

Les Relations Professionnelles

• Paris •

9 décembre 2014

Colloque organisé
par la DARES

à l'épreuve des **pratiques**, des **lois** et du **contexte économique**



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

Centre d'Economie de la Sorbonne

Equipe : Coralie Perez, Nadine Thèvenot (coord.),

Nathalie Berta, Delphine Brochard, Noémie Delahaie (IRES), Sophie Jallais, Corinne

Perraudin, Catherine Sauviat (IRES), Julie Valentin.

- Identifier les processus d'ajustement portant sur les formes de mobilisation de la main-d'œuvre et les systèmes de rémunération et, conjointement, analyser la manière dont ils ont été discutés, négociés ou au contraire imposés par les directions à l'occasion de la crise.
- *Le volet quantitatif*
 - repérer les principaux modes d'ajustement à la crise en lien avec le dialogue social et les conditions de travail
 - Dresser une typologie à partir de laquelle ont été sélectionnés les établissements à enquêter.
- *Le volet qualitatif*
 - éclairer les processus d'ajustement dans leurs dimensions négociées et conflictuelles, et leur vécu par les salariés.
 1. De quelle(s) « crise(s) » parle-t-on?
 2. Processus et ciblage des ajustements
 3. Négociations et conflits en temps de crise
 4. Quels impacts sur les conditions de travail ?

- Tous ont procédé à des ajustements par le travail (effectifs, rémunération, organisation du travail)
- 12 ont répondu avoir enregistré une variation à la baisse de leur volume d'activité sur 2008-2010
- Échantillon non représentatif mais illustratif des contextes mobilisés par les directions pour justifier les ajustements

Pseudo	Secteur	Taille étab. (ent.)	Liens groupe	ΔVolume d'activité (2008-2010)
FERROV	Instal. Élec.	50 (221)	Filiale	croissant
PNEU	Fab. pneu	1 120 (19 789)	Filiale	décroissant
EQUIP	Equip. Auto	1 002 (6 548)	Filiale	décroissant
ELEVATION	Fab. metal	124	Filiale	fort. décroissant
PEINT	Ind. chim.	42	Filiale	décroissant
PHARMA	R&D	1 388 (6 562)	Filiale	décroissant
GRENAILLE	Sidérur.	175	Tête de groupe	décroissant
TRACTPLUS	Fab. machine	1 969 (2 477)	Filiale	décroissant
BANQUE	Banque	11 000 (46155)	Tête de groupe	fort. croissant
BTP	BTP	200 (401)	Indépendant	fort. décroissant
CONSEIL	Act. spécial.	28 (41)	Indépendant	décroissant
SANSFIL	Act. Spécial.	130	Filiale	croissant
AERO	Const. Aéro	558 (576)	Indépendant	décroissant
FORGE	Fab. Metal	826 (3 526)	Filiale	fort. décroissant
COOP	Entrepos.	218 (1 051)	Indépendant	fort. décroissant

Les 15 terrains : une panoplie d'ajustements

• Paris •

9 décembre 2014

Colloque organisé
par la DARES

Ajustements sur l'emploi

Mouvements entrées-sorties

- Gel des embauches
- Pré-retraites
- Licenciements indiv. ou RC
- PSE/PDV

Flexibilité externe

- Contrats aidés
- CDD
- Intérim
- Sous-traitance / rapatriement d'activités

Flexibilité interne

- Quantitative (modulation, heures sup, CET ; chômage partiel, effectif)
- Qualitative (mobilité, polyvalence, formation ; chômage partiel autorisé)

Ajustements sur les rémunérations

Sur les salaires de base

- Modération / gel / baisse
- Grille salariale

Sur les primes

- Panier, transport, poussière, liée à l'organisation du travail

Sur la participation, l'intéressement et l'épargne salariale

Ajustements sur l'organisation de la production et du travail

Sur les coûts

- Baisse des stocks
- Baisse des frais généraux

Sur les choix d'activités

- Redéploiement d'activités

Sur l'organisation du travail

- Réorganisation du travail

(1.1) De quelle(s) crise(s) parle-t-on ?

Les indicateurs de « crise »

- Base REPONSE : 1 question posée au RD : **Variation du volume d'activité et ajustements dans les établissements d'après REPONSE**

	Fort. croissant	Croissant	Stable	Décroissant	Fort. décroissant	Ensemble
<u>Ajustement des rémunérations</u>						
Modération	26	23	26	33	34	27
Gel ou baisse	4	7	11	21	43	13
<u>Evolution des effectifs</u>						
En hausse	82	54	24	13	11	35
Stable	15	38	64	42	29	46
En baisse	3	8	12	45	59	19
<u>Variation opposée de qualifications</u>	7	7	5	13	11	8
<u>Recours au chômage partiel</u>	1	2	4	10	19	5
<u>Réorganisation de l'activité</u>	26	24	22	35	50	27
% d'établissements concernés	8	32	35	21	4	100

(1.2) De quelle(s) crise(s) parle-t-on ? L'apport de l'analyse qualitative

- Les indicateurs et le niveau d'appréhension de la crise
 - les conflits d'objectifs (activité versus rentabilité)
 - la déconnexion entre les indicateurs de mesure des difficultés et les lieux de mise en œuvre des ajustements
- La crise macroéconomique
 - un « choc » souvent sectoriel : bâtiment, automobile, aéronautique
 - parfois brutal et d'ampleur variée
- D'autres origines
 - choix stratégiques contestables et erreurs d'anticipation
 - changements en matière de politique publique (l'exemple des systèmes de santé)
- Des baisses d'activité décidées par les directions des groupes
 - les « crises » programmées : les délocalisations
- **Un lien de causalité ambigu entre crise et ajustements : enjeux sur le type d'ajustements mis en place et les processus de légitimation**

(2) Processus et ciblage des ajustements

- L'exercice difficile de la chronologie des ajustements
 - De la périphérie au cœur : intérim \geq rapatriement d'activité \geq chômage partiel \geq suppression de postes
 - Une forte polarisation des ajustements sur l'emploi (contrats temporaires, jeunes et seniors, non-cadres de la production)
 - Conséquences (parfois « négociées ») en termes de rémunération et de mobilité interne
- La « crise » comme moment propice pour introduire de l'irréversibilité ?
En termes de:
 - Flexibilité interne (ex: organiser une modulation plus flexible des horaires; BTP...)
 - Flexibilité externe (ex: acter la délocalisation de certaines activités; EQUIP...)
 - Remise en cause de règles (ex: suppression prime d'ancienneté; COOP)

→ « C'est vrai que dans une période crise, vous allez toujours un peu plus loin sur les mesures » (RD, COOP).

(3.1) Négociations et conflits en temps de crise

- Ajustements sur l'emploi par baisse de l'emploi permanent :

Des décisions qui émanent de la direction du groupe, et sont formellement négociées ;

Des directions d'établissement décrites comme « dépossédées » de tout pouvoir de décision face au groupe ; « *On n'avait pas les véritables décideurs en face de nous* » (R.P., Secrétaire de CE, TRACTPLUS)

Dans ce contexte d'autonomie limitée en matière d'emploi, les IRP :

- Peinent à peser sur la *nature* de l'ajustement;
- Se concentrent sur la négociation de l'accompagnement des départs;
- Sont globalement très affaiblis : pressions pour éviter la mobilisation collective, « volontariat » des départs... ;

- Les ajustements sur le temps de travail :

- Des décisions prises par les directions de site et discutées de manière informelle;
- Des discussions informelles d'autant plus intenses que le dialogue social est traditionnellement peu conflictuel (GRENAILLE, AERO)

(3.2) Négociations et conflits en temps de crise

- Des marges de négociation salariale réduites
 - Une modération salariale (voire dans certains cas, un gel des salaires) décidée unilatéralement par la Direction...
 - Mais une décision souvent jugée acceptable tant que l'objectif de préserver l'emploi permanent est maintenu.
- « La crise » modifie les rapports de force et permet d'imposer des compromis plus ou moins opportunistes
 - Les chantages à l'emploi (TRACTPLUS, EQUIP, PNEU, FORGE);
 - Modification de la régulation des salaires (BANQUE, PHARMA, GRENAILLE)
- Des conditions propices à l'acceptation voire à la résignation face aux ajustements
 - « *L'ambiance est tendue, on le sait très bien, mais il n'y en a pas un qui dit quoi que ce soit. A l'heure actuelle on subit la crise.* » (Chef de chantier, BTP).

(3.3) La conflictualité dans la crise

- La contestation des modalités d'ajustement
 - Des ajustements jugés « nécessaires » mais dont les modalités sont insuffisamment discutées ou négociées, voire jugées iniques;
 - Des conflits pour infléchir les modalités imposées par la Direction : l'exemple de TRACTPLUS.
- La contestation de la légitimité des ajustements (AERO, SANSFIL, PNEU)
 - « *La crise a bon dos !* » (RP, CGT, AERO)
 - La contestation du motif économique des ajustements : l'appel aux experts

(4) Quels impacts sur les conditions de travail ?

- Une intensité accrue du travail sous l'effet des réorganisations
 - Le travail contraint par les exigences de flexibilité
 - L'adaptation difficile à des changements organisationnels opérés dans ce contexte
 - S'adapter à des commandes en baisse ou plus fluctuantes
 - Une pression accrue sur les résultats
- Le malaise de ceux qui restent
 - « *Ils ont plus accompagné les gens pour partir que les gens pour bouger [de métier, en interne]* » (un RP de PNEU)
- Une montée de l'insécurité professionnelle qui pèse sur le climat social
 - « On ne sait pas si on sera là en août » (RP, ELEVATION)
 - Une perte de confiance à l'égard des directions

- La nature multidimensionnelle de la précarité au travail dans les établissements du fait de :
 - L'insécurité de l'emploi
 - Le poids des acteurs extérieurs aux frontières de l'établissement dans les modes de gouvernance et la gestion des « crises »
 - Des réorganisations du travail et du recours à la flexibilité interne
- Une relation de travail plus malléable

Les Relations Professionnelles

• Paris •

9 décembre 2014

Colloque organisé
par la DARES

à l'épreuve des **pratiques**, des **lois** et du **contexte économique**

