? Et les autres organisations syndicales ? Sur quel(s) ajustement (s) ?

- L'impact de la « crise » sur les relations professionnelles et le climat social

  Le climat intersyndical a-t-il changé au cours des trois dernières années ? Est-il meilleur ? Plus tendu ?

  La survenance de la crise vous a-t-elle conduit à modifier/revoir vos revendications ? Sur quels thèmes ?

Pour mémoire :

(i) Emploi, licenciement

(ii) Temps de travail, durée, aménagement

(iii) Salaire et primes

(iv) Climat des relations de travail (brimades, disciplines)

(v) Qualifications, classifications

(vi) Conditions de travail

(vii) Changements technologiques et innovations organisationnelles

(viii) Formation professionnelle

(ix) Autre thème

Vos rapports avec la direction ont-ils changé ? Sont-ils plus coopératifs ou plus tendus ?

Le climat social a-t-il changé dans votre établissement pendant cette période ? Est-il plus calme ou plus tendu ou conflictuel qu'avant? (sous quelles formes : grève, etc.)

- Pensez-vous que la dégradation de la conjoncture économique ait eu des effets sur les **conditions de travail des salariés** (baisse de la pression due à celle de la demande, intensification du travail liée à la contraction de l'emploi, dégradation du climat due aux suppressions d'emploi…) ? **[à adapter si le RP siège au CHSCT]**

II- Ajustements déclarés, ajustements réalisés

[**Objectif : il s'agit ici de faire préciser les ajustements, et leurs articulations ou successions éventuelles…]**

II.1 A votre connaissance, est-ce que cela décrit bien la situation dans laquelle s'est trouvé l'établissement ? A quels autres ajustements l'établissement a-t-il procédé depuis 2008 ? Du plus important au moins important. Eventuellement les combinaisons ou les successions.

Evolution des effectifs permanents : Suppression d'emploi ? Quelle catégorie de salariés (âge, qualification) ? Quelles modalités de sorties (et d'entrées) (départs volontaires, PSE, licenciements éco, LMP, RC…) ?

- Chômage partiel : selon la période, quelle catégorie de salariés ? Demande d'autorisation ? Pour quelle durée ?
- Intérim-CDD : selon la période, quel recours ? Activités concernées ?
- Sous-traitance (ou rapatriement d'activités sous-traitées) : selon la période, quel recours ? Activités concernées ?
- Politique salariale (gel ou baisse) : selon la période, quelle catégorie de salariés concernés ? Quelle partie de la rémunération ? Salaire de base vs. autres composantes (heures supp., bonus, etc.)?

II.2 Justification des ajustements

- Comment ont été justifiés ces ajustements ? Par la « crise » ? Une baisse d'activité, un recentrage d'activité, la recherche de gain de productivité…
- A votre connaissance, ont-ils été décidés au niveau de l'établissement ou de l'entreprise, du groupe ? Quelles étaient les marges de manœuvres de la Direction dans le contexte ?

➔ ***Ces ajustements n'auraient ils pas eu lieu de toutes façons ? La « crise » n'a-t-elle pas permis de faire passer des décisions qui étaient déjà prises ? Articulation avec la GPEC. Confirmer la tendance avant et pendant la crise (continuité, rupture, aggravation…).***

III- Discussion et/ou négociation des ajustements

Nous allons revenir à présent sur le rôle que vous avez joué durant la crise, notamment dans la décision et la mise en œuvre de ces ajustements.

[Objectif : demander (si cela n'a pas été évoqué spontanément), ou faire préciser si des discussions ou négociations ont eu lieu entre 2008 et aujourd'hui sur les ajustements mis en œuvre (sur leur nature, justification…). Voir les conséquences de la crise sur les relations professionnelles (activités de négociation, climat social) dans l'établissement, et plus largement dans les relations de l'établissement aux autres établissements, au groupe…]

III.1 Déroulement des négociations/discussions des ajustements

- Avez-vous participé aux choix et à la définition des modalités d'ajustement ?
- A quel moment avez-vous été consulté/informé par la direction ?
- Y a-t-il eu des discussions formelles (dans le cadre de la NAO par exemple) ou/et informelle ? Le cas échéant, à quel niveau ?
- Qui en a été à l'initiative ?
- Qui a participé à la négociation ? (du côté des RP ? des RD ?)
- Sur quoi a-t-elle porté ? (à adapter en fonction des ajustements opérés : salaire ou/et emploi)

(a) Les critères utilisés dans les décisions de modération, baisse, gel ou maintien des salaires (inflation, résultats financiers, directives du siège, salaires pratiqués par les concurrents, recommandations de branche, etc.) ? Les composantes de la rémunération concernées ? Le % d'évolution des salaires ?

(b) Les critères utilisés dans les décisions en matière d'emploi ?

(c) Y-a-t-il eu des négociations catégorielles ?

(d) Y-a-t-il eu des « chantages à l'emploi » ? Des arbitrages entre emploi stable et emploi précaire ? Des arbitrages entre salaire et emploi ?

(e) Avez-vous présenté une revendication ou attendu de connaître la proposition patronale pour faire une contre-proposition ?

Relance : Si pas de discussion pourquoi ? (absence de demande de la part des salariés si pas de DS, décision unilatérale de l'employeur, application d'un accord de branche/ ou un accord d'entreprise antérieur ?)

Hormis les ajustements, d'autres thèmes ont-ils été discutés ou négociés au cours des trois dernières années (quand précisément ?) [**Objectif** : **Repérer des changements dans l'intensité, le contenu et les pratiques de négociation sur la période ? Lien avec la crise ? Certaines négociations prévues ont-elles été différées ? Ont-elles été affectées par la conjoncture]**

III-2 Issue des négociations/discussions : détermination du caractère plus ou moins négociés des ajustements

- Un accord a-t-il été conclu ?

  (a) Si oui, par qui ? (tous les participants/quelques participants ?)

  (b) Si non, pourquoi ? (décision unilatérale de l'employeur ?)

  ⇨ *Se procurer l'accord si possible ? ou bien demander les éléments clés de l'accord ?*

- Globalement êtes-vous satisfait du déroulement des négociations et de leurs issues ? (A adapter en fonction du caractère négocié ou imposé de l'ajustement)

[Se procurer l'accord si possible ? ou bien demander les éléments clés de l'accord ?]

IV- Evolution du climat social depuis 2008 et lien avec la crise

Nous allons enfin revenir sur le contexte dans lequel ont été mis en œuvre les ajustements et leurs impacts sur le climat social dans votre établissement.

- Ressentez-vous (ou les salariés vous rapportent-ils) une dégradation du climat social dans l'établissement suite à la mise en œuvre des ajustements ?

Relance : Sentiment d'injustice, contestation de certaines décisions, attitude de retrait, absentéisme. Augmentation de la conflictualité, entre salariés, entre salariés et hiérarchie…

- Et plus précisément, cette dégradation s'est-elle exprimée collectivement (par exemple par débrayage, grève, du zèle, refus d'heures supplémentaires, rassemblement ou manif, pétition…) ? [voir réponse dans le questionnaire RP D10 p.43 et svts]

➔ Si conflit collectif, il est utile de détailler :

- durée du conflit et % de salariés impliqués ?
- A quel(s) moment(s) ce conflit a-t-il principalement eu lieu ? (avant le début des discussions, au cours, à l'issue)
- Issue du conflit.
- Avez-vous constaté (ou vous a-t-on rapporté) un accroissement des conflits individuels ?

Relance : Recours aux prud'hommes ? Si oui, quels motifs ? (contestation d'un licenciement, salaire, etc.)

- *[à voir par rapport à réponse sur les conditions de travail]* Ressentez-vous (ou les salariés vous rapportent-ils) une dégradation de l'implication au travail dans l'établissement suite à la mise en œuvre des ajustements ?

Relance : attitude de retrait, absentéisme (évolution).

Pour clore cet entretien **:**

A votre avis, la crise va-t-elle laisser des traces durables dans votre établissement :

- Au niveau de la gestion de l'emploi ?
- Au niveau du climat social (relation de confiance avec les salariés) ? [voir réponse dans le questionnaire RP D2 p.40]
- Au niveau des relations professionnelles (relation avec les IRP) ?

Relance : vos rapports avec les RD ont-ils changé (plus ou moins tendus ou coopératifs…) ? Et ceux avec les salariés ?

Comment voyez-vous l'avenir de votre établissement ? Le pire est passé ? La « crise » est en fait permanente ? A été l'occasion de faire des ajustements qui étaient en fait nécessaires ?...

Il nous serait aussi utile d'avoir un retour du vécu par les salariés de cette période d'ajustement (notamment pour mieux comprendre comment ils se représentent l'impact de la conjoncture économique sur leur activité de travail, sur leurs conditions de travail, ce qu'ils ont compris des ajustements qui étaient réalisés). Serait-il possible de nous mettre en contact avec 5-6 salariés dont l'activité a été affectée par la « crise » (ou qui ont été concernés par les ajustements – chômage partiel…-) ? Nous pourrions les rencontrer en dehors de leur temps de travail, s'ils acceptent, pour un bref entretien.

A part ces interlocuteurs, pensez-vous à une autre (ou plusieurs autres) personne(s) que nous pourrions rencontrer afin de mieux comprendre ce qu'il s'est passé dans votre établissement ?

Annexe 3 – Statistiques descriptives des variables figurant dans les estimations des modèles Logit

	Nb étab	% non pondéré	% pondéré
Constante			
Secteur d'activité			
Ind extractives, électricité, eau	93	2,33	2,11
Ind. Manufacturière	914	22,88	15,79
Construction	338	8,46	11,19
Commerce	587	14,7	19,14
Transports	399	9,99	7,43
Hébergement et restauration	172	4,31	6,6
Information et communication	152	3,81	2,64
Finance, assurance, immobilier	160	4,01	4,24
Act spécialisées, scientif et techn	267	6,69	6,74
Act serv adm et soutien	241	6,03	4,84
Enseignement, santé, social	518	12,97	14,02
Arts et autres activités services	123	3,08	4,4
NSP	30	0,75	0,86
Taille de l'établissement			
<20 salaries	638	15,97	40,66
20 à 49 salariés	1023	25,61	37,55
50 à 99 salariés	648	16,22	12,75
100 à 199 salariés	542	13,57	5,37
200 salariés et +	1143	28,62	3,67
Type d'établissement			
Mono-établissement	1803	45,14	55,23
Multi -500 salariés	932	23,34	27,96
Multi +500 salariés	1259	31,52	16,81
Groupe et cotation			
N'appartient pas à un groupe	1994	49,92	65,27
App. à un groupe non coté	1072	26,84	22,23
App. à un groupe coté	928	23,23	12,5
Preneur d'ordres	906	22,68	23,09
Type de marché			
Local	1069	26,77	36,03
Régional ou national	1733	43,39	46,05
Européen ou mondial	1183	29,62	17,72
NSP	9	0,23	0,2
Part de marché			
Moins de 3%	593	14,85	18,72
De 3% à 49%	1728	43,26	41,5
50% et plus	689	17,25	16,37
NVPR/NSP	666	16,68	14,26
Sans Objet	318	7,96	9,15
Absence d'autonomie en matière de salaire	1520	38,06	29,84
Absence d'autonomie en matière d'emploi	924	23,13	18,87
Des objectifs en matière de rentabilité	914	22,88	22,39
Difficulté à prévoir l'activité	642	16,07	16,49
Croissance de l'activité			
Forte croissance	299	7,49	7,72
Croissance	1297	32,47	32,18
Stable	1283	32,12	34,83
Décroissance	871	21,81	20,51
Forte décroissance	218	5,46	4,29
NSP	26	0,65	0,48
% de cadres et pi			
Moins de 15%	1190	29,79	30,37
De 15 à 25%	642	16,07	16,28
De 25 à 35%	455	11,39	10,77
Plus de 35%	1495	37,43	32,64
Manquant	212	5,31	9,94
% de +50 ans			
Moins de 10%	601	15,05	16,76
De 10 à 20%	1061	26,56	26,5
De 20 à 30%	1104	27,64	23,78
Plus de 30%	1051	26,31	24,68
Manquant	177	4,43	8,28

	Nb étab	% non pondéré	% pondéré
Recours à du travail externe (intérim ou sous-traitance)			
Absence	543	13,6	19,75
Rec à la ST pour -2%	992	24,84	28,44
Rec. à l'intérim ou à la ST +2%	1638	41,01	38,96
Rec. à l'intérim et à la ST +2%	821	20,56	12,86
Usage des CDD			
Absence	1164	29,14	39,46
Moins de 10%	2039	51,05	37,41
Plus de 10%	729	18,25	21,4
NSP	62	1,55	1,73
Pratiques salariales pour les cadres			
Pas d'augmentation	440	11,02	15,3
Mixte (présence d'AG)	1840	46,07	40,77
Flexibilisation	1385	34,68	28,71
Sans Objet	295	7,39	14,21
NSP	34	0,85	1,01
Pratiques salariales pour les non cadres			
Pas d'augmentation	221	5,53	7,43
Mixte (présence d'AG)	2926	73,26	66,84
Flexibilisation	774	19,38	23,1
Sans Objet	49	1,23	1,63
NSP	24	0,6	1
Critères pour les augmentations de salaires			
Inflation	1653	41,39	33,96
Résultats financiers	2690	67,35	64,62
Salaires des autres	517	12,94	11,03
Bon climat	2271	56,86	56,08
Recours à la branche	1310	32,8	32,33
Intensité du dialogue social			
Absence	302	7,56	13,8
Faible	997	24,96	32,53
Modéré	1620	40,56	35,32
Intense	1075	26,92	18,34
Conflits collectifs			
Absence	2476	61,99	79,77
Conflits avec arrêt de travail	1086	27,19	11,01
Conflits sans arrêt de travail	432	10,82	9,22
Fautes et sanctions			
Pas de faute	507	12,69	20,95
Faute sans sanction	611	15,3	23,29
Sanction pour - 5% des salariés	1620	40,56	21,54
Sanction pour +5% des salariés	1021	25,56	30,49
NSP	235	5,88	3,73
Recours aux prud'hommes			
Absence	2105	52,7	70,99
Pour - de 5% des salariés	1478	37,01	16,89
Pour + de 5% des salariés	296	7,41	10,7
NSP	115	2,88	1,42

Champ : Etablissements de 10 salariés et plus du secteur marchand non agricole
Source : Enquête REPONSE 2010-2011 (RD) et Sinapse (DARES)