

Modes d'ajustement par le travail en temps de crise : des relations professionnelles sous tension

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

▶ **To cite this version:**

Coralie Perez, Nadine Thèvenot, Nathalie Berta, Delphine Brochard, Noélie Delahaie, et al.. Modes d'ajustement par le travail en temps de crise : des relations professionnelles sous tension. La Revue de l'IRES, 2015, 84 (1), pp.59 - 59. 10.3917/rdli.084.0059 . hal-01306493

HAL Id: hal-01306493
https://paris1.hal.science/hal-01306493

Submitted on 26 Apr 2016

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.

Modes d'ajustement par le travail en temps de crise : des relations professionnelles sous tension

Coralie PEREZ, Nadine THÈVENOT, Nathalie BERTA, Delphine BROCHARD, Noélie DELAHAIE, Sophie JALLAIS, Corinne PERRAUDIN, Catherine SAUVIAT et Julie VALENTIN [1]

Cet article 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, il s'appuie sur 15 monographies d'établissements réalisées dans le cadre des post-enquêtes à l'enquête Relations professionnelles et négociations d'entreprises (REPONSE) 2010-2011. Il montre que les établissements ne subissent pas une crise mais des crises : la dégradation de la conjoncture économique n'est pas la seule cause aux ajustements observés, même si elle peut servir de justification. Il rend également compte de la pluralité des ajustements, de leur séquençage et de leur polarisation. Entre négociation défensive et concession, la crise apparaît comme un contexte propice à imposer des compromis aux salariés.

Dans un contexte de propagation de la crise financière à la sphère productive, les entreprises en France et dans les pays de l'OCDE ont procédé à des ajustements qui ont porté à la fois sur le niveau et les formes de l'emploi et sur les rémunérations. De nombreuses analyses effectuées au niveau macroéconomique ont souligné la faiblesse relative de l'ajustement de l'emploi dit « permanent » (*i.e.* emploi salarié sous contrat à durée indéterminée) dans les premiers temps de la crise et notamment pendant le choc intervenu en 2008-2009, et le recours massif 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

1. Coralie Perez (coralie.perez@univ-paris1.fr), Nadine Thèvenot (thevenot@univ-paris1.fr), Delphine Brochard, Corinne Perraudin, et Julie Valentin sont chercheures au Centre d'économie de la Sorbonne (CES), Université Paris 1 ; Nathalie Berta est chercheure, rattachée au laboratoire REGARDS, Université de Reims-Champagne-Ardennes et au CES ; Sophie Jallais est chercheure au sein du laboratoire PHARE, Université Paris 1 ; Noélie Delahaie et Catherine Sauviat sont chercheures à l'IRES. Cette contribution est issue d'un rapport de recherche réalisé dans le cadre d'une convention entre la Dares et le CES (Perez, Thèvenot, coord., 2014).

d'une ampleur exceptionnelle (Liégey, 2009 ; Cochard, Cornilleau, Heyer, 2010 ; Clément, Dalibard, Debauche, 2010). Cette littérature fait état d'un consensus autour d'une séquence « type » d'ajustements : l'intérim d'abord, le gel des embauches ensuite, et les licenciements en dernier recours. Le constat le plus original pour la France, du point de vue des comparaisons internationales, serait celui de la présence d'ajustements qui ont cherché à préserver l'emploi permanent alors que les ajustements ayant porté sur les rémunérations, le volume d'heures travaillées ou encore le recours au chômage partiel sont plus hétérogènes.

Cet article a pour objet d'interroger ce constat et de mettre au jour, à partir d'une analyse menée à l'échelle microéconomique, les processus d'ajustement réalisés par les établissements en France face à la crise, afin de les caractériser et d'étudier la manière dont ils ont été discutés, négociés ou au contraire imposés par les directions. Il s'appuie sur une recherche effectuée dans le cadre des post-enquêtes à l'enquête REPONSE 2010-2011 [2] comprenant la réalisation de 15 monographies d'établissements ayant procédé à des ajustements par le travail affectant l'emploi, les rémunérations ou l'organisation du travail.

L'enquête REPONSE 2010-2011 offre une fenêtre d'observation particulièrement adaptée à l'analyse de la crise financière dans la mesure où de nombreuses questions relatives à l'évolution de l'activité, des effectifs et des rémunérations portent sur la période 2008-2010. Les entretiens que nous avons menés ont été réalisés entre janvier 2013 et mars 2014, et 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, Pisani, Gagna, 2013) ou par ce que d'autres désignent comme la nouvelle phase d'une crise structurelle (Duménil, Lévy, 2012 ; Heyer, Cochard, Ducoudré *et al.,* 2013).

Les enquêtes de terrain ayant été réalisées quatre à cinq ans après le début de la crise économique en France, l'analyse des réactions des établissements face à la crise nécessite de préciser la nature des difficultés auxquelles ils ont été confrontés et d'établir le lien avec la nouvelle dégradation de la conjoncture économique apparue au cours de cette période. Ont été rencontrés, au niveau des établissements affectés par les ajustements, le représentant de la direction et le représentant du personnel ayant répondu au questionnaire REPONSE, auxquels s'ajoutent d'autres interlocuteurs

2. L'enquête Relations professionnelles et négociations d'entreprises (REPONSE) est menée par la Direction d'animation de la recherche, des études et des statistiques (Dares) du ministère du Travail tous les six ans. Celle de 2010-2011 est la quatrième vague et intervient au plein cœur de la crise. Elle couvre, dans sa dernière édition, un échantillon représentatif d'établissements de 11 salariés et plus (20 dans les précédentes vagues) du secteur marchand non agricole (environ 4 000 établissements).

pertinents selon les cas. Au total, 54 entretiens ont été réalisés dont 35 en région (encadré 1).

Dans une première partie, ce sont la nature, les manifestations et l'intensité mêmes de la crise ou des crises qu'ont traversée(s) les établissements, mais aussi le rôle des directions de groupe ainsi que le poids des logiques concurrentielles et financières ayant présidé aux mesures d'ajustement que nous discutons (I). La deuxième partie porte plus spécifiquement sur les ajustements, leur dynamique et séquençage, selon qu'ils affectent l'emploi ou les rémunérations et selon qu'ils visent le cœur ou la périphérie de la main-d'œuvre (II). Enfin, l'étude de la manière dont ont été négociés ou imposés ces ajustements nous a conduit à nous interroger 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 (III).

I. La (les) crise(s) au prisme des ajustements

Les travaux qui ont émergé, dès 2009, pour rendre compte de la manière dont les entreprises ont réagi à la crise, ont établi un premier diagnostic au niveau macroéconomique des ajustements opérés. Ils visent le plus souvent à estimer, dans un cadre de comparaisons internationales, l'importance des différents leviers mobilisés par les entreprises. Les 15 études de cas que nous avons réalisées offrent un éclairage tantôt complémentaire, tantôt renouvelé de cette caractérisation de l'impact de la crise en donnant un contenu circonstancié aux pratiques des entreprises. Elles mettent au jour leur nature processuelle, leur cohérence, leurs contradictions et, aussi, le ressenti des acteurs.

Nous commençons par rendre compte des indicateurs de « crise » dans les établissements et de leur lien empirique aux ajustements effectués à partir d'une exploitation statistique de l'enquête REPONSE 2010-2011. De manière complémentaire, l'analyse du récit délivré par les interlocuteurs rencontrés dans les 15 établissements ayant fait l'objet d'une monographie permet d'apprécier la nature et l'ampleur de la ou « des » crise(s). Elle permet, en outre, de cerner le séquençage des difficultés rencontrées, le niveau d'appréhension de la crise (à l'échelle de l'établissement, de l'entreprise ou du groupe), et enfin l'influence d'acteurs extérieurs à l'établissement, notamment du groupe (I.1). Si l'effet de la crise macroéconomique sur les établissements est avéré dans presque tous les cas, la crise ne permet pas à elle seule, dans de nombreux cas, 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. De fait, l'établissement ne vit pas *une* crise mais *des* crises, souvent étroitement intriquées, comme en témoignent de manière

Encadré 1

Une analyse qualitative portant sur 15 monographies d'établissements

Méthodologie

Les 15 établissements ont été sélectionnés à partir d'une typologie statistique des établissements de l'enquête REPONSE 2010-2011 construite selon leurs ajustements en matière d'effectifs, de rémunérations et d'organisation du travail. Seules les classes ayant effectué des ajustements défavorables ont été retenues pour la sélection des établissements [1]. De fait, les établissements ayant connu une variation à la baisse de leur activité y sont surreprésentés. Tous ont procédé à des ajustements par le travail, et seulement 12 sur 15 ont déclaré enregistrer une baisse de leur volume d'activité pendant la crise.

Les monographies ayant été réalisées entre janvier 2013 et mars 2014, il existe un décalage temporel avec les informations issues de l'enquête REPONSE 2010-2011. D'une part, cela peut compliquer la mise en correspondance entre les éléments renseignés dans l'enquête REPONSE 2010-2011 et ceux rapportés par les interlocuteurs rencontrés, souvent bien plus diserts sur les derniers événements qui touchent leur établissement. D'autre part, les enquêtes de terrain permettent d'améliorer notre compréhension des ajustements opérés en offrant un suivi de leurs effets sur quasiment trois ans.

Portrait des enquêtes de terrain

La photographie rapide de ces 15 terrains fait apparaître une surreprésentation de l'industrie manufacturière (qui concerne les deux tiers des établissements)

Tableau 1. Caractéristiques structurelles des 15 établissements

Pseudo	Activité	Taille établissement (entreprise si multi-étab)	Liens à un groupe	Variation du volume d'activité (2008-2010)
Ferrov	Installation électrique	50 (221)	Filiale	Croissante
Pneu	Fabrication de pneus	1 120 (19 789)	Filiale	Décroissante
Equip	Équipements automobiles	1 002 (6 548)	Filiale	Décroissante
Elevation	Fabrication métallurgique	124	Filiale	Fortement décroissante
Peint	Industrie chimique	42	Filiale	Décroissante
Pharma	R&D - Pharmacie	1 388 (6 562)	Filiale	Décroissante
Grenaille	Sidérurgie	175	Tête de groupe	Décroissante
Tractplus	Fabrication de machines	1 969 (2 477)	Filiale	Décroissante
Banque	Banque	11 000 (46 155)	Tête de groupe	Fortement croissante
BTP	BTP	200 (401)	Indépendant	Fortement décroissante
Conseil	Activités de conseil aux entreprises	28 (41)	Indépendant	Décroissante
Sansfil	Bureau d'études	130	Filiale	Croissante
Aero	Construction aéronautique	558 (576)	Indépendant	Décroissante
Forge	Fabrication métallurgique	826 (3 526)	Filiale	Fortement décroissante
Coop	Entreposage et distribution	218 (1 051)	Indépendant	Fortement décroissante

Champ: Établissements de 11 salariés et plus du secteur marchand non agricole.
Source : Enquête REPONSE 2010-2011 et Sinapse, DARES.

■■■

et des établissements de grande taille (seulement 3 ont moins de 50 salariés). Par ailleurs, 11 d'entre eux font partie d'un groupe [2] (tableau 1). Au total, ils constituent un échantillon évidemment non représentatif de la structure productive de l'économie française, mais illustratif de la diversité des ajustements mis en œuvre et de leurs contextes.

Du point de vue des ajustements que les représentants de la direction ont déclaré avoir mis en œuvre sur la période 2008-2010, l'ensemble des établissements sélectionnés a procédé à des ajustements par le travail (tableau 2) : quasiment tous ont baissé leurs effectifs, pratiqué une politique de modération salariale ou réorganisé leurs activités ; environ un tiers a eu recours au chômage partiel.

Tableau 2. Les ajustements dans les 15 établissements entre 2008 et 2010

Pseudo	Politique salariale	Évolution des effectifs	Chômage partiel	Réorganisation des activités
Ferrov	modération	hausse	non	oui
Pneu	modération	baisse	oui	oui
Equip	modération	baisse	oui	oui
Elevation	modération	baisse	oui	oui
Peint	rien	baisse	non	oui
Pharma	rien	baisse	non	oui
Grenaille	gel	baisse	oui	oui
Tractplus	gel	baisse	oui	oui
Banque	baisse	hausse	non	oui
BTP	gel	baisse	non	oui
Conseil	baisse	stable	non	non
Sansfil	gel	baisse	non	oui
Aero	modération	baisse	non	oui
Forge	modération	baisse	non	oui
Coop	modération	baisse	oui	oui

Champ : Établissements de 11 salariés et plus du secteur marchand non agricole.
Source : Enquête REPONSE 2010-2011 et Sinapse, DARES.

1. Pour une présentation de la construction de la typologie des modes d'ajustement, voir Perez, Thèvenot (coord., 2014). Ce document apporte également une description plus détaillée des monographies.

2. D'après REPONSE 2010-2011, 16 % des établissements français appartiennent à l'industrie manufacturière et 35 % font partie d'un groupe.

récurrente les entretiens. Enfin, cas plus extrême et plus rare, 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 (I.2). L'identification précise des effets de la crise ou des crises que traversent les établissements soulève en amont la question des origines de leurs difficultés. Ce point est déterminant : se pose 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.

I.1. Variations du volume d'activité et ajustements : la « crise » dans les établissements

Quels sont les indicateurs de crise dans les établissements procédant à des ajustements ? L'enquête REPONSE 2010-2011 permet d'identifier les établissements dont on pourrait supposer qu'ils subissent la crise. En effet, une question posée au représentant de la direction peut répondre à cet objectif : « Sur les trois dernières années (2008, 2009, 2010), le volume de l'activité de votre établissement a-t-il été : Fortement croissant/croissant/stable/décroissant/fortement décroissant ? » Si la crise est appréhendée à partir d'une baisse du volume d'activité sur la période 2008-2010, son lien aux ajustements par le travail entrepris sur la période fait état d'une panoplie de configurations (tableau 3).

Tableau 3. Les ajustements par le travail selon les variations du volume d'activité entre 2008 et 2010

En % d'établissements

	Variation du volume d'activité					Ensemble
	Fortement croissant	Croissant	Stable	Décroissant	Fortement décroissant	
Ensemble des établissements	8	32	35	**21**	**4**	100
Ajustement des rémunérations						
Modération	**26**	23	26	33	34	27
Gel ou baisse	4	7	11	21	**43**	**13**
Évolution des effectifs						
En hausse	82	54	24	13	11	35
Stable	15	38	64	42	29	46
En baisse	3	**8**	12	45	**60**	**19**
Recours au chômage partiel	1	2	4	10	19	5
Réorganisation de l'activité	26	24	22	35	50	27

Note de lecture : 21 % des établissements ont enregistré une décroissance de leur activité entre 2008 et 2010. Parmi ceux qui ont enregistré une décroissance de leur activité, 33 % déclarent avoir pratiqué une politique de modération salariale alors que la proportion est de 27 % dans l'ensemble des établissements.
Source : Enquête REPONSE 2010-2011 et Sinapse, DARES. Établissements de 11 salariés et plus du secteur marchand non agricole.

On constate d'emblée au niveau statistique que la part d'établissements ayant déclaré une variation de leur volume d'activité à la baisse est faible (seulement 25 % d'entre eux). La période couvrant l'année 2009, l'on pouvait s'attendre à trouver davantage d'établissements « en crise », dont la manifestation serait une baisse du volume d'activité [3]. Ils sont cependant plus nombreux que lors de la dernière enquête REPONSE, dans laquelle seulement 14 % d'entre eux enregistraient alors un volume d'activité décroissant ou fortement décroissant entre 2002 et 2005 (Pignoni, Raynaud, 2013) [4]. Le deuxième constat porte sur les ajustements. Seuls 19 % des établissements ont procédé à une baisse de leurs effectifs et 60 % n'ont pas touché aux rémunérations : comme 75 % des répondants n'ont pas subi de baisse de leur volume d'activité, ils sont de fait moins nombreux qu'attendu à avoir ajusté le « travail » pendant la crise [5].

Le troisième constat porte sur le lien entre l'indicateur de crise et les ajustements sur les salaires et l'emploi. D'une part, l'activité fortement décroissante est très corrélée à la baisse ou au gel des rémunérations ainsi qu'aux baisses d'effectifs et au recours au chômage partiel. Mais il existe d'autres configurations au niveau agrégé : des ajustements peuvent avoir lieu dans des établissements n'ayant pas subi une dégradation marquée de leur activité : 26 % des établissements déclarant une forte croissance de leur activité ont pratiqué de la modération salariale ; parmi ceux ayant déclaré une activité croissante, 8 % ont baissé leurs effectifs et 24 % ont procédé à des réorganisations d'activité. Si l'indicateur de variation du volume d'activité apparaît comme le point d'entrée pour appréhender la crise dans la majorité des cas, il ne permet pas (du moins à lui seul) de comprendre la « crise » telle qu'elle est vécue dans les établissements. Le travail de terrain est de ce point de vue essentiel, notamment parce qu'il offre l'occasion de saisir plus finement la chronologie de la crise, son ampleur et les indicateurs auxquels se réfèrent les acteurs. Les 15 établissements étudiés dans les monographies sont ainsi des établissements ayant tous procédé à des ajustements dans un contexte de crise macroéconomique qui les affecte cependant de manière plurielle.

La grande majorité des établissements que nous avons enquêtés, en particulier ceux de l'industrie manufacturière, ont enregistré une baisse de leurs commandes sur la période 2008-2010, pouvant atteindre pour certains

3. Comme souligné *supra*, les 15 établissements de l'analyse qualitative sont bien plus nombreux à enregistrer une décroissance de leur volume d'activité. Ce décalage tient à leur mode de sélection. Issus des classes d'établissements ayant procédé à des ajustements par le travail, ceux ayant connu une baisse du volume de leur activité y sont surreprésentés.
4. On ne peut pas exclure la présence de certains biais de sélection pour les répondants à l'enquête REPONSE, et notamment liés au fait que seuls les établissements qui ont survécu à la crise, et qui sont donc en mesure de répondre à l'enquête en 2010, sont présents.
5. On constate également que 35 % des établissements ont augmenté leur effectif durant cette période, ce qui va à l'encontre d'autres sources (Domens, 2010 ; Amar *et al.*, 2011) qui décrivent d'importants ajustements à la baisse de l'emploi sur la période (même s'ils concernent surtout les contrats temporaires).

d'entre eux 40, 45 ou même, dans un cas, 60 %. Cependant, si l'année 2008 a souvent été citée comme le point de départ des difficultés rencontrées (Peint, Grenaille, Equip, Tractplus, Elevation, Forge), ces dernières ont aussi pu se résorber très vite : les établissements ont renoué avec une croissance de leur chiffre d'affaires dès 2009-2010, même si dans certains cas la réduction de l'activité a débuté bien plus tôt. Par ailleurs, les chutes d'activité s'accompagnent généralement de pertes de rentabilité mais 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). 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.

Sur l'ensemble des cas étudiés, l'établissement ne constitue pas une unité de décision ni de négociation en matière d'emploi et de salaires. Nos interlocuteurs (représentants de la direction et représentants du personnel) n'ont jamais été en capacité de fournir des indicateurs de santé économique ou financière de leur « établissement », ceux-ci étant consolidés au niveau de l'entreprise ou 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 ou ne sont pas connus des acteurs rencontrés. Or, parfois, les ajustements qui sont effectués ne peuvent pas être corrélés à la santé économique de l'établissement. La difficulté est alors de légitimer des ajustements réalisés au niveau des établissements par le biais d'indicateurs consolidés au niveau de l'entreprise ou du groupe. On retrouve ici un décalage bien connu des travaux portant sur les restructurations (Beaujolin-Bellet, Schmidt, 2012).

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, Equip et 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 transfert volontaire d'activité 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 ces derniers procèdent régulièrement à des acquisitions 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 » (un représentant du personnel) 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. 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 est alors « produite » ou construite par le groupe au niveau de tel ou tel de ses établissements.

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

L'un des apports déterminants des monographies est de montrer que souvent l'entreprise traverse plusieurs crises, intriquées, parfois qualifiées par les acteurs de « structurelles ». À la crise macroéconomique et conjoncturelle peuvent donc se superposer d'autres difficultés, de nature interne au secteur d'activité ou à l'entreprise, liées à de mauvais choix stratégiques en matière d'investissements aussi bien productifs que financiers ou encore de délocalisation d'activités, qui toutes expliqueront et justifieront alors une partie des ajustements.

La crise macroéconomique

Toutes les entreprises (sauf Ferrov, Pharma et Sansfil) ont fait face à une baisse sensible de leur chiffre d'affaires liée à la crise macroéconomique. Ainsi, la crise du secteur du bâtiment affecte par exemple directement Elevation (producteur 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 deux 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 (comme le groupe Pharma, dont les commandes baissent à partir de 2009 alors que le chiffre d'affaires continue à augmenter, en raison de variations de change et de périmètre [6]). Enfin,

6. À taux de change et périmètre constants, il baisse en effet légèrement – d'un peu plus de 2 % – entre 2009 et 2010.

la crise déprime la consommation, *via* la baisse de pouvoir d'achat des ménages et les restrictions d'accès au crédit dans un établissement de la distribution (Coop).

L'effet de la crise macroéconomique n'est bien sûr pas de même ampleur pour tous les établissements, mais il est souvent décrit comme brutal. Comme le souligne le représentant de la direction 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 ! ».

Par ailleurs, si ces effets sont parfois violents, ils peuvent être temporaires, certains établissements renouant alors assez rapidement avec la croissance. C'est le cas des établissements du secteur de l'industrie aéronautique qui connaissent des difficultés réelles mais très transitoires et qui anticipent simultanément une forte croissance des commandes à venir. Comme nous le soulignons plus loin, le caractère parfois transitoire de la crise est important pour comprendre la manière dont les ajustements seront ou non réalisés ou acceptés.

Ainsi, la quasi-totalité des établissements est affectée par la crise macroéconomique et par 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, les enquêtes de terrain invitent à penser que toutes ces difficultés – et donc tous les ajustements consécutifs – ne peuvent s'expliquer par la seule crise macroéconomique.

Des crises « internes » et multiples

Les difficultés de l'entreprise peuvent tout d'abord venir de ses propres choix stratégiques que les interlocuteurs ne jugent pas toujours pertinents, et parfois contestent. Pour Coop, l'ampleur de la dégradation de la situation économique et financière de l'établissement s'explique à la fois par des choix de partenaires et d'investissements qui se sont avérés peu judicieux, et par des changements institutionnels qu'a connus le secteur de la distribution. C'est aussi le cas de Sansfil, dont les difficultés semblent aggravées par de mauvais choix stratégiques de l'entreprise. Si le représentant de la direction évoque la crise économique pour expliquer la chute du chiffre d'affaires et les ajustements, l'un des représentants du personnel 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 chute du chiffre d'affaires qui en a résulté (-30 %) serait davantage liée à la baisse des prix

qu'à une réduction de l'activité consécutive à la crise. Le marché sur lequel elle évolue connaît, en effet, une croissance de 30 % sur la même période.

Les difficultés peuvent aussi venir de « crises » d'ordre structurel, internes au secteur d'activité. Concernant Pharma par exemple, au moins depuis la fin des années 1990, 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 conventionnel 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 directeur des ressources humaines 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 impact 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 » (représentant de la direction, 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 – alors même qu'ils ne semblent pas affecter sensiblement le chiffre d'affaires du groupe.

Banque connaît un scénario similaire. La crise financière provoque une série de changements de réglementation (les accords de Bâle III) que le représentant de la direction 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 » (représentant de la direction, Banque). Quant au représentant du personnel, il évoque deux crises :

une crise « conjoncturelle », celle des « *subprimes* » en 2007-2008 qui n'aurait provoqué qu'un ralentissement temporaire de l'activité, et une crise « structurelle » en 2011, celle « des dettes souveraines », qui affecterait profondément et durablement le secteur bancaire.

Stratégies de délocalisation et logiques financières

Il apparaît clairement, lors de plusieurs entretiens, qu'une partie des ajustements entrepris peuvent aussi répondre à 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 transfert 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 recherche et développement (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 transferts d'activité, rendant difficile la recherche des causes réelles des difficultés.

Equip est à cet égard assez emblématique : l'établissement traverse une crise brutale, on l'a souligné, mais de courte durée et connaît, dès 2010, une reprise d'activité. Si la crise ne semble pas instrumentalisée par la direction d'Equip, les interlocuteurs, à l'unanimité, minorent sa gravité. L'une des représentantes du personnel rencontrées relate ainsi les effets d'une autre « crise », cette fois-ci liée à la stratégie du groupe, qui organise la fermeture progressive 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 menacé. D'ailleurs en France, on a vu, depuis 2007 à peu près, des sites qui ont fermé. […] Ce n'est pas qu'ils ne se portent pas bien mais ils n'ont pas une place importante, centrale… 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 commandes, qui venait des constructeurs. Là, sur le volume de produits, il 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. »

En effet, la direction du groupe décide de manière unilatérale, sans concertation avec les directions des sites, la répartition des charges d'activité, 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 a amorcé un processus de transfert d'une partie des activités réalisées en France vers des pays d'Europe de l'Est pour bénéficier de coûts de production plus

faibles et suivre ses principaux clients, les principaux constructeurs automobiles européens ayant massivement investi dans ces pays.

Enfin, dernier 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. Ainsi, Pharma connaît bien, nous l'avons vu, des « crises » internes à son secteur d'activité, mais le chiffre d'affaires du groupe auquel appartient Pharma 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. Du point de vue du représentant du personnel, l'élément décisif expliquant la baisse des effectifs d'un site de R&D de Pharma a surtout été l'arrivée à la tête du groupe d'un nouveau directeur poursuivant une logique très « financière ». Il semble alors que les ajustements soient tous liés à la recherche d'un profit et d'une rentabilité maximum, guidés par une logique financière de réduction de coûts (dont les frais de R&D) et d'augmentation du dividende par action.

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 représentant de la direction de Sansfil 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 lui : « 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 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" ; le résultat, c'est que notre action s'effondre, et tout le monde hurle, tous les financiers » (représentant de la direction, Sansfil).

L'identification précise de l'impact de la ou des crise(s) 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 cause la légitimité des ajustements jusqu'à provoquer parfois le conflit. Avant d'envisager ces situations, les modalités d'ajustement retenues, leurs agencements et les segmentations qui permettent de contourner les conflits doivent être caractérisés.

II. Processus et ciblage des ajustements

Dans la phase de crise qui s'étend de 2008 à 2014, les entreprises ont articulé une pluralité de modes d'ajustement par le travail. Les monographies nous ont permis, en entrant dans les établissements et en confrontant les propos et points de vue recueillis auprès des représentants de la direction et du personnel, de rendre compte de la pluralité des voies par lesquelles les acteurs des entreprises ont fait face à la crise (II.1) et de questionner la dynamique et le séquençage de ces ajustements selon qu'ils visent le cœur ou la périphérie de la main-d'œuvre (II.2), se polarisent sur certains segments de la main-d'œuvre (II.3) ou ont finalement un caractère plus structurel que conjoncturel (II.4).

II.1. Une pluralité des modes d'ajustement à la crise

Une cartographie des modes d'ajustement par le travail en temps de crise fait apparaître la pluralité des modes d'ajustement, au-delà de ceux repérables au niveau macroéconomique et dans l'enquête REPONSE 2010-2011 (tableau 4). Au sein des ajustements sur l'emploi, nous avons distingué : i) les mouvements d'entrées-sorties de l'entreprise concernant les effectifs permanents (*i.e.* en CDI). Sont pris en compte le ralentissement ou le gel des embauches ainsi que les différentes modalités de rupture des contrats de travail ; ii) 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 ; iii) 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 [7] 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.

7. Nous incluons également les demandes d'autorisation 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'ajustement.

Aux ajustements sur l'emploi s'ajoutent ceux portant directement sur les rémunérations. Ils se composent de trois types d'actions : i) 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 grilles de classification et des salaires d'embauche ; ii) celles portant sur les primes non liées aux résultats, dont certaines peuvent être dépendantes des modifications des horaires de travail (travail de nuit, panier…) ; iii) celles associées aux résultats et à la performance des entreprises et relevant des dispositifs d'épargne salariale (primes d'intéressement et de participation aux bénéfices et, depuis 2011, prime de partage des profits).

Enfin, les autres ajustements mis en évidence à partir des entretiens affectent directement l'organisation de la production et du travail : la baisse des coûts recherchée *via* la réduction des frais généraux et celle des stocks ; les réorganisations du travail (mise en place du « zéro stock », suppression de certaines fonctions telles que l'informatique dans Conseil ou l'assurance dans BTP) ; les ajustements portant sur les choix d'activités qui relèvent de configurations où les établissements modifient le périmètre de leurs activités productives, voire celui de l'entreprise (ou du groupe).

De cette cartographie, il ressort que les 15 établissements étudiés ont procédé, à des degrés divers, et selon un séquençage particulier, à ces différents ajustements. Les enquêtes de terrain montrent à quel point il peut être difficile d'en établir la *chronologie* car c'est une séquence sur laquelle agissent différents acteurs (DRH, représentants du personnel, etc.), à différents niveaux de l'organisation (établissement, entreprise, groupe) et selon des calendriers qui répondent à des contraintes variées, et à des difficultés économiques intriquées (conjoncturelles et structurelles).

II.2. Faire face à la crise en préservant le « noyau dur » de l'établissement

Rarement décrit comme un processus formalisé, le séquençage des ajustements résulte d'une reconstruction *ex post*, à partir des entretiens. Ainsi, il est apparu que lorsqu'un établissement est affecté par le choc macroéconomique, les ajustements procèdent d'une dynamique qui va « de la périphérie au cœur ». Le « noyau dur » de l'établissement est le plus souvent identifié aux salariés en contrat stable (par exemple dans BTP), mais peut, selon les cas étudiés, désigner les salariés de la maison-mère quel que soit leur statut d'emploi (et par opposition aux salariés des filiales comme dans Banque) ou, au contraire, être étendu aux salariés des entreprises sous-traitantes filiales du même groupe comme dans Aero : « On a rapatrié pas mal d'activités, pour donner du boulot aux gars. […] Donc nous, on réajuste en conséquence, mais relativement en douceur pour aussi préserver notre

Tableau 4. 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
- Préretraites (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

■■■

<table>
<tr><th colspan="6">Ajustements sur les rémunérations</th></tr>
<tr><th colspan="2">Sur le salaire de base</th><th colspan="2">Sur les primes</th><th colspan="2">Sur la participation, l'intéressement et l'épargne salariale</th></tr>
<tr><td>- Modération salariale</td><td>Ferrov, Pneu, Equip, Elevation, Pharma, Grenaille, Tractplus, Banque, Forge, Coop</td><td rowspan="4">- Prime panier, transport, poussière, liée à l'organisation du travail…</td><td rowspan="4">Elevation, Grenaille, Tractplus, BTP, Banque, Sansfil, Ferrov</td><td>- Intéressement</td><td>Pneu, Elevation, Banque, Aero, Forge, BTP</td></tr>
<tr><td>- Gel</td><td>Tractplus, ConseiL, BTP, Aero, Coop</td><td>- Participation</td><td>Equip, Grenaille, Tractplus, Forge, Coop, Aero</td></tr>
<tr><td>- Baisse des salaires</td><td>Conseil</td><td rowspan="2">- Prime de partage des profits</td><td rowspan="2">Pharma</td></tr>
<tr><td>- Grille salariale, salaire d'embauche</td><td>Grenaille, Banque, Coop</td></tr>
<tr><th colspan="6">Ajustements sur l'organisation de la production et du travail</th></tr>
<tr><th colspan="2">Sur les coûts</th><th colspan="2">Sur les choix d'activités</th><th colspan="2">Sur l'organisation du travail</th></tr>
<tr><td>- Baisse des stocks</td><td>Pneu, Peint, Tractplus, BTP</td><td rowspan="2">- Redé-ploiement d'activités</td><td rowspan="2">Elevation, Peint, Pharma, Grenaille, Tractplus, Banque, Sansfil, Coop</td><td rowspan="2">- Réorganisation du travail</td><td rowspan="2">Pneu, Conseil, BTP, Banque, Aero, Tractplus, Sansfil, Elevation, Pharma</td></tr>
<tr><td>- Baisse des frais généraux</td><td>Ferrov, Elevation, Conseil, BTP, Forge</td></tr>
</table>

Source : Perez, Thèvenot, coord. 2014 ; cette cartographie a été élaborée à partir des 15 études de cas.

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 » (représentant du personnel, Aero).

Se déploie alors une séquence d'ajustements qui correspond, dans les grandes lignes, à celle observée au niveau macroéconomique : la réduction du volume d'emplois temporaires, puis le rapatriement d'activités sous-traitées, le recours au chômage partiel ainsi qu'aux autres modalités de flexibilisation/réduction du volume horaire de travail et, en dernière extrémité, la suppression d'emplois permanents. La modération salariale (voire le gel des salaires) apparaît comme un ajustement de second temps là où d'autres leviers sont possibles. Pour autant, les ajustements sur le travail (et notamment le chômage partiel ainsi que les autres ajustements portant sur le volume horaire de travail) ne sont pas sans conséquence sur les rémunérations perçues.

Les établissements qui ont procédé d'emblée à des suppressions d'emplois étaient moins affectés par le choc macroéconomique que par des restructurations opérées en fonction d'orientations stratégiques (financières ou industrielles) décidées au niveau du groupe. Dans tous les cas, les suppressions d'emplois procèdent d'incitations aux départs par le biais d'indemnités, soit dans le cadre de plans de départs volontaires (le plus souvent adossés à un plan de sauvegarde de l'emploi – PSE), soit dans celui de dispositifs de préretraites.

II.3. Des ajustements polarisés sur certains segments de la main-d'œuvre

La dynamique des ajustements fait porter l'effort en premier lieu sur les salariés de la périphérie, les travailleurs temporaires. La baisse du recours au travail intérimaire a ainsi été observée dans neuf établissements sur les 15 enquêtés (Aero, BTP, Elevation, Equip, Forge, Grenaille, Peint, Pneu et Tractplus). Trois établissements (Banque, Equip et Pharma) font également état du non-renouvellement ou du non-remplacement des CDD arrivant à échéance. 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 » (représentant du personnel, BTP). Syndicalement, l'ajustement par ce biais ne fait d'ailleurs parfois pas l'objet de discussions, même si les coûts afférents au départ d'une main-d'œuvre préalablement formée (parfois pendant plus d'un an en fonction des secteurs d'activité) sont parfois pointés. Le non-remplacement des CDD, tout comme le gel des recrutements, ou

le licenciement des salariés les plus récents d'Elevation, a des conséquences importantes sur les effectifs jeunes des établissements concernés [8]. Sans cibler spécifiquement cette population, ces ajustements érodent le bas de la pyramide des âges des effectifs salariés.

Les plans de départ volontaire (PDV) visent souvent, quant à eux, 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. Le plus souvent, cependant, les mesures d'âge ont plutôt ciblé les salariés proches de l'âge de la retraite et consisté en une cessation anticipée d'activité, totale ou partielle (préretraites). Cette polarisation, qui s'accompagne d'enveloppes significatives distribuées aux salariés qui partent (la plupart de nos établissements appartenant à des groupes ayant les moyens de les financer), est, en effet, jugée « socialement acceptable » (représentant de la direction, Equip), même si, dans le cas d'Equip comme dans celui de Pharma par exemple, cette mesure ne répond pas à une dégradation de la santé économique du groupe. Nos enquêtes de terrain attestent d'un véritable retour des mesures d'âge, dans le cadre de PDV et/ou de PSE. Les « seniors » apparaissent ainsi comme une variable d'ajustement, souvent consensuelle car les salariés proches de la retraite peuvent trouver intérêt à quitter l'entreprise avec des indemnités substantielles, comme l'ont montré avant nous Bourguignon et Garaudel (2012), créant un risque de perte de compétences pour l'entreprise. Ainsi, « alors même que dans le cadre d'un PSE le statut juridique du départ volontaire reste assimilé à celui du licenciement économique, l'adhésion massive des salariés observée pour certains dispositifs de départs volontaires laisse penser que cette possibilité est vécue par nombre de salariés comme une "opportunité" offerte, que ce soit dans une optique de reconversion professionnelle ou bien dans une optique de "fuite" de l'entreprise ou du marché du travail. Le principe de volontariat, bien plus qu'un mécanisme de sélection des partants destiné à limiter le coût social de la restructuration, apparaît alors valorisé pour lui-même » (Bourguignon, Garaudel, *op.cit.*:109).

Tout comme la baisse du recours au travail intérimaire et le non-remplacement des CDD, les ajustements qui affectent les effectifs permanents (chômage partiel, non-remplacement des départs à la retraite, PDV, etc.) ont majoritairement touché les non-cadres, et tout particulièrement les ouvriers de production, modifiant ainsi la structure par

8. La polarisation sur les jeunes peut également être incitée par une modification de la législation, comme ce fut le cas chez Pharma, 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.

qualification de la main-d'œuvre. Cela a été le cas dans quasiment tous les établissements des secteurs de l'industrie manufacturière et de la distribution (Aero, BTP, Coop, Equip [9], Forge, Grenaille, Pneu, Tractplus) [10]. 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-effectifs… 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 » (représentant de la direction, 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 comme on l'a déjà mentionné ; 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 services complémentaires aux produits vendus.

Globalement, dans les établissements visités, les ajustements sur les rémunérations sont moins différenciés que les ajustements sur les effectifs. 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, 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, où la modération salariale commencée en 2012 a été l'occasion d'arrêter toutes les augmentations collectives des salaires pour les cadres, alors que celles-ci sont restées exclusivement collectives pour les autres catégories de salariés : « On considère que la

9. Chez Equip, le chômage partiel a touché les non-cadres et le personnel de production. L'exclusion des cadres est justifiée par le régime du « forfait jour » auquel ils sont soumis. Afin de préserver l'équité entre les salariés, la direction a néanmoins imposé aux cadres de prendre deux jours de RTT par mois pendant six mois.
10. 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 » (représentant de la direction, Elevation).

performance d'un cadre est plus facile à évaluer que celle d'un technicien à qui on demande d'exécuter des consignes » (représentant de la direction, Pharma).

II.4. Ajustements conjoncturels versus *structurels : une distinction pertinente ?*

Face à un choc de conjoncture et donc à un ralentissement temporaire de l'activité, les ajustements sont supposés transitoires, réversibles. Ainsi, le « chômage partiel » (ou « activité partielle » depuis la refonte du dispositif en 2013) est un ajustement de nature temporaire (d'une durée maximale de six mois, renouvelable sous conditions), qui permet aux entreprises « confrontées à des difficultés temporaires de nature économique, technique, à la suite d'intempéries ou d'autres événements exceptionnels, de réduire ou suspendre temporairement l'activité de tout ou partie de leurs salariés » (Beauvoir, Calavrezo, Nevoux, 2015).

Or, les difficultés d'ordre structurel, propres à l'évolution du secteur ou de l'activité, sont souvent intriquées avec (voire amplifiées par) celles relevant de l'évolution conjoncturelle. En conséquence, les ajustements peuvent répondre à des contraintes dont il est difficile de démêler la véritable nature. Ainsi pour Coop, siège social d'une entreprise de distribution qui exploite des supermarchés et des magasins de proximité, la survie est clairement menacée par la chute de la demande liée à la baisse du pouvoir d'achat des consommateurs, et particulièrement sur le segment sur lequel s'est déployé Coop dans les dernières années, le « *discount* ». Les effets de la conjoncture se conjuguent ainsi avec ceux propres au secteur de la grande distribution (notamment l'engagement croissant des grandes enseignes sur ce segment de marché et les changements législatifs intensifiant la concurrence qui sont intervenus depuis 2008). C'est dans ce contexte qu'a été supprimée la prime d'ancienneté, au cœur de la convention collective de la coopérative, qui ne sera plus désormais attribuée aux nouveaux embauchés. Cette suppression demandée par la direction depuis 2003 a finalement été obtenue avec la « crise », menaçant d'emporter avec elle toute la convention collective.

En outre, le choc conjoncturel a pu constituer une opportunité pour faire passer des ajustements ayant un caractère plus irréversible, comme par exemple dans le cas de Tractplus où la réduction 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] » (représentant du personnel, Tractplus). Le contexte de crise

constitue alors une véritable « fenêtre d'opportunité » (Freyssinet, 2011), en facilitant l'introduction de changements ne correspondant pas vraiment à des « ajustements » et que les salariés concèdent sous le joug des difficultés de l'établissement. Comme le dit le représentant de la direction de Coop au sujet de la suppression de la prime d'ancienneté susmentionnée : « C'est vrai qu'en période de crise, vous allez toujours un peu plus loin sur les mesures ».

Au-delà de ces observations, on est amené à questionner la pertinence de la distinction entre « conjoncturel » et « structurel ». Ainsi, 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'Union des industries et des métiers de la métallurgie (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) ?

De nombreux changements sont ainsi intervenus dans les établissements depuis 2008, certains mis en œuvre pour faire face au choc conjoncturel et ainsi permettre d'ajuster le volume de travail (et/ou d'emploi) à la baisse de l'activité. Dans ce cas, ces ajustements ont tenté de préserver le noyau dur de la main-d'œuvre en premier lieu interne (mais possiblement externe quand il s'agit des sous-traitants considérés comme des partenaires privilégiés et indispensables en cas de reprise de l'activité). D'autres changements ont pu être justifiés par la crise économique, et intervenir concomitamment de celle-ci, dans un contexte de repositionnement stratégique à l'échelle du groupe ou du secteur. Ils comportent alors un caractère d'irréversibilité comme l'analysent bien certains représentants du personnel : « Ils nous font perdre des acquis » (représentant du personnel, Tractplus). Par quels processus ont été décidés ces ajustements et quelles ont été les marges de manœuvre des représentants des salariés dans ce contexte ?

III. Les ajustements entre négociation et décision unilatérale

Les entretiens ont cherché à identifier le caractère plus ou moins négocié des ajustements et la manière dont ces discussions/négociations avaient pu affecter, voire infléchir, dans leur niveau et/ou leur forme, les ajustements initialement prévus dans les établissements enquêtés. À l'aune des entretiens, il est apparu que les marges de manœuvre des représentants du personnel étaient d'autant plus étroites que le lieu de décision était éloigné de l'établissement, l'organisation du travail demeurant le champ de

discussions, souvent informelles, le plus investi (III.1). Le contexte de crise économique est propice à des négociations de concessions entre directions et représentants du personnel visant à éviter (ou limiter) certains ajustements moyennant des contreparties (III.2). Dans ce climat tendu, la conflictualité est apparue globalement faible dans les établissements enquêtés, mais a pu surgir localement en réaction aux ajustements eux-mêmes, ou bien à leur justification par la crise économique (III.3).

III.1. Des négociations défensives sur l'emploi et les rémunérations

De manière générale, nous avons constaté que les modalités d'ajustement à la baisse de l'emploi permanent ont 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 représentants du personnel et la direction. Dans la plupart des cas étudiés, les décisions de suppression d'emplois permanents 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" » (représentant de la direction, Elevation). Dans un contexte d'autonomie limitée, voire nulle, en matière de décisions d'emploi, le rôle joué par les représentants du personnel dans les négociations d'ajustement de l'emploi permanent varie d'un établissement à l'autre. Mais trois grands constats peuvent être dressés. D'une part, les représentants du personnel échouent le plus souvent à contester l'ajustement lui-même (le principe de suppression des emplois) ; tout au plus parviennent-ils, le plus souvent de haute lutte, à en limiter le nombre au niveau de l'établissement (Tractplus). D'autre part, dans ce contexte, ils se concentrent sur la négociation du contenu des PSE et cherchent à obtenir des modalités plus favorables de départ (montant des indemnités, meilleur accompagnement), autrement dit des négociations que l'on peut qualifier de « défensives » (Jobert, 2013). Enfin, la capacité à agir des représentants du personnel est doublement limitée : d'une part, du fait des menaces de fermeture agitées par les directions pour éviter les mobilisations collectives, et d'autre part, par la mise en œuvre de plans de départs « volontaires » qui nuisent à la mobilisation pour le maintien de l'emploi sur site.

Quant aux ajustements salariaux, s'ils 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. Compte tenu de la multiplicité des thèmes abordés au cours de la négociation annuelle obligatoire (NAO portant sur les primes et compléments

de salaire, les 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, les enquêtes montrent 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 première 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. Celle-ci est souvent centralisée au niveau du siège de l'entreprise ou du groupe [11]. 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 salariales (Castel, Delahaie, Petit, 2013).

Le contexte organisationnel n'est pas le seul facteur d'affaiblissement des marges de négociation des représentants du personnel. 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. Le poids du contexte économique (des concurrents qui réduisent leur voilure) et la pression du chômage sont souvent évoqués par les interlocuteurs rencontrés. Ainsi, alors que 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), le plus souvent, les acteurs ne remettent pas en cause la légitimité de cette modération salariale.

Au contraire des ajustements précédents, les décisions d'ajustement de l'emploi précaire et les autres formes d'ajustement concernant le volume de travail (recours au chômage partiel, rapatriement d'activité de sous-traitance ou encore réorganisations internes *via* les mobilités internes, etc.) n'ont pas fait l'objet de négociations formelles d'entreprise [12]. 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

11. Notons par ailleurs que la plupart des interlocuteurs rencontrés exercent des mandats au sein de l'établissement mais ils ne participent pas forcément aux NAO.
12. 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 minimales, l'entreprise s'en tenant au respect des obligations légales comme le suggère le représentant du personnel de Forge au sujet de l'accord prévoyant la mise en place de l'activité partielle de longue durée (APLD).

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. Il n'y a pas eu de PSE, donc ce sont des mesures qui sont gérées au niveau du site » (représentant de la direction, 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 de compromis. Les discussions informelles sont également très nombreuses dans les établissements où les représentants du personnel semblent relativement isolés et où la gestion est 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 représentants du personnel, 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 le plus souvent informel. Quant à la représentante de la direction 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. Ces ajustements *in fine* imposés par la direction du site sont relativement bien accueillis par les salariés, d'autant plus que la crise est de courte durée et l'objectif de préservation de l'emploi permanent privilégié.

III.2. Des négociations de concessions

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 cas, il est possible de percevoir, même si les acteurs ne l'expriment pas explicitement, la négociation de compromis plus ou moins opportunistes. Parmi les établissements enquêtés, deux sont marqués par des stratégies de « chantages à l'emploi ». Ainsi dans le cas de Tractplus, la direction n'a pas concédé une diminution du nombre de postes supprimés dans le cadre du PSE sans contrepartie. Le compromis final conditionne 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 CFTC, CFDT et FO (à l'exception des élus CGT), cet avenant 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 quand on a vu ça, on a dit : "Bon, le choix est vite fait, on ne va pas tourner autour du pot" » (représentant du personnel, Equip).

Dans certains établissements, les politiques salariales ont aussi fait l'objet de négociations de concessions. Au sein de Banque, les accords salariaux sont signés depuis plus de 10 ans, et ce même en temps de crise, ce que le représentant de la direction justifie par un contexte relativement propice à l'octroi d'augmentations généreuses. 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 dans cet établissement [13]. Chez Grenaille, la crise aura permis 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 la branche ou la région s'est fortement érodé, comme le constate amèrement l'élu du comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) : « Moi je sais qu'avant d'arriver ici, moins aujourd'hui parce qu'ils se sont justement calqués sur les autres, mais travailler ici c'était ce qu'il y avait de mieux dans la vallée. […] Parce qu'avant ils avaient les reins très solides, ça payait très bien, il y avait des primes qu'il n'y avait jamais ailleurs par rapport aux intéressements. […] Maintenant, à partir de 2012 ils ont commencé à diminuer les avantages. […] Les derniers rentrés, ils rentrent au Smic, alors qu'avant jamais » (représentant du personnel, Grenaille).

Les conditions dans lesquelles ont été discutés, négociés ou imposés les différents ajustements à la faveur de la crise, et leurs cibles privilégiées, 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.

III.3. Une faible (mais pas inexistante) conflictualité liée aux ajustements

Nos enquêtes montrent que les ajustements sont relativement bien tolérés par les salariés lorsque ces derniers répondent à un objectif de préservation de l'emploi « permanent » et apparaissent transitoires. 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). Cela n'évacue pas pour autant toute

13. Selon la politique dite du « talon », l'augmentation générale en pourcentage est associée à un minimum garanti en valeur absolue, un « talon » de x euros. Voir Castel, Delahaie, Petit (2013) sur la politique du talon dans les négociations salariales du secteur automobile.

conflictualité. Lorsque nous l'avons rencontrée, elle pouvait avoir deux origines : la contestation de l'ampleur ou de la nature de l'ajustement ; ou bien celle de la légitimité même de cet ajustement.

Dans la première catégorie de conflits, l'ampleur du choc de demande subi en lien direct avec la dégradation de la conjoncture internationale ne laisse aucun doute aux yeux des représentants du personnel sur la nécessité d'opérer des ajustements. Ce qui va faire l'objet de contestations voire de conflits (ou à l'inverse produire de la résignation), ce sont les modalités de ces ajustements, comme par exemple le fait qu'ils soient insuffisamment discutés ou négociés, voire jugés iniques. 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.

Dans la seconde catégorie de conflits, les salariés et leurs représentants ont contesté la légitimité même de l'ajustement : le diagnostic posé sur la crise et ses implications pour l'établissement (ou l'entreprise) n'était pas partagé (Elevation, Sansfil), jusqu'à concevoir l'ajustement comme opportuniste (Aero). Des établissements au climat social paisible, non conflictuel, se sont ainsi embrasés pendant cette période : c'est notamment le cas d'Aero à la suite de l'échec des négociations et de la décision unilatérale de gel des salaires 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. La proposition de la direction était de poursuivre le gel des salaires en 2010 avec une « clause de revoyure » 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. Face à l'intransigeance de la direction et la durée du conflit (trois mois au total) impliquant la quasi-totalité du personnel de production, la sous-préfecture est intervenue dans les négociations qui ont abouti au retrait de la décision de gel des salaires et à un compromis sur les modalités d'augmentation salariale.

Conclusion

Notre travail de terrain a permis d'interroger la nature de la crise ou des crises qu'ont dû affronter les établissements enquêtés, en mettant en

évidence leur caractère systématique, polymorphe et parfois diffus, mais aussi enchevêtré et cumulatif (récession économique mais aussi crises sectorielles, orientations stratégiques erronées, mauvais positionnements sur les marchés, remise en cause du « *business model* »). De même, il a mis en évidence les écarts de vision et de perception de ces moments de crise, de fait assez éphémères ou de courte durée (même si leur ampleur a pu dans certains cas s'avérer sévère), selon que l'analyse se situe à un niveau macroéconomique, mésoéconomique ou microéconomique. L'intérêt de ce travail par rapport aux analyses macroéconomiques est de mettre au jour, au-delà d'une baisse du volume d'activité liée à la chute de la demande, la pluralité des ajustements opérés par les établissements concernés ainsi que celle des circonstances de leur mise en œuvre et des registres de justification/légitimation mobilisés par les directions.

Il ressort des entretiens que, quelles que soient les modalités et l'ampleur des ajustements, ceux-ci ont porté d'abord, et surtout davantage, sur les emplois non permanents (intérimaires, CDD et autres) et plus largement sur ceux qui n'appartiennent pas au « noyau dur » des entreprises (par exemple les sous-traitants). Ces opérations de diminution parfois brutale du volume d'emplois n'ont par conséquent pas touché le cœur de la main-d'œuvre, même si celui-ci n'a pas manqué d'être affecté par d'importants changements (chômage partiel, mobilités, polyvalence accrue des postes de travail, réorganisations et intensification du travail, plans de départs volontaires dans le cadre de plans de sauvegarde de l'emploi, gel des embauches). Ceci explique sans doute que les ajustements aient été apparemment relativement bien acceptés par les instances de représentation du personnel (IRP), quoique non sans résignation et non sans conflit parfois : il est admis en effet pour les deux parties que ce volant de main-d'œuvre joue clairement un rôle de soupape de sécurité et d'amortisseur des crises. Aussi ces ajustements ont-ils surtout concerné globalement les emplois liés à la production, bien que les fonctions support n'aient pas été complètement épargnées non plus, dans une optique de réduction des coûts (frais généraux et stocks) et de recherche d'abaissement du point mort.

Dans ce contexte de restructurations permanentes dans lequel les entreprises se sont résolument engagées depuis maintenant plusieurs décennies sur fond de montée des logiques financières et de désindustrialisation, la crise de 2008-2009 peut n'apparaître que comme un épiphénomène ou un épisode supplémentaire venu se greffer sur une tendance lourde de recomposition incessante du périmètre des entreprises. Il n'en demeure pas moins que ce contexte est porteur pour les salariés d'un sentiment généralisé d'insécurité professionnelle et de précarité au travail qui règne dans tous les établissements enquêtés, y compris pour les titulaires d'un emploi permanent (CDI). Certes, les salariés des établissements enquêtés

sont des « survivants » à la crise (ou aux « crises » que la dégradation de la conjoncture économique vient catalyser). Mais tout se passe comme si les risques de l'entreprise (risques technologiques, risques de marché, etc.) étaient transférés sur les salariés au lieu d'être portés par les actionnaires ou les dirigeants. Face à ce changement de paradigme dans la gouvernance des entreprises, les syndicats et les autres IRP voient leurs marges de manœuvre réduites. Ils s'avèrent relativement impuissants et adoptent un positionnement défensif qui aboutit à des négociations de concessions. Ils ont bien du mal à jouer le rôle de contrepoids ou de contrepouvoir au niveau des établissements, niveau qui n'est jamais décisionnel par rapport à la direction de l'entreprise ou du groupe. Ils peinent même parfois à se faire entendre, voire peuvent se trouver en porte-à-faux dans leur mandat de représentation d'un collectif de travail, là où les directions n'ont de cesse de segmenter ou d'individualiser les relations de travail et la gestion des effectifs. Ainsi, l'objectif de la défense de l'emploi comme responsabilité collective et, fait plus rare, l'avancée de propositions alternatives, apparaissent bien souvent peu audibles ou sont tout simplement contrariés, face à des salariés vulnérables aux sirènes individuelles des plans de départs volontaires avec primes à l'appui et aux opportunités de choix. Si la préservation de l'emploi « permanent » et le maintien des rémunérations par les directions apparaissent comme des conditions déterminantes de l'acceptation des ajustements par les salariés et leurs représentants, d'où la relative rareté des conflits observée, l'introduction de nouvelles modalités de flexibilité interne (aménagement du temps de travail, mobilité interne, redéfinition de règles d'évolution salariale, etc.) en est la contrepartie et le prix à payer. Et les IRP auront sans doute beaucoup de mal à revenir dessus quand la conjoncture s'améliorera. La crise de 2008-2009 aura donc eu, de ce point de vue, un rôle majeur pour les directions : celui de produire des irréversibilités dans la gestion de la relation d'emploi et de l'activité de travail.

Références bibliographiques

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 », *Emploi et salaires*, Insee Références, Édition 2011, mai, p. 9-17.

Beauvoir R., Calavrezo O., Nevoux S. (2015), « L'activité partielle en 2013. Un recours plus intense qu'en 2012, mais une tendance au repli sur l'année », *Dares Analyses*, n° 026, mars.

Beaujolin-Bellet R., Schmidt G. (2012), *Les restructurations d'entreprises*, Paris, La Découverte.

Béthoux E., Jobert A., Surubaru A. (2011), *Quel renouvellement de l'action syndicale sur l'emploi ?*, Rapport réalisé pour la CFDT, dans le cadre de l'Agence d'objectifs de l'IRES.

Bourguignon R., Garaudel P. (2012), « Les départs volontaires comme mode de sélection des salariés licenciés : des risques à maîtriser », *La Revue de l'IRES*, n° 72, p. 91-114.

Brender A., Pisani F., Gagna E. (2013), *La crise des dettes souveraines*, Paris, La Découverte.

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, avril-juin, p. 21-40.

Clément M., Dalibard E., Debauche E. (2010), « Répercussions de la crise sur l'emploi, les salaires et les revenus », *France Portrait social, Vue d'ensemble. Premier bilan 2009-2010*, Édition 2010, Paris, Insee, p. 13-23.

Cochard M., Cornilleau G., Heyer E. (2010), « Les marchés du travail dans la crise », *Économie et Statistiques*, n° 438-440, p. 181-204.

Domens J. (2010), « L'intérim en 2009 : repli sans précédent du travail temporaire », *Dares Analyses*, n° 034, juin.

Duménil G., Lévy D. (2012), « Dettes souveraines : limites du traitement keynésien d'une crise structurelle », *Actuel Marx*, n° 51, p. 27-43.

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 », *Économies et Sociétés*, n° 33, p. 1227-1264.

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, p. 101-169.

Jobert A. (2013), « La négociation d'entreprise dans la crise : innovations institutionnelles et sociales », *Droit social*, n° 4, avril, p. 332-338.

Liégey M. (2009), « Analyse : l'ajustement de l'emploi dans la crise : la flexibilité sans la mobilité ? », *La Note de veille*, n° 156, Centre d'analyse stratégique, novembre.

Perez C., Thèvenot N. (coord.) (2014), « Modes d'ajustement à la crise : des relations professionnelles sous tensions », *Document de travail du Centre d'économie de la Sorbonne*, n° 2014.76, juillet.

Pignoni M.-T., Raynaud E. (2013), « Les relations professionnelles au début des années 2010 : entre changements institutionnels, crise et évolutions sectorielles », *Dares Analyses*, n° 026, avril.