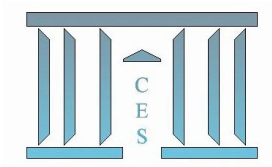
UNIVERSITÉ PARIS 1
PANTHÉON SORBONNE

Documents de Travail du
Centre d'Economie de la Sorbonne

CES Working Papers



Ajustements de l'emploi et des salaires : quels compromis en temps de crise ? Une analyse quantitative et qualitative à partir de l'enquête REPONSE 2010-2011

Noélie DELAHAIE, Coralie PEREZ

2018.06



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

Ajustements de l'emploi et des salaires : quels compromis en temps de crise ?

Une analyse quantitative et qualitative à partir de l'enquête REPONSE 2010-2011.

Noélie Delahaie[1] et Coralie Perez[2]

1 Institut de Recherches Economiques et Sociales, 16 Boulevard du Mont d'Est, 93160 Noisy-le-Grand, France. Noelie.Delahaie@ires.fr

2 Centre d'Economie de la Sorbonne, Université de Paris 1-Panthéon-Sorbonne, 106-112 Bd de l'Hôpital, 75647 Paris cedex 13, France. coralie.perez@univ-paris1.fr

Résumé

Pour faire face à la forte dégradation de la conjoncture économique depuis 2008 en France, les établissements ont procédé à des ajustements de l'emploi, des salaires et du temps de travail, de nature et d'ampleur variables. Dans un contexte de tensions accrues sur les relations sociales en entreprise, nous nous intéressons à la manière dont les ajustements sur l'emploi et les salaires ont été négociés. Les représentants du personnel ont-ils pu infléchir les décisions initialement prises ? Le cas échéant, des contreparties ont-elles été échangées ? L'exploitation statistique de l'enquête REPONSE 2010-2011 combinée à des enquêtes de terrain menées dans des établissements en France, entre 2012 et 2014, met au jour des négociations de contreparties ayant des effets plus ou moins durables sur la relation d'emploi, et qui dépendent à la fois de l'état des relations sociales et de la nature (et de l'ampleur) de la crise. Nos analyses invitent à discuter les enjeux des évolutions récentes du cadre législatif en France, en ce qu'elles peuvent faciliter des négociations de contreparties déséquilibrées (en faveur des employeurs) et durablement concédées.

Mots clés : emploi, salaires, relations professionnelles, négociations de concession, flexibilité, crise économique

Codes JEL : D22, J51, J53, M54

Title : Wages and employment adjustment in times of crisis in France: which concessions bargaining ? A mixed-method approach based on the 2010-2011 REPONSE survey

Abstract

Since 2008 in France, the establishments implemented wage, employment and working time adjustments to deal with the effects of the economic crisis. This paper aims at understanding the way social actors have negotiated wage and employment adjustments. Did personal representatives influence managerial decisions in terms of adjustment? Were they involved in concessions bargaining? From a methodological point of view, we investigate the dynamism of concessions bargaining by relying on cross referencing of the REPONSE 2010-2011 survey (provided by French Ministry of Labour) on French industrial relations between 2008 and 2010 and of case studies conducted in French establishments between 2012 and 2014. Our analysis allows underlying different kinds of concession bargaining which depend on the nature of industrial relations and of the impact of economic downturn on companies' activity. We also show that concessions may have some more or less durable effects on the employment relation. Finally, our analysis sheds light on the implications of recent reforms in collective bargaining in France, which may facilitate unbalanced concession bargaining in favour of employer.

Keywords: wages, employment, industrial relations, concession bargaining, flexibility, economic crisis

Introduction

Pour faire face à la forte dégradation de la conjoncture économique depuis 2008, les établissements français ont procédé à des ajustements, notamment sur l'emploi, le temps de travail et les salaires, de nature et d'ampleur variables. Ces ajustements ont fréquemment fait l'objet de discussions entre les directions d'entreprise et les représentants du personnel, lesquels, à défaut de les éviter, les ont accompagnés (Perez, Thévenot *et al*., 2014 ; Deroyon et Romans, 2014 ; Amossé *et al*. 2016 ; Brochard et Perraudin, 2017). Dans un contexte où les tensions au sein des entreprises se sont accrues, nous nous intéressons ici à la manière dont les ajustements sur l'emploi et les salaires réalisés par les établissements français depuis 2008 ont été négociés et aux marges de manœuvres des instances représentatives du personnel (IRP). Alors que les décisions d'emploi et de salaires sont souvent prises à un niveau centralisé, indépendamment du lieu où s'opère l'ajustement, les IRP de l'établissement ont-elles pu infléchir les décisions initialement prises ? Le cas échéant, des contreparties ont-elles été échangées ?

Pour répondre à ces questions, cet article articule une analyse quantitative de l'enquête REPONSE 2010-2011 visant à caractériser les ajustements mis en œuvre par les établissements entre 2008 et 2010, et une analyse qualitative reposant sur quinze monographies d'établissement, interrogés dans l'enquête REPONSE, et recontactés en 2013-2014[1] (voir encadré méthodologique). L'exploitation de l'enquête REPONSE permet de distinguer les ajustements qui touchent aux salaires, à l'emploi et à leurs combinaisons, et de les caractériser selon deux dimensions : d'une part, les conditions qui permettent aux acteurs syndicaux d'avoir des marges de manœuvre pour peser sur les décisions d'ajustement ; d'autre part, le repérage de contreparties, les compromis (par exemple la préservation de l'emploi contre la modération salariale, le recours au chômage partiel, des aménagements du temps de travail, etc.) auxquels les ajustements ont donné lieu par le biais de négociations. Quant à l'analyse qualitative, elle repose sur des entretiens conduits au niveau des établissements, auprès des représentants de la direction et de ceux du personnel. Elle révèle, trois à cinq ans après la mise en œuvre des ajustements caractérisés par l'enquête statistique, les processus de négociation qui ont conduit à ces ajustements, permet de saisir l'état des rapports de force au sein des établissements et ainsi de comprendre la nature des compromis passés dans ces contextes.

Notre propos est structuré de la façon suivante. Dans un premier temps, nous rappelons que les négociations collectives ont constitué un enjeu dans le contexte des politiques d'austérité, le caractère extraordinaire de la récession conjuguée à la crise dite des dettes souveraines ayant conduit plusieurs pays d'Europe à des réformes touchant en particulier les régulations collectives du travail. Les négociations collectives mises en œuvre dans ce contexte ont donné lieu à de nombreux travaux académiques, comparatifs pour la plupart, parmi lesquels nous situerons notre propos. Dans un second temps, nous présentons les résultats de l'analyse quantitative où nous caractérisons les négociations autour des ajustements de l'emploi et des salaires depuis 2008. Dans un troisième temps, notre compréhension des négociations d'ajustement est complétée et enrichie par l'analyse qualitative qui, bien qu'elle ne permette pas toujours de statuer sur le caractère équilibré ou non des concessions, conduit à distinguer différents types de négociation de contreparties : des négociations avec contreparties réciproques et ayant des effets temporaires sur la relation d'emploi, des négociations avec concessions unilatérales et durables, et des négociations de concessions

[1] Cette contribution s'inscrit dans la continuité d'une recherche collective conduite entre 2012 et 2014 dans le cadre d'une réponse à un appel d'offre de la DARES proposant des post-enquêtes à l'enquête REPONSE (Relations professionnelles et négociation d'entreprise) (Perez, Thévenot *et al.*, 2014).

opportunistes. Ainsi, l'articulation entre les analyses quantitative et qualitative permet d'éclairer les « négociations de concession » qui ont eu lieu dans les établissements français dans cette période de récession, négociations qui dépendent à la fois des cadres institutionnels dans lesquels elles s'inscrivent, de l'état des relations professionnelles, et de la manière (et l'ampleur) avec laquelle la dégradation de la conjoncture a affecté les établissements concernés. Enfin, nos remarques conclusives visent à discuter, au regard des enseignements tirés de notre étude, les enjeux des évolutions récentes du cadre législatif en France (avec, en particulier, le vote de la Loi du 9 août 2016 dite Loi travail et plus récemment les ordonnances portant réforme du Code du travail) en ce qu'elles risquent de faciliter encore davantage les négociations de concession au sein des entreprises.

Encadré méthodologique

Caractériser les négociations des ajustements pendant la crise : la mobilisation de l'enquête REPONSE 2010-2011

L'enquête REPONSE est conduite par la Dares (Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques) du Ministère du Travail depuis le début des années 90 tous les six ans. Cette enquête, dédiée à l'étude des relations professionnelles en France, permet de décrire le fonctionnement des Instances représentatives du personnel (IRP) dans les établissements et de caractériser la dynamique des négociations collectives en France. Elle offre la possibilité de mettre en lien les relations sociales avec l'organisation du travail, les modes de gestion de la main-d'œuvre et les stratégies des entreprises. Dans cet article, nous mobilisons la dernière vague de l'enquête REPONSE 2010-2011 qui représente une source priviligiée pour appréhender l'impact de la crise dans les établissements en France dans la mesure où des questions portent sur les évolutions d'activité, de l'emploi ou encore des salaires entre 2008-2010.

L'enquête interroge un échantillon de 4 023 établissements employant au moins 11 salariés, représentatifs du secteur marchand. L'originalité de cette enquête est qu'elle interroge séparément et pour chaque établissement, un représentant de la direction, un représentant du personnel et, depuis l'édition 1998-99, un échantillon représentatif de salariés. Ici, seul le volet « représentants de la direction » est mobilisé dans la mesure où il donne des informations sur les caractéristiques de l'établissement, les ajustements d'emploi et de salaires mis en œuvre entre 2008 et 2010 ainsi que sur l'existence de discussions ou négociations sur les thèmes liés à l'emploi et les salaires. Afin de disposer des informations sur le recours des établissements au chômage partiel (pour une raison autre qu'un sinistre ou des intempéries), l'enquête REPONSE a été appariée au fichier administratif Sinapse (Dares).

Les négociations d'ajustement remises dans le contexte de l'établissement : l'apport des monographies

Le travail monographique permet de saisir les contraintes économiques et l'état des rapports de force dans les établissements. Sont ici mobilisées quinze monographies réalisées dans le cadre d'une recherche collective conduite en 2013-2014 (Perez, Thévenot *et al.*, 2014).

Ces établissements ont été sélectionnés à partir d'une exploitation de l'enquête REPONSE 2010-2011 appariée au fichier Sinapse. Tous ont procédé à des ajustements sur les effectifs – volume, structure des qualifications- ou sur les formes de mobilisation de la main d'œuvre, les rémunérations ou encore l'organisation du travail. La plupart d'entre eux (12 sur 15) ont déclaré avoir enregistré une

baisse de leur volume d'activité sur la période 2008-2010. Les autres ont donc procédé à des ajustements alors que leur activité était stable, voire enregistrait une hausse sur la période (voir annexe). La plupart des établissements relèvent du secteur industriel, secteur ayant davantage pâti de la récession économique. Seuls quatre établissements sur quinze n'appartiennent pas à un groupe. Tous les établissements disposent d'un délégué syndical sauf un, SANSFIL, qui a uniquement un délégué du personnel. Cet échantillon d'établissements n'est certes pas représentatif mais illustratif des contextes mobilisés par les directions pour justifier et légitimer les ajustements.

Les entretiens ont été réalisés en face à face, entre janvier 2012 et mars 2014. Ont été interrogés au moins un responsable de la direction (le plus souvent le Responsable des ressources humaines, ou le dirigeant dans les PME), et au moins un responsable du personnel ayant répondu au questionnaire REPONSE. Au total, 54 entretiens ont été conduits (essentiellement sur l'année 2013), dont 35 en région.

1. Les relations professionnelles à l'épreuve de la crise économique de 2008

1.1. Un contexte propice à affaiblir les négociations collectives

Pour comprendre les rapports de force au sein des établissements français lorsqu'il s'agit de s'ajuster aux effets de la crise sur leur activité et leur rentabilité, il est nécessaire de rappeler le contexte international, économique et institutionnel dans lequel ont été prises ces décisions. En effet, ce contexte a été propice à affaiblir, voire à démanteler, les systèmes de négociations collectives (Dufresne et Pernot, 2013; Jolivet *et al.*, 2013 ; Schömann, 2015). Et le renforcement de la décentralisation des négociations collectives a été largement encouragé par la mise en place en 2011 d'une nouvelle gouvernance économique européenne[2] (IRES, 2013 ; Schömann, 2015 ; Van Gyes et Schulten, 2015). A l'examen des accords collectifs conclus à plusieurs niveaux (national, sectoriel, et interprofessionnel) et dans plusieurs pays européens entre 2008 et 2011, V. Glassner et M. Keune (2012) observent que : *« les initiatives prises et les règles d'ordre juridique et institutionnelles adoptées par les acteurs politique de l'U.E. ont affaibli les syndicats et suscité des réformes du droit du travail et de la négociation collective »*. Si la crise de 2008 n'a pas introduit véritablement de rupture dans les relations sociales au sein des établissements en France, elle a néanmoins contribué à accélérer les recompositions en cours de la régulation de l'emploi (Béthoux et Mias, 2015).

Les ajustements sont le résultat d'un rapport de force qui s'exprime à différents stades, depuis le diagnostic sur la situation qui justifie l'ajustement (i.e. l'impact de la crise sur l'activité de l'établissement), jusque dans le choix de l'ajustement lui-même (l'emploi, les salaires, etc.) en passant par la ou les catégories de salariés qui vont supporter le poids de cette décision. En ce sens, le contexte de crise n'a pas été sans effet sur les décisions prises sans les établissements, comme sur l'agenda politique et le climat dans lequel ont négocié les partenaires sociaux français (dont ont témoigné les débats autour de la loi travail votée le 9 août 2016 et les ordonnances portant réforme du Code du travail signées en septembre 2017).

[2] Notamment au travers des recommandations formulées dans le cadre du « semestre européen », calendrier de surveillance des 28 états membres mis en place dès 2011 et qui combine des réformes structurelles, une surveillance budgétaire dans un cadre renforcé et une surveillance des déséquilibres macroéconomiques. (voir Jolivet *et al.*, 2013).

1.2. Négocier les ajustements sur les salaires et l'emploi en temps de crise

Un grand nombre de travaux académiques s'est attaché à rendre compte de l'activité de négociation collective depuis 2008 et des effets de la récession sur les relations professionnelles. Le plus souvent comparatifs – mais incluant rarement la France (à l'exception de Freyssinet, 2015) -, ces travaux montrent que les négociations ont le plus souvent consisté à trouver des compromis entre flexibilité et sécurité. Ces arbitrages ont été au cœur des accords de branche et d'entreprise conclus depuis 2008 (Ibsen et Mailand, 2010 ; Glassner *et al.*, 2011 ; Marginson *et al.*, 2014a, 2014b).

Tout d'abord, les travaux académiques relèvent le consentement tacite des syndicats à faire peser le poids des ajustements sur les « outsiders », le plus souvent les travailleurs temporaires, qui ont constitué le premier amortisseur de la crise sur l'emploi, notamment en France et en Espagne (Lallement, 2011 ; Svalund, 2013 ; Perez, Thévenot *et al.*, 2014). Quand cela n'a pas suffi à compenser le choc de la crise sur la rentabilité de l'entreprise, le besoin s'est alors fait sentir de procéder à des réorganisations de la production et du travail ; de ce fait, les organisations syndicales ont été placées dans une position plus centrale les amenant à négocier ces ajustements (Svalund, 2013)[3].

L'analyse d'accords négociés dans divers pays d'Europe et à différents niveaux (sectoriel et d'entreprise) met en évidence que les thèmes privilégiés ont été, par ordre décroissant d'importance : l'introduction ou l'amélioration des mesures de réduction temporaire du temps de travail (à travers les dispositifs de chômage partiel), les moyens de limiter les destructions d'emplois (tels les plans de départs volontaires, les pré-retraites d'entreprise, les redéploiements internes ou externes des postes de travail etc.), les mesures d'accompagnement des restructurations suivies de la modération salariale (Glassner *et al.*, 2011). Les auteurs font ainsi le constat que la préservation de l'emploi (hors intérim) a guidé les syndicats de salariés dans les négociations, parfois au prix d'une détérioration des conditions salariales et/ou de travail : « *the negociated outcomes suggest that the main trade-off between workers and employers has been between protection against job loss (for workers) and cost reduction (for employers) i.e. at the cost of deterioration in pay and conditions (for workers)* » (Glassner *et al.*, op. cit. p.317).

Restaurer la rentabilité de l'entreprise en tentant de maintenir l'emploi, et ainsi conserver les compétences spécifiques à l'entreprise, est l'objectif qui a sous-tendu la majorité des négociations depuis 2008. Mais la dimension temporelle de la crise ne doit pas être omise dans l'analyse de ces accords. Au début de la récession, employeurs et salariés ont pu tenter d'en atténuer les effets en recourant, particulièrement dans l'industrie, au chômage partiel (et à la réduction du recours aux emplois temporaires). L'inscription de la crise économique dans la durée a réduit les marges de manœuvre des directions d'établissement comme des représentants syndicaux[4] ; modération salariale et flexibilité accrue ont pu être demandées aux salariés sans nécessairement de contrepartie en termes de garantie de l'emploi (Glassner et Keune, 2012 ; Marginson *et al.*, 2014b). Pour autant, la préservation de l'emploi, de moins en moins assurée, apparait motiver le recours – le plus souvent négocié- à des restrictions salariales ou d'autres modalités de flexibilité interne… pour des durées indéterminées. L'emploi serait ainsi devenu un « équivalent général » au nom duquel sont légitimés des compromis complexes et à l'issue incertaine (Glassner *et al.*, 2011 ; Freyssinet, 2015)[5]. L'analyse

[3] Toutefois, selon Freyssinet (2010), le sort des « insiders » est lié à celui des « outsiders » au moins en France. En effet,« la régulation de l'emploi s'[y]opère [en France] depuis une quarantaine d'années par l'intermédiaire d'une imbrication de plus en plus complexe et multiforme de l'action publique et de la négociation collective » (Freyssinet, 2010).

[4] Y compris de l'Etat, le chômage partiel, très sollicité pendant cette récession, pesant sur les finances publiques.

[5] *« The prominence of employment and competiveness including cost-reduction, on the crisis-induced bargaining agenda suggests that the substantive role of employment as a 'general equivalent' has been further underpinned, whilst further*

du contenu des accords fait alors apparaître non plus seulement des *contreparties* mais des *concessions* obtenues par les employeurs dans ce contexte particulier (Zagelmeyer, 2013).

1.3. Des négociations dites de concessions

Alors que l'on peut considérer que le propre de la négociation collective est d'accepter, pour les parties prenantes, d'échanger des contreparties[6], les « négociations de concessions » désignent les situations dans lesquelles les syndicats sont amenés à concéder plus de flexibilité (notamment en termes d'horaire de travail, de salaire…) en échange de décisions de la direction pour préserver l'emploi (ou réduire le nombre de suppressions d'emploi), et éventuellement d'autres formes de compensation. Elles s'apparentent à une forme de *marchandage* dans un contexte où la pérennité de l'emploi est susceptible d'être menacée si la rentabilité de l'entreprise n'est pas restaurée ; ceci accorde un pouvoir de négociation plus fort aux directions d'entreprise. Autrement dit, *« what is specific about concessions bargaining is the link between comparisons of terms and conditions of employment and key performance indicators within and between different parts of the organization on the one hand, and, on the other hand, the employer's threats to relocate, close product sites altogether or go bankrupt* » (Zagelmeyer, 2013).

Cette formulation (*concession bargaining*) trouve son origine aux Etats-Unis où, dans les années 80, les syndicats de grands secteurs (qui étaient aussi des bastions syndicaux tels que l'automobile, la sidérurgie…) ont dû céder sur leurs avantages acquis afin de préserver une part de l'emploi menacé par la concurrence internationale et de grandes restructurations afférentes. En Europe, cette expression a été reprise dans les travaux analysant les « pactes compétitivité emploi » durant les années 90 (Freyssinet, 2010). Elle a resurgi dans les travaux consacrés aux relations professionnelles depuis 2008 (Zagelmeyer, 2013 ; Roche *et al.*, 2014 ; Pulignano *et al.*, 2016). Ainsi, avec la crise de 2008, un consensus semble être atteint entre les acteurs pour « marchander »[7] le maintien de l'emploi contre des concessions qui peuvent apparaitre, dans ces contextes, justes et raisonnables.

Plusieurs types de négociations de concession sont identifiés dans la littérature (Ibsen et Mailand, 2010 ; Roche *et al.,*2014) selon l'état du rapport de force entre direction et syndicats et le caractère plus ou moins équilibré - toujours difficile à établir *ex post* - des concessions échangées. A un pôle se trouvent des négociations de concessions débouchant sur des contreparties réciproques prenant la forme d'accords « donnant-donnant ». La lecture la plus optimiste de ces négociations y voit les prémisses d'une co-gestion renouvelant ainsi les formes de coopération au sein des entreprises entre direction et représentants du personnel. Elles supposent en effet un véritable dialogue social, constructif et apaisé, plus probablement rencontré dans des environnements marqués par une forte syndicalisation et une tradition de coopération et de confiance entre les « partenaires sociaux » (Roche *et al.*, op. cit.).

A l'autre extrême, apparaissent des configurations où les représentants du personnel ont dû faire des concessions substantielles, et sortent durablement et intentionnellement affaiblis de ce processus.

---

organized decentralization under multi-employer bargaining will prove to be procedural legacy of the crisis " (Glassner *et al.*, 2011).

[6] « *Le processus même d'une négociation est fondé sur la prémisse que les parties sont en interdépendance, et qu'aucune ne peut obtenir ce qu'elle souhaite sans prendre l'autre en considération. Chacune est ainsi dépendante de l'autre pour atteindre ses objectifs, puisque ces derniers, ou les moyens pour les atteindre, sont liés entre eux* », Lewicki et Litterer (1985), cité dans Bévort *et al.*, (2012), *Dictionnaire du travail*, chapitre Négociation, p.501.

[7] « *Toute négociation collective est une régulation sociale : elle n'est pas un marchandage collectif prolongeant, ou évitant, les effets pervers du marchandage individuel* (…) », Bévort *et al.*, (2012), *Dictionnaire du travail*, chapitre Négociation, p.500.

Dans les environnements hostiles à l'action syndicale, ces pratiques peuvent être courantes voire banalisées (« the new normal » selon Chaison, 2012, cité par Roche *et al.*, 2015), selon que le cadre macro-institutionnel puisse ou non constituer un garde-fou de sorte que les régulations de l'emploi ne soient pas laissées à la seule main des employeurs.

En France, la forme institutionnelle de ces négociations de concessions est l'*accord de maintien de l'emploi* par lequel les acteurs sociaux ont tenté de fixer un cadre à ce type de négociation (cf. Loi dite de sécurisation de l'emploi du 14 juin 2013)[8] : ce dispositif a pour vocation de permettre aux entreprises rencontrant de graves difficultés économiques conjoncturelles de négocier et de conclure un accord collectif visant à aménager temporairement le temps de travail, l'organisation du travail ou la rémunération des salariés, en contrepartie de quoi l'employeur s'engage à maintenir, pendant la durée d'application de l'accord (2 ans non renouvelables dans la Loi de sécurisation de l'emploi), l'emploi des salariés entrant dans son champ d'application. Lorsqu'un salarié l'accepte, les stipulations de l'accord « sont applicables au contrat de travail » dont les clauses contraires « sont suspendues ». Lorsqu'un ou plusieurs salariés la refusent, « leur *licenciement* repose sur un *motif économique*, est prononcé selon les modalités d'un *licenciement individuel pour motif économique* et ouvre droit aux mesures d'accompagnement que doit prévoir l'accord » (C. trav., art. L. 5125-2). De fait, ces accords ont été peu utilisés par les employeurs sur notre période d'observation (2008-2013) ; seuls 10 accords de maintien de l'emploi ont été signés l'année de leur entrée en vigueur, alors que, dans le même temps, une cinquantaine d'accords négociant des contreparties au maintien de l'emploi étaient conclus selon une étude de la Dares (Desage, Rosankis, 2015)[9]. C'est donc ailleurs, dans l'activité de négociation collective et dans les échanges plus informels au sein des entreprises, qu'il faut rechercher les concessions auxquelles ont pu donner lieu les ajustements des entreprises à la crise de 2008.

Au total, la poursuite de la décentralisation des négociations collectives et la multiplication des thèmes soumis à la négociation (au-delà de l'emploi, les salaires, les conditions de travail, le temps de travail, la formation professionnelle, etc.) accroissent les possibilités de négocier des concessions. A l'aune de la littérature existante, nous chercherons donc à mettre à l'épreuve de nos investigations empiriques, quantitatives et qualitatives, plusieurs hypothèses. Partant du constat d'un relatif consensus entre acteurs patronaux et syndicaux, relevé dans la littérature, sur la nécessité de préserver autant que possible les salariés « stables », nous faisons l'hypothèse que les établissements qui ont pratiqué un gel (voire une réduction) des salaires étaient relativement en meilleure situation économique et jouissaient donc de marges de manœuvre plus grande que ceux qui avaient procédé à des réductions d'effectifs (hors intérim). Deuxièmement, les ajustements et leurs combinaisons se sont accompagnés de contreparties dont l'emploi serait un « équivalent générall » (Freyssinet, 2015), la présence de représentants syndicaux (et, le cas échéant, leurs marges de manœuvre), ainsi que la structure capitalistique de l'établissement (indépendance *versus* appartenance à un groupe) pouvant constituer des facteurs favorisant la recherche de contreparties aux efforts (en termes de flexibilité) auxquels ont consenti les salariés dans la crise. Enfin, dans un

[8] Pour une présentation et analyse de ce dispositif dans l'Accord National Interprofessionnel du 11 janvier 2013 – du maintien *dans* l'emploi au maintien *de* l'emploi --, voir Freyssinet, 2013, pp. 10-14.

[9] La loi pour la croissance, l'activité et l'égalité des chances économiques dite « loi Macron » du 6 août 2015 a, dans son article 287, modifié les dispositions existantes relatives aux accords de maintien de l'emploi afin d'en étendre l'application. Parmi les modifications introduites, figurent la durée d'application étendue à 5 ans, les conditions de refus et, le cas échéant, la qualification de la rupture du contrat de travail (licenciement pour motif économique individuel plutôt que collectif). Plus tard, en 2016, la loi El Khomri prévoit un assouplissement des conditions de mise en œuvre de ces accords. Désormais, les accords dits de « préservation et de maintien de l'emploi », sous réverse qu'ils soient majoritaires, peuvent être mis en œuvre quelle que soit la situation économique de l'entreprise.

contexte qui ravive les tensions sociales, on peut s'attendre à ce que certains ajustements aient été opportunistes, c'est-à-dire réalisés dans un contexte de rapport de force favorable aux directions d'entreprise.

2. Quelles négociations des ajustements entre 2008 et 2010 ? Principaux résultats de l'exploitation statistique de l'enquête REPONSE 2010-2011

2.1. Identifier l'impact de la crise sur l'activité des établissements, les ajustements subséquents et leur négociation

- *Baisse d'activité et ajustements*

Dans l'enquête REPONSE 2010-2011, deux questions permettent d'identifier les établissements ayant procédé à des ajustements de l'emploi et des salaires entre 2008 et 2010. La première porte sur les changements de politique de rémunération « pour faire face à la crise » (modération, gel ou baisse des salaires). Près de 40 % des établissements déclarent avoir modifié leur politique salariale entre 2008 et 2010 : la modération salariale est la politique la plus fréquente (27 % des établissements), vient ensuite le gel des salaires (12 %), tandis que la pratique de baisse des rémunérations reste très marginale (moins de 1% des établissements[10]). Dans cet article, nous regroupons les trois modalités pour construire une variable indiquant l'existence d'une politique salariale « restrictive » entre 2008 et 2010. Une deuxième question renseigne sur l'évolution de l'effectif global hors intérim (hausse, stable, baisse)[11]. Nous considérons qu'un établissement a opéré un ajustement de l'emploi lorsqu'il déclare une diminution du niveau des effectifs, un fait qui concerne près de 19 % des établissements. En croisant ces deux questions avec une information sur l'évolution du volume d'activité entre 2008 et 2010, il est possible de caractériser les réactions des établissements en période de crise[12] (tableau 1).

Tableau 1 : Répartition des établissements selon les ajustements réalisés et l'évolution de l'activité entre 2008 et 2010

	Aucun ajustement	Ajustement de l'emploi	Ajustement des salaires	Ajustements de l'emploi et des salaires	% d'étab.
Part des établissements	*53*	*8*	*28*	*11*	
Evolution du volume d'activité entre 2018 et 2010					
Stable ou à la hausse	**88**	44	75	33	75
à la baisse	12	**56**	24	**67**	25

Source : Enquête REPONSE 2010-2011, volet « Représentants de la direction » (DARES)
Champ : établissements de 10 salariés ou plus, secteur marchand non agricole
Note de lecture : 53 % des établissements déclarent n'avoir procédé à aucun ajustement de salaires et d'emploi entre 2008 et 2010. Ils sont plus nombreux que la moyenne d'ensemble à avoir enregistré une stabilité ou une hausse de leur volume d'activité (88 % contre 75 %).

[10] En cela, nous retrouvons les résultats de la littérature, notamment ceux de Du Caju *et al.* (2015) qui établissent un lien entre caractéristiques institutionnelles des systèmes de relations professionnelles et faible part d'entreprises ayant baissé les salaires en Europe durant la crise.
[11] Cette question concerne les effectifs en contrat à durée déterminée ou indéterminée (hors intérim).
[12] L'indicateur de variation du volume d'activité n'est pas suffisant pour appréhender la crise, son ampleur et le moment de sa survenance. Perez, Thévenot *et al.* (2015) ont mis en évidence l'existence plusieurs crises, souvent imbriquées, de nature conjoncturelle et structurelle. Il s'agit néanmoins du seul indicateur disponible dans l'enquête pour rendre compte de la dégradation de la situation économique de l'établissement entre 2008 et 2010.

Un peu moins d'un établissement sur deux a connu des ajustements des salaires et/ou de l'emploi entre 2008 et 2010 et seuls 25 % des représentants de la direction interrogés déclarent avoir enregistré une baisse de leur volume d'activité, ce qui peut, en première lecture, paraître surprenant compte tenu de l'ampleur de la crise. Cette proportion est néanmoins plus importante que celle enregistrée lors de la précédente vague de l'enquête REPONSE : entre 2002 et 2004, seulement 14 % des établissements interrogés avaient reporté une activité décroissante (Deroyon et Romans, 2014) [13].

Moins d'un d'établissements sur trois (28 %) reporte avoir mené une politique salariale restrictive tout en maintenant ses effectifs constants ou à la hausse, et 11 % ont combiné ajustements des salaires et de l'emploi. La diminution des effectifs (sans changement de politique salariale) demeure la pratique la moins répandue (8 % des établissements). Les ajustements, en particulier ceux touchant à l'emploi, sont plus souvent le fait d'établissements ayant subi une dégradation du volume d'activité entre 2008 et 2010. Ainsi, 56 % des établissements ayant réduit leurs effectifs et 67 % de ceux ayant combiné ajustements de l'emploi et des salaires ont connu une dégradation de leur activité. Par contre, les établissements ayant modéré, gelé ou réduit les salaires sont autant nombreux que la moyenne d'ensemble à avoir subi une conjoncture dégradée (24 % contre 25 %). En outre, parmi les établissements ayant déclaré une activité stable ou à la hausse – et donc a priori pas ou peu touchés par la récession -, 75 % ont procédé à des restrictions salariales, 44 % ont réduit leurs effectifs et 33 % ont combiné ajustements de l'emploi et des salaire entre 2008 et 2010. Ceci constitue un premier indice de l'existence de stratégies d'anticipation des répercussions de la crise visant à diminuer les coûts (Deroyon et Romans, 2014) voire de décisions opportunistes.

- *Autonomie de décision des directions d'établissement et ajustements*

A partir de l'enquête REPONSE, il est possible de comprendre le contexte de mise en œuvre des ajustements en étudiant les réponses à une question sur les marges de manœuvre des directions d'établissement. Plus particulièrement, celle-ci interroge le représentant de la direction (RD) sur l'autonomie de décision (totale, importante, limitée ou nulle) de son établissement par rapport au siège ou à la maison mère de l'entreprise ou du groupe, en matière d'évolution de la masse salariale d'une part, et d'emploi (embauches et licenciements) d'autre part[14].

Les statistiques decriptives montent que l'autonomie de décision apparaît d'autant plus limitée que les effectifs sont en jeu (tableau 2). Ce fait concerne environ 28 % des établissements ayant réduit le niveau des effectifs et 27 % de ceux ayant combiné ajustements de l'emploi et politiques salariales restrictives (contre 19 % en moyenne). Ces établissements sont par ailleurs plus nombreux à reporter une autonomie nulle ou limitée en matière salariale. A l'inverse, dans les établissements ayant opté pour une politique salariale restrictive et où, comme nous l'avons vu plus haut, l'impact de la crise a été moindre, on n'observe pas de distinction significative en matière de marges de décision. Ainsi, les restrictions salariales sont surtout le fait d'établissements peu affectés par la crise et jouissant d'une marge d'autonomie plus grande que ceux qui ont procédé à des réductions d'effectifs.

[13] Notre chiffre peut également s'expliquer par le fait que seuls les établissements ayant survécu à la crise ont répondu au questionnaire de l'enquête.

[14] Cette question n'étant posée qu'aux représentants de la direction d'établissement appartenant à une entreprise multi-établissement ou constituant une filiale d'un groupe, elle ne suffit pas à comprendre pleinement le poids de la dépendance économique et des facteurs externes dans la gestion de l'emploi et des salaires (Perraudin *et al.*, 2008). Elle constitue néanmoins un indicateur pertinent pour apprécier l'impact des orientations stratégiques définies au niveau de la maison-mère sur le lieu où s'opère l'ajustement, i.e. l'établissement. Pour les entreprises totalement indépendantes, la variable a été recodée de manière à leur attribuer une autonomie totale en matière d'emploi et de salaires.

Tableau 2 : Répartition des établissements selon les ajustements et l'autonomie des directions en matière d'emploi et des salaires

	Aucun ajustement	Salaires	Emploi	Salaires et emploi	*Ensemble*
Part des établissements	***53***	***28***	***8***	***11***	
Autonomie en matière de salaire					
Totale ou importante	71	68	61	66	***69***
Limitée ou nulle	27	32	38	33	***30***
Autonomie en matière d'emploi					
Totale ou importante	84	80	72	72	***80***
Limitée ou nulle	16	19	28	27	***19***

Source : Enquête REPONSE 2010-2011, volet « Représentants de la direction » (DARES)
Champ : établissements de 10 salariés ou plus, secteur marchand non agricole
Note de lecture : Parmi les établissements ayant baissé leurs effectifs (8 % de l'échantillon), 28 % déclarent disposer d'une autonomie de décision limitée voire nulle en matière d'emploi (contre 19 % en moyenne).
Note : Pour chaque variable, la somme des modalités n'est pas égale à 100 % du fait de la présence de non-réponses dans la base de données.

- *Ajustements et relations sociales*

De récents travaux montrent que les ajustements à la crise ont fréquemment fait l'objet de discussions (formelles ou informelles) entre les directions d'entreprise et les représentants du personnel, lesquels, à défaut de les éviter, les ont accompagnés (Perez, Thévenot *et al*., 2014 ; Deroyon et Romans, 2014 ; Amossé *et al*. 2016). De fait, dans un contexte de complexification croissante des frontières de l'entreprise, les mesures d'emploi et de salaire sont prises à un niveau centralisé (la maison-mère ou tête de groupe) indépendemment du lieu où elles sont mises en œuvre (Bethoux et al. 2011 ; Castel *et al*. 2013). Pour discuter cette hypothèse, nous exploitons plusieurs questions. Une première question renseigne sur l'existence d'au moins un délégué syndical (DS) au niveau de l'établissement et donne ainsi une première indication sur le fait de savoir si cet acteur a pu être associé aux décisions d'ajustements. Une deuxième série de questions porte sur l'existence de négociations ou consultations sur les salaires et le cas échéant, la conclusion d'un accord, ainsi que le fait d'avoir ouvert une négociation sur la diminution des effectifs entre 2008 et 2010 (y compris dans le cadre de plan de sauvegarde de l'emploi[15]). Enfin, une autre question porte sur l'appréciation qu'ont les RD de l'influence des représentants du personnel (RP) sur « les décisions de la direction lors des négociations »[16]. Bien que celle-ci ne porte pas spécifiquement sur les mesures d'emploi et de salaires, elle donne un éclairage sur la capacité potentielle des RP à infléchir les décisions prises et ainsi sur le rapport de force entre les acteurs. (tableau 3).

[15] L'enquête REPONSE ne précise pas si la négociation a donné lieu à un accord ou non.

[16] Dans le volet « représentant de la direction », la question est posée de la manière suivante : « A propos de la représentation des salariés dans votre établissement (ou entreprise) que pensez-vous des affirmations suivantes ? ». Parmi les affirmations, nous nous concentrons sur la suivante : « Dans les négociations, les représentants du personnel influencent les décisions de la direction : tout à fait d'accord, plutôt d'accord, plutôt pas d'accord, pas du tout d'accord, ne sais pas ». Pour cette étude, nous avons distingué deux modalités de réponse : oui (« tout à fait d'accord » et « plutôt d'accord ») / non (« Plutôt pas d'accord, pas du tout d'accord »).

Tableau 3 : Ajustements, négociations et influence des représentants du personnel sur les décisions de la direction

	Aucun ajustement	Salaires	Emploi	Salaires et emploi	*Ensemble*
Part des établissements	***53***	***28***	***8***	***11***	
Négociations sur les ajustements					
Salaires	33	45	45	49	***39***
Accord sur les salaires	67	64	72	54	***64***
Baisse des effectifs	9	16	33	47	***17***
Présence de DS au niveau de l'établissement	22	25	31	34	***25***
Influence des syndicats dans les décisions de la direction (oui)	61	56	63	55	***59***

Source : Enquête REPONSE 2010-2011, volet « Représentants de la direction » (DARES)
Champ : établissements de 10 salariés ou plus, secteur marchand non agricole
Note de lecture : Parmi les établissements ayant baissé leurs effectifs (8 % de l'échantillon), 45 % ont ouvert une négociation sur les salaires (contre 39 % dans la moyenne d'ensemble).

Le premier constat est celui d'une négociation fréquente des ajustements des salaires et de l'emploi ainsi que d'une présence plus forte de DS, en particulier lorsque l'emploi est une variable d'ajustement (Tableau 3). Ainsi, près de 31 % des établissements ayant réduit les effectifs et plus de 33 % de ceux ayant ajusté à la fois les salaires et l'emploi comptent au moins un DS en leur sein (contre 25 %). Ils sont plus nombreux à avoir ouvert des discussions sur la baisse des effectifs (respectivement 33 % et 47 % contre 17 % dans l'ensemble de l'échantillon). Dans la lignée des travaux d'Amossé *et al*. (2016), on peut donc faire l'hypothèse que l'ajustement de l'emploi est typique des établissements « où existent des possibilités d'expression collective, qui prennent la forme d'une présence institutionnelle de représentants syndicaux, de négociations et de consultations. En ce sens, les relations sociales accompagneraient plus qu'elles n'empêchent la réduction des effectifs » (Amossé *et al.*, op. cit., p.22). De même, la mise en oeuvre de politiques salariales restrictives a souvent fait l'objet de négociations mais ces dernières aboutissent moins fréquemment qu'ailleurs à un accord, en particulier dans les établissements ayant combiné ajustements des salaires et de l'emploi. Enfin, les RD considèrent moins fréquemment que la moyenne d'ensemble que les RP influencent les décisions lors de la négociation notamment en présence de restrictions salariales appliquées conjointement ou non à un ajustement de l'emploi. Les RP sont en revanche plus souvent jugés influents dans les établissements ayant procédé à des baisses d'effectif (sans restriction salariale), amenant à penser que ces derniers, s'ils n'ont pu infléchir les décisions d'emploi, ont sans doute pu peser sur d'autres sujets, notamment les salaires[17]. On peut également supposer que les RP ont pu obtenir des contreparties plus importantes pour les salariés qui quittent l'entreprise (Perez, Thévenot et al., 2014).

- Une combinaison d'ajustements traduisant un échange de contreparties ?

Durant la crise, les ajustements opérés n'ont pas porté uniquement sur les salaires et l'emploi, les établissements mobilisant une variété de dispositifs pour faire face à la crise (Deroyon et Romans, 2014 ; Perez, Thévenot et al. 2014, 2015 ; Brochard et Perraudin, 2017). Par exemple, Deroyon et Romans (2014) notent que si la modération salariale s'est fréquemment accompagnée d'un recours au chômage partiel, la baisse des effectifs va souvent de pair avec des négociations sur d'autres

[17] Ces établissements, qui rappelons-le, n'ont pas mis en œuvre de politiques salariales restrictives, ont fréquemment négocié sur les salaires et aboutissent plus souvent que les autres à un accord sur ce thème.

thèmes (temps de travail, conduite du changement organisationnel, etc.), ce qui amène à s'interroger sur l'existence de négociations de contreparties dans le but – sans que les statistiques ne permettent de préciser s'il est atteint ou non- de limiter l'ampleur des ajustements. A cette fin, nous utilisons des informations sur le recours à d'autres outils de flexibilité interne, en particulier le recours au chômage partiel, la réorganisation d'activité (i.e. suppression de fonction, recentrage sur les métiers de base, rapatriement d'activités sous-traitées ou externalisation) et le changement de classifications des emplois et compétences. Nous prenons également en considération des informations sur l'ouverture de consultations et de négociations sur le changement technologique et organisationnel, la classification des emplois, le temps de travail et les conditions de travail.

Les statistiques descriptives (tableau 4) font apparaître un lien fort entre recours à la flexibilité interne et ajustements, en particulier dans les établissements ayant connu une baisse du niveau de l'emploi. Les suppressions d'effectif, en l'absence d'ajustement des salaires, se sont fréquemment accompagnées de réorganisations internes. Et les établissements concernés sont plus nombreux à avoir négocié sur les conditions de travail. Les établissements ayant opéré des ajustements de l'emploi et des salaires sont, eux, plus nombreux à avoir eu recours au chômage partiel entre 2008 et 2010 (16 % contre 5 %) et aux réogranisations d'activité (58 % contre 30 %). Ils ont, par ailleurs, fréquemment négocié sur la diminution de la durée collective du travail. Au final, ces résultats amènent à se demander si les ajustements de l'emploi et des salaires n'ont pas fait l'objet de négociations de contreparties.

Tableau 4 : Ajustements et autres leviers de flexibilité interne

	Aucun ajustement	**Salaires**	**Emploi**	**Salaires et emploi**	***Ensemble***
Modalités de flexibilité interne					
Recours au chômage partiel	2	6	7	16	***5***
Changement de classification des emplois	25	23	29	11	***25***
Réoganisation de l'activité	22	32	42	58	***30***
Négociations ou consultations sur d'autres leviers de flexibilité interne					
Classification des emplois, carrières, qualifications	31	35	36	31	***33***
Conditions de travail	53	54	57	54	***52***
Changement technologiques et organisationnels	49	54	57	54	***55***
Temps de travail					
Diminution de la durée collective du travail	4	6	8	13	***6***
Diminution des heures supplémentaires	2	3	2	6	***3***
Modalités de flexibilité individuelle du temps de travail (CET, rachats de jours de congés)	7	9	12	11	***9***
Modalités de flexibilité collective du temps de travail (modulation, annualisation, etc,)	12	14	12	16	***13***

Source : Enquête REPONSE 2010-2011, volet « Représentants de la direction » (DARES)
Champ : établissements de 10 salariés ou plus, secteur marchand non agricole
Note de lecture : Parmi les établissements ayant baissé leurs effectifs, 29 % ont procédé à des changements de classifications des emplois (contre 25 % en moyenne).

2.2 Les indices de l'existence de contreparties multidimensionnelles aux ajustements : les résultats d'une analyse « toutes choses égales par ailleurs »

Les statististiques descriptives confirment que les établissements ayant procédé à des baisses d'effectif (parallèlement ou non à des restrictions salariales) ont enregistré une dégradation de leur

activité. Si les acteurs, RD comme RP, n'ont disposé que de marges de manœuvre réduites pour y faire face, nos premières analyses suggèrent néanmoins l'existence de contreparties qui pourraient se traduire par une réduction de l'ampleur des ajustements initialement envisagés. Compte tenu des liens entre structure capitalistique et marges de manœuvre des directions et des représentants du personel d'une part, et des relations entre les différents leviers de flexibilité interne[18] d'autre part, il est à présent nécessaire de réaliser une analyse « toutes choses égales par ailleurs ». Celle-ci a été menée au moyen de deux régressions logistiques multinomiales. La première propose de caractériser les établissements ayant procédé à des ajustements en les comparant aux établissements n'ayant pas procédé à des ajustements (voir tableau 5 et tableau B en annexe pour les résultats du modèle complet). Ensuite, la seconde régression cherche à mettre en évidence les spécificités des établissements ayant privilégié des restrictions de salaires plutôt que la réduction des effectifs ou encore la combinaison des deux formes d'ajustement[19] (tableau 6 et tableau C en annexe pour les résultats du modèle complet). Dans chaque estimation, des variables de contrôle sont introduites, notamment les caractéristiques structurelles et économiques (taille, secteur d'activité, âge de l'établissement, recours à des contrats atypiques, dimension du marché, évolution de l'activité, part des cadres et professions intermédiaires, etc.) ainsi que des variables reflétant le lien de dépendance économique de l'établissement (relations de sous-traitance et structure capitalistique) (voir tableau A pour des statistiques descriptives).

Nos premiers résultats (tableau B en annexe) confirment que les ajustements de salaires et/ou d'emploi sont typiques des établissements ayant subi une dégradation de leur volume d'activité entre 2008 et 2010 et éprouvant des difficultés à prévoir son évolution d'une année à l'autre. A ce stade, les ajustements opportunistes ne sont donc pas repérables. La probabilité qu'un établissement réduise le volume de l'emploi (hors intérim), de manière conjointe ou non à un ajustement des salaires, augmente avec sa taille *ceteris paribus* ; ceci alimentant l'hypothèse selon laquelle une suppression d'emplois serait moins soutenable (économiquement et/ou socialement) dans les plus petits établissements. Des différences sectorielles apparaissent plus marquées dans le cas d'un ajustement salarial que dans celui d'une réduction d'effectif. Enfin, les établissements appartenant à un groupe sont, toutes choses égales par ailleurs, plus nombreux à reporter une baisse des effectifs, parallèlement ou non à des restrictions salariales, que les mono-établissements totalement indépendants.

L'analyse des coefficients reportés dans le tableau 5 permet de préciser les hypothèses avancées dans la partie précédente. Tout d'abord, toutes choses égales par ailleurs, on retrouve bien le fait que les restrictions salariales sont caractéristiques des établissements disposant d'une certaine marge de manœuvre en matière d'évolution de la masse salariale au regard de leur maison mère et jouissant d'une situation économique relativement moins dégradée (donc ne justifiant pas une réduction de l'emploi)[20]. Ces établissements ont alors pu bénéficier d'une autonomie plus grande pour réagir à la crise par un recours à la flexibilité interne, en particulier en matière de salaires, plutôt qu'externe. A l'inverse, les baisses d'effectifs, parallèlement ou non à un ajustements des rémunérations, sont fréquentes dans les établissements ne disposant que d'une autonomie limitée

[18] On peut par exemple penser que la mise en place du chômage partiel s'accompagne de réorganisation d'activité ou encore d'une modification du temps de travail, etc.

[19] En cela, notre démarche rejoint celle proposée par Amossé et al. (2016). Elle s'en distingue par l'attention portée au contexte de mise en œuvre des ajustements de l'emploi et des salaires (marge de manœuvre des acteurs en matière de salaires et emploi, discussions sur d'autres thématiques et recours à d'autres outils de flexibilité interne).

[20] Le coefficient estimé associé à la modalité « baisse d'activité », bien que significatif, est moins élevé dans le cas d'un ajustement par les salaires uniquement que dans celui d'un ajustement par l'emploi (accompagné ou non d'une restriction salariale).

voire nulle en matière d'emploi. Pour autant, nos résultats confirment que la baisse de l'emploi a été souvent discutée ou négociée et la présence de DS est significativement plus fréquente dans ces établissements. Bien que présents, les DS n'ont qu'une faible emprise sur les décisions relatives à l'emploi, tout comme les directions d'établissement qui n'ont pas la main sur les décisions concernant le volume d'emploi, lesquelles sont prises ailleurs (entreprise, maison-mère, tête de groupe dans le cas des filiales, etc.). Si elles sont fréquemment négociées, les restrictions salariales, accompagnées ou non d'une baisse de l'emploi, ne font pas souvent l'objet d'un accord. De fait, dans ces établissements, les RD sont significativement plus nombreux à considérer que les RP ne pèsent pas sur l'issue des négociations. Pris ensemble, ces résultats invitent à penser que les employeurs jouissent d'un certain rapport de force en leur faveur.

Ensuite, toutes choses égales par ailleurs, on retrouve bien une diversité de combinaison entre baisse des effectifs, acommpagnée ou non de restrictions salariales, et recours aux outils de flexibilité interne, qui dépend de la nature des ajustements opérés. Ainsi, les restrictions salariales sont fréquemment associées au recours au chômage partiel et la réorganisation d'activité. Une première interprétation serait que le gel, la modération ou la baisse des salaires a été permis par la diminution du temps de travail (laquelle a occasionné des réorganisations du travail). On peut également penser que cet ajustement salarial a pu en partie permettre d'éviter de recourir à des suppressions d'emploi pour faire face à la crise. En effet, une discussion sur les baisse des effectifs y a souvent été lancée. Ceci invite à faire l'hypothèse que, à défaut de disposer d'une influence sur les décisions, les salariés et leurs représentants ont accepté, *via* des discussions de contreparties multidimensionnelles, davantage de flexibilité interne pour maintenir l'emploi (hors intérim). Concernant les établissements ayant réduit leurs effectifs salariés (sans restriction salariale), la baisse de l'emploi semble bien s'être accompagnée de réorganisation d'activité, mais le recours à d'autres leviers de flexibilité interne n'y est pas significatif. Ces établissements ont significativement moins souvent engagé de négociation sur des modalités de flexibilité collective du temps de travail que ceux n'ayant pas procédé à des ajustements.

Enfin, les établissements ayant combiné flexibilité externe et restrictions salariales font apparaître un profil similaire à celui des établissements ayant modéré, gelé voire réduit les salaires. On y observe un recours plus important à la flexibilité interne (réorganisation d'activité, recours au chômage partiel mais aussi discussions sur la diminution de la durée collective du travail). Ici, même si la mobilisation d'autres outils de flexibilité interne n'a pas empêché les ajustements, l'existence de négociations ou de consultations plus fréquentes qu'ailleurs pourrait souligner que des contreparties ont été négociées dans le but de limiter l'ampleur des restrictitions salariales et le nombre de postes supprimés ou, du moins, le report dans le temps de la mise en œuvre des décisions touchant l'emploi.

Tableau 5 : Négociations et marges de manœuvre des RP selon le type d'ajustement mis en œuvre (Résultats du modèle 1)

	Salaires		Emploi		Salaires et emploi	
	coef. Estimé		coef. Estimé		coef. Estimé	
Marges de manœuvre des acteurs						
Autonomie de l'établissement vis-à-vis de la maison mère en matière salariale						
Totale ou importante	*ref.*		*ref.*		*ref.*	
Limitée voire nulle	-0,3	**	-0,2		-0,2	
Autonomie de l'établissement vis-à-vis de la maison mère en matière d'emploi (embauches, licenciements)						
Totale ou importante	*ref.*		*ref.*		*ref.*	
Limitée voire nulle	*0,2*		*0,7*	***	*0,5*	***
Influence des RP sur les décisions de la direction lors de la négociation (RD)	-0,2	*	-0,2		-0,2	**
Présence de DS au niveau de l'établissemernt	-0,1		0,4	**	0,4	**
Négociations ou consultations sur les ajustements						
Salaires	0,5	***	0,1		0,6	***
Accord sur les salaires	-0,2	*	0,0		-0,4	***
Baisse des effectifs	0,3	**	0,9	***	1,4	***
Recours à d'autres modalités de flexibilité interne						
Chômage partiel	0,7	***	0,2		1,2	***
Réorganisation	0,2	**	0,6	***	1,0	***
Changement de classification des emplois	-0,2	**	-0,1		-0,1	
Négociations ou consultations sur d'autres leviers de flexibilité interne						
Classification des emplois	0,1		-0,1		-0,3	**
Conditions de travail	0,1		0,2		0,0	
Changement technologiques et organisationnels	0,1		0,2		0,0	
Temps de travail						
Diminution de la durée collective du travail	0,3		0,3		0,6	**
Diminution des heures supplémentaires	0,2		-0,2		-0,1	
Modalités de flexibilité individuelle du temps de travail (CET, rachats de jours de congés)	-0,2		0,2		0,1	
Modalités de flexibilité collective du temps de travail (modulation, annualisation, etc.)	0,2		-0,3	*	-0,1	

Note : Niveau de significativité des coefficients estimés : *** (1 %), ** (5 %) et * (10%). Les estimations liées aux variables de contrôle sont reportées dans le tableau B en annexe.
Source : Enquête REPONSE 2010-2011, volet « représentants de la direction » (DARES)
Champ : établissements de 10 salariés ou plus, secteur marchand non agricole

En comparant à présent les établissements ayant diminué leurs effectifs, combinés ou non avec une politique salariale restrictive, à ceux ayant opté pour un ajustement des salaires uniquement (tableau 6), nos analyses confirment que la suppression d'emplois est un ajustement mobilisé dans des établissements économiquement dépendants, n'ayant pas ou peu de marge de manœuvre en matière d'emploi (et significativement moins que les autres établissements, que ces derniers aient procédé à des ajustements salariaux) ; ils subissent ainsi des décisions venant « d'en haut », maison-mère, tête de groupe etc.

Tableau 6 : Probabilité d'ajuster l'emploi et les salaires ou l'emploi uniquement (versus ajustement des salaires uniquement)

	Ajustement de l'emploi versus ajustement des salaires		Ajustements de l'emploi et des salaires versus Ajustements des salaires	
	coef. Estimé		coef. Estimé	
Marges de manœuvre des acteurs				
Autonomie de l'établissement vis-à-vis de la maison mère en matière salariale				
Totale ou importante	*ref.*		*ref.*	
Limitée voire nulle	0,1		0,0	
Autonomie de l'établissement vis-à-vis de la maison mère en matière d'emploi (embauches, licenciements)				
Totale ou importante	*ref.*		*ref.*	
Limitée voire nulle	0,5	***	0,4	**
Influence des RP sur les décisions de la direction lors de la négociation (RD)	0,1		-0,1	
Présence de DS au niveau de l'établissemernt	0,5	***	0,5	**
Négociations ou consultations sur les ajustements				
Salaires	-0,5	**	0,1	
Accord sur les salaires	0,2		-0,2	
Baisse des effectifs	0,6	***	1,2	***
Recours à d'autres modalités de flexibilité interne				
Chômage partiel	-0,5	**	0,5	**
Réorganisation	0,5	***	0,8	***
Changement de classification des emplois	0,1		0,1	
Négociations ou consultations sur d'autres leviers de flexibilité interne				
Classification des emplois	0,0		-0,3	**
Conditions de travail	0,1		0,0	
Changement technologiques et organisationnels	0,1		-0,1	
Temps de travail				
Diminution de la durée collective du travail	0,1		0,5	**
Diminution des heures supplémentaires	-0,6		-0,6	
Modalités de flexibilité individuelle du temps de travail (CET, rachats de jours de congés)	0,4	*	0,3	
Modalités de flexibilité collective du temps de travail (modulation, annualisation, etc.)	-0,6	**	-0,2	

Note : Niveau de significativité des coefficients estimés : *** (1 %), ** (5 %) et * (10%). Les estimations liées aux variables de contrôle sont reportées dans le tableau C en annexe
Source : Enquête REPONSE 2010-2011, volet « représentants de la direction » (DARES)
Champ : établissements de 10 salariés ou plus, secteur marchand non agricole

Les résultats fournissent également quelques indices supplémentaires quant à l'existence de négociations de contreparties durant la crise. Le fait d'avoir diminué les effectifs (sans restriction salariale) est caractéristique des établissements n'ayant pas eu recours au chômage partiel entre 2008 et 2010. Par contre, ces établissements ont aussi plus fréquemment procédé à des réorganisations d'activité (conséquences des suppressions d'emploi sur l'organisation du travail) et plus souvent engagé des discussions sur des modalités individuelles de flexibilité du temps de travail. La combinaison de la flexibilité externe et des restrictions salariales est, elle, surtout le fait d'établissements recourant plus fréquemment au chômage partiel et à des réorganisations d'activité. Ils ont par ailleurs plus fréquemment négocié sur la diminution de la durée collective du travail.

A ce stade, nos résultats permettent de repérer des corrélations entre des ajustements sans que l'on puisse toutefois affirmer que ce sont toujours des contreparties au maintien de l'emploi. Ainsi, les suppressions d'emplois (sans restriction des salaires) surviennent plus fréquemment dans des établissements qui n'ont pas négocié de modalité de flexibilité collective du temps de travail, et qui

n'ont pas eu recours au chômage partiel. *A contrario*, les politiques salariales restrictives sont plus souvent associées au recours au chômage partiel. De même, les ajustements portant à la fois sur l'emploi et les salaires sont plus souvent associés aux négociations sur une baisse de la durée collective du travail. Ces liens suggèrent l'existence probable d'arbitrages entre des modalités de flexibilité interne (restrictions salariales, modulation du temps de travail etc.) et maintien de l'emploi (ou une moindre réduction).

Si l'enquête REPONSE 2010-2011 permet de caractériser les réactions des établissements en matière d'ajustement des salaires et/ou de l'emploi entre 2008 et 2010, elle ne permet pas d'entrer au cœur du processus de mise en œuvre des ajustements, ni de saisir pleinement l'état du rapport de force entre les salariés et les directions d'établissement, voire d'entreprise ou de groupe. L'apport des enquêtes monographiques est ici essentiel dans la mesure où elles révèlent le contexte des décisions d'ajustements et leurs négociations.

3. De la négociation de contreparties à l'imposition de compromis opportunistes : l'apport des enquêtes monographiques

Bien qu'aucun des établissements rencontrés n'ait été concerné par un accord de maintien de l'emploi ou un texte formalisant des engagements précis et quantifiés en matière d'emploi au moment de la réalisation de l'étude, nos enquêtes montrent combien ces discussions ont été l'occasion d'arbitrages entre flexibilité interne et sécurité de l'emploi, avec l'acceptation par les salariés et leurs représentants de contreparties plus ou moins réciproques et ayant des effets sur la relation d'emploi plus ou moins durables.

Plus précisément, nous identifions trois types de négociation de contreparties qui se distinguent par plusieurs aspects : la nature du changement qu'elle(s) implique(nt) sur la relation d'emploi (réversible ou non), la nature des contreparties échangées (réciproques ou non), la temporalité du processus de mise en œuvre des ajustements et la manière dont ces derniers sont justifiés par l'ampleur de la crise ainsi que l'état des relations sociales au sein de l'établissement.

3.1. Des négociations de concessions avec des contreparties réciproques et réversibles

Le premier profil de négociation de concessions identifié correspond à des échanges de contreparties réciproques et réversibles. Ce profil se rencontre notamment dans les établissements ayant pratiqué une politique de modération des salaires, sans réduire l'emploi (hors intérim) durant les années de crise. Comme le suggère l'exploitation de l'enquête REPONSE, les décisions d'ajustements ont fréquemment fait l'objet de négociations formelles, du fait des obligations à négocier sur ces thèmes qui s'appliquent aux établissements d'entreprise ou groupe de grande taille. De même, dans notre panel d'établissements, la modération salariale résulte souvent d'une décision unilatérale de la direction dans un contexte où la maison-mère impose ses directives en matière salariale. D'une part, cela corrobore le constat, déjà établi dans la littérature, que les marges de négociation salariale sont limitées dans un contexte de centralisation des décisions au niveau du siège de l'entreprise ou du groupe (Castel *et al.*, 2013). D'autre part, nos analyses suggèrent que, bien que ne relevant pas d'une « co-décision » car imposée par les directions, la modération salariale est une concession que les acteurs présentent comme réciproque et temporaire tant que l'objectif de préservation de l'emploi est assuré.

Le cas des établissements FORGE et GRENAILLE, appartenant respectivement à un groupe côté en bourse et à une entreprise contrôlée par un fonds de capital investissement ou LBO[21] sont assez illustratifs de ce point de vue. Ces établissements n'ont pas diminué leurs effectifs pour faire face à une crise brutale mais de courte durée. Alors que ces derniers connaissent un effondrement des commandes en 2009, l'activité est repartie en 2010 sans pour autant recouvrer le niveau d'avant crise. Dans ce contexte, le recours aux contrats d'intérim et autres contrats temporaires a été fortement réduit et les établissements ont misé sur différents leviers de flexibilité interne (principalement modération ou gel des salaires, réorganisations d'activité s'accompagnant de mobilités internes temporaires, diminution des heures supplémentaires, recours au chômage partiel). Les représentants du personnel comme ceux de la direction présentent ces ajustements comme un enjeu secondaire (au regard de l'emploi), voire même l'une des conditions nécessaires à la garantie de maintien des effectifs. Le contexte de pression à la hausse du chômage a ainsi poussé les acteurs à accepter des des concessions, notamment en matière salariale :

« 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)

Dans certains cas rencontrés, alors même que les interlocuteurs font état de marges de négociation nulles en matière de salaires et d'emploi, la mise en œuvre d'autres mesures de flexibilité interne semble être l'occasion de discussions informelles sur des concessions que l'exploitation statistique de l'enquête REPONSE ne permet pas de mettre en évidence. Comme le notaient Roche *et al.* (2014) dans le cas des concessions faites par les syndicats allemands, l'existence de contreparties présentées comme réciproques et équilibrées par les acteurs est non seulement liée à l'absence d'ajustement des effectifs (hors intérim) à la baisse mais aussi à l'existence de relations sociales peu conflictuelles propices à des discussions informelles intenses. Dans un contexte de prévalence d'une « culture » qualifiée par les acteurs « de compromis et de coopération », les RP de FORGE sont par exemple parvenus à peser sur certaines décisions initialement prises par la direction du site, notamment en matière de mise en œuvre du chômage partiel, qui aurait été inégalitaire du fait des effets différenciés de la crise sur les différents ateliers de l'établissement. Le compromis finalement trouvé après des discussions informelles conditionne l'acceptation par les salariés de mobilités internes temporaires en contrepartie d'une mise en œuvre « égalitaire » du chômage partiel :

[21] LBO signifie « Leverage Buy Out » soit achat à effet de levier.Il s'agit d'un montage financier généralement engagé par un fonds de "private equity" (ou capital-investissement) qui collecte l'épargne auprès des investisseurs institutionnels (fonds de pension, fonds souverains, companies d'assurance) et des particuliers. Ce fonds ainsi constitué acquiert une entreprise cible à travers une holding créée ex nihilo, la maison mère, et ne lui apporte en capital qu'une partie du prix d'acquisition. Le reste est financé par un emprunt de la holding auprès des banques, qui sera remboursé ultérieurement grâce aux bénéfices engendrés par l'entreprise et reversés à la hoding sous forme de dividendes. Dans ce montage financier, l'effet levier correspond au rapport entre l'endettement et les fonds propres. Dans le cas de Grenaille, le rapport oscille entre 45 et 86 % selon les années.

« 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).

Le caractère informel des relations sociales au sein de GRENAILLE a sans aucun doute facilité la mise en œuvre des ajustements. Alors que le recours à l'intérim a été fortement réduit, les salariés ont subi des baisses de salaire résultant de la mise en place du chômage partiel et de la baisse du volume des heures supplémentaires. Ces concessions, que la DRH présentent comme réciproques apparaissent bien acceptées par les salariés tant que l'objectif de maintien de l'emploi est assuré :

« 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 y 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'intérimaires 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 leur emploi mais parfois il y a des efforts à faire des deux côtés » (RD, GRENAILLE).

Ainsi, les salariés ont pu être amenés à accepter davantage de flexibilité interne, de manière temporaire, pour garantir l'emploi permanent. Les enquêtes de terrain soulignent également le caractère protéiforme des concessions qui, contrairement aux concessions salariales, sont discutées dans un cadre informel. Sont ainsi mis au jour des cas de discussions informelles intenses portant notamment sur le recours au chômage partiel au cours desquelles les IRP de FORGE ont pu disposer de marges de négociation et ainsi, contribuer à infléchir les décisions initialement prises.

3.2 Des négociations de concessions avec durablement concédées

Un deuxième cas de négociations de concessions fait apparaître des contreparties plus durablement concédées et dont il est difficile d'en saisir le caractère équilibré ou non du fait de l'absence de textes précisant les engagements des employeurs en matière d'emploi. Les études de cas en offrent de nombreux exemples.

Dans la plupart des cas, le choc conjoncturel a sévèrement déprimé la demande adressée à l'entreprise et cette dernière fait face à une baisse de son activité (tel BTP). Mais souvent, cet impact conjoncturel se double d'un changement d'orientation stratégique en cours qui nécessite, du point de vue de la direction, des réorganisations (PNEU, ELEVATION, TRACTPLUS) ; dans ce contexte, la justification des ajustements apparaît ambivalente. Dans ces établissements, le dialogue social apparaît peu développé et plutôt informel (BTP), ou institutionnalisé mais traditionnellement conflictuel (PNEU, TRACTPLUS). L'appartenance de ces derniers établissements à un groupe dont ils ne sont pas la « tête », limite les marges de manœuvre des parties prenantes aux négociations – RD comme RP de l'établissement-, notamment sur la question des effectifs. *De facto*, négocier plus de flexibilité interne et/ou faire des concessions salariales en échange d'une préservation de l'emploi est un pari sur l'avenir soumis à une forte incertitude. Et les contreparties peuvent aboutir à négocier de meilleures conditions de départs pour les licenciés économiques contre une plus grande flexibilité consentie par ceux qui restent.

Concernant l'objet des concessions, l'analyse des cas étudiés confirme que le thème privilégié a été la modulation du temps de travail (faisant écho aux résultats de la littérature ; voir notamment Glassner *et al.*, 2011). Ceci n'est pas surprenant puisque c'est l'un des sujets sur lesquels directions et IRP ont encore des marges de manœuvre au niveau de l'établissement.

Pour BTP, petit établissement (180 salariés) du secteur de la construction, géré par son fondateur sur un mode paternaliste[22], il est remarquable que le seul accord qui ait été signé intervienne précisément en 2008, alors que l'entreprise est touchée de plein fouet par la récession économique. Cet accord porte sur la modulation du temps de travail.

« (…) *on a une particularité, on a une entreprise qui a très peu d'accords, on ne signe pas d'accord. On n'est pas dans une culture de dialogue. Je dois avoir un accord sur la modulation qui a été signé en 2008, ça a été le premier accord de l'entreprise depuis sa création. « (RD-DRH, BTP)*

Aucun accord n'avait été signé lors de la loi sur la réduction du temps de travail. La crise a été l'occasion d'y « remédier » selon la DRH au sens où il devenait financièrement intéressant d'optimiser et de moduler le recours aux heures supplémentaires dans un contexte où le personnel allait plus facilement accepter des baisses de rémunérations liées à la modulation pour éviter des licenciements. L'accord relatif à la durée et à l'organisation du temps de travail", signé en décembre 2008 par un seul syndicat sur les trois représentés à l'époque dans l'entreprise[23], fixe la durée moyenne du travail à 36 heures et met en place un compte épargne-temps[24]. L'effet collatéral de cet accord sera à terme une réduction de la rémunération perçue, puisque les heures supplémentaires représentaient un complément de salaire non négligeable.

« (…) *la crise étant, il y a quand même des réflexions sur essayer d'optimiser nos ressources. […] Donc, on a mis en place l'accord de modulation, avec cette contrainte-là. […] Et puis, c'était aussi l'idée, parce qu'on sentait que ça allait venir, de se dire « Pour éviter quelques suppressions de poste, il faut qu'on essaie un petit peu de moduler ». Lors de la négociation, c'est quelque chose qui a été évoqué... parce que c'est vrai que culturellement, alors en plus comme on n'est pas dans une société où on communique beaucoup, la modulation, il n'y a pas vraiment eu d'action de communication vis-à-vis du personnel. Donc ça leur a été un peu imposé, donc ils l'ont mal vécu, ils l'ont mal compris. » (RD-DRH-BTP)*

L'activité de TRACTPLUS, établissement d'une entreprise de l'industrie métallurgique, elle-même filiale d'un grand groupe américain, est frappée de plein fouet par la dégradation de la conjoncture économique (avec une chute de l'activité estimée à 77% entre 2008 et 2009 selon la Direction). Outre la réduction drastique du recours aux intérimaires, la direction de l'établissement négocie localement le recours au chômage partiel. Mais la direction du groupe intervient pour demander une réduction d'un quart des effectifs et laisse à la direction de l'établissement un délai de six mois pour mettre en œuvre cette décision. Les syndicats proposent, en vain, une alternative aux suppressions d'emplois sous la forme de prolongation du chômage partiel et d'un plan de départs volontaires. Le conflit social enfle jusqu'à la séquestration de plusieurs cadres dirigeants, et la direction régionale du travail est amenée à intervenir dans la résolution du conflit. Résistant aux pressions du ministère du travail, la Direction du groupe refusait une réduction du nombre de licenciements sans contrepartie.

[22] *"C'est-à-dire qu'on a un peu un système à la tête du client. En tant que RH, ça me pose un peu un problème. Mais on est toujours dans la culture : « Je suis le patron, donc je décide » », (RD-DRH, BTP).*

[23] Seule la CFTC a été signataire de l'accord, la CGT et la CFDT n'ont pas signé.

[24] Jusqu'alors, toutes les heures faites au-delà de 35 heures étaient rémunérées en heures supplémentaires donc majorées, les salariés travaillant en moyenne 42 par semaine selon la DRH. Avec l'accord de 2008, au-delà de 36 heures, les quatre premières heures supplémentaires sont mises dans un compteur et seules les suivantes sont rémunérées.

Finalement, un compromis a été entériné, en présence du Directeur européen du groupe : en échange de la signature d'un avenant à l'accord sur le temps de travail (datant de 1999), le nombre de licenciements serait réduit et la somme ainsi économisée sur l'enveloppe prévue pour le Plan de sauvegarde de l'emploi (PSE) redistribuée aux salariés partants. Il s'agit ici d'une négociation de concessions particulière puisque le gain, du côté des salariés, est partagé entre ceux qui partent (les licenciés économiques) et ceux qui restent (les rescapés du PSE). Du côté de la Direction, la renégociation de l'accord sur le temps de travail, dix ans après sa promulgation, a été l'occasion de revenir sur plusieurs « acquis »[25].

« *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_CGT, TRACTPLUS)

Les discussions sur les modalités de mise en œuvre du chômage partiel se sont également prêtées à ces tractations. A ce sujet, on peut d'ailleurs souligner que le chômage partiel « *[un] dispositif qui semblait en voie d'extinction progressive se voit soudain accorder une importance majeure tant par la politique publique que par la négociation* » (Freyssinet, 2010). 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[26] aurait couvert l'intégralité de la dépense[27], cette signature a été posée comme une condition à l'indemnisation totale du chômage partiel. Le représentant du personnel 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 le signez pas, nous on ne signe pas l'APLD' » (RP CGT, PNEU).

Les salariés de PNEU ont ainsi dû se résoudre à un chômage partiel faiblement indemnisé du fait de leur refus de signer l'accord sur le « compte épargne temps négatif »[28], pour maintenir une définition collective de l'horaire de travail.

Comme l'ont montré les cas cités et en écho avec la littérature (Ibsen et Mailand, 2010 ; Freyssinet, 2012), il est parfois difficile de statuer sur le caractère plus ou moins équilibré des concessions échangées, selon que l'on saisit cet « équilibre » au niveau de l'établissement ou au niveau individuel, à plus ou moins long terme, du point de vue de la direction ou de celui des représentants du personnel. Toutefois, ce qui est concédé par les salariés au moment de l'enquête, apparaît souvent plus commensurable que ce qui est « gagné » (incertitude sur le devenir de l'établissement, absence de sanction en cas de non-respect de l'engagement…). La préservation de l'emploi des salariés au cœur de compétences de la firme apparaît centrale dans ces négociations pour que la

[25] Les principaux points sont : la mise « à la disposition de l'employeur » de l'ensemble des jours de repos acquis dans le cadre de l'A.R.T.T ; la réduction des délais de prévenance liés aux changements d'horaires hebdomadaires ; et l'élargissement des horaires de travail (pour aller plus loin, voir Perez, Thévenot *et al.*, 2014 p. 36 ; 108-110).

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

[27] *"il [le directeur des relations sociales du groupe] dit au salarié : ' Vous allez être mis en chômage partiel, payé comme la législation de travail l'autorise, à hauteur de 60% de ton salaire brut. Je vais te faire perdre 40% de salaire brut. Alors que si je signe l'APLD, tu seras pratiquement indemnisé à hauteur de 92% du net donc 100% du brut' ». (RP_CGT, Pneu)*

[28] En période de baisse d'activité, les salariés ne travaillent pas tout en conservant leur rémunération jusqu'à concurrence de 15 jours par an. Les journées chômées sont dues à l'employeur sur les 4 années à venir. Le « CET négatif » est abondé par l'employeur : pour 4 heures non travaillées, seules 3 heures sont à récupérer les samedi ou dimanche. (voir Perez, Thévenot *et al.*, 2014 ; p.28).

concession soit acceptée. L'exemple de PNEU dans lequel la concession demandée (la signature d'un accord sur le temps de travail) avait pour contrepartie une meilleure indemnisation du chômage partiel a finalement été refusée par les salariés, pas prêts à troquer plus de rémunération à court terme contre une révision plus structurelle de leurs horaires de travail.
Aussi, dans ce contexte récessif, les directions ont été parfois tentées de négocier des concessions que nous avons qualifiées d' « opportunistes ».

3.3. L'imposition de compromis opportunistes

Dans cette troisième configuration, les monographies donnent à voir des ajustements que les directions d'établissements présentent comme « nécessaires » bien que les décisions apparaissent en réalité déconnectées de la dégradation de l'activité. Dans cette dernière configuration, la crise constitue ainsi une « fenêtre d'opportunité » pour imposer des compromis dont les contreparties ne sont pas clairement identifiables (Freyssinet, 2011).

Le cas d'EQUIP, établissement appartenant à un groupe allemand non coté en bourse, nous semble assez emblématique de l'existence de stratégies de « chantage à l'emploi » de la part des directions et de postures de résignation de la part des IRP. Si la plupart des ajustements mis en œuvre au sein de cet établissement ont donné lieu à des contreparties équilibrées (modération salariale, recours au chômage partiel contre évitement de la réduction des effectifs) et sont justifiés par le choc brutal mais temporaire de la crise, la période a également été l'occasion de pousser à l'imposition de compromis sans contrepartie clairement indentifiable. Depuis le milieu des années 2000, le groupe a amorcé un processus de transferts d'une partie des activités vers des pays à moindre coût du travail, en Europe de l'Est, se traduisant par la fermeture progressive de sites implantés en France et une mise en concurrence intra-groupe. Les représentants du personnel insistent sur la pratique qui consiste à ajuster les charges de production du site à des effectifs en baisse continue depuis le début 2000 suite aux départs non remplacés des salariés via des plans de pré-retraites d'entreprise. En 2013, EQUIP a mis en œuvre une politique de mobilité interne, consistant à affecter des techniciens sur des postes de production pour une durée de 3 mois, sans perte de rémunération. Or, pour les interlocuteurs rencontrés, cette mesure n'est pas consécutive aux effets de la crise. Elle résulte directement de l'érosion des effectifs liée aux baisses de charges de production décidées par la division, comme le suggère le secrétaire du comité d'entreprise :

« *On a diminué les effectifs, mais il faut quand même faire tourner l'usine. Il y a eu beaucoup de changements, d'affectations, c'est-à-dire qu'on avait ce qu'on appelle les souvacs chez nous, c'est-à-dire des techniciens. Les souvacs : c'est un terme allemand. Et en fin de compte, c'est les techniciens qui étaient en dehors de la production. Et donc tous ces panels de gens, il n'y avait plus une occupation, il fallait les remettre quelque part. Donc là, il a été décidé, pendant un an… ça va peut-être continuer après, je ne sais pas, mais pendant un an, qu'une personne qui était technicien fasse de la production pendant trois mois »* (RP_CE, EQUIP).

Les mobilités internes n'ont pas fait l'objet de négociation dans un contexte où le site est en « sursis » et les relations sociales, sous tensions, car sous la menace d'une fermeture du site, privant les salariés de toute forme de contestation des décisions prises. De surcroît les contreparties ne sont pas clairement identifiables pour les intéressés tant le groupe entend poursuivre sa stratégie de baisse continue des effectifs par le non-remplacement des départs et la multiplication de mesures de départ pour création d'entreprise ainsi que les départs en pré-retraites (financées par le groupe).

Ainsi, alors que l'activité redémarre dès le début de l'année 2010, l'organisation en 2013 des mobilités internes des ingénieurs et des techniciens vers des postes de production a pu être imposée, 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).

D'autres cas sont illustratifs de l'opportunité offerte aux directions, par la dégradation de la conjoncture, de pousser à des réformes de la relation d'emploi qui auraient rencontré plus de résistance dans un autre contexte[29].

Ainsi COOP est un établissement d'une coopérative de consommateurs comprenant plus de 200 salariés, employés dans une douzaine de supermarchés et près de soixante-dix commerces de proximité. La baisse de pouvoir d'achat consécutive à la récession économique a des répercussions sévères sur l'activité de COOP qui met en œuvre trois plans de sauvegarde de l'emploi successifs entre 2010 et 2013. Parallèlement, l'entreprise cherche de nouveaux partenaires commerciaux pour affilier une partie de ses magasins. La direction profite de ce contexte pour dénoncer la prime d'ancienneté au cœur de la convention collective de la coopérative. Ce projet couvait depuis 2003, et les tentatives précédentes s'étaient soldées par des conflits sociaux et un abandon, provisoire. La réforme 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 DRH est emblématique de cette tension :

« *Ça fait longtemps que le sujet de l'ancienneté, on l'a entre nous ; (…) 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 quelque chose. L'ancienneté, on n'y a pas touché. Là, on y a touché. » (RD COOP)*

Autre exemple, la direction de BANQUE dont la crise de 2008 a marginalement affecté l'emploi[30], a profité de la « crise » pour revenir, depuis 2010, sur des règles de fixation des rémunérations : changement du calendrier des augmentations individuelles annuelles, changement de la base de calcul de l'intéressement, et remise en cause de la politique dite du « talon » qui consistait à négocier une augmentation-plancher des salaires, en valeur absolue, notamment pour relever le niveau des plus bas salaires :

« 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).

Si Roche *et al.* (2014) ne repèrent pas de négociations unilatérales (dites « ultra ») en Irlande pendant la crise mais de nombreuses négociations avec « engagement minimal », il apparaît bien

[29] Par exemple, PHARMA qui 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. Au sein de GRENAILLE, la crise aura été l'occasion d'introduire de manière unilatérale une grille salariale à deux vitesses pour les nouveaux embauchés.

[30] La crise des subprimes n'a concerné que la banque de financement où un plan de départs volontaires (PDV) a été mis en place pour quelques salariés très qualifiés en 2009. Un second PDV a été mis en œuvre en 2012, consécutif à la crise grecque, toujours dans la banque de financement.

qu'en France, la période a été propice à imposer aux salariés des concessions unilatérales et difficilement réversibles. Pour autant, cela n'empêche pas le fait que les IRP aient pu être associées à ces décisions dans un contexte où le rapport de force était clairement en leur défaveur. Pourquoi ont-ils accepté de telles concessions ? Alors que la résignation semble avoir dominé dans les établissements face à la crise, on relève cependant quelques conflits durs qui ont eu lieu à l'occasion des ajustements. Soit que ces derniers n'apparaissaient pas légitimes (désaccord sur le diagnostic de crise) soit que l'ajustement lui-même (sa nature et/ou son ampleur) était contesté. Ces conflits, qui ont parfois nécessité le recours à un expert pour juger le caractère économique légitime (dans le cas des PSE particulièrement), ont pu permettre d'atténuer les conséquences des ajustements en offrant de meilleures contreparties (notamment pour ceux qui partent ; cf. TRACTPLUS), et même d'éviter des ajustements « opportunistes » (un gel des salaires une seconde année consécutive chez AERO, un PSE chez SANSFIL).

Au total, l'analyse approfondie de nos études de cas montre que les négociations autour des ajustements ont été fréquentes et ont donné lieu à échange de contreparties. Elle corrobore nos interprétations des corrélations statistiques entre ajustements, et entre ces derniers et les négociations sur des modalités de flexibilité interne. En outre, elle valide l'hypothèse selon laquelle une plus grande flexibilité (notamment sur les horaires de travail) est échangée contre le maintien de l'emploi… autant que faire se peut. Ainsi, nos analyses qualitatives tendent à nuancer l'idée que l'emploi serait un « équivalent général » dans les négociations, particulièrement dans ce contexte. En effet, les concessions en termes de flexibilité interne consenties par les représentants du personnel ont pu se faire en échange de « moindres » réductions effectives d'emploi dans le cadre de PSE ou encore de simples promesses de préserver l'emploi, mais aussi (surtout) en échange de contreparties financières (sous la forme d'indemnités de départ plus importantes) pour ceux qui partent. A l'aune de nos études de cas, il apparait que les négociations de contreparties ayant un effet durable sur la relation d'emploi ont dominé dans un contexte où le rapport de force était plus favorable aux employeurs. Dans certains cas, les directions ont pu pousser leur avantage jusqu'à imposer des décisions managériales que le maintien de l'emploi ne justifiait pas, en profitant d'un contexte où les représentants des salariés étaient affaiblis et la situation économique globalement déprimée. Dans ces cas, le fait de préserver l'emploi n'est pas employé comme justificatif de la concession demandée ou bien cette justification est considérée comme illégitime par les IRP. Alors que nos résultats statistiques montraient quelques régularités dans les caractéristiques des établissements mettant en œuvre certains types d'ajustement, l'analyse qualitative révèle la plus grande complexité des négociations d'ajustement, un même établissement pouvant, à différents moments de la période (2008-2010), procéder à des négociations de concessions d'abord réciproques, puis inégales voire opportunistes. Dans ce contexte, ces concessions témoignent des marges de flexibilité dont ont disposé les directions d'entreprise grâce à la négociation collective pour s'adapter à la dégradation de la conjoncture. Et plus qu'à une rupture, nos études de cas témoignent que la récession économique de 2008-2009 a plutôt été l'occasion d'accélérer et d'amplifier des changements structurels dans la relation d'emploi.

Conclusion

L'exploitation de l'enquête REPONSE 2010-2011 et les enquêtes monographiques réalisées dans 15 établissements en France entre 2012 et 2014 montrent que si les ajustements de l'emploi et des salaires ont fréquemment fait l'objet de négociations ou de discussions collectives, les acteurs syndicaux disposent de marges de manœuvre réduites pour infléchir les décisions de la Direction. La restriction des marges de négociation n'est pas imputable à la survenance de la crise économique et financière ; elle s'inscrit plutôt dans un processus, amorcé depuis plusieurs décennies, d'affaiblissement de la capacité d'influence des représentants des salariés dans un contexte de décentralisation des négociations collectives au niveau de l'entreprise, de complexité croissante des frontières de l'entreprise renforçant le poids des directives de groupe dans les modes de gestion de la main-d'œuvre (Petit et Thévenot, 2006 ; Freyssinet, 2006 ; Bethoux et al., 2011 ; Castel *et al.*, 2013). A l'occasion de la crise s'opère un déplacement de la négociation collective vers un « dialogue social » de plus en plus déséquilibré au profit des employeurs, plaçant les représentants des salariés dans des postures défensives (Jobert, 2013 ; Pernot, 2013).

Comment ces négociations sont-elles perçues par les salariés ? Larsen et Navrberg (2015) ont conduit une étude auprès de délégués syndicaux d'établissements danois en 2010. Interrogés sur l'évolution de leurs relations avec les salariés depuis la crise de 2008, les délégués syndicaux rapportent que le fait de négocier des ajustements sur l'emploi et les salaires dans des établissements sévèrement touchés par la crise nuit peu à leurs relations avec leurs collègues, suggérant que les salariés comprennent la nécessité de faire des concessions et seraient même rassurés d'avoir des représentants qui coopèrent avec la Direction dans ce contexte. Dans le cas des établissements français, Freyssinet (2015) évoque des syndicats pris entre le marteau et l'enclume : « refuser des chantages à l'emploi c'est risquer d'être mis en concurrence avec d'autres sites (…) ». De fait, nos analyses soulignent que la crise apparaît comme une période propice à la négociation de concessions multidimensionnelles. Certes la « concession » est intrinsèque à toute activité de négociation, mais c'est le rapport de force entre acteurs et la justification même de l'ajustement qui déterminent le caractère plus ou moins équilibré des contreparties. A partir des enquêtes monographiques, sont mis en évidence trois profils de négociation de contreparties, pouvant avoir lieu dans un même établissement à différents moments de(s) crise(s). Dans une première configuration, les négociations autour des ajustements aboutissent à des contreparties réciproques (tant que l'objectif de préservation de l'emploi permanent est assuré) et présentées par les acteurs comme temporaires. Un deuxième cas fait apparaître des négociations de concessions avec des contreparties cette fois-ci déséquilibrées (en faveur des employeurs) et durablement concédées. Enfin, dans la troisième configuration, les monographies donnent à voir l'imposition de compromis opportunistes, non justifiés par la crise économique.

Alors que nos analyses soulignent la prédominance de négociations de concession du second type en temps de conjoncture dégradée, quelles garanties collectives les acteurs peuvent-ils obtenir en période de sortie de crise ? Avec l'accord national interprofessionnel de 2013, les pouvoirs publics ont certes tenté de répondre à cette question en définissant les accords de maintien de l'emploi (AME) mais leur faible nombre témoigne des difficultés (ou du refus) des employeurs à s'engager sur des garanties en termes d'emploi. De leur côté, les représentants syndicaux redoutent la multiplication des risques de chantage à l'emploi et une montée de la mise en en concurrence des salariés à l'échelle de l'entreprise ou du groupe. L'obtention de garanties collectives pourrait être rendue encore plus incertaine depuis l'entrée en vigueur de la loi El Khomri du 8 août 2016, laquelle prévoit la création d'accords collectifs dits de « préservation et de développement de l'emploi ». Le cadre de ces accords étant beaucoup plus souple que celui des AME (absence de conditions telles

que des difficultés économiques et de clauses définissant les contreparties imposées aux employeurs), le risque est celui d'un renforcement de stratégies de chantage à l'emploi, et ainsi l'imposition de compromis déséquilibrés voire opportunistes. Alors que la loi El Khomri, et plus récemment les ordonnances portant réforme du Code du travail, ambitionnent d'offrir un rôle premier à l'accord d'entreprise relativement aux accords de branche, nos analyses, qui portent sur les ajustements *en temps de crise*, montrent combien la négociation collective d'entreprise a pu être mobilisée par les directions comme un instrument « de mise sous pression des salariés et des syndicats » (Giraud et Ponge, 2016), conduisant à des concessions affectant durablement la relation d'emploi (en particulier en matière de temps de travail) et la capacité d'influence des représentants du personnel. Au final, nos analyses soulèvent la question de l'entreprise comme lieu le plus pertinent de régulation et de production de normes[31] dans un contexte où les évolutions législatives récentes, tout en s'inscivant dans la continuité des réformes passées, bouleversent les rapports entre les accords de branche et les accords d'entreprise (Freyssinet, 2017a, 2017b ; Pernot, 2016 ; Canut, 2018). Les récentes ordonnances marquent une rupture en limitant la primauté des accords de branche au profit de l'accord d'entreprise. De fait, « le domaine de primauté de l'accord d'entreprise est désormais très vaste et n'est plus limité à la durée du travail [..]. La fonction de régulation de la concurrence et d'égalisation des conditions de travail au sein de la branche, traditionnellement dévolue à l'accord de branche, en sort d'autant plus réduite » (Canut, op.cit., p.64). Dans un contexte de mise sous pression des relations professionnelles, le risque d'une montée des négociations de concessions de moins en moins équilibrées, et d'une montée corolaire des inégalités entre salariés, est alors grand.

[31] Comme le rappelle Fretel (2016), l'idée qui sous-tend les récentes réfomes est que négocier au plus près des salariés en fonction des conditions économiques de l'entreprise sera source d'efficacité et d'innovation.

Bibliographie

Amossé T., Askenazy P., Chervalier M., Erhel C., Petit H., Rebérioux A. (2016), « Relations sociales et ajustements à la crise : une analyse micro-statistique comparative franco-britannique », *Document de travail du Cee*, n°187, juin, Centre d'Etudes de l'emploi, Noisy-le-Grand.

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

Béthoux E., Mias A. (coord.) (2015), « Dialoguer plus, mais sur quoi ? Les régulations d'entreprise en matière d'emploi, de formation et conditions de travail en temps de crise », *La Revue de l'IRES*, n°84, p.91-123.

Bévord A., Jobert A., Lallement M., Mias A., (2012), *Dictionnaire du travail*, PUF.

Brochard D. , Perraudin C. (2017), « Logiques d'ajustement à la crise en France : l'apport de données d'établissement », *Economie et statistique*, n°494-495-496, p.213-229.

Canut F. (2018), « L'articualtion entre accord de branche et accord d'entreprise : entre continuité et ruptures », *Le Droit Ouvrier*, n°835, février, p. 61-70.

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.

Deroyon J., Romans F. (2014), « La négociation sur l'emploi et les salaires face à la crise : des situations sous tension », in Dossier « La négociation sur l'emploi et les salaires face à la crise… », *Emploi et Salaire*s, Edition 2014, INSEE.

Desage G., Rosankis E. (2015), « Des négociations collectives plus orientées vers l'emploi en 2013 », *Dares Analyses*, n°094, décembre.

Du Caju P., Kosma Th., Lawless M., Messina J., Room T. (2015), "Why firms avoid cutting wages : survey evidence from European firms", *ILRR Review*, 68(4), p.862-888.

Dufresne A., Pernot J.M. (2013), « Les syndicats européens à l'épreuve de la nouvelle gouvernance économique », *Chronique internationale de l'IRES*, n°143-144, p.3-29.

Fretel A. (2016), « La réforme du droit du travail : le nouvel impératif économique », *Revue française de socio-économie*, n°16, p.5-18.

Freyssinet J. (2006), « Quels acteurs et quels niveaux pertinents de représentation dans un système productif en restructuration ? », *in* Petit H., Thévenot N. (dir.), *Les nouvelles frontières du travail subordonné*, Paris, La Découverte, p.213-234.

Freyssinet J. (2010), "Les négociations collectives et les politiques publiques face aux 'conséquences sociales' de la crise économique", *Revue de l'OFCE*, 115, p.81-120.

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 », *Socio-Économie du Travail* n°33 (*Économies et Sociétés*, tome XLV), août 2011, p. 1227-1264.

Freyssinet J. (2012), « Crise économique et relations sociales ; enjeux immédiats et perspectives de long terme », Note du LASAIRE, 9 mai 2012.

Freyssinet J. (2013), « L'emploi au cœur de la négociation d'entreprise : quel impact de l'accord du 11 janvier 2013 ? », *Revue de l'IRES*, n°77, 3-38.

Freyssinet J. (2015), « Les négociations d'entreprise sur l'emploi : quelques expériences européennes », *Document de travail de l'IRES*, n°02, mars.

Freyssinet J. (2016), « Le projet de loi «Travail » », Note du Lasaire, n°54, avril 2016

Freyssinet J. (2017a), « La génèse des ordonannces portant réforme du Code du travail », *Document de travail*, n° 02.2017, Noisy le Grand, IRES.

Freyssinet J. (2017b), « Accords de branche et accords d'entreprise : dérogation, supplétivité ou autonomie ? », mimeo IRES, novembre.

Giraud B., Ponge R. (2016), "Des négociations entravées. Les ressorts ambivalents de l'institutionnalisation de la négociation collective en entreprise », *La nouvelle revue du travail* [en ligne], 8, consulté le 2 juin 2016.

Glassner V., Keune M., Marginson P. (2011), « Collective bargaining in a time of crisis: developments in the private sector in Europe », *Transfer*, 17(3), 303-321.

Glassner V., Keune M. (2012), "Crise et politique sociale: le rôle des accords collectifs », *Revue Internationale du Travail*, vol.151, n°4, pp.383-409.

Ibsen C.L., Mailand M. (2010), "Striking a balance? Flexibility and security in collective bargaining", *Economic and Industrial Democracy*, 32(2), 161-180.

IRES (2013), « Les syndicats face à la nouvelle gouvernance européenne », *Chronique internationale de l'IRES*, numéro spécial coordonné par Pernot J –M. et Dufresne A., n°143-144, novembre.

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

Jolivet A., Lerais F., Sauviat C. (2013), « La dimension sociale aux prises avec la nouvelle gouvernance économique européenne », *Chronique de l'IRES*, n°143-144, p.30-52.

Lallement M. (2011), « Europe and the economic crisis : forms of labour market adjustment and varieties of capitalism", *Work, Employment and Society*, 25 (4), p.627-641.

Larsen T.P., Navrbjerg S.E. (2015), "The economic crisis: Testing employee relations", *Economic and Industrial Democracy*, 36(2), 331-353.

Marginson P., Keune M., Bohle D. (2014a), "Negotiating the effects of uncertainty? The governance capacity of collective bargaining under pressure", *Transfer*, vol.20 (1), 37-51.

Marginson P., Galetto M. (2014b), "Engaging with flexibility and security: rediscovering the role of collective bargaining", *Economic and Industrial Democracy*, Download from eid.sagepub.com at University of Paris 1 on January 19, 2015.

Perraudin C., Petit H., Thévenot N., Rebérioux A., Valentin J. (2008), « Les déterminants de la gestion de l'emploi au-delà des frontières de l'entreprise », *Document de travail du CEE*, n° 52, décembre, centre d'Etudes de l'Emploi, Noisy-le Grand.

Perez C., Thévenot N. (coord.) (2014), « Modes d'ajustements à la crise : des relations professionnelles sous tension », *Document de travail du Centre d'Economie de la Sorbonne*, n° 2014.76.

Perez C., Thévenot N., Berta N., Brochard D., Delahaie N., Jallais S., Perraudin C., Sauviat C., Valentin J. (2015), « Modes d'ajustement par le travail en temps de crise : des relations professionnelles sous tension », *La revue de l'IRES*, n°84, p.59-90.

Pernot J-M. (2013), « Démocratie sociale ou nouveau corporatisme ? », in *La démocratie sociale à l'épreuve de la crise, Un essai de comparaison internationale*, *Document de travail de l'IRES*, n°4.

Pernot J-M. (2016), « Que signifie le choix de l'entreprise ? », Dossier spécial « Les équivoques d'une refondation. Critique de la loi Travail », *Revue de droit du travail*, n°12, décembre, p.809-812.

Petit H., Thévenot N. (dir.) (2006), *Les nouvelles frontières du travail subordonné*, Paris, La Découverte.

Pulignano V., Doerflinger N., De Franceshi F. (2016), « Flexibility and security within European labor markets: the role of local bargaining and the different "trade-offs" within multinationals' subsidiaries in Belgium, Britain and Germany", *Industrial and Labor Relations Review*, 69 (3), p.605-630.

Roche W.K., Teague P., Coughlan A. (2014), "Employers, trade unions and concessions bargaining in the Irish recession", *Economic and Industrial Democracy*, Download from eid.sagepub.com at University of Paris 1 on February 16, 2015.

Roche W.K., Teague P. (2015), "Antecedents of concession bargaining in the Great Recession: evidence from Ireland", *Industrial Relations Journal*, 46:5-6, 434-445.

Schömann I. (2015), "Réformes nationales du droit du travail en temps de crise: bilan alarmant pourles droits fondamentaux et la démocratie en Europe", *Revue Interventions économiques* [en ligne], 52/2015, consulté le 03 mars 2015.

Svalund J. (2013), "Adjusting labour through crisis: A three industry comparison", *Economic and Industrial Democracy*, Download from eid.sagepub.com at University of Paris 1 on June 16, 2014.

Van Gyes G. et Schulten T. (eds.) (2015), Wage Bargaining Under the New Economic Governance. Alternative Strategies for Inclusive Growth», ETUI, Brussels.

Zagelmeyer S. (2013), "Tackling the crisis through concession bargaining: evidence from five German companies", *Industrial Journal of Manpower*, vol.34, n°3, p.232-251.

Secteur d'activité	*Etablissement*	*effectif.*	*Catégorie professionnelle principale*	*Appartenance à un groupe*	*Evolution de l'activité entre 2008 et 2010*	*Nombre de syndicats dans l'établissement.*
Industrie	ELEVATION (M1)	124	ouvriers (73%)	Oui (groupe étranger)	Forte baisse	5
	EQUIP (M2)	1000	ouvriers (63%)	Oui (groupe étranger)	Baisse	6
	PNEU (M3)	1120	ouvriers (87%)	Oui	Baisse	4
	PEINT (M4)	42	ouvriers (61%)	Oui	Baisse	1
	GRENAILLE (M5)	175	ouvriers (45%) & Cadres (41%)	Oui (tête de goupe)	Baisse	1
	TRACTPLUS (M6)	1950	ouvriers (82%)	Oui (groupe étranger)	Baisse	4
	AERO (M7)	558	ouvriers (73%)	Non	Baisse	2
	FORGE (M8)	826	ouvriers (60%)	Oui	Forte baisse	3
Construction	FERROV (C1)	50	ouvriers (78%)	Oui	Hausse	2
	BTP (C2)	200	ouvriers (64%)	Non	Forte baisse	4
Services	PHARMA (S1)	1388	Cadres (57%)	Oui	baisse	3
	BANQUE (S2)	11000	Cadres (81%)	Oui (tête de groupe)	Forte hausse	6
	CONSEIL (S3)	28	Cadres (81%)	Non	Baisse	1
	SANSFIL (S4)	130	Cadres (95%)	Oui	Hausse	0
	COOP (S5)	218	ouvriers (86%)	Non	Forte baisse	2

Tableau A : Structure de l'échantillon (variables de contrôle)

	Aucun ajustement	Salaires	Emploi	Salaires et emploi	*Ensemble*
Part des établissements	***53***	***28***	***8***	***11***	
Impact de la crise sur l'évolution du volume d'activité					
Activité stable ou en hausse	88	75	44	33	***75***
Baisse d'activité	12	24	56	67	***25***
NSP	0	1	0	0	***1***
Prévisions de l'activité d'une année à l'autre					
Difficile (ref : facile)	64	75	78	86	***71***
Taille de l'établissement					
Moins de 20 salariés	42	38	40	39	***41***
de 20 à 50 salariés	38	38	33	37	***37***
de 50 à 99 salariés	12	15	15	10	***13***
de 100 à 199 salariés	5	6	7	7	***5***
De 200 à 499 salariés	2	3	4	6	***3***
Plus de 500 salariés	1	1	1	2	***1***
Secteur d'activité					
Industrie	14	19	23	33	***18***
Construction	11	13	11	8	***11***
Commerce	18	*20*	*19*	*21*	***19***
Transport	7	8	11	6	***7***
Hébergement et restauration	8	6	7	3	***7***
Information et communication	2	4	1	3	***3***
Activités financières, d'assurance et immobilières	5	3	4	4	***4***
Activités spécialisées, scientifiques et techniques	11	14	11	9	***12***
Enseignement, santé, action sociale, autres services	25	13	14	12	***19***
Age de l'établissement					
Moins de 5 ans	4	5	3	3	***4,3***
de 5 à 9 ans	11	11	10	9	***10,6***
de 10 à19 ans	26	27	25	18	***25,3***
de 20 à 49 ans	42	40	34	45	***41,2***
50 ans et plus	16	17	28	25	***18,5***
Structure capitalistique					
Appartenance à un réseau de franchise ou groupement d'entreprise	17	17	11	12	***16,0***
Appartenance à un groupe	9	7	6	3	***7,4***
Entreprise multi-établissement totalement indépendante	28	39	45	48	***34,8***
Entreprise mono-établissement indépendante	45	37	38	36	***41,2***
Cotation en bourse (oui)	11	17	17	17	***13,8***
Sous-traitance					
Preneurs et donneurs d'ordres	18	25	19	25	***20,7***
Donneurs d'ordres	48	48	55	57	***49,3***
Preneurs d'ordres	2	3	2	2	***2,4***
Ni preneurs ni donneurs d'ordres	21	*15*	*6*	*12*	***18,1***
Dimension du marché					
local, régional ou national	86	*78*	*82*	*72*	***81,9***
Européen ou international	14	21	18	28	***17,8***
Recours à l'intérim en 2010					
Pas de recours	21	26	23	29	***23,5***
Moins de 5% de l'effectif	79	74	77	71	***76,5***
Plus de 5% de l'effectif	0	0	0	0	***0,0***
Recours au CDD					
Pas de recours	37	40	39	48	***39,4***
de 0 à 5% de l'effectif	16	23	22	19	***18,8***
de 5 à 10% de l'effectif	20	19	16	16	***18,7***
+ de 10 % de l'effectif	26	16	21	16	***21,3***
Part des cadres et PI					
Moins de 2% de l'effectif	42	35	39	30	***38,6***
de 2 à 5%	1	*1*	*1*	*1*	***0,9***
Plus de 5% de l'effectif	60	64	60	69	***60,5***

Source : Enquête REPONSE 2010-2011, volet « Représentants de la direction » (DARES)
Champ : établissements de 10 salariés ou plus, secteur marchand non agricole

Tableau B : Déterminants de l'ajustement des salaires et/ou de l'emploi (versus aucun ajustement)

	Salaires		Emploi		Salaires et emploi	
Paramètres						
Constante	-4,2	***	-1,0	***	-4,6	***
Marges de manœuvre des acteurs						
Autonomie de l'établissement vis-à-vis de la maison mère en matière salariale						
Totale ou importante	*ref.*		*ref.*		*ref.*	
Limitée voire nulle	-0,3	**	-0,2		-0,2	
Autonomie de l'établissement vis-à-vis de la maison mère en matière d'emploi (embauches, licenciements)						
Totale ou importante	*ref.*		*ref.*		*ref.*	
Limitée voire nulle	*0,2*		*0,7*	***	*0,5*	***
Influence des RP sur les décisions de la direction lors de la négociation (RD)	-0,2	*	-0,2		-0,2	**
Présence de DS au niveau de l'établissemernt	-0,1		0,4	**	0,4	**
Négociations ou consultations sur les ajustements						
Salaires	0,5	***	0,1		0,6	***
Accord sur les salaires	-0,2	*	0,0		-0,4	***
Baisse des effectifs	0,3	**	0,9	***	1,4	***
Recours à d'autres modalités de flexibilité interne						
Chômage partiel	0,7	***	0,2		1,2	***
Réorganisation	0,2	**	0,6	***	1,0	***
Changement de classification des emplois	-0,2	**	-0,1		-0,1	
Négociations ou consultations sur d'autres leviers de flexibilité interne						
Classification des emplois	0,1		-0,1		-0,3	**
Conditions de travail	0,1		0,2		0,0	
Changement technologiques et organisationnels	0,1		0,2		0,0	
Temps de travail						
Diminution de la durée collective du travail	0,3		0,3		0,6	**
Diminution des heures supplémentaires	0,2		-0,2		-0,1	
Modalités de flexibilité individuelle du temps de travail	-0,2		0,2		0,1	
Modalités de flexibilité collective du temps de travail	0,2		-0,3	*	-0,1	
Variables de contrôle						
Impact de la crise sur l'évolution du volume d'activité						
Activité stable ou en hausse	*ref.*		*ref.*		*ref.*	
Baisse d'activité	0,6	***	2,1	***	2,4	***
Prévisions de l'activité d'une année à l'autre						
Difficile (ref : facile)	0,5	***	0,5	***	0,6	***
Taille de l'établissement						
Moins de 50 salariés	*ref.*		*ref.*		*ref.*	
de 50 à 199 salariés	0,2		0,5	**	0,0	
De 200 à 499 salariés	0,0		0,5	**	0,5	**
Plus de 500 salariés	0,2		0,6	**	0,4	
Secteur d'activité						
Industrie	-0,2		-0,1		-0,1	
Construction	0,4	**	0,0		0,2	
Commerce	*ref.*		*ref.*		*ref.*	
Transport	0,0		0,0		-0,3	
Hébergement et restauration	-0,2		0,1		-0,4	
Information et communication	0,7	**	-0,1		0,6	**
Activités financières, d'assurance et immobilières	0,0		-0,3		0,0	
Activités spécialisées, scientifiques et techniques	-0,3	**	-0,3		-0,2	
Enseignement, santé, action sociale, autres services	-0,4	**	-0,6	**	-0,5	*

	Salaires		Emploi		Salaires et emploi	
Age de l'établissement						
Moins de 5 ans	0,2		0,0		0,1	
de 5 à 9 ans	0,0		0,0		-0,1	
de 10 à19 ans	*ref.*		*ref.*		*ref.*	
de 20 à 49 ans	-0,2	*	-0,2		0,1	
50 ans et plus	0,1		0,4	**	0,5	**
Structure capitalistique						
Appartenance à un réseau de franchise ou groupement d'entreprise	-0,4	**	-0,2		-0,4	
Appartenance à un groupe	0,0		0,7	***	0,4	**
Entreprise multi-établissement totalement indépendante	-0,2	*	0,4		-0,1	
Entreprise mono-établissement indépendante	*ref.*		*ref.*		*ref.*	
Cotation en bourse						
Oui (ref: non)	0,2		0,2		0,0	
Sous-traitance						
PO et DO	0,4	***	-0,1		0,3	
DO	0,2		0,1		0,2	
PO	0,1		-0,3		-1,1	*
Ni PO ni DO	*ref.*		*ref.*		*ref.*	
Dimension du marché						
local, régional ou national	*ref.*		*ref.*		*ref.*	
Européen ou international	0,1		-0,1		0,0	
Recours à l'intérim en 2010						
Pas de recours	0,0		-0,3	**	0,0	
Moins de 5% de l'effectif	*ref.*		*ref.*		*ref.*	
Plus de 5% de l'effectif	-0,9		-0,2		0,0	
Recours au CDD						
Pas de recours	0,0		0,0		-0,3	**
de 0 à 5% de l'effectif	*ref.*		*ref.*		*ref.*	
de 5 à 10% de l'effectif	-0,1		-0,1		0,0	**
+ de 10 % de l'effectif	-0,3		-0,1		-0,1	
Part des cadres et PI						
Moins de 2% de l'effectif	-0,3		0,4		0,5	
de 2 à 5%	*ref.*		*ref.*		*ref.*	
Plus de 5% de l'effectif	0,1		0,3		0,3	

Note : Niveau de significativité des coefficients estimés : *** (1 %), ** (5 %) et * (10%)
Source : Enquête REPONSE 2010-2011, volet « représentants de la direction » (DARES)
Champ : établissements de 10 salariés ou plus, secteur marchand non agricole

Tableau C : Déterminants de l'ajustement de l'emploi, conjointement ou non à une politique salariale restrictive (versus ajustement des salaires uniquement)

	Ajustement de l'emploi versus ajustement des salaires		Ajustements de l'emploi et des salaires versus Ajustements des salaires	
	coef. Estimé		coef. Estimé	
Marges de manœuvre des acteurs				
Autonomie de l'établissement vis-à-vis de la maison mère en matière salariale				
Totale ou importante	*ref.*		*ref.*	
Limitée voire nulle	0,1		0,0	
Autonomie de l'établissement vis-à-vis de la maison mère en matière d'emploi (embauches, licenciements)				
Totale ou importante	*ref.*		*ref.*	
Limitée voire nulle	0,5	***	0,4	**
Influence des RP sur les décisions de la direction lors de la négociation (RD)	0,1		-0,1	
Présence de DS au niveau de l'établissemernt	0,5	***	0,5	**
Négociations ou consultations sur les ajustements				
Salaires	-0,5	**	0,1	
Accord sur les salaires	0,2		-0,2	
Baisse des effectifs	0,6	***	1,2	***
Recours à d'autres modalités de flexibilité interne				
Chômage partiel	-0,5	**	0,5	**
Réorganisation	0,5	***	0,8	***
Changement de classification des emplois	0,1		0,1	
Négociations ou consultations sur d'autres leviers de flexibilité interne				
Classification des emplois	0,0		-0,3	**
Conditions de travail	0,1		0,0	
Changement technologiques et organisationnels	0,1		-0,1	
Temps de travail				
Diminution de la durée collective du travail	0,1		0,5	**
Diminution des heures supplémentaires	-0,6		-0,6	
Modalités de flexibilité individuelle du temps de travail	0,4	*	0,3	
Modalités de flexibilité collective du temps de travail	-0,6	**	-0,2	
Variables de contrôle				
Impact de la crise sur l'évolution du volume d'activité				
Activité stable ou en hausse	*ref.*		*ref.*	
Baisse d'activité	1,5	**	1,8	**
Prévisions de l'activité d'une année à l'autre				
Difficile (ref : facile)	0,1		0,1	
Taille de l'établissement				
Moins de 50 salariés	*ref.*		*ref.*	
de 50 à 199 salariés	0,3	**	-0,2	
De 200 à 499 salariés	0,6	**	0,6	**
Plus de 500 salariés	0,5	**	0,3	
Secteur d'activité				
Industrie	0,1		0,2	
Construction	-0,3		0,0	
Commerce	*ref.*		*ref.*	
Transport	0,1		-0,2	
Hébergement et restauration	0,4		-0,1	
Information et communication	-0,8	**	0,0	
Activités financières, d'assurance et immobilières	-0,3		0,0	
Activités spécialisées, scientifiques et techniques	-0,6	**	-0,4	**
Enseignement, santé, action sociale, autres services	-0,1		0,0	

	Ajustement de l'emploi versus ajustement des salaires		Ajustements de l'emploi et des salaires versus Ajustements des salaires	
Age de l'établissement				
Moins de 5 ans	-0,2		0,1	
de 5 à 9 ans	0,0		-0,1	
de 10 à19 ans	*ref.*		*ref.*	
de 20 à 49 ans	0,0		0,3	*
50 ans et plus	0,4	**	0,5	**
Structure capitalistique				
Appartenance à un réseau de franchise ou groupement d'entreprise	0,3		-0,1	
Appartenance à un groupe	0,6	***	0,4	*
Entreprise multi-établissement totalement indépendante	0,5	**	0,0	
Entreprise mono-établissement indépendante	*ref.*		*ref.*	
Cotation en bourse				
Oui (ref: non)	0,0		-0,2	
Sous-traitance				
PO et DO	-0,2	**	-0,1	
DO	0,2		0,0	
PO	-0,4		-1,2	**
Ni PO ni DO	*ref.*		*ref.*	
Dimension du marché				
local, régional ou national	*ref.*		*ref.*	
Européen ou international	-0,2		-0,1	
Recours à l'intérim en 2010				
Pas de recours	-0,4	**	-0,1	
Moins de 5% de l'effectif	*ref.*		*ref.*	
Plus de 5% de l'effectif	1,3		1,5	
Recours au CDD				
Pas de recours	0,0		0,4	**
de 0 à 5% de l'effectif	*ref.*		*ref.*	
de 5 à 10% de l'effectif	0,0		0,1	
+ de 10 % de l'effectif	0,1		0,1	
Part des cadres et PI				
Moins de 2% de l'effectif	0,9	*	1,0	**
de 2 à 5%	*ref.*		*ref.*	
Plus de 5% de l'effectif	0,5		0,5	

Note : Niveau de significativité des coefficients estimés : *** (1 %), ** (5 %) et * (10%)
Source : Enquête REPONSE 2010-2011, volet « représentants de la direction » (DARES)
Champ : établissements de 10 salariés ou plus, secteur marchand non agricole