

CRISE ET PAUVRETE : UNE ANALYSE SECTORIELLE
QUALITATIVE

Octobre 2009



SOMMAIRE

1^{RE} PARTIE : LES MODES D'ADAPTATION DES ENTREPRISES FACE A LA CRISE : ANALYSE DANS QUATRE SECTEURS.....	4
LE SECTEUR BTP.....	5
1. LE SECTEUR FACE A LA CRISE	5
2. LES MODES DE GESTION DE LA MAIN D'ŒUVRE.....	5
2.1. <i>La réduction du nombre d'intérimaires</i>	<i>6</i>
2.2. <i>La gestion de la crise par les effectifs.....</i>	<i>6</i>
2.3. <i>Structure et niveau de rémunération dans le BTP</i>	<i>7</i>
3. LA GESTION INSTITUTIONNELLE DE LA CRISE DANS LE SECTEUR DU BTP.....	9
3.1. <i>Les mesures de relance par le gouvernement</i>	<i>9</i>
3.2. <i>Les mesures institutionnelles de gestion de la main d'œuvre.....</i>	<i>9</i>
4. LES MODES D'ADAPTATION : TROIS CAS D'ENTREPRISE DU BTP.....	10
4.1. <i>Cas n°1.....</i>	<i>10</i>
4.2. <i>Cas n°2.....</i>	<i>14</i>
4.3. <i>Cas n°3.....</i>	<i>17</i>
5. CONCLUSION.....	20
LE SECTEUR AUTOMOBILE.....	21
1. LE SECTEUR AUTOMOBILE FACE A LA CRISE	21
1.1. <i>Une crise structurelle... aggravée par un déséquilibre conjoncturel</i>	<i>21</i>
1.2. <i>Les mécanismes de diffusion de la crise</i>	<i>22</i>
2. LES MODES DE GESTION DE LA MAIN D'ŒUVRE.....	24
2.1. <i>L'intérim, une « variable » d'ajustement.</i>	<i>24</i>
2.2. <i>L'automobile, une industrie de salariés riches ?</i>	<i>24</i>
2.3. <i>La place des primes dans les rémunérations.....</i>	<i>26</i>
3. LES MODES D'ADAPTATION FACE A LA CRISE : TROIS CAS D'ENTREPRISES	28
3.1. <i>Cas n°1.....</i>	<i>28</i>
3.2. <i>Cas n°2.....</i>	<i>32</i>
3.3. <i>Cas n°3.....</i>	<i>34</i>
4. CONCLUSION.....	37
4.1. <i>La fragilisation des populations salariées de l'automobile face à la crise passe d'abord par la perte d'emploi, ce qui est un facteur essentiel d'appauvrissement :</i>	<i>37</i>
4.2. <i>Les effets sont « relativement limités » pour ceux qui restent en emploi avec des mesures principalement basées sur la flexibilité pour éviter les pertes de rémunération.....</i>	<i>38</i>
LA GRANDE DISTRIBUTION	41
1. LES GRANDES SURFACES ALIMENTAIRES FACE A LA CRISE.....	41
2. LES MODES DE GESTION DE LA MAIN D'ŒUVRE.....	41
3. LES MODES D'ADAPTATION PRIVILEGES PAR LES ENTREPRISES.....	45
3.1. <i>Cas n°1.....</i>	<i>49</i>
3.2. <i>Cas n°2.....</i>	<i>56</i>
4. CONCLUSION.....	61
LA LOGISTIQUE.....	62
1. LA LOGISTIQUE FACE A LA CRISE.....	62
2. LES MODES D'ADAPTATION DE LA MAIN D'ŒUVRE.....	63
2.1. <i>Cas n°1.....</i>	<i>63</i>
2.2. <i>Cas n°2.....</i>	<i>69</i>
3. CONCLUSION.....	75
CONCLUSION	76

2^E PARTIE : L'IMPACT DE LA CRISE SUR L'ACCES A L'EMPLOI : L'EXPERIENCE D'UN CABINET DE RECLASSEMENT	80
1. PRESENTATION DE LA DEMARCHE	80
1.1. <i>Une méthodologie basée sur des entretiens</i>	80
1.2. <i>Une mobilisation partielle des données gestion de Sodie</i>	82
1.3. <i>Les territoires retenus</i>	82
2. IMPACT DE LA CRISE SUR LE MARCHE DU TRAVAIL.....	84
2.1. <i>Un déséquilibre accentué du marché du travail</i>	84
2.2. <i>La modification de la structure des offres proposées</i>	85
2.3. <i>Le durcissement des conditions d'embauche</i>	87
3. UNE DEGRADATION DES SITUATIONS DE RETOUR A L'EMPLOI	88
3.1. <i>Des retours en emplois plus en plus précaires.....</i>	88
3.2. <i>Une tendance à la baisse des revenus.....</i>	89
3.3. <i>Une exigence de mobilité géographique plus importante</i>	89
3.4. <i>Une modification des conditions de travail.....</i>	90
4. L'ENRAYEMENT DES PROCESSUS DE RETOUR A L'EMPLOI.....	91
4.1. <i>L'allongement des durées de recherche d'emploi.....</i>	91
4.2. <i>Des risques d'enclenchement de mécanismes d'irréversibilité.....</i>	92
5. LES PROFILS PARTICULIEREMENT AFFECTES PAR LA CRISE.....	93
5.1. <i>Les salariés à forte ancienneté.....</i>	93
5.2. <i>Les précaires.....</i>	95
5.3. <i>Les personnes maîtrisant mal le français.....</i>	95
5.4. <i>Les personnes isolées.....</i>	95
CONCLUSION.....	97

1^{re} Partie : Les modes d'adaptation des entreprises face à la crise : analyse dans quatre secteurs

L'objectif de cette partie est d'examiner la manière dont les ajustements économiques des entreprises face à la crise affectent les conditions d'emplois et de rémunérations des personnes (salaire de base, primes, avantages sociaux).

Note méthodologique

Cette partie a été réalisée sur la base d'entretiens semi-directifs auprès de représentants du personnel (délégués syndicaux ou élus de CE) et de consultants du groupe Alpha en charge de missions d'entreprises dans les secteurs retenus. Ils ont été complétés par des données sectorielles institutionnelles.

Plusieurs critères ont guidé le choix des secteurs :

- *le degré d'exposition à la crise pour les secteurs automobile et BTP qui ont été particulièrement frappés par le retournement de l'activité.*
- *l'importance de la « pauvreté laborieuse » pour les secteurs de la logistique et du commerce dans lesquels la généralisation des « bas salaires » et du temps partiel rend ce phénomène structurel.*

Au sein de ces secteurs, le choix des entreprises a été effectué dans le « portefeuille » du groupe Alpha, après discussion avec les responsables sectoriels sur l'opportunité de ces options. Les entreprises retenues ont enregistré une baisse significative de leur activité en 2008 et 2009 qui les a conduites à prendre des mesures susceptibles d'avoir des conséquences sur les conditions d'emploi des salariés.

La composition du portefeuille du groupe Alpha a contraint le profil des entreprises retenues : ce sont nécessairement des entreprises de plus de 50 salariés, ayant un Comité d'Entreprise, ce qui exclut les PME et TPE, dominantes dans le BTP.

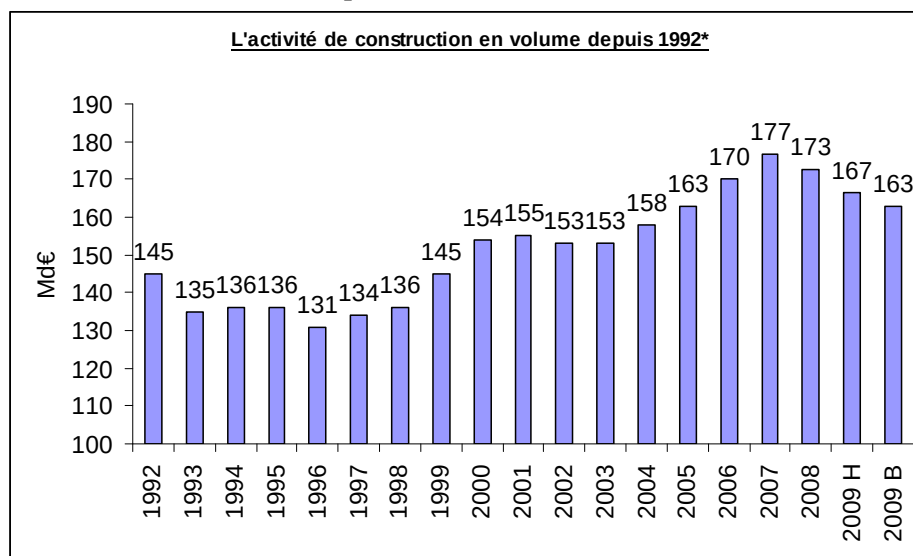
Au total, une quinzaine d'entretiens ont été réalisés avec des représentants des entreprises et une dizaine avec des consultants et des responsables sectoriels du groupe Alpha.

L'objectif visé n'était pas d'analyser de façon exhaustive et représentative les situations sectorielles face à la crise, mais de donner à voir des cas concrets de modes d'adaptation d'entreprises et leurs conséquences sur les salariés.

Le secteur BTP

1. Le secteur face à la crise

Après 12 ans de croissance quasiment ininterrompue (+ 2,8 % en moyenne annuelle et en volume depuis 1996), la conjoncture dans le secteur de la construction s'est retournée et a connu un fléchissement de 2,3 % en volume en 2008. En 2009, la poursuite de la dégradation de l'activité économique devrait entraîner une baisse de l'activité comprise entre - 3,5 % et - 5,7 %¹.



* Chiffre d'affaires des entreprises de construction en Md€, en prix constants (valeur 2007)
 Source : MEDDAAT/CGDD/SEBDD/IDAE/BAESP

Les segments les plus touchés sont la construction de bâtiments neufs (- 9 % en volume pour 2009) et, dans une moindre mesure, les travaux publics (- 4,7 %). Les activités d'entretien-rénovation, soutenues par le taux réduit de la TVA mis en place en 1999, résistent mieux (- 0,8 % en volume pour 2009).

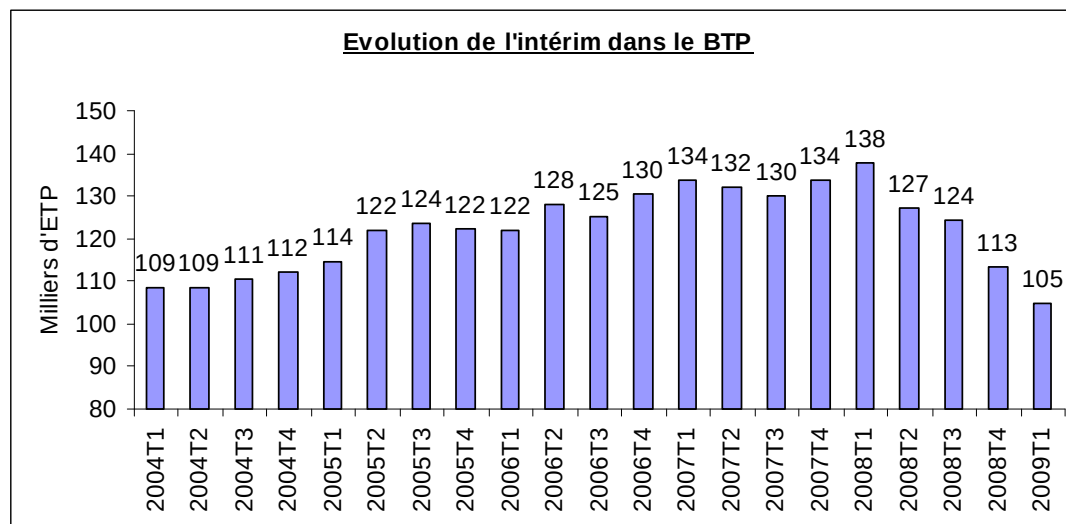
2. Les modes de gestion de la main d'œuvre

Face à la persistance de la baisse de l'activité, l'ensemble des effectifs est touché et divers mode de gestion de la main d'œuvre se mettent en place.

¹ Commissariat Général au développement durable, Service de l'économie, de l'évaluation et de l'intégration du développement durable, « L'activité de l'emploi et de la construction », *Le point sur*, n°23, juillet 2009.

2.1. La réduction du nombre d'intérimaires

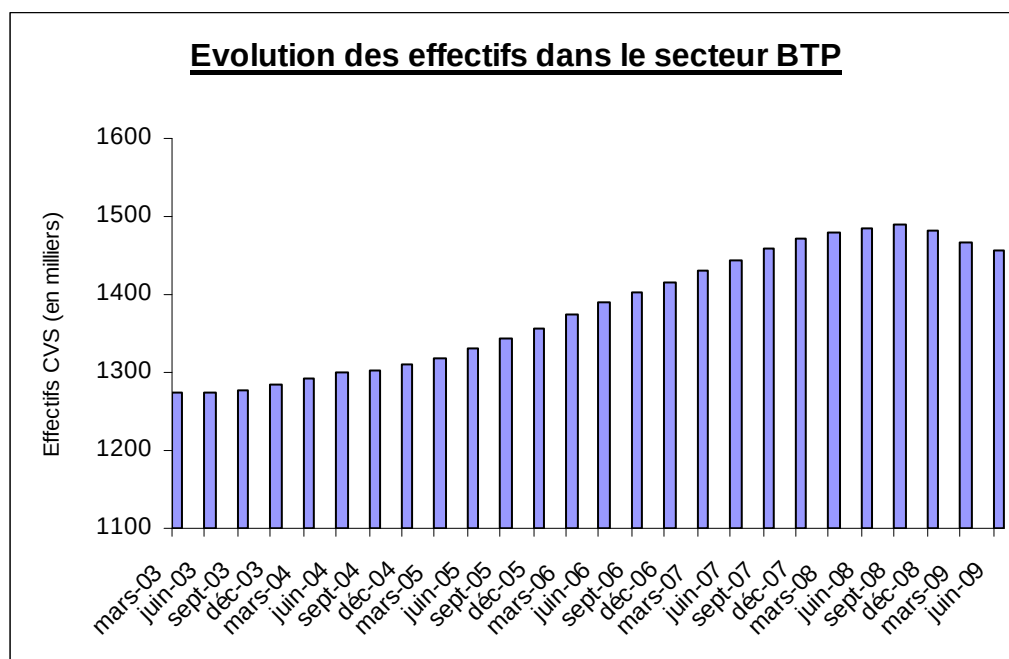
Pour faire face à la baisse d'activité, le secteur fait porter avant tout l'ajustement de sa main d'œuvre sur l'intérim.



Entre le 1^{er} trimestre 2008 et le 1^{er} trimestre 2009, l'emploi intérimaire a diminué de près d'un quart pour s'établir à 105 000 emplois équivalents temps plein.

2.2. La gestion de la crise par les effectifs

En 2008, malgré le recul de l'activité, le secteur du BTP est resté créateur net d'emplois permanents (+ 13 000) sur l'ensemble de l'année. Cependant, la persistance de cette baisse d'activité amène les entreprises à réduire leur effectif permanent, dès l'automne 2008, et à poursuivre cet ajustement en 2009.



Entre juin 2008 et juin 2009, le secteur a perdu 27 000 salariés permanents, soit 1,8 % de son effectif, et compte désormais 1,45 millions d'individus.

2.3. Structure et niveau de rémunération dans le BTP

Le salaire annuel net moyen d'un travailleur à temps complet dans la construction s'élevait à 20 250 euros en 2006². Par comparaison, c'est 13 % de moins que dans l'ensemble du secteur privé et semi-public.

Répartition et proportion des bas salaires selon le secteur d'activité

	Répartition		en %
	Bas salaires	Ensemble	Proportion de bas salaires
Construction	5	8	10,9

Source : DARES, Les bas salaires dans les entreprises du secteur concurrentiel 2006, Premières Informations, Premières Synthèses, mai 2009, n°20.3

Malgré des salaires moyens peu élevés, le secteur ne représente que 5 % des bas salaires³ contre, par exemple 20,3 % pour le commerce. Cela tient moins au niveau de rémunération, qui est peu élevé – les ouvriers qui représentent les trois quarts de

² INSEE, *Les salaires en France*, édition 2008.

³ Dans son étude, la DARES considère qu'un bas salaire correspond à un salaire brut mensuel inférieur aux deux tiers du salaire médian.

l'effectif ont un salaire moyen de 17 070 euros en 2006 –, qu'au fait qu'il y a peu de temps partiel dans ce secteur essentiellement masculin, contrairement au commerce. L'étude Dares sur les bas salaires ne tient pas compte, en effet, de la durée du travail.

La proportion de bas salaires est relativement faible à 10,9 % (contre 35,3 % pour le service aux particuliers). Cependant, qu'il n'y a pas un grand écart entre les plus faibles et les plus hauts salaires chez les ouvriers – le rapport interdécile D9/D1 n'est que de un 1,8⁴. De fait, la progression salaire d'un ouvrier tout au long de sa carrière est faible.

Cette faiblesse des salaires peut expliquer que le BTP est un secteur recourant beaucoup aux heures supplémentaires. Elles représentent 3 % de la masse salariale contre 1,2 % dans l'industrie et le tertiaire.

Décomposition de la masse salariale brute en 2006, selon l'activité économique de l'entreprise

En %

Secteur (NES 16, 36)	Salaire de base (y.c. congés payés)	Heures supplémentaires et compléments	Primes et compléments	Total	Catégories de primes et de compléments					
					Ancienneté	Contraintes de poste	Performance individuelle	Performance collective	Autres	Total
Construction	86,9	3,1	10	100	6	6	29	4	55	100
Industrie	83,6	1,2	15,2	100	23	16	17	4	40	100
Tertiaire	87,3	1,2	11,5	100	13	10	32	6	39	100

Source : Dares, *Premières informations, Premières synthèses*, juillet 2009, n°31.4

En revanche, les primes et les compléments de salaires⁵ ne représentent que 10 % de la rémunération, contre 15,2 % dans l'industrie et 11,5 % dans le tertiaire. Ce sont traditionnellement les primes de chantiers, les primes-panier et les primes d'ancienneté.

De même, la participation financière (participation, intéressement, abondement des plans d'épargne) apporte un complément de rémunération à un salarié sur trois, ce qui représente une proportion deux fois moindre que dans l'industrie.

Hors gestion par les effectifs, il reste difficile à ce stade d'évaluer l'impact sectoriel des mesures prises, face à la crise, par les entreprises sur les rémunérations du secteur du BTP. Des données fiables manquent pour évaluer au niveau sectoriel l'impact du chômage partiel. On peut indiquer qu'entre 2006 et 2008, le volume d'heures supplémentaires par salarié à temps complet a peu évolué : 81,8⁶ heures

⁴ Avec un 1^{er} décile à 12 210 euros net annuel tiré vers le bas par les apprentis.

⁵ INSEE, *Les salaires en France*, édition 2008.

⁶ Source Acoess, calcul CEP.

en 2008 contre 80,5 heures en 2006⁷. Des données homogènes font encore défaut pour 2009. La diminution des résultats des entreprises se répercutera nécessairement sur la participation financière versée aux salariés.

3. La gestion institutionnelle de la crise dans le secteur du BTP

3.1. Les mesures de relance par le gouvernement

Dans le cadre du plan de relance de l'économie, le gouvernement a mis en place plusieurs mesures à destination du secteur du BTP dont une partie recoupe le champ du Grenelle de l'environnement. On peut citer :

– Dans le cadre du Grenelle, 300 Mds pour le secteur de la construction répartis entre le bâtiment (205 Mds d'euros) et les infrastructures de transport (97 Mds d'euros) dont :

- Le financement de 50 projets de transports collectifs en site propre à hauteur de 800 M€ d'ici 2011
- Le prêt à taux zéro pour les travaux de rénovation thermique et son cumul avec le crédit d'impôt sur le revenu dédié au développement durable (économies d'énergie, énergies renouvelables)

– Dans le cadre du plan de relance :

- 470 millions d'euros consacrés aux réseaux ferroviaires et fluviaux ainsi qu'aux ports.
- 1,6 Mds d'euros consacrés à l'accélération d'opérations de rénovation de bâtiment publics (enseignement supérieur et recherche, patrimoine culturel, patrimoine immobilier de l'Etat).
- 720 M€ consacrés au logement (ANRU, ANAH, logement sociaux)

À ces mesures qui devraient stimuler l'activité dans le secteur du BTP, s'ajoutent les mesures institutionnelles destinées à faciliter la gestion de la main d'œuvre.

3.2. Les mesures institutionnelles de gestion de la main d'œuvre

Plusieurs accords ont été signés au niveau de la branche, qui visent à favoriser le maintien en emploi des salariés. Parmi eux :

⁷ Odile Chagny, Bruno Ducoudré, « Évaluation du volume d'heures supplémentaires rémunérées des salariés des secteurs concurrentiels en 2006 », *Premières Informations, Premières Synthèses*, DARES, octobre 2008, n°40.5.

- un accord de développement de l'emploi et des compétences (ADEC) a été signé en avril entre les différentes branches patronales de la construction avec les OPCA⁸ qui a débouché sur une demande de financement au fonds d'investissement social mis en place par le gouvernement (FISO). Au final, le FISO a attribué 18 M€ au développement de l'emploi et des compétences.
- un accord sur l'APLD (activité partielle longue durée), signé uniquement par la branche Bâtiment, qui fait suite à la convention UNEDIC/Etat pour le maintien des salaires en cas de chômage partiel.
- un contrat d'avenir proposé par la fédération nationale des travaux publics conditionnant la prise en charge du chômage partiel à l'augmentation des périodes d'essai et à la possibilité de remonter le plafond des heures supplémentaires à 220 heures (défiscalisées).

Par ailleurs d'autres dispositifs, spécifiques à la branche, jouent le rôle d'amortisseurs face à la crise :

- Un accord de branche qui permet d'annualiser le temps de travail dans une fourchette de 0 à 46 heures hebdomadaires
- La caisse intempérie (gérée par les fédérations professionnelles) qui permet de rémunérer des heures de chômage partiel. La pratique est effective, mais illégale, car ces fonds sont normalement destinés à indemniser les heures non travaillées en raison des aléas climatiques.
- Les accords RTT donnent un volant de jours que les entreprises peuvent imposer de prendre à leurs salariés.

D'une façon plus générale, la bonne conjoncture dans le secteur jusqu'à récemment a garni les carnets de commandes pour 6 à 9 mois, ce qui a laissé de la marge aux entreprises face à la baisse d'activité.

Pour autant, l'ensemble des fédérations patronales estiment qu'à compter de 2010, la situation de l'emploi dans la construction pourrait se dégrader.

4. Les modes d'adaptation : trois cas d'entreprise du BTP

4.1. Cas n°1

La société E fabrique des produits de couverture de toiture. Elle appartient à un groupe mondial localisé en Belgique. La société compte 550 salariés répartis entre

⁸ Organismes de financement de la formation professionnelle.

le siège social situé dans les Yvelines et 4 sites de production situés dans les départements du Nord, du Tarn, de l'Ille-et-Vilaine et de la Saône-et-Loire. Bien que sans réels concurrents sur le marché français, les usines subissent la concurrence interne des autres entreprises du groupe à l'étranger. L'usine étudiée est celle de Bretagne qui compte 140 salariés et produit des ardoises.

4.1.1. La propagation de la crise

L'activité de l'entreprise E est étroitement liée à celle du secteur de la construction mais de façon décalée, puisque la couverture des toits est posée en fin de chantier. Ainsi, en 2008, alors que le chiffre d'affaires du BTP reculait de 1,5 % par rapport à l'année précédente⁹, la production du site de Rennes s'est maintenue.

Cependant, le marché résidentiel régional, sur lequel sont écoulés 90 % les produits de l'usine, s'est contracté en 2008 et les effets de cette baisse ont commencé à se manifester l'année suivante. En 2009, l'activité du site de Rennes est inférieure d'un peu moins d'un tiers aux prévisions budgétaires. Le budget 2009 a donc été révisé à la baisse, passant de 8,5 millions de « m²/5 »¹⁰ à 6 millions de m²/5 (CA en volume de m² ?).

Le site de Rennes est le plus touché de la société. Les autres sites qui produisent des plaques, et notamment celui du sud-ouest, ont bénéficié des effets de la tempête du sud-ouest sur les bâtiments agricoles.

4.1.2. La gestion de la main d'œuvre dans la crise

Face à la crise, la direction de l'usine de Rennes a pris différentes mesures visant à réduire le niveau de production. Cependant, ayant été confrontée il y a quelques années à un problème de renouvellement massif de ses effectifs¹¹, elle semble avoir le souci de conserver une main d'œuvre formée. L'ajustement de la production se fait donc de manière progressive au travers de mesures permettant le maintien relatif des effectifs mais avec un impact sur les niveaux de rémunération relativement important.

La diminution du volume production par suppression d'une équipe

Dans un premier temps, la diminution de la production a été obtenue sur la base de dispositions relativement neutres pour les salariés. Ainsi, la direction de Rennes

⁹ Source MEEDDAT.

¹⁰ Le m²/5 est l'unité de volume utilisée dans la gestion de l'entreprise.

¹¹ Sur les 150 personnes que comptait l'usine en 1999, il n'en reste plus que 15.

a, dès le début de l'année 2009, mis en place deux sessions de formation d'une semaine (2 X 5 jours représentant 70 heures de formation). Financées sur le DIF, elles devaient permettre de diminuer les stocks qui s'accumulaient, sans toucher à l'effectif ou à sa rémunération.

Cette mesure s'est rapidement révélée insuffisante et la direction du site breton a décidé de réduire le volume de production en supprimant une équipe de travail pour passer d'une organisation en 5 X 8 à une organisation en 4 X 8 à partir de septembre 2009. Ce changement organisationnel a un impact significatif sur les salaires des opérateurs concernés puisque, l'accord signé lors de la mise en place du 5 X 8, signé 6 ans plus tôt, prévoyait une majoration de 20 % des heures de travail effectuées dans ce cadre. Ainsi, un ouvrier gagnant 1 200 euros nets par mois pouvait atteindre, en travaillant en 5 X 8, 1 500 euros nets par mois.

Lors de la renégociation des primes liées au travail posté qui se sont tenues de juillet à début septembre 2009, les représentants du personnel se sont efforcés d'atténuer les effets de suppression de l'équipe en 5 X 8 en demandant une prime de 15 % pour le 4 X 8. Ils n'ont finalement obtenu que 8,5 % qui se cumulent avec les 13 % de prime du 3 X 8¹². Cependant, la suppression de la prime de 20 %, se fait de façon progressive. Les plus anciens, c'est à dire les opérateurs ayant plus de 10 ans d'ancienneté¹³, touchent l'intégralité de la prime durant 5 mois puis pendant 4 mois elle diminue régulièrement de 20 %. Pour les plus jeunes, le niveau de la prime horaire est maintenu pendant 2 mois, à l'instar des plus anciens, elle diminue de 20 % pendant 4 mois plus tard, ils retrouvent la dégressivité des plus anciens. Au final, le passage en 4 X 8 mettra 9 mois pour les plus anciens à produire tous ses effets et 6 mois pour les jeunes.

La suppression de l'intérim et mise en place d'un plan de départs volontaires

Sachant qu'une équipe représente 18 personnes, le passage d'une organisation en 5 X 8 à une organisation en 4 X 8 s'est traduit par le non renouvellement des contrats de 9 intérimaires et le licenciement de 9 salariés en CDI. Ces suppressions de poste ont porté sur l'ensemble du personnel de production et pas uniquement sur le personnel en 5 X 8.

Un plan de départ volontaire a été mis en place, qui a attiré le double de l'effectif visé (18 contre 9 escompté). Cet engouement s'explique en grande partie par le fait que le bassin d'emploi de la région est riche. Les candidats au départ sont pour l'essentiel de personnes jeunes, à l'exception d'un ancien dans l'entreprise et de

¹² La prime de 20 % du 5 X 8 se cumulait avec celle de 8,5 % du 4 X 8.

¹³ L'ancienneté est calculée en 4 tranches de 2 à 5 ans.

deux personnes à 6 mois de la retraite. Le paramètre initial était le critère d'ordre du code du travail, mais compte tenu du nombre important de candidats, il n'a pas été utilisé. Les indemnités de départ prenaient en compte l'ancienneté, avec un plancher de 25 k€ et 5k€ en provenance de la cellule de reclassement. Au final, 4 salariés sur 9 licenciés sont partis en cellule de reclassement, une personne a été « sauvée » suite à un licenciement pour faute d'une autre et 3 salariés ont déjà retrouvé un emploi (un qui avait signé son contrat avant de quitter l'entreprise et un autre a trouvé un emploi dans les 15 jours qui ont suivi).

L'autre usine du groupe ayant signé un accord « 5 X 8 », a connu un regain d'activité en raison de la tempête qui s'est abattue sur le sud-ouest et détruit de nombreuses toitures de hangars. Sans cela, le site aurait également procédé à des licenciements et en nombre plus important en raison de l'absence de recours à l'intérim. Ailleurs, dans les autres usines du groupe, il n'y avait pas eu d'accord. Les postes en 5 X 8 étaient tenus par des intérimaires et la réduction de cadence entraînée par la crise a été absorbée par la suppression de l'intérim.

Modulation du temps de travail et chômage partiel

L'entreprise ne dispose pas de marges en termes de modulation du temps de travail. En effet, pour les ouvriers et les ETAM l'accord de RTT repose sur un régime de 35 heures par semaine sans perte de salaire. Seul l'encadrement bénéficie de 2 jours de RTT par mois, mais il n'est pas concerné par le chômage technique.

Les ajustements de la production ont donc recouru, outre la suppression de la cinquième équipe, au chômage partiel. En août, la production de l'usine a été arrêtée pendant 5 semaines dont 3 semaines liées aux congés et 10 jours de chômage technique. Mais en 1 semaine, les stocks ont été reconstitués. Un accord a été négocié en Comité Central d'Entreprise (CCE) pour une indemnisation à 75 % de tout chômage technique mis en place d'ici la fin de l'année 2009. Sur le site breton, étaient ainsi prévus 10 jours de chômage technique en août, 1 semaine fin septembre et fin octobre et 2 semaines en décembre. Au total, le chômage partiel représente une perte d'environ 10 euros par jour non travaillé voire 20 euros si l'on tient compte des primes du travail posté. Les opérateurs risquent donc de perdre, selon leur poste, de 250 euros ou 500 euros en 2009.

Sur le site de Rennes, la renégociation des primes lors de la suppression du 5^e poste a introduit un peu de modulation. Le 4 X 8 donne ainsi lieu à une prime de 8,5 % accompagnée d'un ¼ de récupération par journée de travail. Celui-ci est mis sur un compte temps à la disposition de l'employeur. S'il n'est pas utilisé, il est payé en fin d'année en heures supplémentaires. Selon les représentants du personnel, il sera plus vraisemblablement utilisé pour financer des jours chômés.

Impact des mesures et perspectives à moyen terme

Au final, c'est la dizaine d'opérateurs¹⁴ qui étaient dans l'équipe 5 X 8 qui ont été le plus fortement touchés par les mesures prises par l'entreprise. Ainsi, un salarié travaillant en 5 X 8 et gagnant 1 500 euros nets par mois (ce qui est dans la fourchette des rémunérations de l'entreprise) perdra vraisemblablement en 2009 :

- 300 euros par mois du fait de la suppression de 20 % de la prime 5 X 8 à compter de la fin de la période de dégressivité ;
- 500 euros sur l'ensemble de l'année pour le chômage technique.

Il faudrait y ajouter la diminution de l'intéressement et de la participation en lien avec le volume d'activité. En 2008, ils avaient représenté l'équivalent d'un 14^e et d'un 15^e mois pour les opérateurs. Compte tenu de leur caractère progressif, ce n'est qu'en fin d'année que les mesures de réduction de l'activité joueront à plein. Selon les représentants du personnel, la situation sera alors surtout difficile pour les salariés qui ont calé leurs emprunts et plus généralement leur mode de vie sur le salaire avec prime.

Dans les mois qui viennent, cette situation pourrait s'élargir à d'autres salariés si la direction décidait de supprimer les postes en 4 X 8. Bien qu'elle ait le souci de conserver sa main d'œuvre, quitte à avoir du chômage technique, il n'en demeure pas moins que l'usine a actuellement 6 mois de stocks. Il pourrait donc y avoir, d'ici la fin de l'année, une nouvelle réduction d'équipe. Les conséquences sur l'emploi seraient plus importantes que lors de la suppression de la première équipe. Au delà des 18 opérateurs directement concernées¹⁵, s'ajouterait en effet, compte tenu des ratios en vigueur dans les autres sites de l'entreprise, une partie du personnel des fonctions support, et notamment de la maintenance. Ce sont au total 35 personnes qui seraient licenciées. En outre, le passage pour les opérateurs restants du 4 X 8 au 3 X 8, se traduirait par la diminution de 8,5 % de la prime de travail posté.

4.2. Cas n°2

S est un groupe spécialisé dans les services en génie électrique, mécanique et climatique auprès des entreprises et des collectivités. Il intervient sur la conception, la réalisation, l'exploitation et la maintenance de leurs installations. Le groupe couvre l'ensemble du territoire français à travers 5 filiales multitechniques. Le groupe a récemment été racheté par un fond d'investissement dans le cadre d'un LBO. De fait, si le groupe est actuellement confronté à la crise d'un point de vue

¹⁴ Sans compter les 9 intérimaires dont le contrat n'a pas été renouvelé.

¹⁵ La suppression d'une équipe de 18 opérateurs revient à retirer 9 sur la machine de fabrication et 9 autres sur celle de coloration.

industriel, ce sont essentiellement des logiques financières qui président aux évolutions organisationnelles de ces dernières années. Nous étudierons ici une des 5 filiales, située dans l'est dont l'activité a été particulièrement touchée par la crise.

4.2.1. La propagation de la crise

La filiale Est du groupe effectue des travaux électriques essentiellement pour l'industrie. Implantée dans un bassin spécialisé, son principal client est un groupe sidérurgique auprès duquel elle réalise 60 % de son chiffre d'affaires. Viennent ensuite des constructeurs automobiles, à hauteur de 20 % de son activité. Dans les deux cas, l'entreprise intervient dans le cadre de gros contrats de maintenance des installations électriques. Le reste du chiffre d'affaire est réalisé sur des travaux « neufs », d'installation électrique, par définition plus ponctuels.

Jusqu'en 2008, la concentration du portefeuille de clients n'a pas posé de problèmes et l'année a été plutôt bonne pour l'entreprise. Mais la sidérurgie et l'automobile ont été fortement touchés par la crise ce qui amené les grands groupes du secteur à diminuer leurs coûts, notamment en réinternalisant certaines fonctions. Des contrats de maintenance multitechniques ont ainsi été interrompus et les volumes d'activité de la filiale Est ont chuté. Dans le même temps, les travaux d'installation électrique, dont la part était déjà faible, ont eux pâti de la baisse des investissements.

4.2.2. Les modes de gestion de la main d'œuvre

L'ajustement des effectifs

Les modes d'adaptation à la crise de la filiale Est ont été en grande partie déterminés par la structuration du portefeuille et la nature de l'activité. Ainsi, l'équipe installée pour la maintenance dans l'entreprise sidérurgique cliente a été remerciée au deuxième trimestre, quand les équipements, et notamment un haut fourneau, ont été arrêtés. Dès la dénonciation du contrat de maintenance, un PSE concernant 33 personnes a été mis en place par la direction. Il concernait toutes les catégories de salariés : cadres, Etam, ouvriers, personnes proches de la retraite, salariés protégés.

Mais depuis, le client a rouvert un haut fourneau avec ses lignes de production et S pourrait retrouver rapidement un niveau d'activité équivalent à celui d'avant la crise. Pour autant, la politique d'ajustement de la main d'œuvre reste d'actualité puisque 10 personnes demeurent dans le PSE, essentiellement des anciens, ainsi que des électriciens automaticiens. Dans la mesure où les autres sites de la filiale

régionale fonctionnent avec des structures plus légères, les syndicats estiment que la direction profite d'un effet d'aubaine pour faire partir les salariés considérés en sureffectif.

L'ajustement de l'effectif à l'activité est également passé par la diminution de l'intérim. Alors qu'en temps normal il représente 25 % de l'effectif sur la région, sa part a chuté à 10 % avec la crise. Dans d'autres régions du groupe, le nombre d'intérimaires est passé de 40 par mois en moyenne à 4 ou 5.

La mobilité interne

La mobilité interne a également constitué une réponse à la crise, même si dans le groupe elle est structurelle, la direction cherchant constamment, sous la contrainte du LBO, à optimiser les effectifs dans ses entités.

Dans la région étudiée, la direction a fait des propositions de mobilités intra ou extra-filiales à des jeunes. Celles-ci étaient contraintes puisqu'en cas de deux refus, les personnes basculaient dans le PSE. Cependant, les niveaux de rémunération étant inchangés et les villes de destination (Toulouse, Aix-en-Provence, ...) perçues comme plus chères en termes de niveau de vie, les mobilités ont été refusées. Ces refus s'expliqueraient par le fait que pour les jeunes les bas salaires ne sont finalement acceptables que dans la mesure où ils vivent chez leurs parents. Eloignés de leur soutien dans une région où le coût de la vie est plus élevé, il n'était pas évident qu'ils s'y retrouvent financièrement.

Ailleurs dans le groupe, ce sont 40 suppressions de postes, toujours dans la maintenance sidérurgique, qui ont été gérés par des mobilités internes, provisoires (50 %) ou définitives (50 %). Les salariés se sont vu proposer des postes à Lille, Paris et dans d'autres activités. Les refus, peu nombreux (3), ont été le fait de jeunes qui, pour autant, n'ont pas été licenciés. Si les niveaux de salaires ont été maintenus, en revanche, les conditions de travail des déplacés se sont, dans l'ensemble, dégradées. En effet, le passage de la maintenance industrielle aux travaux d'installation dans le BTP est synonyme de nuisances liées aux chantiers, de déplacement ou encore d'absence de cantine. Les conditions d'accompagnement de ces mobilités sont mal connues car s'il y a quelques règles en la matière pour les cadres et les Etam, rien n'est prévu pour les ouvriers. Pour ces derniers, la négociation demeure discrétionnaire.

Flexibilité du temps de travail

Les accords RTT signés sur le site étudié prévoient une modulation du temps de travail. La durée hebdomadaire de référence est de 35 heures, mais peut varier sur

une amplitude de 28 à 47 heures. L'écart entre cette base et le réalisé vient alimenter en temps un compteur en négatif ou en positif et peut être récupéré sous la forme d'une rémunération majorée de 25 % ou sous forme de temps disponible.

Les salaires des opérateurs étant peu élevés – un ouvrier touche, en moyenne un salaire mensuel brut de 1 800 euros – certains salariés font des heures supplémentaires et travaillent le week-end. En 2008, ils étaient 320 dans ce cas, sur un effectif permanent de 1 500 personnes.

Mais avec la crise tous les salariés qui avaient un compteur « positif », ont été mis en repos forcé et ont perdu le bénéfice de ces heures en ne touchant pas d'argent. A contrario, les syndicats ont demandé l'application de la disposition dérogatoire de l'accord RTT qui prévoyait l'alimentation en négatif du compteur à 0 heures, c'est à dire en deçà des 28 heures, pour un maximum de 3 semaines. Cela signifie, concrètement, que les salariés peuvent ne pas travailler trois semaines sur l'année sans que cela ait un impact sur leur rémunération. À ce jour, 66 salariés étaient en compteur négatif pour un total de 5 660 heures. Ce qui représente une moyenne d'environ 12 jours non travaillés par personnes.

Les perspectives à moyen terme

Compte tenu de la structure de son portefeuille de clients du site étudié et du type de prestations réalisées – la maintenance est une fonction support – l'avenir des salariés du site étudié est étroitement lié à la santé du secteur sidérurgique et, dans une moindre mesure, du secteur automobile. À défaut de diversification, le retour de l'activité dans les travaux de maintenance électrique dépend de celui dans la sidérurgie et l'automobile. Les modes de gestion en cours sur le site étudié laissent à penser que jusque là, l'ajustement à l'activité se fera par les effectifs.

4.3. Cas n°3

L'entreprise EU fabrique des armatures en acier utilisées dans la fabrication de constructions en béton. C'est une filiale d'une holding présente sur l'ensemble du territoire française à travers ses 22 sociétés spécialisées sur les armatures et le fil d'acier. L'entreprise étudiée est située en Normandie et compte 80 salariés.

4.3.1. La propagation de la crise

EU réalise 80 % de ses ventes auprès d'un client unique, un grossiste spécialisé sur les produits métallurgiques. Les 20 % restants sont écoulés auprès d'autres filiales

du groupe. Les produits fabriqués par EU sont utilisés dans la construction des maisons individuelles et les bâtiments de moins de 2 étages. Or, depuis 3 ans, ce marché est en perte de vitesse avec une baisse des mises en chantier des logements individuels de - 2,2 % en 2007, de -14,3% en 2008 et de - 4,5 % à - 9,5 % en 2009¹⁶.

Le chiffre d'affaires d'EU qui s'était accru de 7,6 % entre 2007 et 2008, s'effondre en 2009 en raison des déstockages effectués par le grossiste et par l'arrêt des fournitures aux autres filiales du groupe. De juin 2008 à juin 2009, l'activité armature a chuté de 41 %.

4.3.2. Les modes de gestion de la main d'œuvre

La suppression d'une équipe

Pour faire face à la contraction de ses ventes, EU est passée, au début de l'année 2009, d'une organisation en 3 X 8 à une organisation en 2 X 8. Suspendue d'abord provisoirement, l'équipe de nuit a été définitivement supprimée au bout de 2 à 3 mois, à la mi-mars. Les salaires étant relativement bas chez EU, le travail de nuit constitue un moyen, pour certains opérateurs concernés d'augmenter leur revenu. Ainsi, une personne gagnant 1 500 euros, peut atteindre de cette façon 2 000 euros. Le passage en 2 X 8 représente une perte d'environ un quart du salaire pour la douzaine de salariées qui était en équipe de nuit.

Cette modification organisationnelle s'est faite, dans un premier temps, sans licenciement. En effet, compte tenu du taux d'absentéisme relativement élevé (15 % en moyenne annuelle) dans l'entreprise, la suppression de l'équipe de nuit a permis de renforcer les équipes de jour.

De la modulation du temps de travail aux licenciements

En plus de la suppression de l'équipe de nuit, la direction de l'entreprise a imposé 6 jours de congés en février pour enrayer l'augmentation des stocks. De plus, obligation a été faite aux salariés de solder les congés 2008 non utilisés dès la fin mars. En l'absence d'accord 35 heures – les salariés travaillent 40 heures par semaine avec une pause d'une demi-heure par jour –, il n'existe pas d'autres marges en termes de modulation du temps de travail.

Dans un deuxième temps (fin mars-début avril), un projet de chômage partiel a été engagé. L'autorisation a été obtenue, mais l'entreprise ne s'en est pas servie. En revanche, à la mi-juillet, la direction a annoncé la suppression de 7 postes (3 postes

¹⁶ Source : Meeddat.

d'ouvriers, 2 postes de maintenance, 1 poste de commercial et 1 poste d'encadrement).

La mobilité

Avant l'annonce du licenciement au comité d'entreprise, la direction a fait des propositions de reclassement dans le groupe à la grande majorité des salariés. Seules deux personnes de la production ont accepté de partir et une autre, qui a trouvé un emploi ailleurs, a démissionné. Les volontaires sont des personnes jeunes avec des enfants à charge et le conjoint sans travail. Du point de vue salarial, un des deux va y gagner car il intègre une équipe de nuit. Les deux mobilités sont éloignées par rapport à la Normandie (Woippy et Grenoble), mais les volontaires ont eu une aide pour le déménagement. Celle-ci est apparue insuffisante aussi le comité d'entreprise envisage-t-il de les aider afin qu'ils soient mieux accompagnés.

Les perspectives à moyen terme

Pour les opérateurs passant de l'équipe de nuit à une équipe de jour, la dégradation de la situation salariale n'a pas été immédiate. En effet, après l'intervention du comité d'entreprise, l'inspection du travail a imposé la consultation de celui-ci et l'envoi d'un courrier aux salariés concernés par la modification. Il y a donc eu un délai de deux mois pendant lequel leur salaire a été maintenu. Il vient s'ajouter à celui de 3 mois que la direction avait prévu. Le cumul des délais a fait que les personnes revenant en poste de jour ont eu leur rémunération maintenue pendant 6 à 7 mois. C'est donc seulement à partir d'octobre, les effets de la baisse de salaire se feront sentir à plein.

Après avoir voulu s'engager dans la protection de l'emploi à travers la mise en place d'un dispositif de chômage partiel, la direction semble à présent s'orienter vers une réduction des effectifs. Compte tenu des 4 licenciements « secs », du départ volontaire, des deux mobilités, du départ en retraite et du décès survenu en cours d'année, l'effectif total aura diminué de 10 personnes à la fin 2009. Quatre autres départs en retraite s'y ajouteront au 1^{er} trimestre 2010. Au total, ce sont 15 personnes qui à moyen terme quitteront l'entreprise, ramenant son effectif à celui de 2004, année à partir de laquelle une quinzaine de personnes avaient été recrutées.

5. Conclusion

Dans les trois exemples étudiés, deux grandes formes de gestion de la main d'œuvre dans la crise semblent se détacher :

- Les licenciements qui peuvent se manifester de façon immédiate, dès la chute d'activité constatée, ou de façon décalée, une fois les autres solutions envisagées.
- La sauvegarde des compétences grâce au recours au chômage partiel ou à la réorganisation du travail (suppression d'équipes décalées, journées de formation, modulation du temps de travail...).

Ces deux modes d'adaptation ne sont pas neutres sur les revenus des salariés du BTP ou d'entreprises travaillant pour ce secteur. Pour le chômage, la perte de revenu est nette. Dans le cadre du chômage partiel, elle est limitée puisqu'un accord de branche permet une prise en charge. Entre les deux, ce sont sans doute les changements d'organisation qui pèsent le plus sur les rémunérations. En effet, dans un secteur où les salaires sont faibles, les heures supplémentaires ou les primes obtenues à travers le travail posté constituent le supplément qui permet aux salariés d'avoir un meilleur niveau de vie. Leur remise en cause à l'occasion des réorganisations peut avoir des conséquences importantes, surtout si elles sont ont été intégrées dans le calcul des crédits contractés par le salarié.

À cela vient s'ajouter la perte de revenus que représente la diminution voire la perte de la participation financière (participation, intéressement) engendrée par la baisse d'activité de l'entreprise. Dans ce secteur où les salaires sont assez bas, elle peut représenter un 13^e, voire un 14^e mois.

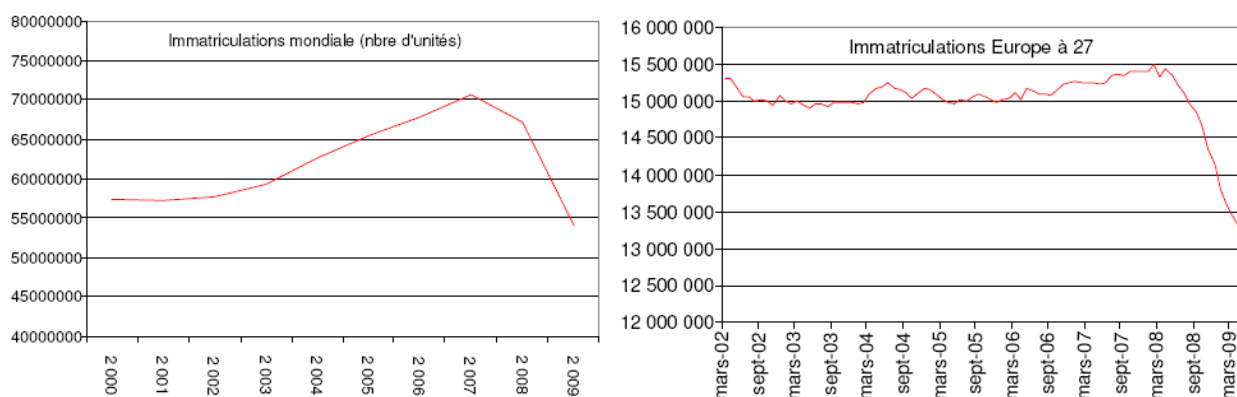
Enfin, les deux modes de gestion mis en évidence se rejoignent sur un point, l'intérim comme mode d'ajustement de l'effectif à l'activité. Cette pratique, qui s'est banalisée au point de devenir une non question, montre à quel point le marché du travail dans le secteur du BTP est dualisé, sans garantie, si la crise devait se prolonger, d'une protection plus forte pour les salariés permanents.

Le secteur automobile

1. Le secteur automobile face à la crise

1.1. Une crise structurelle... aggravée par un déséquilibre conjoncturel

L'automobile a été le secteur le plus rapidement et probablement le plus durement frappé par la crise. Celle-ci est apparue de façon soudaine et brutale au 2^e semestre 2008 et s'est traduite par un décrochage des ventes de véhicules au niveau mondial, après plusieurs années de croissance.



Source : OICA

Tous les marchés européens ont été touchés, avec une intensité plus ou moins marquée selon l'ampleur et la rapidité des mesures publiques de soutien que les gouvernements nationaux ont mis en œuvre. Dans ce contexte, le marché français a relativement mieux résisté, ce qui n'a pourtant pas permis le soutien du niveau d'activité de la plupart des sites installés sur le territoire¹⁷, comme en témoigne la baisse prononcée de la valeur ajoutée du secteur à partir du 3^e trimestre de 2008.

La crise a entraîné une chute brutale des niveaux de production, à un moment où des signes de faiblesses de l'activité en France commençaient à poindre dans les entreprises de la filière. Ce retournement de l'activité « en forme de chute libre » est intervenu alors que l'industrie automobile fait face à des évolutions importantes,

¹⁷ En effet, les niveaux de production, de valeur ajoutée et d'emploi en France sont très fortement déterminés par le volume des ventes en Europe, étant donnée l'importante intégration de l'automobile à l'échelle de ce continent.

caractérisées par des parts de marché croissantes sur des véhicules « plus économes et plus propres » en énergie. Ces tendances sont accentuées par les mesures publiques de soutien au secteur (Pacte automobile) conjuguées à celles du Grenelle de l'environnement¹⁸. Celles-ci ont pour effet de révéler une inadéquation structurelle entre les modèles qui se vendent le mieux sur le continent européen et ceux qui sont fabriqués en France. Ce mouvement reflète une tendance de fond à la localisation des nouveaux véhicules dans les pays « low cost », où une part croissante de la production automobile y est désormais réalisée.

Si les difficultés n'ont pas commencé en 2008, l'aggravation soudaine de la situation à cette date, illustre l'impact particulier de la crise financière dans ce secteur, en raison du tarissement du crédit qu'elle a engendré. L'automobile reste une industrie très dépendante de l'accès au crédit, ceci à double titre :

- d'une part parce que 70 % des véhicules vendus le sont à crédit
- d'autre part parce qu'elle est une industrie très capitalistique, gourmande en investissements et en liquidités.

1.2. Les mécanismes de diffusion de la crise

Pour appréhender les effets de diffusion de la crise au sein de la filière, il faut avoir en tête la manière dont celle-ci est organisée tout au long de la chaîne de valeur. Entendue au sens le plus réduit (constructeurs et équipementiers de 1^{er} rang), la filière automobile est très concentrée en France. Les sites de plus de 250 salariés représentent 25 % des entreprises du secteur et regroupent 90 % des emplois (enquête annuelle entreprises - SESSI 2007). Compte tenu de leur taille et de leur position dans la filière, ces entreprises ont le plus souvent une « surface financière » qui leur ouvre des marges de manœuvre plus importantes que les autres, même si elles connaissent aussi des difficultés.

Entendue au sens le plus large, la filière automobile inclut des acteurs en amont et aval, qui sont, soit des interlocuteurs directs des constructeurs, soit des partenaires des équipementiers. Parmi les activités amont, on trouve la plasturgie, le caoutchouc industriel, les services industriels du travail des métaux, la fonderie, les pneumatiques, le décolletage, les pneumatiques, le verre et l'électronique. Parmi les activités aval, on trouve essentiellement les concessionnaires et réparateurs. Dans ce vaste sous ensemble, nettement moins concentré en termes de taille d'entreprises, domine une forte dépendance à l'égard des grands comptes (en

¹⁸ Ces deux types de mesure ont été mis en place quasi simultanément en 2008, dès le 1^{er} janvier pour le bonus-malus issu du Grenelle de l'environnement et en février pour le Pacte automobile.

particulier les équipementiers de rang 1), elle-même source d'une très grande fragilité, notamment financière.

La première traduction de la crise dans l'automobile : d'abord une crise de trésorerie !

L'automobile est une industrie très capitaliste dans laquelle le moindre choc de demande entraîne une baisse de l'utilisation des capacités de production, elle même susceptible d'induire, de graves difficultés de trésorerie. Dans la crise survenue en 2008, le choc de demande a été particulièrement brutal, comme nous l'avons indiqué plus haut. Les entreprises ont dû trouver des modes d'ajustement très rapides. Celles qui n'y sont pas parvenues, se sont retrouvées en cessation de paiement. Les études réalisées par Euler Hermes, acteur important de l'assurance crédit, prévoyaient mi-2009 une progression de 65 % des défaillances en moyenne annuelle chez les sous traitants de l'automobile¹⁹.

Pour les entreprises plus « solides » financièrement, la réaction a dû être très rapide. Pour générer du cash, les entreprises ont effectué des ajustements de capacité, en provoquant le départ des intérimaires et en recourant à divers types de mesures de flexibilité, comme nous le verrons plus bas. Le rôle des pouvoirs publics a été très important dans cette étape de la crise. Il s'est traduit par l'annonce gouvernementale d'un « pacte automobile » en février 2009 dont les mesures ont visé entre autres :

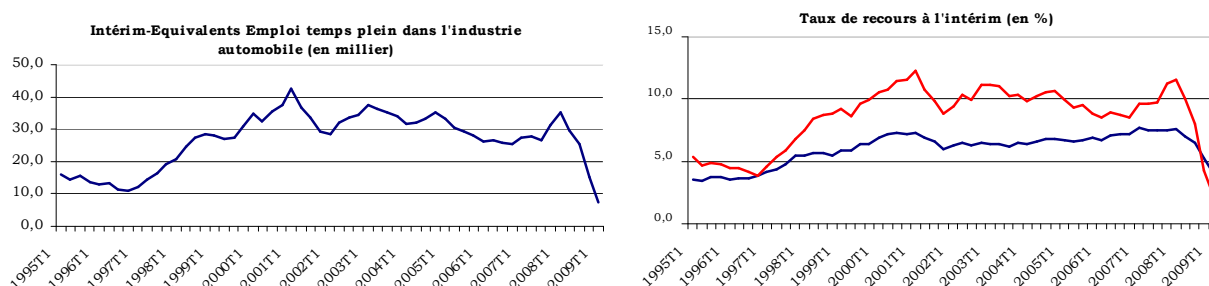
- l'octroi de prêts participatifs aux constructeurs à hauteur de 6,5 milliards d'euros, leur permettant de prévenir une éventuelle crise de trésorerie ;
- l'accès à un fonds dit « de modernisation » pour les équipementiers, avec l'objectif de faciliter l'accès au crédit ;
- la mise en place d'une convention nationale permettant l'amélioration de l'indemnisation du chômage partiel, en contrepartie de laquelle les entreprises s'engagent à préserver l'emploi et à engager des actions de formation. Cette mesure a donné lieu à un décret du 29 avril 2009 fixant le montant des indemnités horaires brutes à 75 % de la rémunération brute (au lieu des 60 % conventionnelles). Cette disposition, en vigueur depuis le 1^{er} mai 2009, entre dans le cadre de « l'activité partielle de longue durée » (APLD) et doit donner lieu à l'établissement d'une convention type entre l'Etat et l'entreprise qui souhaite la mettre en œuvre. En parallèle, un accord entre l'Etat et la branche professionnelle UIMM, à laquelle les

¹⁹ Toute défaillance d'entreprise n'entraîne pas systématiquement une liquidation. À l'issue des procédures judiciaires, nombres d'entre elles débouchent sur des plans de continuation de l'activité. Pour les salariés, l'issue des procédures n'est pas neutre, dans la mesure où les plans de continuation permettent souvent de préserver des emplois, même si les licenciements collectifs ne sont pas exclus, même dans ces cas.

entreprises de l'automobile sont affiliées, a également été conclu dans ce sens, pour prendre effet au 1^{er} avril 2009.

2. Les modes de gestion de la main d'œuvre

2.1. L'intérim, une « variable » d'ajustement...



Source : données DARES

L'augmentation continue du nombre d'intérimaires depuis 1997 est fortement corrélée à la croissance de la production de véhicules, jusqu'à devenir un mode structurel de gestion des effectifs depuis une dizaine d'années, comme en témoigne l'importance du taux de recours jusqu'à 2008. Ces deux graphiques indiquent, à l'évidence, la manière brutale dont les intérimaires ont fait les frais des ajustements dans ce secteur.

2.2. L'automobile, une industrie de salariés riches ?

L'industrie automobile n'est pas considérée comme une industrie à « bas salaires ». Ce qui, a priori, conduit à relativiser les effets d'éventuels processus d'appauvrissement consécutifs aux stratégies d'adaptation des entreprises dans la crise. De tels processus peuvent apparaître, sans qu'ils aient de conséquences telles sur les salariés en emploi qu'elles leur fassent encourir un risque majeur de pauvreté.

Selon les données de la DARES, seuls 0,2 % des salariés à « bas salaires »²⁰ travaillent dans l'automobile (en 2006) alors que les salariés de l'automobile représentent 1,6 % de l'ensemble des salariés. Dans ce secteur, 2,8 % des salariés de l'automobile perçoivent un « bas salaire » (au sens de la définition d'un bas salaire qui correspond à 2/3 du salaire horaire médian).

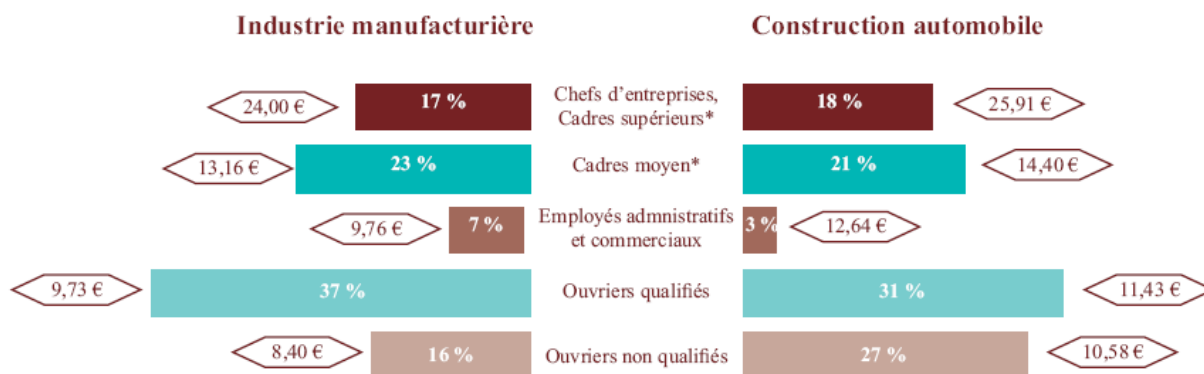
Dans le même ordre d'idée, l'automobile est, avec l'énergie et les biens d'équipement, dans l'industrie, et les activités financières et immobilières, dans les services, le secteur de l'économie dans lequel la proportion de salariés rémunérés sur la base du SMIC est la plus faible²¹. Elle en compte 3,9 % en 2006, quand l'ensemble de l'économie, tous secteurs confondus, est à 11,1 %. Ces éléments semblent valider l'hypothèse que, s'il y a des populations fragiles sur le plan salarial dans l'automobile, celles-ci peuvent être considérées comme très ciblées.

Pour autant, l'industrie automobile est également un secteur qui emploie encore une part significative de salariés « non qualifiés », bien plus importante que la moyenne des autres secteurs, même si, en parallèle, le niveau des qualifications augmente régulièrement. Ce phénomène est encore plus prononcé dans la construction automobile, dominée par l'activité d'assemblage, où les ouvriers non qualifiés représentent plus du quart des effectifs, quand l'industrie manufacturière en compte un sur six. Chez les équipementiers de 1^{er} rang, cette proportion est beaucoup plus faible que dans la construction automobile, tout en restant supérieure, là aussi, à celle de l'industrie manufacturière. La différence entre constructeurs et équipementiers s'explique par les processus d'externalisation, qui ont contribué à la complexification des emplois de production et à leur montée en qualifications.

²⁰ Lara Muller, « Les bas salaires dans les entreprises du secteur concurrentiel en 2006 », *Premières Informations Premières Synthèses*, DARES, n°20.3, mai 2009.

²¹ Dominique Demailly, « Les salariés rémunérés sur la base du SMIC en 2006 », *Premières Informations Premières Synthèses*, DARES, n°22.1, mai 2009.

Structure des emplois et salaires

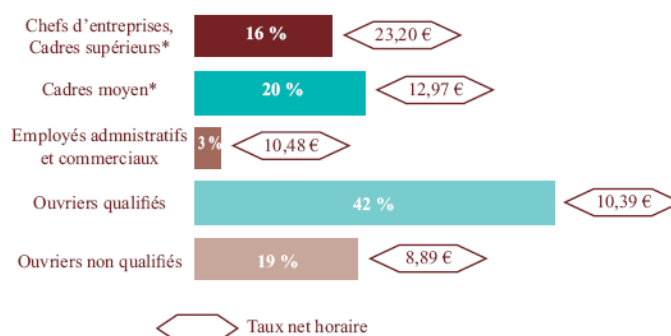


Note : * Administratifs, techniques et commerciaux

Source : DADS, 2004

Taux net horaire

Équipements automobiles



Taux net horaire

Même si les taux horaires nets des ouvriers « non qualifiés » sont supérieurs dans l'ensemble de la filière à ceux que l'on observe dans l'industrie manufacturière, ces taux restent faibles et concernent un nombre significatif de salariés.

2.3. La place des primes dans les rémunérations...

L'examen de la structure des rémunérations dans l'automobile fait apparaître la place importante de la part variable²². On suppose que son amoindrissement (voire sa disparition), avec le ralentissement de l'activité, peut produire des effets non négligeables sur la rémunération globale.

²² Hors primes d'intéressement et participation.

Dans ce secteur, 99 % des salariés sont concernés par les primes et compléments de rémunérations²³ (contre 82 % pour l'ensemble des salariés). Cette proportion est particulièrement importante :

- pour la prime d'ancienneté (74 % contre 34 % pour l'ensemble des secteurs),
- pour les primes de contraintes de poste (59 % contre 23 %),

Elle est, en revanche, inférieure à celle que l'on observe dans les autres secteurs pour les primes de performance individuelle (19 % contre 29 % pour l'ensemble des secteurs).

D'une manière générale, l'analyse comparative de la décomposition de la masse salariale (voir tableau ci-dessous) indique que la part des primes dans la rémunération brute est à peine plus importante dans l'automobile que dans l'ensemble des secteurs concurrentiels (13,3 % contre 12,4 %). En revanche, l'industrie automobile se distingue nettement lorsqu'on examine la répartition des différentes primes. Le poids relatif des primes de contraintes de poste y est nettement plus important (32 % contre seulement 12 % dans l'ensemble des autres secteurs). Ce phénomène est lié au caractère répandu de l'organisation du travail en équipes (2 X 8, nuit, fin de semaine etc.) dans les entreprises du secteur. Ce sont évidemment ces primes qui peuvent potentiellement être remises en cause avec les modifications de l'organisation du travail induites par les baisses d'activité. Mais la part de la prime d'ancienneté est aussi nettement plus importante (28 % contre 16 %). Celle-ci contribue, a priori, dans un contexte de la crise, à « stabiliser » la rémunération, dans la mesure où elle n'est liée, ni aux contraintes de production, ni aux variations de l'activité, ni aux performances de celles-ci. Pour autant, cette prime n'entre pas dans le calcul de l'indemnisation du chômage partiel. On peut noter, au passage, l'importance du rôle joué par la régulation de la branche de la métallurgie²⁴ dans le poids important de cette prime. Pour les jeunes salariés (du moins ceux ayant une faible ancienneté), cette prime ne peut, en revanche, pas jouer le rôle d'amortisseur, puisque, pour eux, elle est, par définition, encore très faible.

²³ Nicolas Bignon, Didier Folques, « La structure des rémunérations en 2006 », *Premières Informations Premières Synthèses*, DARES, n°31.4, juillet 2009.

²⁴ La métallurgie reste une des dernières branches, à avoir préservé la prime d'ancienneté.

Décomposition de la masse salariale brute en 2006, selon l'activité économique de l'entreprise

En %

Secteur	Salaire de base (y.c. congés payés)	Heures supplémentaires et complémentaires	Primes et compléments	Total	Catégories de primes et de compléments					
					Ancienneté	Contraintes de poste	Performance individuelle	Performance collective	Autres	Total
Ensemble secteur concurrentiel	86,3	1,3	12,4	100	16	12	27	5	40	100
Industrie automobile	86	0,7	13,3	100	28	32	17	2	27	100

Source : Dares, *Premières informations, Premières synthèses*, juillet 2009, n°31.4

3. Les modes d'adaptation face à la crise : trois cas d'entreprises

Les entreprises que nous avons retenues pour l'analyse appartiennent toutes trois à la filière automobile. La première est une usine de montage appartenant à un constructeur, la deuxième est une filiale d'un équipementier de 1^{er} rang et la troisième est une entreprise de fonderie travaillant en direct pour les constructeurs automobiles.

Dans ces trois entreprises, l'organisation du travail des salariés en production est basée sur le travail en équipes avec, le plus souvent :

- deux équipes fonctionnant en 2 X 8 ;
- une équipe de suppléance de fin de semaine (VSD ou SD) ;
- une équipe de nuit.

Pour chacune d'entre-elles, nous avons tenté de faire apparaître la manière dont elles ont été affectées par la crise, les mesures qu'elles ont mis en œuvre pour s'adapter et les éventuelles conséquences sur les salariés, en termes d'emploi et de rémunération.

3.1. Cas n°1

3.1.1. Contexte économique

Ce cas correspond à un établissement industriel appartenant à un constructeur automobile, spécialisé dans le montage de véhicules positionnés sur des segments « haut de gamme ». Deux flux de production, correspondant à deux modèles de

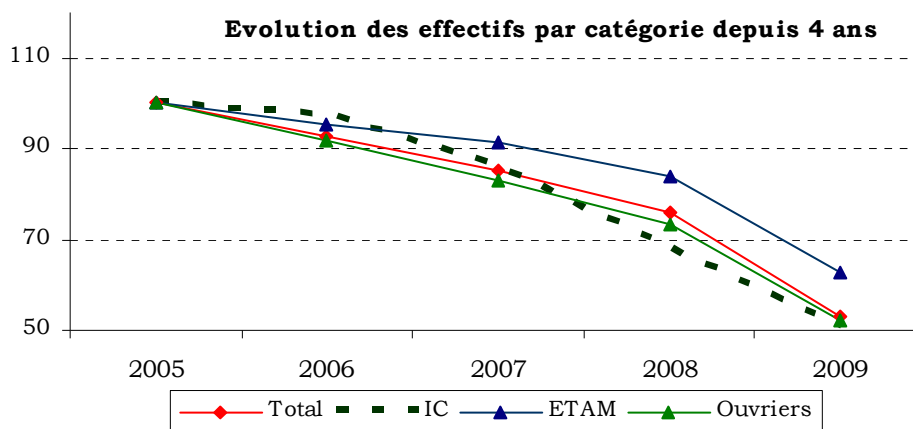
véhicules, fonctionnent selon des cadences quotidiennes qui dépendent des volumes de commande. Le premier concerne un véhicule, parvenu à maturité, pour lequel le site doit gérer la baisse progressive des volumes. Le deuxième enregistrerait des performances commerciales déjà assez moyennes jusqu'à ce que la crise fasse chuter les volumes de fabrication. À mi-2008, la demande commerciale s'établissait à un niveau deux fois moins important que ce que le budget avait établi en début d'année. La crise est donc venue aggraver une situation déjà peu favorable.

3.1.2. Modes d'ajustement face à la crise

Au cours de l'année 2008, la direction de l'usine a pris des mesures pour effectuer des ajustements de capacités de production. Ces mesures conjuguent une adaptation, de forte ampleur, par l'emploi, avec de la flexibilité « traditionnelle », prévue dans le cadre d'un accord de 1999 sur l'annualisation du temps de travail, auquel est venu s'ajouter, puis se substituer, le recours au chômage partiel.

3.1.3. Un mode d'adaptation qui passe principalement par l'emploi

L'adaptation par l'emploi a pris la forme d'un plan de départs volontaires, annoncé mi-2008, portant sur le quart des effectifs en CDI avec une priorité sur les effectifs dits « de structure », notamment la catégorie ETAM (75 % des départs prévus). À mi-2009, les départs réels étaient supérieurs à ce qui était prévu initialement dans le plan, et ce dans toutes les catégories socioprofessionnelles. Il y a, en effet, eu plus de candidats au départ que ceux qui étaient escomptés, notamment chez les plus de 55 ans. Les salariés de l'automobile ont été habitués, dans ce secteur, à voir leurs aînés partir dans différents dispositifs institutionnels (Pré-Retraite Progressive dans les années 90, puis CASA – Cessation Anticipée des Salariés Agés). Ces dispositifs n'existent plus aujourd'hui mais les pratiques culturelles demeurent... Les salariés qui ont fait le choix de quitter l'entreprise sont actuellement en congé de reclassement, mais le risque est grand, pour eux de passer par une période, plus ou moins longue de chômage, avant de bénéficier de la retraite.



Source : bilan social de l'entreprise

Pour compléter ce dispositif, de nombreux salariés, toujours sur la base du volontariat ont été invités à accepter des détachements sur d'autres sites, moins affectés par la baisse des volumes de fabrication. Un accord d'entreprise prévoit que ces détachements sont totalement indemnisés. Le salarié ne perd rien, si ce n'est la fatigue de devoir effectuer parfois plus de 150 km par jour. L'équipe de nuit a été réduite de moitié, dans un premier temps, puis supprimée totalement. Elle était constituée d'une centaine de travailleurs intérimaires.

3.1.4. Augmentation de la flexibilité et des jours chômés pour les salariés restés en emploi

Le recours au chômage partiel, qui constituait un mode de régulation de l'activité déjà très prisé avant la crise, s'est accentué avec elle, de manière très importante. En effet, alors que l'accord « 35 heures » négocié, en 1999, avait conduit à une diminution significative du recours au chômage partiel au cours des dernières années, les difficultés économiques réapparues dès 2006 sur ce site, avaient déjà remis ce mode spécifique d'adaptation à l'activité sur le devant de la scène. À tel point que même les jours de « RTT », acquis dans le cadre du capital temps collectif, avaient été pris en totalité par anticipation bien avant le démarrage de la crise. Ce site n'a donc pas pu, comme d'autres, inviter les salariés à puiser dans leurs congés. Cette situation conduit d'ailleurs au fait que la très grande majorité des salariés se trouvent aujourd'hui « débiteurs » de jours de congés collectifs. Cela signifie qu'ils en doivent à l'entreprise. En fait, 90 % des salariés doivent actuellement plus de 10 jours de congés à leur employeur, sachant que le nombre maximum de « jours de congés collectifs capitalisables » est fixé à 20 par accord. Avec l'aggravation des baisses de volume, les salariés travaillant en 2 X 8 sur une des deux chaînes de production, ont commencé à « chômer », de manière

récurrente, 2 jours par semaine à partir de mars 2008, puis une semaine sur deux à partir de juillet. Ce rythme de deux semaines par mois continue encore aujourd'hui. Depuis janvier 2009, le manque d'activité a nécessité l'arrêt pur et simple du fonctionnement en équipes (2 X 8). Le passage des salariés en « normal » s'est accompagné d'une augmentation du temps de travail de plus 27 minutes par jour, pour éviter toute perte de rémunération sur les primes liées au travail en équipes.

Dans cette usine, les représentants du personnel insistent sur le développement « très fort » de la flexibilité, avec la crise, et soulèvent « l'existence d'un paradoxe » lié au fait que des heures supplémentaires sont également réalisées, malgré toutes ces mesures. Ils indiquent qu'une moyenne de 5 000 heures supplémentaires est déclarée chaque mois par la direction du site. Elles sont effectuées par des salariés sur la base du volontariat et sont comptées en « heures de dérogation ». Cela signifie que, par dérogation aux accords de flexibilité, ces heures peuvent être payées ou récupérées, selon le souhait du salarié.

3.1.5. Évolution des rémunérations avec la crise

Fin 2008, certains salariés ont enregistré des pertes sur salaire pouvant aller jusqu'à 150 euros et correspondant au remboursement d'un « trop perçu » sur les congés d'été de l'année. En effet, le nombre de jours de chômage partiel accumulé, depuis le début de l'année, ne leur avait pas permis d'acquérir un nombre de congés légaux suffisants pour couvrir les quatre semaines de fermeture annuelle au cours de la période estivale. Des congés ont toutefois dû être pris et ont été payés par des retraits sur salaire. Ce problème a été réglé pour 2009, puisqu'une nouvelle disposition, contenue dans un accord d'entreprise de mars, prévoit que si « *le nombre de jours de chômage partiel réalisé ne permet pas l'acquisition d'une partie des congés payés, une fermeture de l'établissement ou de la partie d'établissement, si elle s'avère nécessaire du fait de la baisse d'activité, se fera par recours au chômage partiel* ».

En l'absence de mesures permettant une meilleure indemnisation du chômage partiel, au moins jusqu'en avril 2009, les pertes journalières ont été estimées entre 10 et 20 euros net, soit 100 à 200 euros par mois sur la période où le nombre de jours de chômage partiel a été le plus fort. Les conséquences les plus importantes concernent les « jeunes embauchés » qui, selon les représentants du personnel, « ont eu des niveaux de salaire, à cette époque, proches de 1 000 euros ».

D'une manière générale, les pertes de salaire liées au recours au chômage partiel sont assez faibles par journée chômée. En revanche, si on tient compte du nombre

de jours chômés par salarié sur l'année 2008, qui a représenté près de 60 jours en 2008, les pertes ont pu atteindre des niveaux importants sur l'année. Ce phénomène ne se reproduira pas de cette manière en 2009, même si les jours chômés vont demeurer très nombreux, du fait de la convention signée avec l'Etat sur l'indemnisation du chômage partiel, laquelle atteint désormais 100 %.

Les pertes de pouvoir d'achat les plus significatives depuis la crise ont été observées du côté de la prime d'intéressement liée aux résultats financiers de l'entreprise. En effet, cette prime annuelle représente depuis plusieurs années près de un mois et demi de salaire par salarié. Avec la baisse des résultats enregistrés avec la crise, le montant de cette prime s'est effondré. Pour les ouvriers, il est passé de 2 500 euros en moyenne pour la prime versée en 2008 au titre des résultats financiers de 2007 à 500 euros en 2009 au titre des résultats de 2008.

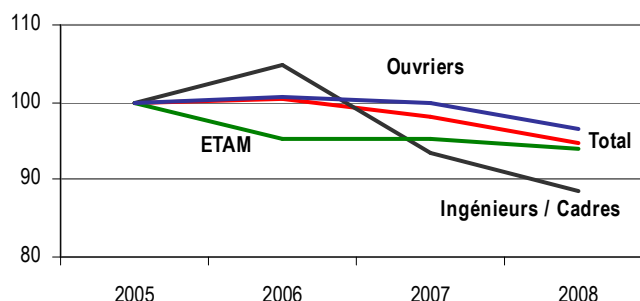
3.2. Cas n°2

La deuxième entreprise est un site industriel de fabrication de garnitures d'embrayages pour véhicules et poids lourds, filiale d'un équipementier automobile. Ses effectifs se situaient fin 2008 autour de 400 salariés.

Ce site est qualifié, par les représentants du personnel, de site « hyper-flexible », en raison de la place qu'il occupe dans la chaîne de valeur. Il ne travaille pas en direct pour les constructeurs et se situe au 2^e niveau de sous-traitance, ce qui requiert une très grande réactivité face aux fluctuations de la production. De ce fait, « l'intensité du travail » est jugée « très élevée », au sens où les effectifs ouvriers en CDI sont ajustés à un niveau bas du point mort de rentabilité. Les ajustements de production se font principalement par le recours à l'intérim et aux heures supplémentaires. Le taux moyen de recours à l'intérim y est d'ailleurs très élevé sur longue période (supérieur à la moyenne du secteur).

Sur les quatre dernières années, l'analyse des données du bilan social de l'entreprise indique que la baisse des effectifs en CDI est beaucoup plus prononcée chez les ingénieurs et cadres de l'entreprise, et dans une moindre mesure chez les ETAM, que chez les ouvriers, comme en témoigne le graphique ci-dessous.

Évolution des effectifs CDI par catégorie



Source : Bilan social de l'entreprise

L'échelle des rémunérations est très resserrée, en particulier au sein de la catégorie « ouvriers », avec un niveau de salaire mensuel moyen proche de 1700 euros net (2 200 euros brut). L'embauche se fait au coefficient 170 (20 % des salariés du site sont à ce coefficient en 2009), à un niveau de 1 350 euros brut hors primes, ce qui correspond à 1 200 euros de salaire net mensuel.

Dans cette entreprise, la crise s'est traduite par une chute de plus de 80 % des volumes mensuels de production à partir d'octobre 2008. En effet, les capacités de production sont dimensionnées pour produire un volume de près de 3 millions de pièces par mois. Ce volume est descendu à 500 000 pièces en octobre pour remonter ensuite progressivement au 2^e trimestre 2009 à 2 millions.

Le mode d'adaptation privilégié par l'entreprise face à la crise n'a pas porté sur le niveau d'emploi de la « main d'œuvre directe » en CDI, le but étant de maintenir un degré de flexibilité suffisant à un redémarrage de l'activité dans de bonnes conditions. En revanche, les intérimaires en production, les prestataires de services ainsi que les effectifs dits « de structure » ont été fortement touchés.

L'ajustement de l'activité s'est fait très rapidement dès le dernier trimestre 2008 :

- en provoquant le départ des prestataires dans les services de maintenance et de tous les intérimaires en production (le taux de recours à l'intérim variait depuis 4 ans, entre 10 % et 20 % de l'effectif total selon les années et entre 20 % et 35 % de l'effectif en production) ;
- en imposant la prise des jours de congés et de RTT acquis sur la première partie de l'année ;
- en diminuant le recours aux heures supplémentaires, dont le volume mensuel moyen global, est passé de 545 heures sur les 3 premiers trimestres de 2008 à 30 heures sur le dernier trimestre 2008 et le premier trimestre 2009. Cette mesure

n'est a priori pas neutre pour les salariés dans la mesure où l'heure supplémentaire est rémunérée à 125 % de l'heure normale, en l'absence d'accord de flexibilité. Nous n'avons pas été en mesure d'obtenir le volume mensuel d'heures supplémentaires réalisé par salarié. Mais avec un volume moyen global de 545 heures, le nombre mensuel moyen réalisé par salarié était, « en théorie », de deux heures à peine. Il y a bien eu une perte de rémunération liée à la diminution des heures supplémentaires, mais elle semble plutôt assez faible.

- en arrêtant momentanément le recours à l'équipe de suppléance du Samedi / Dimanche qui concernait une cinquantaine de salariés. Pour eux, la perte de rémunération se situe entre 80 et 100 euros par mois, qui correspondent au paiement des indemnités repas et à celui des quelques heures de nuit effectuées dans le cadre de ces équipes. Cette perte mensuelle a été de courte durée (de décembre 2008 à avril 2009), dans la mesure où l'équipe de suppléance a redémarré en mai 2009, avec toutefois deux fois moins de salariés. Les salariés qui n'ont pas été repris dans cette équipe continuent à avoir une perte de rémunération mensuelle.

- en recourant au chômage partiel (avec des rotations de salariés entre les secteurs de l'usine, dont certains sont davantage touchés que d'autres par la baisse des volumes de production, pour diminuer le nombre de jours de chômage partiel par salarié). Comme pour les autres cas, avant la mise en œuvre d'un accord permettant une indemnisation à hauteur de 75 % du brut (sur la période allant de novembre 2008 à mars 2009 inclus), le niveau d'indemnisation ne permettait pas de couvrir 100 % de la rémunération. La perte a été proportionnelle au niveau de salaire. Pour les coefficients les plus bas, il n'y a pas eu de perte, pour le coefficient 215 (salaire mensuel de base moyen de 1 500 euros), la perte atteint 70 euros sur l'ensemble de la période.

Les effets de la crise sur les rémunérations sont donc limités dans cette entreprise, ciblés tout particulièrement sur les salariés en équipe de suppléance du week-end. Toutefois, compte tenu des niveaux de salaire en début de carrière (1 200 euros net), une mesure de réorganisation, d'aussi faible ampleur soit-elle, peut néanmoins constituer un facteur de fragilisation, dans le cas de ménages soumis à une contrainte financière serrée.

3.3. Cas n°3

Ce cas concerne une fonderie automobile spécialisée dans la fabrication de pièces en aluminium boîtes de vitesse. Son portefeuille client est composé de plusieurs constructeurs, avec une forte prédominance de constructeurs français (les $\frac{3}{4}$ du chiffre d'affaires).

3.3.1. Contexte économique

Les difficultés de ce site ne datent pas de la crise de 2008. D'une manière générale, les fonderies implantées en France exportent peu et sont très dépendantes de l'activité des constructeurs en France. De nombreuses fonderies françaises ont d'ailleurs été conduites à déposer le bilan au cours de l'année 2007, avant le déclenchement de la crise (Manzoni Bouchot – 1200 salariés, Fumel Technologies – 360 salariés, Métaltemple – 320 salariés).

Avant 2008, la fonderie dont il est question dans cet exemple était déjà descendue à un niveau de tonnages (unité principale de mesure de l'activité) qui ne lui garantissait plus un niveau de rentabilité d'exploitation positif. Plusieurs raisons, indépendantes de la baisse des tonnages de production, expliquent cette situation :

- une hausse continue du prix des matières premières, qui n'est que partiellement répercutée sur les clients,
- des coûts de maintenance très élevés, qui témoignent d'une dégradation importante de l'outil de production liée au manque d'investissements
- des remises de 8 % par an imposées par les constructeurs depuis plusieurs années.

Le moins que l'on puisse dire est que cette entreprise n'est pas « entrée » dans la crise avec une marge de manœuvre financière confortable pour la traverser dans de bonnes conditions.

3.3.2. Modes d'adaptation de l'entreprise face à la crise

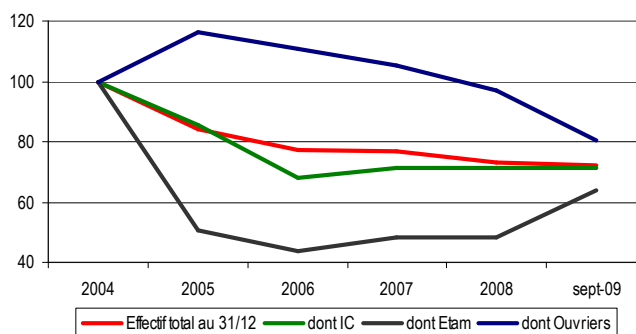
Les premières mesures d'ajustement face à la crise sont intervenues au cours du second semestre 2008, dans un contexte où le volume de tonnages de l'usine s'est littéralement effondré (divisé par deux).

Elles ont entraîné **le départ de l'ensemble des intérimaires** présents sur le site à ce moment. Ces derniers représentaient une part très importante de l'effectif total en activité, et particulièrement de l'effectif en production. En effet, le taux de recours au travail temporaire était de 36 % en moyenne sur les premiers mois de 2008 et il a atteint 60 % de l'effectif en production avant que le volume de tonnages ne s'effondre.

Compte tenu des difficultés récurrentes du site, de nombreux départs de salariés, principalement sur le mode du volontariat, avaient déjà été enregistrés ces

dernières années, la plus grande partie dans la catégorie des techniciens et agents de maîtrise (60 % des départs alors que cette catégorie représente 30 % de l'effectif). Dans la catégorie des ouvriers, des départs avaient également été enregistrés, mais dans une bien moindre proportion. Le site fonctionnait donc déjà, avant la crise, avec des effectifs en CDI très ajustés en production, compensés par un recours important aux travailleurs temporaires. Avec la crise, l'entreprise a mis en place un nouveau plan de départs volontaires en mai 2009, destiné en priorité à la main d'œuvre indirecte. Depuis cette date, des salariés en main d'œuvre directe ont, malgré tout, continué de quitter l'entreprise. Les effectifs sont en diminution de 16 % depuis décembre 2008.

Évolution des effectifs par catégorie



Source : bilan social de l'entreprise

Pour les salariés restés en emploi, la première étape avant la mise en œuvre des mesures de chômage partiel a consisté à écouler tous les jours de congés restants sur l'année 2008, jours de congés collectifs liés aux 35 heures et la 5^e semaine.

Les salariés, qui n'avaient plus de jours de congés collectifs, ont été mis directement en chômage partiel. Pour eux, la situation n'a guère été favorable au démarrage, en l'absence de dispositifs venant compléter l'indemnisation conventionnelle de chômage partiel (60 % du brut) au moment où la crise est intervenue. Ils ont connu, entre octobre 2008 et juin 2009 près de 45 jours de chômage partiel (à environ 25 euros de perte en moyenne par jour jusqu'en mai). Pour les salariés qui disposaient encore de jours de congés non écoulés, c'est près de 25 jours de chômage partiel qui ont été enregistrés au cours de cette période.

Le passage de l'indemnisation du chômage partiel de 60 % à 75 % du salaire brut (prévu par un accord de branche sous réserve d'une négociation d'un accord d'entreprise) est intervenu au 1^{er} mai 2009. La couverture à près de 100 % du salaire net n'a donc été effective que sur une durée de deux mois. Depuis juin 2009, il n'y a plus de jours de chômage partiel sur ce site. Des heures supplémentaires peuvent même être effectuées sur la base du volontariat. Elles prennent la forme de

samedis travaillés et semblent être vivement appréciées par certains salariés, compte tenu des pertes de salaire liées au chômage partiel.

L'équipe de suppléance de fin de semaine a été supprimée et les salariés appartenant à cette équipe sont passés en équipe de semaine (en 2 X 8). Aucune perte de rémunération associée à ce changement n'a été constatée.

Le nombre de salariés travaillant en équipe de nuit²⁵ a été divisé par deux. Une moitié des salariés a rejoint les rangs des salariés en équipes de jour. Pour eux, les pertes de revenus liées au retour en équipe de jour (entre 300 et 500 euros par mois selon le niveau de revenu du salarié) représentent le manque à gagner lié au travail de nuit auquel s'ajoute l'équivalent d'une journée de travail supplémentaire par rapport aux équipes de jour (les salariés en équipe de nuit travaillent 6 nuits/7 alors que les salariés en équipe de jour travaillent 5 jours/7). Ces pertes sont venues se cumuler avec celles liés aux jours de chômage partiel, lorsque ces salariés ont rejoint des équipes de jour touchées par le chômage partiel.

Dans ce contexte, le Comité d'Entreprise indique avoir été sollicité pour accompagner certains salariés de cette équipe afin d'obtenir des « prêts sociaux » auprès de la direction de l'entreprise. Un phénomène, qui se pratique en temps normal, mais qui a redoublé au cours de la période récente.

La situation semble être aujourd'hui à peu près stable, au sens où il n'y a plus de chômage partiel. Mais les représentants du personnel s'attendent à connaître une fin d'année 2009 aussi peu favorable que 2008 et sont très inquiets sur les perspectives de 2010.

4. Conclusion

4.1. La fragilisation des populations salariées de l'automobile face à la crise passe d'abord par la perte d'emploi, ce qui est un facteur essentiel d'appauvrissement :

²⁵ Contrairement à certains sites industriels qui fonctionnent en trois x huit, avec des salariés qui, chaque semaine, alternent le travail matin, après midi et nuit, le site de la fonderie fonctionne en équipe de nuit permanente, avec des salariés qui y sont affectés de manière continue. Ce rythme leur permet de toucher un revenu supplémentaire permanent (de l'ordre de 300 euros par mois pour un ouvrier).

- Le départ des intérimaires reste la première variable d'ajustement. Compte tenu des niveaux atteints par l'intérim dans ce secteur (plus de 10 % sur longue période), ces mesures affectent un nombre important de personnes.
- Dans deux entreprises sur les trois enquêtées, un plan de départs volontaires a été mis en place, malgré le recours au chômage partiel. Selon les entreprises, ils visent, soit des effectifs de « structure », soit de la main d'œuvre directe. Notons que dans les entreprises du secteur dans lesquelles les effectifs ont déjà été très ajustés, c'est-à-dire déjà réduits au minimum (site hyper-flexible) au cours des années antérieures à la crise, l'ajustement de l'emploi passe davantage par l'intérim que par les effectifs en CDI, notamment en main d'œuvre directe.

Ainsi, la diminution de l'emploi dans l'automobile, constante depuis plusieurs années, confère à la relation d'emploi, dans ce secteur, un caractère particulièrement fragile. C'est ce que confirme l'enquête « Conditions de travail » conçue par la DARES, en 2005, laquelle a mis en évidence la part élevée (16,4 %) des salariés de l'automobile « ayant des craintes pour leur emploi dans l'année à venir²⁶ », quand cette proportion n'atteint pas 10 % (9,8 %) au niveau de l'ensemble des salariés. La crise actuelle, en accélérant la diminution de l'emploi dans ce secteur, a probablement pour principal effet de rendre la relation d'emploi encore plus fragile.

4.2. Les effets sont « relativement limités » pour ceux qui restent en emploi avec des mesures principalement basées sur la flexibilité pour éviter les pertes de rémunération.

Les modes d'adaptation des entreprises face à la crise passent par :

- une diminution importante du recours aux heures supplémentaires, au moins dans la première phase de la crise (on a vu que, bien souvent, les effectifs sont tellement ajustés que la moindre variation de demande entraîne un recours aux heures supplémentaires). L'effet de cet arrêt sur les revenus des salariés est probablement moindre dans ce secteur que dans d'autres, compte tenu du faible nombre d'heures supplémentaires que l'automobile mobilise en temps normal²⁷. : la proportion de salariés concernés par les heures supplémentaires dans l'industrie automobile est supérieure à celle qu'on observe sur l'ensemble des secteurs (50 % contre 32 %)²⁸, mais le nombre d'heures réalisées par salarié est nettement plus

²⁶ Corinne Rouxel, « Conditions de travail et précarité de l'emploi », *Premières Informations Premières Synthèses*, DARES, n°28.2, juillet 2009.

²⁷ Odile Chagny, Bruno Ducoudré, « Évaluation du volume d'heures supplémentaires rémunérées des salariés des secteurs concurrentiels en 2006 », *Premières Informations Premières Synthèses*, DARES, n°40.5, octobre 2008.

²⁸ Voir *supra*.

faible que dans bien d'autres secteurs. Cette situation s'explique principalement par l'existence d'accords de flexibilité dans les établissements industriels des constructeurs automobiles, chez qui une modulation des périodes hautes et basses est prévue par accord. Chez les équipementiers, en l'absence d'accord de flexibilité, l'arrêt des heures supplémentaires a probablement eu un effet plus marqué sur les rémunérations, dont nous ne pouvons cependant préciser la portée compte tenu d'un manque de données sur le volume d'heures supplémentaires réalisé par salarié.

- un changement dans l'organisation du travail avec la suspension des équipes de suppléance de fin de semaine et de nuit. C'est probablement ce mode d'adaptation qui produit les effets les plus défavorables pour les salariés en terme de rémunération, notamment lorsqu'il s'agit de jeunes salariés, pour qui les niveaux de salaires demeurent peu élevés.
- un ralentissement voire un arrêt temporaire de l'activité, géré par les congés imposés et par le recours au chômage partiel. Compte tenu des mesures d'indemnisation existant dans ce secteur, ce mode d'ajustement est plutôt neutre pour l'instant et permet de « gérer la crise » en évitant les pertes de salaire. Rien ne dit que cette situation ne soit durable, si la reprise n'est pas au rendez-vous.

Le recours au chômage partiel entraîne des manques à gagner importants sur les budgets des Comités d'Entreprise. Ces manques à gagner varient, dans chaque entreprise, en fonction du nombre de jours chômés par an et correspondent au montant des indemnités qui n'entrent pas dans le calcul de la masse salariale. Certains représentants du personnel que nous avons rencontrés, l'estiment à plus de 20 % pour l'année 2009, qui a conduit à une révision à la baisse des budgets des différentes commissions sociales.

Ainsi, si le recours au chômage partiel présente des avantages pour ajuster la masse salariale à la baisse de l'activité, il n'en demeure pas moins problématique pour les budgets sociaux, en particulier ceux des CE.

D'une manière générale, les représentants du personnel indiquent que la crise aura également des effets qui ne sont pas encore mesurables aujourd'hui. Il s'agit en particulier des incidences sur le pouvoir d'achat :

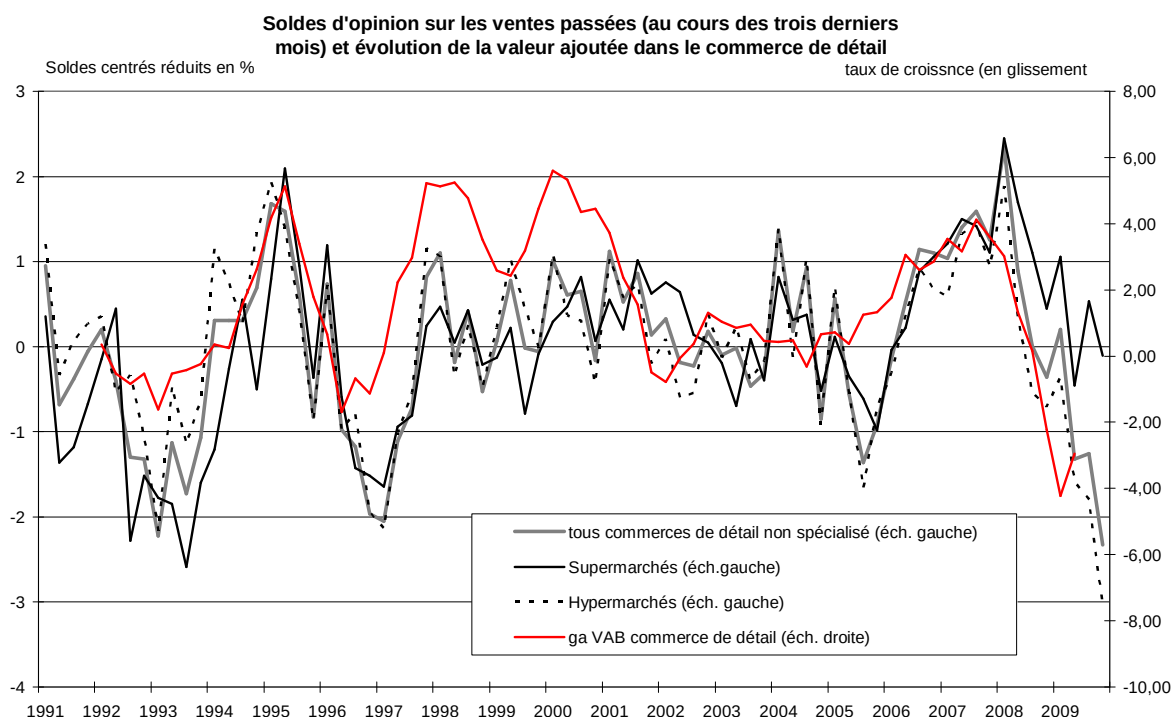
- de l'absence d'augmentations de salaire pour l'année 2009,
- et des révisions à la baisse (voire à l'absence) des différentes primes d'intéressement que les salariés peuvent percevoir au titre des résultats financiers de l'entreprise ou de la performance. Ces dernières comportant souvent des clauses de présentéisme, il n'est pas déraisonnable de penser que le chômage partiel et/ou les congés imposés, auront une conséquence.

Au global, la crise contribue à intensifier et à flexibiliser le travail pour ceux qui ne font pas les frais des ajustements par l'emploi. En soi, La flexibilité n'est pas nécessairement un facteur de fragilisation, notamment si elle est correctement encadrée, comme c'est le cas des dispositifs permettant une meilleure indemnisation du chômage partiel. Certaines mesures de réorganisation contribuent toutefois à révéler des situations de fragilité, notamment chez les salariés peu qualifiés de l'automobile, qui n'ont pas des niveaux élevés de rémunération, particulièrement lorsqu'ils sont « jeunes embauchés ». Ces derniers sont sûrement les plus fragilisés par la crise parmi ceux qui restent en emploi.

La grande distribution

1. Les grandes surfaces alimentaires face à la crise

L'enquête mensuelle de l'Insee dans le commerce de détail et l'automobile révèle une diminution des intentions commandes au cours des trois prochains mois pour les grandes surfaces alimentaires (GSA). La dégradation est nettement plus marquée pour les hypermarchés que pour les supermarchés, lesquels comprennent les *hard discounters*.



2. Les modes de gestion de la main d'œuvre

En 2007, la branche du commerce à prédominance alimentaire employait 636 200 salariés, un effectif stable par rapport à 2006 (636 100) et 2005 (634 600)²⁹. Globalement, les GSA ne créent plus d'emplois.

²⁹ Céreq, Portrait statistique de branche.

En 2007, la branche compte 11 250 points de vente dont :

- 13,5 % d'hypermarchés qui représentent 48 % des effectifs,
- 49 % de supermarchés qui rassemblent 33 % des effectifs,
- 37,5 % de maxi-discompteurs qui regroupent 6 % des effectifs.

Les « Autres formats » (entrepôts, commerce de gros et centrales d'achats, administration d'entreprises) rassemblent 1 892 entreprises et 13 % des salariés de la branche.

Entre 2003 et 2007, les effectifs se sont accrus de 36 % dans les maxi-discompteurs et de 3,6 % pour les hypermarchés, alors qu'ils ont diminué de 0,04 % pour les supermarchés.

Les femmes représentent 61 % des salariés de la branche. Leur part s'élève à 59 % dans les hypermarchés, 70 % dans les supermarchés, 71 % dans les maxi-discompteurs.

Les employés commerciaux et les hôtes(ses) de caisse représentent 54 % des effectifs. Les salariés des GSA sont peu diplômés.

Répartition des effectifs par poste

	2005	2006	2007	Diplôme exigé par la direction
Employés commerciaux	36 %	35 %	33 %	Aucun
Hôtes(ses) de caisse	26 %	24 %	21 %	Aucun
Employés administratifs et fonctionnels	9 %	11 %	10 %	NR *
Managers de rayon	8 %	7 %	8 %	≥ bac + 2
Encadrement administratif et fonctionnel	5 %	6 %	5 %	≥ bac + 2
Vendeurs de produits frais	5 %	5 %	5 %	CAP/BEP
Ouvriers de transformation ou de fabrication	3 %	3 %	4 %	CAP/BEP
Préparateurs de commande	2 %	3 %	4 %	CAP/BEP
Vendeurs techniques	2 %	2 %	3 %	NR *
Directeurs (hypermarché, supermarché, entrepôt)	1 %	1 %	1 %	≥ bac + 2
Réceptionnaires	1 %	1 %	1 %	NR *
Chef de magasin maxi-discompte	1 %	1 %	1 %	NR *
Caristes manutentionnaires	1 %	1 %	1 %	CAP/BEP

* NR : Non renseigné

Source : Observatoire prospectif du commerce

La répartition entre les différents types de contrats est stable depuis plusieurs années. Les CDI concernent 89 % des salariés. Il existe peu de différences selon les types de GSA.

Les CDD, qui représentent 9 % des contrats, sont principalement utilisés pour les remplacements des congés maladies ou maternité, voire des congés parentaux. Ils constituent aussi un mode de recrutement définitif (en fin de CDD) lorsque les salariés donnent satisfaction et désirent rester dans l'entreprise.

Les GSA ont peu recours à l'intérim : l'effectif en intérim ETP représentait 1 % de l'effectif salarié moyen en 1996-1998, 1,4 % entre 2004 et 2006³⁰.

Le secteur est caractérisé par un taux de rotation de la main d'œuvre plus élevé que dans les autres secteurs : 62 % en 2003-2005, contre 38,9 % en 2004-2006³¹. Ce taux s'est nettement accru par rapport au milieu des années 90, puisqu'il était de 53,7 % en 1994-1996. Conséquence : un effectif jeune avec un âge moyen de 36,5 ans en 2007 contre 33,5 en 2003, 48 % des salariés ayant moins de 36 ans, mais légèrement vieillissant en raison de l'augmentation de l'ancienneté.

Ancienneté par type de GSA et proportion de salariés selon l'ancienneté

Ancienneté (années)	2005	2006	2007
Hypermarchés	9,6	9,2	9,2
Supermarchés	7,8	7,2	8,5
Maxi-discompteurs	4,8	5	5
Entrepôts, commerce de gros	7,1	7,8	7,9
Ensemble	8,8	8,8	9,2
Part des salariés selon ancienneté (%)			
Ancienneté > 10 ans	37	37	36
Ancienneté ≤ 5 ans	42	40	40

Source : Observatoire prospectif du commerce

Part des salariés à temps partiel (%)

	2005	2006	2007
Ensemble	38	37	33
Femmes	54	55	50
dont maxi-discompteurs	67	72	72

Source : Observatoire prospectif du commerce

Le poids des frais de personnel dans le CA varie considérablement d'un format de magasins à un autre. Il a été estimé par le CEP Crédoc-Geste entre 4 et 6 % du CA en maxidiscompte, contre 8 à 10 % du CA en hypermarché, le seul personnel de caisse représentant en moyenne 1,5 % du CA des hypermarchés et 3 % de celui des supermarchés traditionnels³². Les écarts entre ces deux types de format se sont largement accrus au cours des années 1990 : alors que le ratio est resté globalement stable depuis 1988 pour les hypermarchés, il a diminué de façon régulière pour les supermarchés, en raison de la diffusion croissante du maxidiscompte dans le secteur³³.

³⁰ Céreq, Portrait statistique de branche.

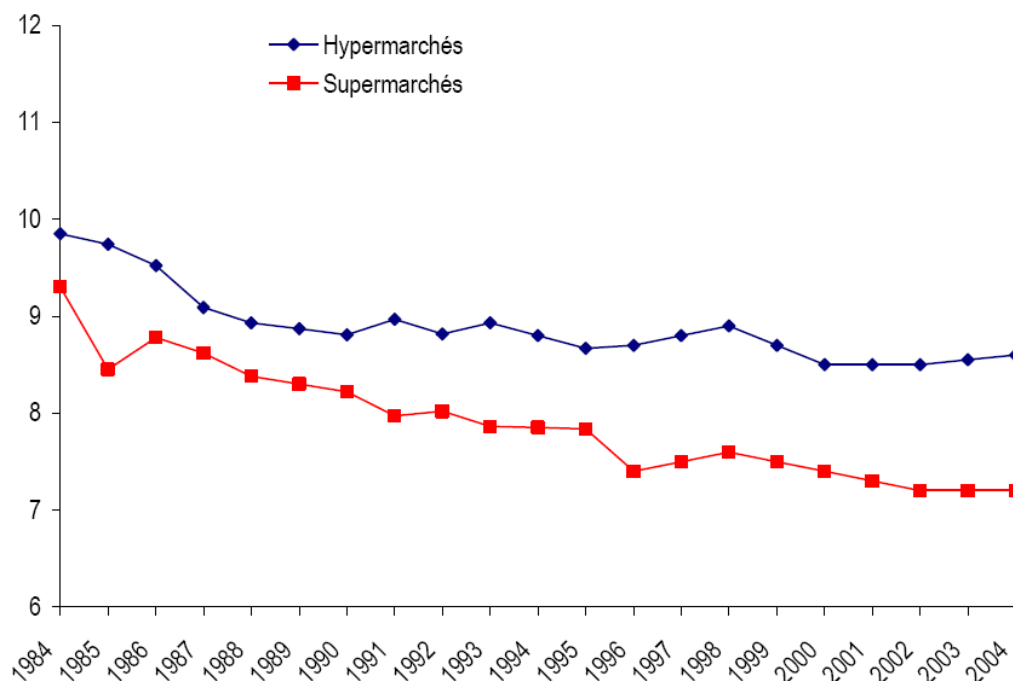
³¹ *Ibid.*

³² Le personnel employé dans le maxidiscompte étant composé d'employés polyvalents, la catégorie « personnel de caisse » ne peut être isolée dans ce type de format. Cette distinction pour les autres formats de grande surface ne sera bientôt plus possible non plus en raison du développement de la polyvalence, mise en œuvre dans les accords temps complet choisi.

³³ Le maxidiscompte est pris en compte dans les supermarchés.

Supermarchés : la montée du maxidiscounte induit une diminution des charges de personnel

Ratio frais de personnel / CA des entreprises de plus de 10 salariés (en %)



Source : CEP Crédoc-Geste, d'après EAE Insee

Cette baisse du poids des frais de personnel tient au statut salarial inférieur dans le hard discount. Ainsi alors que la part des bas salaires³⁴ a diminué dans les hypermarchés entre 1995 et 2003, elle a augmenté dans les supermarchés en raison du développement des *hard discounters*. En 2003, elle était plus de deux fois plus importante dans les supermarchés (y compris *hard discounters*) que dans les hypermarchés (où elle était à peu près identique à l'ensemble du secteur privé).

³⁴ Les bas salaires sont les salaires inférieurs aux deux tiers du salaire médian. Le concept de salaire retenu ici inclut les primes collectives, excepté l'intéressement et la participation. Il s'agit du salaire horaire.

Proportions de salariés à bas salaires (%)

	1995	2003	Hommes	Femmes
Secteur concurrentiel	12,7	10,4	8,9	12,6
Commerce de détail	20,1	18,0	15,8	19,1
Hôte(sse) de caisse	36,8	29,1	27,8	30,3
Vendeurs en alimentation	25,1	20,4	6,1	24,7
Vendeurs en équipement de la maison	5,1	3,3	3,2	4,6
Supermarchés (y compris hard discounters)	24,2	26,4	13,1	33,2
Hypermarchés	17,3	11,2	10,2	11,7

Source : Askenazy *et alii*³⁵, d'après Insee, DADS

3. Les modes d'adaptation privilégiés par les entreprises

L'érosion des marges des distributeurs depuis 2003 dans l'alimentaire a conduit les GSA à initier une transformation en profondeur de leurs modèles productifs. Elles l'ont accélérée avec la crise dans la mesure où les tensions sur les marges sont devenues plus vives, mais aussi parce que la crise a pu constituer une opportunité pour mener ces changements en les faisant accepter plus facilement par les salariés, voire par les clients.

Tous les formats de magasins sont affectés, mais les hypermarchés le sont plus. Les très grands hypermarchés en manque de savoir faire vont pour plusieurs dizaines d'entre eux être découpés ou réorganisés car les comportements des consommateurs se sont modifiés. Ce changement est antérieur au déclenchement de la crise financière et résulte de tensions latentes, notamment sur la modération salariale et le prix des matières premières. Une reprise peut atténuer les problèmes d'emploi mais aussi relancer les problèmes de pouvoir d'achat en ravivant les tensions sur le pétrole et les matières premières. On aurait tendance à ne voir aujourd'hui que la partie conjoncturelle de la crise que constitue l'ajustement sur l'emploi alors que les effets dans le secteur seront plus profonds et la transition sera longue.

Trois changements caractérisent l'évolution de la consommation :

- Une plus grande sensibilité au prix et souhait de limiter la taille du panier
- Une recherche de proximité et de rapidité des courses

³⁵ Philippe Askenazy, Jean-Baptiste Berry, Sophie Prunier-Poulmaire, « Travail et salariés dans la grande distribution », in *Bas salaires et qualité de l'emploi : l'exception française ?*, sous la direction d'Eve Caroli et Jérôme Gautié, Cahiers du CEPREMAP Éditions Rue d'Ulm/Presses de l'École normale supérieure, Paris, 2009, pp. 333-392.

- Un recul du non alimentaire et bonne résistance de l'alimentaire

La crise révèle deux tendances de fond : le hard discount (consommation imposée) et la consommation biologique (consommation engagée). Ces deux types de consommation ont une dimension locale très forte pour des raisons qui tiennent à leur nature même (problèmes de pouvoir d'achat dans un contexte d'augmentation du prix de l'essence et limitation de l'utilisation de la voiture pour se rendre dans les hypermarchés).

Les groupes de la grande distribution mènent aussi une stratégie de réimplantation dans les centres-villes (Petit Casino, Carrefour City, Auchan City). Celle-ci pose alors le problème de la condition des gérants : mi-indépendants, mi-salariés, ils travaillent souvent en couple, sont mal payés (1 800 euros en moyenne pour le couple), ont des conditions de travail dégradées (volume horaire hebdomadaire important, ouverture le soir et le dimanche, et vacances imposées par le groupe, tâches administratives, etc.). Les premiers résultats font apparaître d'excellentes performances en 2009 pour ce type de format.

Le secteur est par ailleurs caractérisé par une mutation des processus techniques qui affecte l'emploi et s'accompagne d'une dégradation des conditions de travail :

- *Les effectifs diminuent* en raison de la poursuite de la baisse sur le back office (logistique – radiofréquence vocale dans les entrepôts – et siège – généralisation des ERP³⁶), de l'extension du « tout libre service » (caisses automatiques, bornes comparatives), de la diminution du temps partiel, de l'externalisation des tâches (accueil, service après-vente, conditionnement industriel, professionnels pour la vente traditionnelle, etc.).

Le développement des services aux clients (produits financiers, assurance, voyage, service à la personne, billetterie, télécommunications) ne permettrait pas de compenser cette baisse des effectifs dans la mesure où ils seraient fournis par des prestataires externes.

Ainsi, alors que depuis 10 ans l'emploi est stable dans le secteur, il devrait diminuer au cours des prochaines années, en particulier sous l'effet de la crise qui conduit à accélérer la mise en œuvre des choix stratégiques (accélération qui peut être assumée et affirmée par certains groupes, par exemple Casino) et à une évolution plus « brutale » des comportements des entreprises que dans le scénario central (évolution « en douceur »).

³⁶ *Enterprise Resource Planning* (Progiciels de Gestion Intégrés).

Résultat de la projection de l'emploi par métiers dans les grandes surfaces alimentaires

	2005	2015			Variation 05/15		
		Central	v1	v2	Central	v1	v2
HYPERMARCHES							
Hôtes(ses) de caisse	71 000	64 000	41 000	72 000	-7 000	-30 000	1 000
Employés commerciaux	94 000	100 000	94 000	104 000	6 000	0	10 000
Autres	129 000	139 000	132 000	146 000	10 000	3 000	17 000
Total Hypermarchés	294 000	303 000	267 000	322 000	9 000	-27 000	28 000
SUPERMARCHES							
Hôtes(ses) de caisse	50 000	51 000	40 000	59 000	1 000	-10 000	9 000
Employés commerciaux	115 000	124 000	104 000	135 000	9 000	-11 000	20 000
Autres	60 000	67 000	58 000	73 000	7 000	-2 000	13 000
Total Supermarchés	225 000	242 000	202 000	267 000	17 000	-23 000	42 000
ENSEMBLE GSA							
Hôtes(ses) de caisse	121 000	115 000	81 000	131 000	-6 000	-40 000	10 000
Employés commerciaux	209 000	224 000	198 000	239 000	15 000	-11 000	30 000
Autres	189 000	206 000	190 000	219 000	17 000	1 000	30 000
Total GSA	519 000	545 000	469 000	589 000	26 000	-50 000	70 000

Scénario central : Entrée en douceur dans un régime de croissance intensive

- Évolution tendancielle des indicateurs conjoncturels
- Évolution « en douceur » des comportements des entreprises
- Transferts modérés de parts de marché entre les formats

Variante n° 1 : Prévalence de la concurrence par les prix

- Ralentissement économique et recul de l'inflation
- Concurrence agressive axée sur les prix, retour vers le modèle discount
- Transferts notables de parts de marché, au profit du maxidiscount notamment

Variante n° 2 : Accélération de la fragmentation de l'espace commercial

- Amélioration conjoncturelle durable, légère dérive inflationniste
- Moindre sensibilité aux prix, et tentatives de différenciation réussies sur les petits formats
- Transferts notables de parts de marché, au profit des petites surfaces (super, proximité)

Source : Données FORCO 2005, Prospective Crédoc, Contrat d'étude prospective « Commerce de détail et de gros à prédominance alimentaire » (Geste et Crédoc)

– *La dégradation des conditions de travail* liée à l'intensification du travail résultant d'une réorganisation productive et de l'utilisation de nouvelles technologies (caisses automatiques et préparation par reconnaissance vocale) fragilise des salariés qui le sont déjà.

– *Le blocage des qualifications malgré le développement de l'automatisation et la polyvalence* constitue un enfermement dans les bas niveaux de salaire.

Dans ce contexte de mutations profondes, les rémunérations apparaissent relativement rigides. Plusieurs facteurs participent à l'augmentation des rémunérations :

- Les accords salariaux (voir tableau).
- Le paiement des temps de pause, soit 5 % de la rémunération lié à des décisions de justice, alors qu'un accord de branche sur les salaires, signé en 2008 par FO, la CFTC et la CFE-CGC, doit garantir une rémunération minimale au niveau du SMIC devant s'appliquer dans les entreprises où aucun accord sur les salaires n'a été conclu.
- La diminution du temps partiel (accords temps choisi).

Mais les éléments de rémunération variables exercent un mouvement à la baisse sur les rémunérations. L'intéressement et la participation diminuent, même si ce recul n'est pas toujours visible en 2008, car les résultats ont été positifs. En revanche, dès 2008, les versements volontaires et ceux issus de l'intéressement sur les PEE ont décliné, un plus grand nombre de salariés ayant préféré percevoir immédiatement ces sommes plutôt que de les immobiliser pendant au moins 5 ans.

Augmentations salariales en 2009 dans les principales enseignes de la grande distribution

Entre 1 et 2 % d'augmentation en 2009
Contenu des accords NAO par enseigne Source : LSA, d'après enseignes et syndicats

Enseigne	Secteur	Taux d'augmentation	Syndicats signataires
Auchan	Alimentaire	0,5%	Aucun
Boulangier	Hifi, vidéo	2%	FO, CFDT, CFTC
Brico Dépôt	Bricolage	1,9%	Aucun
Carrefour	Alimentaire	2,5% (2% pour les nouveaux embauchés)	FO, CFDT, CFTC, CAT et CFE-CGC
Casino	Alimentaire	2,5% pour les salaires inférieurs à 1385,55 €, 2,25% pour les salaires compris entre 1385,55 et 1500 €, 2% au-dessus de 1500 €, AI* pour les cadres de 2%	FO, CFDT, CFTC
Castorama	Bricolage	2,5% pour les employés, 1% AI* pour les employés, 2,3% AI pour les AM, 2% AI pour les cadres	Aucun
Champion Simply Market	Alimentaire	2% pour les employés de niveau 1 et 2, 3% pour les employés de niveau 3 et 4	Aucun
Ed	Alimentaire	2%	Aucun
Leroy Merlin	Bricolage	50 € mensuels brut pour chaque salarié	Volet salarial de l'accord NAO signé par la CFTC et la CFE-CGC
Monoprix	Alimentaire	2%	Aucun
Picard	Alimentaire	1,8% pour les employés, techniciens, agents de maîtrise, 1% pour les cadres	FO, FGTA-FO et CFDT
Simply Market	Alimentaire	0,4%	Aucun

Source : L'Hyper, n° 305, p. 26

3.1. Cas n°1

3.1.1. Effets de la crise sur la situation économique de l'entreprise

En 2008, le chiffre d'affaires hors taxes en France a progressé de 2,7 % et son EBITDA est en léger recul. Le résultat net a diminué à cause des frais financiers externes, mais la baisse a été contenue par la maîtrise renforcée des coûts de fonctionnement de l'entreprise.

Au 1^{er} semestre 2009, le chiffre d'affaires en France a chuté de 5,3 % par rapport au 1^{er} semestre 2008³⁷. Cette baisse a touché à la fois les hypermarchés³⁸ et les supermarchés³⁹.

Ce ralentissement de l'activité prévu par la direction nécessite selon elle de repenser la stratégie. La mise en œuvre du plan efficacité opérationnelle a pour objectif de rationaliser l'organisation du travail. La gestion sociale de la crise a été internalisée dans le recentrage de stratégie du groupe par deux accords. Un accord de GPEC, signé le 23 mars 2009 par tous les syndicats, à l'exception de la CGT lie ainsi la nécessité de faire évoluer les métiers à « l'évolution rapide et permanente de l'environnement de l'entreprise » (évolution structurelle).

L'accord GPEC du 23 mars 2009

L'accord crée ainsi **un observatoire des métiers** (commission GPEC) devant se réunir une fois par an afin notamment de surveiller les métiers « sensibles », c'est-à-dire « ayant, à terme, un besoin en effectifs en diminution au-delà du mouvement des départs naturels ».

Les salariés exerçant **un métier « sensible »** doivent être considérés comme prioritaires pour accéder aux postes disponibles et à pourvoir dans l'entreprise, à condition d'avoir les compétences requises ou de pouvoir les acquérir dans un temps raisonnable⁴⁰. Ils peuvent demander à bénéficier « de droit » d'un temps partiel, à condition que cela soit compatible avec les contraintes d'organisation du service⁴¹.

L'accord prévoit plusieurs mesures destinées à **encourager la mobilité interne**. La formation constitue « une priorité », à travers l'entretien professionnel, la période de professionnalisation et la VAE. Des bilans de compétences doivent être proposés aux salariés qui comptent vingt ans d'ancienneté professionnelle et qui disposent d'un an de présence dans l'entreprise. Après avoir effectué un entretien individuel, chaque salarié doit être suivi dans son projet de mobilité interne.

Par ailleurs, les salariés pourront désormais occuper au cours d'une période transitoire un autre poste en gardant le même salaire : au terme de celle-ci, ils peuvent être confirmés sur ce poste ou retourner sur celui qu'ils occupaient auparavant.

En cas de changement de site géographique, même lorsque le salarié n'est pas contraint de déménager, l'accord prévoit des primes de mobilité. Il entend également favoriser les départs en CIF, l'entreprise prenant en charge « en complément du fongecif » jusqu'à 100 % des frais de formation et jusqu'à 80 % de la rémunération perçue habituellement.

Pour les **seniors**, l'accord instaure l'entretien professionnel de seconde partie de carrière défini dans l'accord de branche. L'entreprise pourra ensuite leur proposer un bilan de compétences ou décider d'une période de professionnalisation. Il leur permet également de passer à temps partiel.

³⁷ Au 1^{er} semestre 2008, le chiffre d'affaires avait progressé de 6,2 % par rapport au premier semestre 2007.

³⁸ Concernant les hypermarchés, le chiffre d'affaires HT consolidé diminue de 4,7 % à 6,9 milliards d'euros. À magasins comparables et hors essence, sa baisse reste, en effet, contenue à -1,9 %.

³⁹ Les baisses de prix dues au nouveau positionnement de l'enseigne désormais unifiée de supermarchés expliquent ce recul (forte accélération des premiers prix et des produits MDD), malgré une augmentation de leur fréquentation et du nombre d'articles vendus.

⁴⁰ La priorité doit être donnée à des postes de qualification identique ou supérieure. Néanmoins, en cas d'affectation « volontaire » sur un poste de classification inférieure, le niveau acquis et le salaire doivent être maintenus, la part variable de la rémunération acquise au cours des douze derniers mois devant l'être également, mais pendant un an seulement.

⁴¹ Ils doivent alors percevoir pendant douze mois une indemnité complémentaire égale à la moitié de l'écart entre leur ancien forfait horaire et le nouveau. Après cette période, ils doivent être prioritaires s'ils souhaitent revenir à temps plein.

3.1.2. Peu d'effets sur la rémunération

Le système de rémunération de B comporte :

- une partie fixe comprenant le salaire de base et une prime annuelle.
- une prime métier⁴²
- une prime d'intéressement
- une prime de participation

Traditionnellement, l'ensemble de ces éléments de rémunération représentent, selon les magasins, entre 16 et 17 mois de salaire par an.

En 2009, l'augmentation des salaires a eu lieu en juillet et a été de 0,5 %, la plus basse de toutes ces dernières années, ce qui représente environ 45 euros annuels supplémentaires pour un salarié ayant une classification 2B ou une hôtesse de caisse à temps plein. La nouveauté vient du fait qu'aucun syndicat ne l'a signé (tableau), ce qui constitue en soi une petite révolution pour cette entreprise : alors que traditionnellement au moins deux syndicats signent les accords salariaux, les NAO 2009 ont donné lieu à un procès verbal de désaccord de l'ensemble des syndicats. Dans le même temps, la holding avait provisionné 1,2 millions d'euros (un montant plus élevé que le coût total de l'augmentation des salaires) pour sécuriser les stocks-options des plus hauts salaires du groupe. Néanmoins, l'interpellation des élus a contraint la direction du groupe à neutraliser le « contre-coup financier » de ces stocks-options⁴³.

La démarche de temps complet choisi a été initiée en février 2008. D'ici fin 2009 au plus tard, elle doit permettre aux salariés à temps partiel de passer à temps plein s'ils le souhaitent. Les salariés qui auront ainsi allongé leur temps de travail bénéficieront d'une augmentation du salaire mensuel. Néanmoins ce passage s'accompagne d'une polyactivité. Celle-ci génère une double qualification et une augmentation des compétences qui répondent à la diversification des tâches révélée et devraient être prises en compte dans la classification, puis se traduire par un relèvement des salaires horaires.

⁴² Prime variable individuelle calculée dans le cadre du système de gestion de développement individuel, après une évaluation individuelle effectuée en fonction de critères liés aux pratiques professionnelles, aux résultats, et aux comportements.

⁴³ Pour autant, le plan d'attribution n'a pas été remis en cause et les modalités de cette distribution d'actions gratuites restent floues.

Des milliers de salariés potentiellement concernés

En 2008, B emploie aujourd'hui 16 855 salariés à temps partiel, soit 40 % de l'effectif global des employés en CDI. Parmi eux, 2 100 sont des étudiants, demandeurs de temps partiel. Le secteur caisse emploie 62 % des employés en temps partiel. Les femmes étant très majoritaires dans ce secteur, elles représentent au total 90 % des employés à temps partiel. 54 % des 17 000 salariés à temps partiel (soit près de 9 000 personnes) travaillent moins de 30 heures, volume horaire minimal en deçà duquel la demande du salarié est obligatoire. La direction souligne ainsi qu'une majorité de salariés à temps partiel le sont par choix. Près de 8 000 employés travaillent trente heures ou plus et sont donc potentiellement concernés par la démarche de temps complet choisi. D'après la direction, certaines enquêtes menées auprès des salariés tendent à montrer qu'un tiers d'entre eux serait demandeur.

En 2008, avant la mise en œuvre de la démarche sur le temps complet choisi, la rémunération annuelle brute moyenne (salaire de base + prime annuelle + prime métier + prime d'intéressement) d'une hôtesse de caisse travaillant 30 heures par semaine, avec 6 mois d'expérience, était de 16 961 euros. Avec un passage à 35 heures (30 heures de travail en caisse et 5 heures dans un autre rayon), celle-ci passerait à 19 788 euros.

Exemples de rémunération pour une hôtesse de caisse catégorie avec expérience 2B ayant 1 an d'ancienneté

Janvier 2008

		27h	30h	35h (projection)
Salaire de base brut + Prime annuelle (13 ^e mois)	Mensuel	1 068	1 188	1 386
	Annuel	13 891	15 447	18 021
Prime variable individuelle		486	540	630
Prime d'intéressement		876	974	1 137
Rémunération annuelle brute (hors participation)		15 253	16 961	19 788
Prime de participation		1 216	1 352	1 578

Par ailleurs, un contentieux oppose certains syndicats à la direction de l'entreprise concernant les salariés au Smic. Ceux-ci sont en réalité payés en-dessous du Smic horaire dans la mesure où les temps de pause ne sont pas rémunérés. Jusqu'en 1999, les salariés à temps plein percevaient au moins le Smic horaire X 39h (37h de travail effectif + 2h de pause).

Depuis 2000, les salariés doivent pointer 36h45 mais sont rémunérés 35 heures : contrairement à ce qui se pratiquait auparavant, le temps de pause est dissocié de leur temps de travail. Et pourtant, sur les fiches de paye, les rémunérations n'atteignent le niveau du Smic qu'en y ajoutant le paiement du temps de pause. Autrement dit, les salariés au Smic sont payés en-dessous du Smic horaire.

La CFDT accuse B de ne pas avoir respecté ses obligations entre 2000 et 2007 en intégrant dans l'assiette du Smic le paiement conventionnel du temps de pause. Le syndicat affirme représenter plus de 1 600 salariés de premier niveau (métiers de

l'emballage, du remplissage, du nettoyage, etc.) dans toute la France. En cas de victoire, les salariés les plus modestes pourraient percevoir jusqu'à 4 000 euros.

Concernant l'épargne salariale, B applique une formule de calcul de la participation dérogatoire (plus favorable aux salariés que la formule légale). Le taux de participation dont ont bénéficié les salariés en 2008 sur les résultats de 2007 a été de 8,07 % alors que la formule légale n'aurait produit qu'un taux de 4,88 %. En 2009, il a été de 8,5 % sur les résultats 2008, ce qui s'est traduit par le versement de 105 millions d'euros à 68 600 bénéficiaires.

Début 2009, le FCP d'actionnariat salarié – largement alimenté par les sommes issues de la participation – a perdu 1,13 % de sa valeur. Pour la première fois, les salariés actionnaires ont subi une diminution de la valeur de leur épargne. Cette perte de valeur affecte avant tout les salariés les plus aisés qui ont les patrimoines les plus importants mais elle n'épargne pas les salariés modestes⁴⁴ car près de 97 % des salariés des hypermarchés sont actionnaires avec un placement moyen de 29 000 euros. La perte de valeur a ainsi atteint en moyenne 200 euros pour les employés et 900 euros pour les cadres.

Les salariés bénéficient également d'un mécanisme d'intéressement baptisé « prime de progrès ». Calculée sur le chiffre d'affaires, la marge moins frais, et plusieurs autres critères (casse, démarque inconnue, etc.), elle est très différente d'un magasin à l'autre. Versée chaque trimestre, notamment pour compenser le blocage de la participation, en vigueur jusqu'à l'exercice 2008, elle représente en moyenne un mois de salaire. La présence constitue une des modalités de versement. Or l'intensification du travail et l'augmentation des accidents du travail ainsi que des arrêts maladie qui en résultent diminuent le montant de la prime pour les salariés qui en sont victimes⁴⁵.

Facteurs positifs	Facteurs négatifs
Hausse de la participation 2008 + fin du blocage	Augmentation des salaires 2009 < Augmentation Smic
Temps complet choisi ⇒ Augmentation du salaire mensuel induite par celle de la durée travaillée	Qualification non reconnue : amélioration des compétences sans reconnaissance salariale
Paiement des temps de pause 2000-2008 ?	Diminution de la valeur du FCP d'actionnariat salarié

⁴⁴ Dans la mesure où jusqu'à la loi du 3 décembre 2008 sur les revenus du travail, la participation était bloquée pendant au moins 5 ans, de nombreux salariés modestes qui auraient eu besoin immédiatement de ces sommes, ont été contraints de les placer dans les entreprises et les ont investies sur le FCPE et sont devenus actionnaires de leur entreprise. Néanmoins, en 2008, la valeur du FCP a augmenté de 6,3 %, et elle a été multipliée par 2,25 au cours des dix dernières années grâce à un taux de croissance élevé du groupe.

⁴⁵ Sont assimilées à des périodes de présence les périodes visées aux articles L. 122-26 et L.122-32-1 du Code du Travail. En conséquence, la rémunération du bénéficiaire au titre de ces périodes (congé maternité ou d'adoption, congé de paternité, absences consécutives à un accident de travail ou à une maladie professionnelle) est reconstituée fictivement, sur la base des salaires qu'il aurait perçu pendant les mêmes périodes s'il avait travaillé.

3.1.3. Optimisation de la gestion

Le plan efficacité opérationnelle vise à améliorer la gestion des stocks en mobilisant au maximum la force de travail sur les plages d'ouverture des magasins. L'augmentation de la productivité recherchée induit une taylorisation des tâches et une intensification du travail. Chaque salarié est évalué pour les tâches de remplissage, balisage, nettoyage, etc. Un membre de la direction enregistre le nombre d'articles mis en rayon par minute. Celui-ci est alors attribué au salarié et définit un temps d'arrivée dans un rayon et son temps de fin. Sitôt qu'il a terminé son travail au sein du rayon, il est envoyé par un planificateur encadrant dans un autre rayon avant la pause. Après la pause, il doit effectuer toutes les tâches annexes à la tenue de fonction (balisage, nettoyage, casse, rangement réserve, déstockage réserve, etc.).

Conséquences pour les salariés : révision de la plage horaire de la journée, avec, pour certains d'entre eux, la perte de la prime pour travail de nuit, pas de formation accompagnant la bi-compétence, pas de revalorisation de salaire en contrepartie de ces nouveaux modes opératoires.

3.1.4. Réorganisation de l'entreprise

Quelques semaines après sa signature, l'accord de GPEC est suivi d'un plan de transformation 2009-2011 qui recueille un avis défavorable du CCE : toutes les organisations syndicales s'y opposent alors que la direction souligne sa cohérence avec l'accord GPEC que toutes, sauf la CGT, ont signé. Le plan prévoit la suppression de 1 437 équivalents temps plein. Plusieurs métiers sont touchés :

- Les métiers de bouche (294 postes), notamment le conditionnement en boucherie et fromagerie, transférés à des industriels qui en répercuteront le coût sur le prix de vente. Les postes maintenus sont ceux en lien avec la relation client⁴⁶.
- L'extension des caisses automatiques : en 2008, tous les magasins étaient équipés d'au moins un îlot de caisses automatiques⁴⁷. Selon les magasins, il est prévu que leur nombre passe à deux ou trois d'ici fin 2009-début 2010, selon la surface disponible et le degré d'acceptation des consommateurs. Par ailleurs, dès 2009, un système de self scanning doit être déployé dans 20 à 30 magasins par an.
- Les livreurs : le projet de livraison multi-canal envisage pour les livreurs d'objets encombrants, soit le recours à la sous-traitance avec un cahier des charges précis, soit le rattachement d'une équipe de livreurs à un bassin d'emplois.

⁴⁶ Une telle décision faisait partie des possibilités envisagées par le CEP Crédoc-Geste pour faire face aux difficultés de recrutement inhérentes au secteur.

⁴⁷ Un îlot est composé de quatre caisses automatiques.

– Les techniciens informatiques : un projet de mutualisation informatique des sites prévoit un opérateur par site et un responsable pour deux ou trois sites. Le projet est dénoncé par les représentants des salariés : absence de revalorisation de statut et de salaire pour les responsables multi-sites, pas de pesée de poste, absence de formation des équipes, insuffisance de correspondants informatiques locaux par site, etc.

Ces suppressions de postes devraient être gérées par des mesures de mobilité interne pour les postes supprimés. Mais les syndicats soulignent que de nombreux aspects relatifs à l'accompagnement social n'ont pas été budgétés dans le plan : contrairement aux engagements de l'accord GPEC, aucune prise en charge n'est prévue en cas de mobilité géographique, aucune formation n'est envisagée en cas de changement de métier, les perspectives d'évolution ne sont pas définies. Le plan ne prévoit rien non plus en cas de refus de mobilité de plus de dix salariés. Un PSE serait-il alors mis en œuvre ? Certains syndicats estiment que ces projets entraînent un accroissement de la pression sur le travail et craignent que les conséquences sur l'emploi se fassent au détriment de la santé morale et physique des salariés.

La direction a annoncé la création de 2 500 postes sur des « relais de croissance » en France. Ces activités nouvelles sont le Drive (service de vente à emporter intégré aux magasins), Les Halles (nouveau concept de discount alimentaire testé en région parisienne), le site Internet, la livraison à domicile de produits commandés par Internet, B City (nouveau magasin de centre-ville testé à Tourcoing à partir de 2010) et Gourmand (nouveau magasin de proximité testé à Marseille depuis le début de l'année).

3.1.5. Risque de dégradation du statut lié au déclassement de certains magasins n'atteignant pas les objectifs

Le groupe a annoncé la transformation de l'hypermarché de Mulhouse en hypermarché discount, un format de distribution discount inédit en France, à la fois alimentaire et non alimentaire. Ce changement devrait être effectif début 2010. Les salariés craignent que leur statut soit revu à la baisse et aligné sur celui des salariés des maxi-discompteurs, en procédant à une pesée de postes, et que cela ne se traduise par des suppressions d'emplois, une baisse des salaires, une révision à la baisse des classifications et une dégradation des conditions de travail. Une centaine des 238 salariés du magasin de Mulhouse ont alors fait grève.

Le modèle de l'hypermarché classique fonctionnait mal sur le bassin mulhousien à cause de plusieurs facteurs : la concurrence allemande, le phénomène du hard discount et les difficultés du bassin d'emploi.

Comme ces deux derniers facteurs ne sont pas spécifiques au bassin de Mulhouse, les syndicats craignent que ce « déclassement » ne se généralise désormais aux magasins n'atteignant pas leurs objectifs ou dont le chiffre d'affaires diminue, d'autant que B n'a pas de format discount, ce qui serait un moyen de développer ce type de format de distribution.

3.2. Cas n°2

3.2.1. Effets de la crise sur la situation économique de l'entreprise

En 2008, le chiffre d'affaires hors taxes en France a progressé de 0,9 %, mais le résultat opérationnel avant éléments courants a diminué de 3 %.

Au 1^{er} semestre 2009, le chiffre d'affaires en France a chuté de 3,6 % (-0,6 % hors essence) par rapport au 1^{er} semestre 2008⁴⁸. Le résultat opérationnel avant éléments non courants a reculé de 35,5%, ce qui s'explique par la baisse des ventes en valeur et l'érosion de la marge commerciale consécutive aux investissements commerciaux, malgré la baisse des frais généraux grâce aux économies réalisées pour la première fois depuis 4 ans. Au 3^e trimestre, le chiffre d'affaires hors taxes hors carburant des hypermarchés recule de 5,1 %, celui du hard discount de 7 %, tandis que celui des supermarchés progresse de 6 %.

Pour les salariés, la crise a eu pour principale conséquence des suppressions de postes s'inscrivant dans un plan d'économies, annonciatrices d'un vaste plan de transformation.

3.2.2. Peu d'effets sur la rémunération

En 2009, les salaires ont augmenté de 2 % pour les classifications 1A, 2A, 3A, 4A – dont 1,5 % à compter du 1^{er} mars 2009 et 0,5 % à compter du 1^{er} juillet 2009 – et de 2,5 % pour les classifications 1B, 2B, 2C, 3B, 3 (vendeurs), 4B, 4C, 5 – dont 1,5 % à compter du 1^{er} mars 2009 et 1 % à compter du 1^{er} juillet 2009. La différence de taux de salaire horaire est très faible entre le niveau 1 de classification et le niveau 3 A (quelques centimes d'euros), voire 3 B. Le paiement du temps de pause constitue un enjeu important pour les salariés : le salaire horaire pour un niveau de classification 1 A augmente plus lorsque les temps de pause sont payés que s'il passe au niveau 3 A.

⁴⁸ Au 1^{er} semestre 2008, le chiffre d'affaires avait progressé de 1,2 % par rapport au premier semestre 2007.

Grille de salaires de référence en 2009

Mars 2009					Juillet 2009			
Niveau	Taux horaire hors forfait pause (en €uro)	Taux horaire forfait pause inclus (en €uro)	Salaire mensuel temps complet forfait pause inclus (en €uro)	% Augmentation	Taux horaire hors forfait pause (en €uro)	Taux horaire forfait pause inclus (en €uro)	Salaire mensuel temps complet forfait pause inclus (en €uro)	% Augmentation
I A	8,86	9,30	1 410,99	1,50%	8,90	9,35	1 417,35	0,50%
I B	8,86	9,30	1 410,99	1,50%	8,95	9,40	1 425,32	1,00%
II A	8,86	9,30	1 410,99	1,50%	8,90	9,35	1 417,35	0,50%
II B	8,91	9,36	1 418,95	1,50%	9,00	9,45	1 433,28	1,00%
III A	8,88	9,32	1 414,17	1,50%	8,92	9,37	1 420,55	0,50%
III B	9,52	10,00	1 516,10	1,50%	9,62	10,10	1 532,02	1,00%
IV A	9,94	10,44	1 582,98	1,50%	9,99	10,49	1 590,94	0,50%
IV B	10,56	11,09	1 681,72	1,50%	10,67	11,20	1 699,24	1,00%
V	11,19	11,75	1 782,05	1,50%	11,30	11,87	1 799,56	1,00%
III Vendeur de produits et services	8,17	8,58	1 301,10	1,50%	8,25	8,66	1 313,84	1,00%
II C	9,12	9,58	1 452,39	1,50%	9,21	9,67	1 466,72	1,00%
IV C	10,77	11,31	1 715,16	1,50%	10,88	11,42	1 732,68	1,00%

Source : Accord d'entreprise NAO 2009

Plus de 68 % des hommes et 84 % des femmes ont une qualification qui n'excède pas le niveau 3 de classification. Une majorité de salariés perçoivent un salaire horaire (hors forfait pause) approximativement égal au Smic.

Répartition des effectifs du groupe par catégorie de classification (%)

	2006		2007		2008	
	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes
Classification 1	14,4	7,1	13,3	6,8	14,0	6,6
Classification 2	27,6	62,6	28,7	62,4	28,9	61,9
Classification 3	25,6	14,8	26,0	15,2	25,5	15,4
Classification 4	4,2	6,2	7,4	6,3	7,5	6,5
Classification 5	4,5	3,5	4,2	3,5	4,4	3,7
Classification 6	3,8	1,6	3,6	1,6	3,2	1,6
Classification 7	11,5	3,4	11,3	3,4	11,1	3,4
Classification 8 et +	5,4	0,7	5,4	0,8	5,5	0,8

Source : Bilan social 2008

L'évolution de l'épargne salariale peut révéler une dégradation de la situation des salariés modestes dans un contexte de faiblesse du pouvoir d'achat. Ainsi alors même que la participation et l'intéressement ont augmenté chaque année de 2006 à 2008, les versements sur les PEE issus de l'intéressement collectif sont passés de 7,1 milliards en 2006 à 4,7 milliards en 2008, ce qui signifie que les salariés ont préféré percevoir immédiatement leur intéressement plutôt que de le placer sur un

PEE. De même, les versements volontaires sur les PEE s'effondrent et passent de 20 millions d'euros en 2006 à 15,8 millions en 2008. Conséquence : l'abondement est également en recul. Ces résultats découlent d'une modification des comportements des salariés modestes, pour lesquels disposer de ces sommes était une nécessité. De ce fait, ils touchent moins d'abondement alors que celui-ci est progressif (le placement des primes d'intéressement donne lieu à un abondement de 40 % sur les 400 premiers euros, de 20 % au au-delà), et plafonné (il ne peut excéder 2 300 euros par an par salarié).

Participation financière des salariés (millions d'euros)

	2006	2007	2008
Montant brut global de la réserve de participation Groupe	131,9	149,0	156,1
Montant des versements réalisés par les salariés sur les PEE			
Issu de l'intéressement collectif	7,1	6,0	4,7
Issu des versements volontaires	20,0	18,4	15,8
Montant total de l'abondement	11,0	10,0	7,9

Source : Bilan social 2008

En 2008, la participation a diminué de 44 %. À cette baisse de la valeur des flux s'ajoute celle de la valeur des stocks puisque la valeur des actifs détenus dans les plans d'épargne de l'entreprise a diminué de 35,7 % fin novembre 2008. La RSP est calculée selon une formule dérogatoire⁴⁹. Elle est répartie proportionnellement aux salaires. Dans la mesure où l'intéressement est également largement calculé selon les résultats financiers⁵⁰, celui-ci va également chuter.

La baisse de la participation et de l'intéressement va donc se traduire par une réduction des versements volontaires et de ceux issus de l'intéressement, et par conséquent de l'abondement. Toutefois, celle-ci pourrait être amortie par le fait qu'il est désormais possible de débloquent la participation.

Un premier bilan de l'accord de temps complet choisi signé en 2008 donne des résultats contrastés concernant l'augmentation de la durée du travail et donc celle du salaire mensuel en résultant. Fin 2008, la polyactivité caisse-rayon concernait 29 % des salariés potentiellement concernés. En revanche, la polyactivité rayon-rayon ne fonctionne pas car elle se heurte à plusieurs obstacles : seuls 18 % des salariés voulant passer à temps complet l'ont choisie.

⁴⁹ En 2009, elle est égale à 10 % de la somme du résultat opérationnel avant éléments courants, des dépenses de location immobilière et de la provision de RSP, diminuée de 3,5 % des actifs nets.

⁵⁰ L'intéressement est calculé selon trois critères : taux de chiffre d'affaires TTC hors carburant encarté de la carte de fidélité, taux de démarque totale hors carburant, atteinte des objectifs de CA HT (hors carburant) cumulé des magasins entrant dans le champ d'application et le taux d'EBITDA cumulé de ces mêmes magasins.

3.2.3. Suppression de certains métiers

Début 2009, les accords groupe d'anticipation des restructurations (GPEC et accord de méthode) ont été reconduits, avec quelques évolutions.

En 2009, des réductions de coûts doivent permettre une économie de 100 millions d'euros. Plusieurs secteurs vont être réorganisés et connaître des suppressions d'emplois :

- Le SAV : 4 centres de SAV vont fermer. La GPEC a été un échec puisque seulement 19 salariés ont été reclassés alors que l'accord de méthode qui a suivi vise la suppression de 154 postes. À terme, 247 personnes pourraient être concernées par la fermeture des SAV car les 3 centres restants sont menacés. Les mesures volontaires s'appliquent de juin à octobre avant de passer à des mesures contraintes. Le niveau des primes de licenciement, lesquelles intègrent le salaire fixe et la rémunération variable des 24 derniers mois, va être réduit par le fait que la rémunération variable des salariés des SAV a fortement diminué depuis début 2007 en raison de la baisse du nombre des clients. Certains syndicats ont demandé que le seuil des départs en préretraite passe de 57 à 55 ans. 32 salariés sont éligibles à un départ à partir de 57 ans, 12 de plus le seraient par cet abaissement⁵¹.

La filiale de service de maintenance à la micro-informatique (60 salariés) est par ailleurs vendue à un groupe spécialisé dans la réparation de produits de communication.

- La cafétéria : Il reste une dizaine de magasins qui gèrent leur cafétéria, ce qui représente 162 personnes. L'exploitation va être abandonnée au profit de la sous-traitance.

- Le passage aux caisses automatiques : après les caisses tapis (installées dans 25 magasins), puis les caisses panier (qui sont en cours de développement dans 125 magasins et sont déjà installées dans 5 magasins), les caisses « Rapid tickets » (self scanning) vont être testées dans 5 magasins en 2009. Le taux d'équipement des magasins en caisses automatiques sera alors de 70 %. L'impact de cette automatisation sur l'emploi pourrait être légèrement atténué par le fort turnover qui caractérise ces postes.

- Dans plusieurs magasins, une nouvelle organisation du travail est instaurée pour les produits frais dans la mesure où la marchandise va désormais arriver toute prête dans les rayons :

⁵¹ Ceci reviendrait à appliquer l'avenant du PSE qui a concerné les effectifs du siège en 2006 lequel avait avancé à 55 ans l'âge minimum permettant un départ en préretraite jusqu'à décembre 2007.

- Dans une quinzaine d'hypermarchés, l'offre LS⁵² du rayon boucherie n'est plus préparée en magasin mais livrée par les fournisseurs (UVCI⁵³). Le rayon coupe, lui, n'est pas remis en cause.
 - À la boulangerie, cinq magasins passent au cru-surgelé, afin de gérer les volumes de façon plus réactive tout au long de la journée.
- Le standard téléphonique des hypermarchés va être confié à un centre d'appel, pour « simplifier les procédures ». Dans un premier temps, les 260 standardistes ont été regroupées dans un pôle centralisé (Services), puis le service a été externalisé avec 86 salariés.
- Enfin, A expérimente un « projet commerçant » dans deux magasins. Le test consiste à renforcer le back office des magasins pour concentrer le travail des cadres sur le management et la surface de vente. Le déploiement du programme informatique de gestion baptisé MBC (Modèle Back-office) a pour objectif de gagner des parts de marché, favoriser les synergies, faire converger les formats, réduire les coûts de distribution. Ce programme risque d'entraîner une dégradation des conditions de travail des cadres et des suppressions de postes. Cette expérience constitue sans doute l'une des premières phases d'un vaste plan de réorganisation.

3.2.4. Vers une réorganisation en profondeur

Plus largement, comme à B, un plan de transformation qui conduira à une refonte du modèle de fonctionnement a été dévoilé en juin 2009. Il prévoit 4,5 milliards d'euros d'économies d'ici 2012. Il doit être construit autour de deux axes regroupant sept initiatives :

- La mise en valeur de la culture client et de l'innovation : raviver la marque, améliorer l'image prix, optimiser/réinventer l'hypermarché.
- L'amélioration de l'efficacité et de l'efficience : partager les bonnes pratiques et l'innovation, redéfinir l'organisation du groupe, repenser le modèle opérationnel, améliorer les pratiques d'achat.

3.2.5. Intensification du travail

Les représentants des salariés sont inquiets de l'intensification du travail engendrée par la réorganisation de nombreux métiers et les suppressions de postes qui s'ensuivent. Ce contexte n'est sans doute pas étranger à l'augmentation de l'absentéisme pour cause de maladie, maladie professionnelle, et accidents du

⁵² En boucherie LS, en laboratoire, les bouchers assurent la découpe, réalisent le conditionnement et, si nécessaire, la mise en rayon.

⁵³ Les Unités de Vente Consommateur Industrielles correspondent à tous les produits élaborés et conditionnés dans les sites industriels (abatteur, atelier de découpe ou grossiste) alors que traditionnellement le conditionnement des morceaux se faisait chez le distributeur.

travail et de trajet. Cette hausse concerne avant tout les employés qui sont la CSP la plus touchée par les restructurations. C'est aussi celle qui compte les salariés les plus fragiles pour lesquels les arrêts de travail constituent un facteur de précarisation : délai de carence, indemnités inférieures au salaire, dépenses de santé non remboursées, etc. À l'aune du plan de transformation annoncé, le suivi de ces indicateurs d'absentéisme est une question centrale.

Nombre moyen de jours d'absence par salarié et par statut

	2006	2007	2008
Maladie	11,15	10,99	12,06
Cadres	4,99	5,44	5,98
Agents de maîtrise	8,96	8,17	9,18
Employés	12,04	11,83	12,96
Maladie professionnelle	0,51	0,46	0,60
Cadres	0,03	0,03	0,06
Agents de maîtrise	0,18	0,15	0,08
Employés	0,59	0,54	0,7
Accidents du travail et de trajet	2,56	2,84	2,94
Cadres	0,6	0,81	0,78
Agents de maîtrise	2,5	2,78	2,8
Employés	2,8	3,08	3,2

Source : Bilan social 2008

4. Conclusion

Les réorganisations accélérées par la crise constituent un vecteur de fragilisation des salariés qui se trouvent déjà dans une situation difficile, et accroissent éventuellement le risque d'exposition à la pauvreté.

- Les suppressions de postes, voire de certains métiers rend les reclassements mal vécus faute d'un accompagnement suffisant et poussent les salariés à la démission.
- La dégradation des conditions de travail liée à l'intensification du travail résultant d'une réorganisation productive et de l'utilisation de nouvelles technologies fragilise des salariés qui le sont déjà.
- Le blocage des qualifications malgré le développement de l'automatisation et la polyvalence constitue un enfermement dans les bas niveaux de salaire, même si ceux-ci sont améliorés par la diminution du temps partiel imposé et le paiement des temps de pause.
- Le développement de nouveaux formats de distribution induits par l'évolution de la consommation entraîne une dégradation des statuts salariaux.

La logistique

La logistique regroupe plusieurs activités : transport, commissions de transport, entreposage, qui relèvent d'activités de services ou appartiennent en propre aux entreprises :

- Le transport : chauffeurs, marins, messagerie (manutentionnaire, administratifs), entrepôts (manutentionnaires, caristes, préparateurs de commandes, chargeurs de véhicules).
- Les commissionnaires de transport : qui organisent et font exécuter sous leur responsabilité, un transport de marchandises selon les modes de leur choix pour le compte d'un commettant. Ils constituent une main d'œuvre stratégique qui maîtrise la relation clients. Ce sont essentiellement des cadres et des agents de maîtrise
- L'entreposage : Une activité à forte intensité de main-d'œuvre. Le personnel est le seul facteur de production de la richesse et le principal poste de coût. Dans un contexte où les marchés bi-annuels ou tri-annuels sont obtenus dans un système d'appel d'offre, le premier réflexe pour obtenir le marché consiste à proposer moins cher que le concurrent, c'est-à-dire faire du moins disant social. Le taux de main d'œuvre intérimaire est important (autour de 30 %) et les contrats sont souvent mono-client.

1. La logistique face à la crise

La crise a eu des effets importants sur les activités de transport routier et de logistique. L'effondrement du marché fin 2008 s'est confirmé, voire accentué début 2009.

La baisse du trafic de marchandises a affecté tous les transporteurs (maritimes, aériens, routiers, ferroviaires) et a accentué la concurrence intermodale sur le territoire européen.

La baisse de la production et de la consommation s'est répercutée pleinement sur les activités de transports routier et de logistique sur les deux premiers mois de l'année : le recul a été de l'ordre de 5 à 15 % sur les activités logistique et d'environ 10 à 20 % sur la messagerie et sur la route, et a tourné autour de 30 à 40 % pour les activités spécialisées (automobile, sidérurgie, etc.).

Les transporteurs spécialisés sur des créneaux techniques ou géographiques étroits sont assez peu touchés par la crise, excepté ceux qui dépendent de secteurs fragilisés comme l'industrie automobile.

Les commissionnaires semblent les mieux placés (peu de charges fixes, grande flexibilité) à condition de disposer d'une trésorerie suffisante pour pallier la diminution du financement d'exploitation par leurs fournisseurs.

2. Les modes d'adaptation de la main d'œuvre

Plusieurs mécanismes d'adaptation ont été mis en place pour faire face à la crise :

- La forte réduction du recours à la sous-traitance et à l'intérim : arrêt complet sur certains sites du recours à des tractionnaires, très forte diminution du volant d'intérim en logistique et messagerie. Il en a résulté une hausse de 100 % des procédures de défaillance à fin novembre 2008 qui a concerné essentiellement les TPE et PME de moins de 50 salariés.
- Le gel complet ou quasi-complet des investissements dans le matériel roulant, lequel a conduit à des défaillances des constructeurs de remorques.
- L'utilisation de premiers leviers de baisse de la masse salariale interne : non remplacement des départs, non renouvellement de CDD, recours à des politiques incitatives de départ volontaire, recours à du chômage partiel.
- La mise en œuvre de PSE.

2.1. Cas n°1

L'entreprise est une filiale française de la division Express d'un groupe mondial de services dans les domaines du courrier et de la livraison express de colis et documents. Elle regroupe deux structures : Express France qui concerne l'activité domestique de transport express de colis et de documents aux entreprises⁵⁴, et Express International qui concerne l'activité entre la France et l'international.

Plusieurs solutions d'expéditions express sont proposées :

- Les expéditions standards.
- Les envois sur-mesure, pour les besoins d'expéditions hors normes, les envois sensibles ou les livraisons d'urgence.
- Les solutions sectorielles : adaptées aux contraintes de certains secteurs comme la santé, les banques et les assurances, l'industrie automobile ou le monde de l'informatique, de l'électronique et de la téléphonie.

Elle emploie 5 000 salariés qui exercent principalement trois types de métiers (enlèvement, tri des colis, livraison) sur 120 sites (plates-formes, centres de tri et dépôts). Elle réalise 18 liaisons aériennes quotidiennes à partir de 6 plates-formes aériennes (Lyon, Roissy, Rennes, Toulouse, Marseille, Bordeaux), et effectue 4 600 tournées quotidiennes de ramassage et livraison sur 620 axes routiers.

⁵⁴ Depuis peu, l'activité concerne aussi la livraison aux particuliers.

2.1.1. Effets de la crise sur la situation économique de l'entreprise

La crise économique a entraîné la diminution des échanges commerciaux qui s'est traduite par une baisse des volumes transportés. Après des résultats en forte progression jusqu'en 2007 et parmi les meilleurs du secteur, ceux-ci reculent en 2008 mais restent élevés :

- L'activité internationale a subi de plein fouet le coup d'arrêt sur les volumes en fin d'année. La croissance du chiffre d'affaires, bien que moins importante qu'en 2007, a atteint 4,4 % en 2008. La marge directe a diminué de 5 %. Le taux de marge directe (marge directe/CA) a donc chuté de 2,4 points, à 23,8 %, mais reste élevé.
- L'activité nationale a été touchée plus tôt par la crise. La croissance de son chiffre d'affaires n'a été que de 1,6 % en 2008 et la marge directe a reculé de 4,7 %. Bien qu'en recul d'1,2 point, le taux de marge directe (18,3 %) a toutefois permis une rentabilité largement positive.

Face à cette évolution, l'entreprise a cherché à diminuer le coût du transport, en repositionnant une partie de son activité sur les produits express, plus économiques, et à réduire les coûts, en gelant les dépenses, notamment celles d'investissements et de formation (excepté pour les formations indispensables), en recherchant des synergies d'exploitation, en renégociant les tarifs de sous-traitance et en optimisant les tournées afin de moindre recours à la sous-traitance.

2.1.2. Un premier PSE géré par des reclassements

Voyant venir la crise, Express International (1 161 emplois au 30 novembre 2008) supprime une première liaison aérienne entre son hub européen à Liège et Roissy, puis une seconde entre Roissy et Bordeaux, ce qui débouche sur un PSE très délimité en septembre 2008. Pour faire des économies, les liaisons aériennes sont remplacées par des liaisons routières. Ce remplacement a généré des créations d'emplois de chauffeurs, mais en Belgique. En France, l'entreprise en compte 58 : 50 chauffeurs courte distance, 8 chauffeurs longue distance.

Le PSE comprend 19 suppressions de postes à Roissy (diminution des coûts pour maintenir la rentabilité) et 4 modifications de contrats de travail. Ses conséquences sociales ont été limitées car il n'y a eu aucun licenciement dans la mesure où les salariés des postes supprimés ont été reclassés en interne.

Dans le même temps, le nombre d'intérimaires est réduit et les CDD ne sont pas renouvelés. L'intérim est structurel et permet la flexibilité de l'entreprise : travail de nuit, à temps partiel (3 ou 4 tranches de travail de nuit).

2.1.3. Un second PSE qui se traduit par des licenciements

Au fil des mois, la crise s'est approfondie. La baisse de la rentabilité a entraîné en janvier 2009 un PSE commun à Express France et Express International qui relève d'une décision du groupe destinée à réduire les frais de personnel et qui s'applique dans tous les pays.

Ce PSE concerne essentiellement les fonctions supports de huit directions :

- 2 directions d'Express France : marketing et systèmes d'information. 111 emplois sont supprimés (dont 65 postes pourvus et 46 postes non pourvus).
- 6 directions de Express International : commercial, services clients, secrétariat général, opérations (douane), projets entreprises, ressources humaines. 23 postes sont supprimés (dont 18 pourvus et 5 non pourvus) et 29 contrats de travail modifiés (25 postes seront finalement concernés). 43 salariés entrent donc dans le champ du PSE.

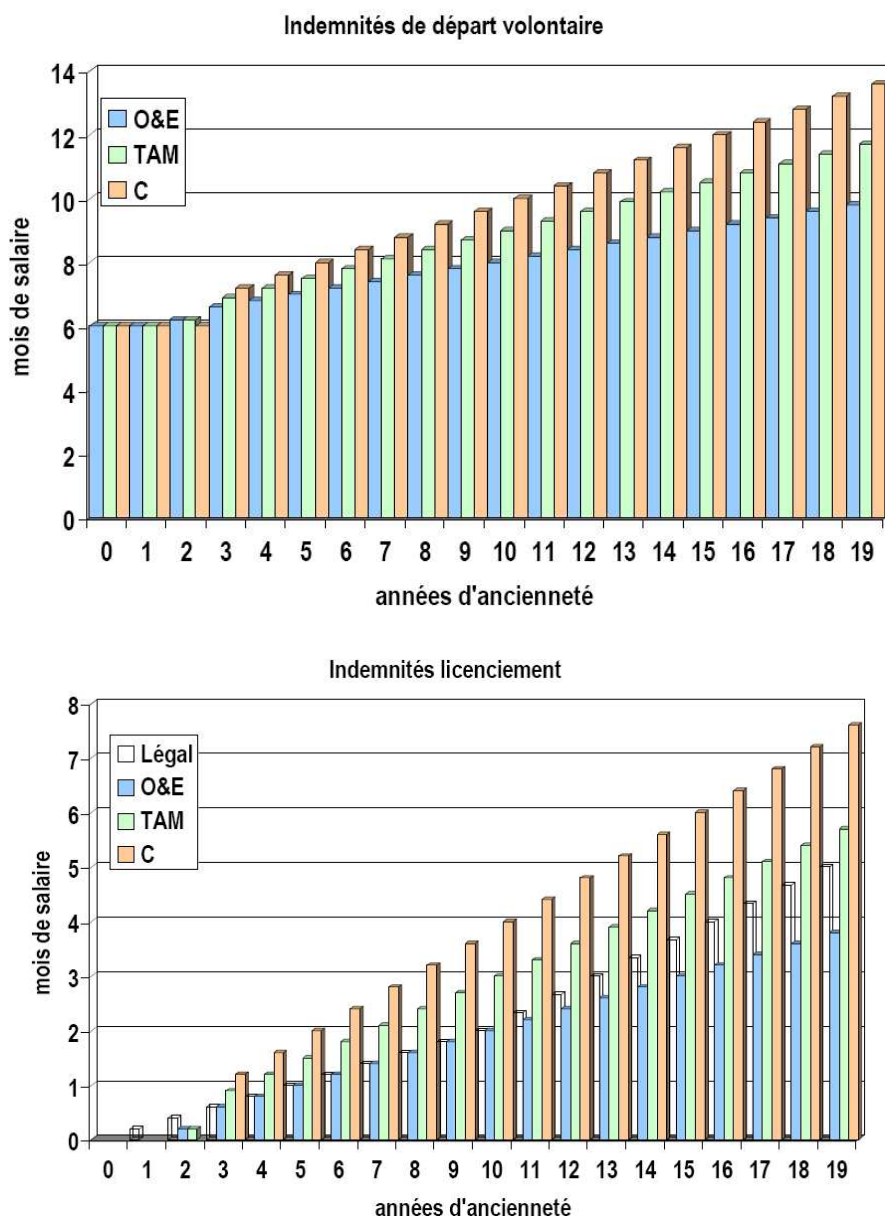
Les salariés concernés ont pour la plupart un statut employé, mais ils sont aussi agents de maîtrise ou cadres. Les suppressions de postes touchent surtout des femmes (25 sur 43).

Le salaire annuel de base des personnes concernées est en moyenne de 24 400 euros (1 900 euros mensuels), leur rémunération annuelle de 27 000 euros.

Les salariés concernés sont tous à temps complet, relativement jeunes (près d'un tiers a moins de 30 ans, près de 20 % ont entre 30 et 34 ans, et 20 % entre 35 et 39 ans, moins de 5 % ont plus de 50 ans), et leur ancienneté n'est pas très élevée. Deux tiers d'entre eux sont célibataires (dont 28 % avec au moins un enfant à charge), 16 % sont mariés, 10 % divorcés avec au moins un enfant.

Les suppressions d'effectifs sont dispersées dans plusieurs régions.

Les indemnités de départ volontaire correspondent à l'indemnité conventionnelle de licenciement à laquelle s'ajoute une indemnité complémentaire égale à 6 mois de salaire moyen de référence des 12 derniers mois. L'indemnité de départ équivaut à l'indemnité conventionnelle ou légale de licenciement basée sur le salaire moyen des trois derniers mois.



Au final, 15 salariés ont été licenciés et 4 reclassés (deux au service paie, un au service commercial, un au service assurance).

Par ailleurs, 25 contrats de travail ont été modifiés. Il s'agit essentiellement de modifications d'horaires de travail et de changements de contenus et d'intitulés de postes au sein de l'équipe import. Les salariés les plus anciens bénéficient par contrat de garanties d'horaires de travail.

Les horaires ont été modifiés car ils ne correspondaient plus aux plages opérationnelles de la vie du dépôt, l'activité avant 6h30 s'étant réduite, notamment en raison de l'arrêt de la liaison aérienne Liège-Roissy. L'objectif de cette nouvelle

organisation est d'améliorer l'efficacité et la qualité du travail, sans que les salariés y perdent en termes de rémunération.

La nouvelle organisation est aussi déterminée par la mise en place d'une « sectorisation » de la distribution par département. La réorganisation s'est faite sans départ car tous les salariés concernés ont accepté les modifications.

Nouveaux horaires et intitulés de postes prévus

Horaires nouveaux	Nb salariés	Catégories	Commentaires
6H 30 - 13H 30 (7H)	5	coord ops, caristes,	plage opérationnelle principale
6H 30 - 14H 30 (8H)	5	Manut, dispatcheur quai	Plage déchargement réel
7H - 14H 20 (7H 20)	1	Superviseur ops	Coquille ?
9H - 16H (7H)	1	Superviseur ops	plage "bureau"
9H - 17H (8H)	1	empl ops undel	plage "bureau"
10H - 18H (8H)	1	Superviseur ops	pourquoi pas laissé en 9H - 17H ?
10H 30 - 18H 30 (8H)	2	Dispatcheur radio, manut	plage PUD
14H 30 - 22H (7H 30)	2	empl ops undel, empl ops tracing	plage "retours"

La réponse principale de la filiale française à la crise a été de mettre en œuvre des « plans d'optimisation des coûts » (dont l'objectif est d'économiser entre 270 et 330 millions d'euros sur la période 2009-2010), notamment des coûts opérationnels variables, qui sont pour l'essentiel des coûts externes : baisse des coûts de sous-traitance, réduction du recours à l'intérim, poursuite de l'optimisation des liaisons aériennes (suppression de la ligne Rennes/Marseille/Rennes après celles de Liège/CDG et Rennes/Bordeaux).

La réduction des effectifs des fonctions supports en France n'est ainsi qu'une contribution supplémentaire et relativement marginale à la réduction des coûts. Le PSE a d'ailleurs été conçu par la direction française et tous les pays n'ont pas décidé d'en ajouter un aux plans d'optimisation des coûts externes. Ainsi les salariés et les IRP doutent du caractère indispensable de ce PSE au regard de la situation économique de filiales française, et contestent de ce fait les motifs de « difficulté économique » et de « sauvegarde de la compétitivité », dans la mesure où le PSE ne permettrait de gagner que 0,3 point de profitabilité en 2009 et 0,5 point en 2010.

2.1.4. Peu d'effets sur les rémunérations

En 2009, les salaires ont augmenté de 1 % pour toutes les CSP de toutes les entreprises du groupe, excepté pour les agents de maîtrise qui ont reçu 1,5 % en raison de disparités avec les employés, par rapport auxquels ils étaient quelquefois moins bien payés. Il n'y a pas eu d'accord salarial, la décision a été prise de façon unilatérale par l'entreprise.

À Express International, le climat social est tendu, les salariés digèrent mal le montant de cette augmentation, mais le PSE diffuse un certain fatalisme. Quant aux syndicats, ils auraient préféré un gel des salaires et le maintien de l'emploi.

En 2008, les augmentations variables avaient été variables selon les entités et avaient atteint en moyenne 3 %. Les rémunérations moyennes ne figurent pas parmi les niveaux les plus faibles. Il n'y a pas eu de diminution de la rémunération liée à celle du volume d'heures supplémentaires, car celles-ci ne sont pas payées dans la mesure où il existe un accord de modulation et où elles sont récupérées sous forme de repos compensateur. Concernant l'entité France, des RTT ont été imposées au centre d'appel de Clermont-Ferrand.

Rémunération moyenne mensuelle brute par CSP (y compris primes mensuelles)

	2006	2007	2008
Cadres	3 954	3 990	3965
Agents de maîtrise	2 324	2 381	2 492
Employés	1 824	1 859	1 955
Ouvriers roulants	1 953	1 995	2 020
Ouvriers sédentaires	1 699	1 776	1 829
Total	1 922,47	2 157,01	1 158

Source : Bilan social

En 2009, le recul des résultats engendrera une baisse de la participation par rapport à celle versée en 2008, qui avait elle-même diminué par rapport à celle de l'année précédente, passant de un mois de salaire en moyenne pour les ouvriers en 2007 à un demi-mois en 2008. La part des primes à périodicité non mensuelle connaît une diminution régulière depuis 2006.

Part des primes à périodicité non mensuelle

	2006	2007	2008
Part des primes exceptionnelles	1,29 %	1,22 %	0,89 %
Part prime 13 ^e mois	6,23 %	6,43 %	6,40 %

Source : Bilan social

Montant moyen de la participation par CSP (euros)

	2006	2007	2008
Ouvriers	1 498,38	1 774,17	938
Employés	1 550,6	1 749,92	979
Agents de maîtrise	2 248,99	2 609,53	1 369
Cadres	3 827,17	4 359,71	2 253
Total	1 922,47	2 157,01	1 158

Source : Bilan social

2.2. Cas n°2

L'entreprise est une filiale de la branche logistique d'un grand groupe mondial de l'express international, du transport terrestre et du fret aérien, laquelle compte 3 900 salariés et dont l'essentiel des activités est articulé autour des produits logistique de distribution, logistique de promotion, logistique en implant, pilotage transport, transport management center, logistique des retours, logistique d'après vente, conditionnement, co-manufacturing, reprise d'activités logistiques client, dans cinq grands secteurs : grande distribution, mode, santé, industrie, technologie.

Depuis sa création, la société s'est spécialisée dans la logistique pour le secteur de l'édition, passant du domaine du livre à ses débuts et à celui du multimédia aujourd'hui, et dans la logistique de promotion pour le compte de ses clients. Elle intervient sur différents métiers de la logistique :

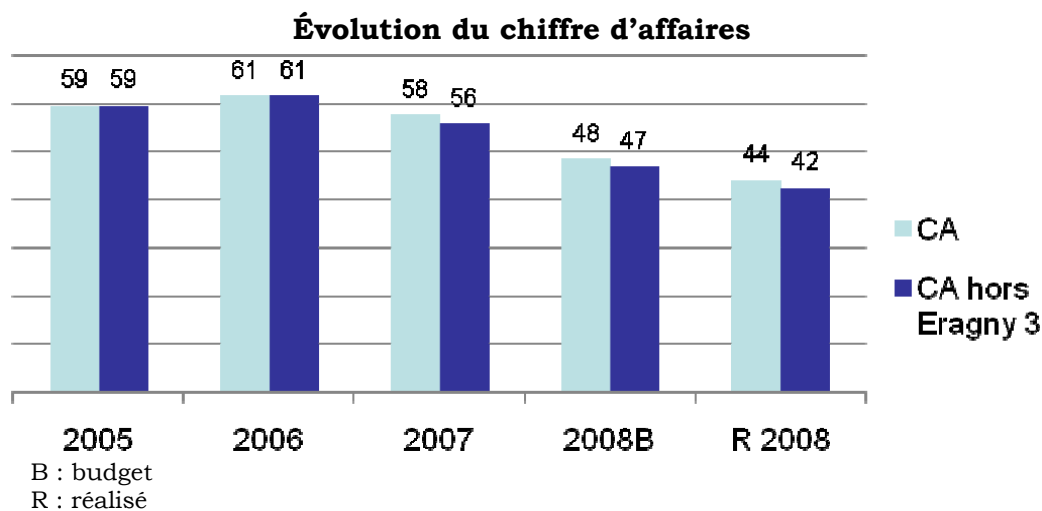
- Logistique de distribution : réception, entreposage, gestion des stocks préparation de commandes, expédition en BtoB ou BtoC.
- Logistique de promotion : gestion d'opérations logistiques liées au marketing des clients (lancements, campagnes, forces de ventes, etc.).
- Logistique en implant : prestations logistiques « in situ » dans le cadre du process industriel client.
- Pilotage transport : prise en charge de tout ou partie du transport client, en le libérant de la gestion administrative, du référencement et du management des acteurs, du suivi des taux de service, de la gestion financière et en offrant visibilité et traçabilité.
- Logistique des retours : logistique des produits invendus ou après leur cycle de consommation dans un but de retraitement environnemental ou dans certains cas de remise sur le marché.
- Logistique d'après vente : logistique liée aux garanties contractuelles clients sur les produits techniques dans l'industrie et la technologie (consiste à gérer les flux inhérents aux circuits de réparation ou de remplacement).
- Conditionnement : prestation d'emballage liée à la présentation et la protection des produits en circuit de distribution (blisterisation, mises sous film, identification, assemblage et remplissage manuel).
- Co-manufacturing : souvent lié à la différenciation retardée, le co-manufacturing consiste à réaliser un produit fini à partir d'éléments semi-finis.

L'entreprise dispose de 11 établissements localisés en région parisienne et dans le Loiret. Elle emploie 442 salariés. Chaque établissement a une « spécialisation » orientée client :

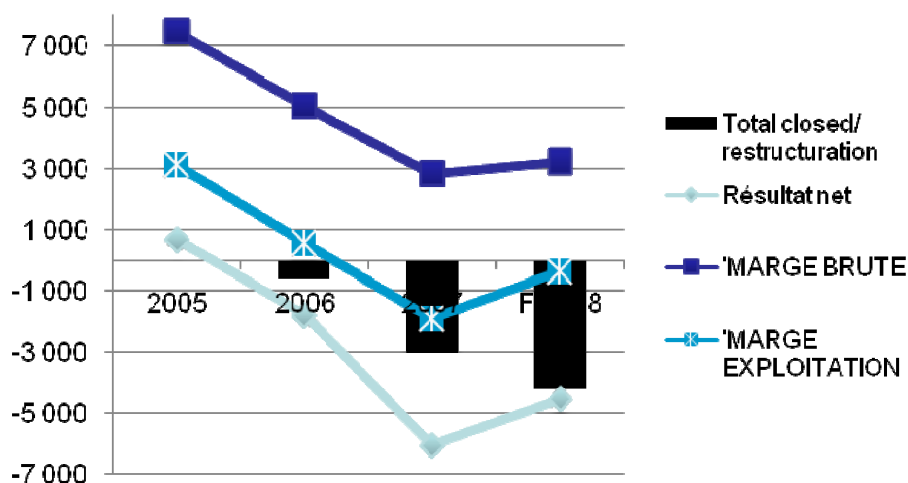
- Emerainville (77) : siège administratif de l'entreprise.
- Meung sur Loire (45) : logistique d'articles promotionnels et de produits finis.

- Briare (45) : centre de conditionnement à façon pour biens de consommation (un client principal).
- Eragny 1 (95) : logistique d'articles promotionnels, d'après-vente et d'archives.
- Eragny 3 (95) : logistique pièces détachées pour l'automobile (mono-client).
- Saint-Ouen l'Aumône (95) : logistique pour le compte d'éditeurs audio (mono-client).
- Villabé (91) : logistique de produits finis dans le domaine de la presse.
- Gennevilliers (92) : créé en février 2008, gestion de la réserve d'un magasin de bricolage.
- Nemours 4 (77) : logistique articles promotionnels/produits finis dans le domaine de biens de consommation.
- Moncourt Fromonville et Nemours 1 (77) : logistique pour le compte d'éditeurs vidéo (DVD) (mono-client).

Le chiffre d'affaires de l'entreprise est en recul depuis 2006 : il a diminué de 17 milliards d'euros en 2 ans. Les fermetures récentes de Saint-Witz et de Savigny ont coûté 7,8 milliards d'euros.



Marge brute, marge d'exploitation, résultat net et coûts des fermetures



2.2.1. Caractéristiques de la main d'œuvre

Les femmes représentent environ 70 % de la main d'œuvre. Les employés constituent près de 80 % de l'effectif, les agents de maîtrise 14,2 %, les cadres 7 %.

Effectifs par site en janvier 2009

Établissement	Cadre		Maîtrise		Employé		Total
	F	M	F	M	F	M	
Briare	1	3	10	4	48	7	73
Emmerainville	1	1	3				5
Eragny 1	2	3	2	5	16	9	37
Eragny3			1	3	9	7	20
Gennevilliers		1				2	3
Moncourt	2	5	9	2	60	16	94
Nemours 1			1		2	1	4
Nemours 2					1		1
Nemours 4	2	1	4	3	45	13	68
Orléans	1	1	7	2	11	4	26
Saint Ouen l'Aumône	1	1			24	20	46
Savigny	1	2	3	1	16	5	28
Villabe	2	1	1	2	24	8	38
	13	19	41	22	256	92	443

Les contrats sont principalement à durée indéterminée. En janvier 2009, l'intérim représente 20 % de l'effectif.

40 % des salariés ont plus de 46 ans, 23 % plus de 50 ans, mais ces parts sont plus importantes sur certains sites, notamment à Saint-Ouen-l'Aumône où 50 % de l'effectif a plus de 50 ans, 26 % de l'effectif de Moncourt et 22 % de Nemours 4 ont plus de 50 ans.

15 % des salariés ont plus de 25 ans d'ancienneté, cette part atteignant 40 % à Saint-Ouen-l'Aumône et Eragny 3.

2.2.2. Des rémunérations proches du Smic

Pour les employés (80 % de l'effectif), les rémunérations brutes mensuelles (primes mensuelles incluses) sont en moyenne proches du Smic : elles étaient de 1 400 euros en 2006, de 1 697 euros en 2007. Depuis deux ans, les augmentations salariales ont été gelées. Les salariés perçoivent un 13^e mois et une prime de vacance. La participation n'est pas un complément de salaire important. La progression du ratio D9/D1 est due à la baisse des 10 % des rémunérations les moins élevées.

Évolution des rémunérations (euros)

	2006			2007		
Rémunération moyenne du mois de décembre (effectif permanent) hors primes à périodicité non mensuelle	Cadres	Agents de maîtrise	Employés	Cadres	Agents de maîtrise	Employés
	3 323	2 014	1 400	3 395	2 159	1 697
Ratio D9/D1	2,41			3,15		
Montant global des dix rémunérations les plus élevées	49 490,62			47 616,55		
Montant moyen de participation par salarié	317					

Source : Bilan social

2.2.3. Un PSE conduisant à la fermeture du site de Moncourt

Le site de Moncourt était spécialisé dans la logistique pour le compte d'éditeurs vidéo et n'avait qu'un seul client. La crise du marché du DVD a entraîné une diminution des volumes et des prix des ventes du site.

Sans projet de transfert ou de rénovation, dans la mesure où la direction s'est refusée à tout investissement et à rechercher de nouveaux clients, cette activité était inévitablement condamnée, a fortiori lorsque l'entreprise orienta toute son activité sur l'appel d'offre lancé par P, alors que, dans le même temps le marché évoluait dans sa structure : certains éditeurs de vidéo internalisaient leur logistique CD/DVD, d'autres changeaient de prestataire.

La crise a porté le coup de grâce à ce site en déclin. Arrivé à échéance, le contrat n'a pas été renouvelé par le client P et a été transféré à une autre société plus compétitive, sans que celle-ci ne reprenne les contrats de travail des salariés car l'entreprise n'avait pas sécurisé le contrat en y ajoutant cette clause. Conséquence : elle ferme le site et assigne P. De nombreuses questions se sont alors posées, notamment celle-ci : pourquoi l'entreprise n'a-t-elle pas utilisé le délai qui court dès la perte de contrat, voire plus tôt, pour rechercher des possibilités de reclassement

et mettre en œuvre les moyens notamment de formation, convenables ? Pourquoi avoir attendu l'annonce officielle du transfert de contrat à un concurrent pour avoir assigné P ? D'une manière plus générale, la stratégie de l'entreprise s'est révélée contradictoire : au cours des dernières années, elle a développé une spécialisation dans l'audio-vidéo, mais sans anticiper le retournement et sans se donner les moyens de leur développement.

Finalement, 91 emplois ont été supprimés, 87 salariés ont été licenciés et 4 ont été reclassés sur un site voisin en recevant une prime de reclassement de 6 000 euros. Les licenciements ont été coûteux pour l'entreprise et difficiles pour les salariés à un moment critique car le taux de chômage venait d'augmenter en Seine-et-Marne de 9,2 % en un an.

2.2.4. Un PSE conduisant à la fermeture du site de Saint-Ouen-l'Aumône

À Saint-Ouen-l'Aumône, l'entreprise a remporté en 2005 le contrat E. L'appel d'offre comportait toutefois une double contrainte : il prévoyait le transfert du personnel de l'ancien prestataire et l'absence de pénalités financières en cas de sortie avant le terme du contrat (6 ans et 6 mois). Le site était rentable. Entre 2005 et le budget 2009, le taux de marge cumulé a été de 20,8 %, contre 8,3 % pour l'entreprise.

Le 5 janvier 2009, le client E dénonce le contrat. L'entreprise n'a pas anticipé les risques de cette dénonciation. Comme à Moncourt, alors que la perte de ce contrat était connue de la direction depuis plusieurs mois, les représentants des salariés se demandent pourquoi celle-ci n'a pas utilisé le délai qui court dès la confirmation de la perte de contrat pour rechercher des possibilités de reclassement (proximité des sites voisins) et mettre en œuvre des moyens adaptés. L'entreprise a en fait décidé de répondre à l'appel d'offres émis par le client E, mais elle ne s'est pas donnée les moyens de le remporter. Alors qu'en 2005, le client E avait imposé aux concurrents à l'appel d'offres la reprise des salariés de l'ancien prestataire, en 2009, elle renonce à cette contrainte car l'entreprise n'avait pas sécurisé le contrat avec cette clause.

Une des particularités du site de Saint-Ouen l'Aumône était l'âge élevé d'une forte proportion de la main d'œuvre et l'ancienneté importante des salariés. Un tiers des salariés licenciés avaient atteint l'âge légal de la retraite.

La répétition des PSE a nourri la crainte d'une fermeture sur plusieurs sites : perdant confiance, de nombreux salariés ont pensé qu'il valait mieux partir le plus vite possible, percevoir la meilleure prime de départ possible afin de clôturer leurs crédits. Car les PSE décidés en 2009 font partie des plans les plus généreux. Ils sont conçus sur le modèle des PSE de 2004 et 2005 auxquels ils apportent de nouvelles améliorations. Ces plans coûtent par conséquent très cher (entre 70 et

80 000 euros par individu), surtout lorsque les seniors sont nombreux et leur ancienneté importante.

Ils ne coûtent cependant pas suffisamment cher pour que la direction mette en place une action d'anticipation sur l'employabilité : il n'y a pas d'investissement sur les sites, la main d'œuvre vieillit, prend de l'ancienneté et n'est pas formée. À Briare, la menace plane sur les salariés.

2.2.5. Menace de fermeture à Briare

À Briare, l'activité est très fluctuante. La particularité de ce site est qu'il n'est pas lié par contrat à son principal client et qu'il peut, par conséquent, fermer du jour au lendemain et le personnel se retrouver sans emploi si ce client en décide ainsi.

En 2000, le site comptait 90 salariés et entre 200 et 300 intérimaires sur des pics de 2 à 3 mois (entre juillet et septembre). Le contrat conditionnement du rasoir Mach3, d'une durée de 6 mois, a ainsi mobilisé à lui seul une vingtaine de permanents et une centaine d'intérimaires.

Avec la crise, les commandes ont chuté et le chiffre d'affaires. Tous les intérimaires ont été remerciés. En 2009, il reste 73 salariés permanents.

Il existe un accord sur le temps de travail avec modulation dans l'entreprise depuis 1999. En 2009, la modulation a joué un rôle d'amortisseur social car il y a eu uniquement des périodes de basse activité. Qui représente un mois de travail que les salariés devraient à l'entreprise en cas de période haute. Mais étant donné que celle-ci n'arrivera pas et que les compteurs de modulation sont régularisés en fin d'année, le nombre d'heures seront perdues pour l'entreprise. Briare est le seul site dans cette situation.

Le site, qui perd de l'argent, emploie une population jeune, et se trouve dans une zone rurale au cœur d'un bassin d'emploi peu dynamique, dont le site voisin le plus proche se situe à une quarantaine de kilomètres. Sa fermeture aurait des effets désastreux pour les salariés, et il est pour le moment maintenu sous perfusion. Mais le flottement de la direction n'a rien de rassurant, comme l'illustre la renégociation de l'accord sur le temps de travail.

L'impossible renégociation de l'accord temps de travail

L'accord de 1999 a été dénoncé en décembre 2007 pour deux raisons : premièrement, celui-ci était mal rédigé et donnait lieu à des interprétations différentes selon les parties, notamment à Briare. Deuxièmement, le site d'Eragny 1 ne faisait pas partie de son champ d'application car, en 1999, l'activité était facilement prévisible, les opérations étant connues d'avance, et la modulation n'y était pas nécessaire. Selon le Code du travail, la renégociation d'un accord doit être conclue dans un délai de 15 mois (3 mois pour la dénonciation et 12 mois pour les négociations). Dans l'entreprise, l'accord a été dénoncé en décembre 2007. Trois réunions de négociation ont eu lieu entre septembre et novembre 2008 sans aboutir. Les discussions ont repris en avril 2009, soit 15 mois plus tard, pour déboucher sur un accord... pour une prolongation des négociations. Une nouvelle réunion a eu lieu en juillet 2009. Il en a résulté un projet d'accord discuté en septembre 2009, mais ne satisfaisant pas la direction...

Finalement, la stratégie de l'entreprise semble aujourd'hui être la suivante : être le (un) prestataire de référence pour les « petits clients » et/ou les « petits contrats » de gros clients (exemple de Lilly). Vendre une prestation élargie mais avec des *process* DHL (à la différence des gros contrats où le client impose tout). Elle permet d'expliquer la fermeture des sites de Moncourt et Saint-Ouen-l'Aumône. Le site Eragny 3 ne relève pas de cette logique et pourrait être intégré à un ensemble Pontoise. Il y a donc a priori un risque de réajustement des effectifs. Cependant, tant que Delphi reste à Pontoise, l'activité peut subsister.

Pour autant, l'application de cette stratégie n'enlève rien au manque d'anticipation de la direction car la nature de l'activité de l'entreprise conduit régulièrement à une réflexion sur la viabilité des contrats. Des discussions depuis plus d'un an avec des périodes de dialogue inexistant là où il aurait été nécessaire d'aboutir à une concertation en amont dans des conditions compatibles avec la poursuite de l'exécution des contrats. Ces pratiques et ce mode d'organisation auraient pu servir d'enseignement et devenir une base pour une gestion des compétences et des ressources par anticipation. Il ne semble pas que ce soit le cas⁵⁵ et la politique sociale de l'entreprise suscite de nombreuses questions.

3. Conclusion

Il est difficile de tirer une conclusion d'ensemble concernant les processus d'ajustement face à la crise dans le secteur de la logistique tant les activités qui le composent sont différentes. Tout au plus peut-on mettre en évidence quelques caractéristiques communes : la réduction du volume de travailleurs intérimaires, le non renouvellement de CDD, la mise en œuvre de PSE, et une certaine rigidité des rémunérations, mis à part la baisse des primes de participation.

Dans le premier cas, l'ajustement a porté sur les salariés du marché externe avec le non renouvellement de CDD et la réduction de l'intérim. Les salariés internes sont encore relativement protégés par le fait que leur entreprise demeure rentable même si ses résultats ont baissé. Deux PSE ont été mis en œuvre : le premier, conséquence d'une réorganisation mineure, s'est soldé par des reclassements, le second, obéissant à une stricte logique de réduction de coût de la masse salariale décidée au niveau de la direction du groupe, a légèrement affecté tous les secteurs de l'entreprise.

⁵⁵ Un accord de GPEC et un accord de méthode étaient en cours de discussion mais celles-ci ont été interrompues.

Dans le second cas, les salariés sont particulièrement exposés au risque d'appauvrissement : les niveaux de rémunération sont faibles. Le ralentissement de l'activité et la perte de contrats mono-clients conduisent automatiquement à la mise en œuvre de PSE – quoique jusqu'à présent généreux – et à la fermeture de certains sites, précipitées par une stratégie contradictoire et un manque d'anticipation de la direction. Celles-ci compliquent également les possibilités de reclassement déjà limitées dans bien des cas, particulièrement pour une main d'œuvre âgée, dans des bassins d'emplois défavorisés.

Conclusion

Pour faire face à la réduction de leur activité, les entreprises ont optimisé l'ajustement de leur main d'œuvre par une combinaison de mécanismes de flexibilité interne et externe, dont la mise en œuvre a suivi la séquence suivante : Elles ont d'abord appliqué des mesures de flexibilité externe : réduction de l'intérim et des prestataires de maintenance, non renouvellement des CDD. Seule la grande distribution – où l'intérim est quasi inexistant et la marge de manœuvre sur les CDD limitée⁵⁶ – fait exception parmi les secteurs étudiés. Le « sacrifice » des intérimaires constitue une menace de premier plan pour la cohésion sociale dans la mesure où tous les secteurs ont procédé ainsi, ce qui a entraîné un essor considérable du nombre de chômeurs issus de l'intérim. Ceux-ci risquent de se retrouver enfermés dans le chômage tant que l'activité économique n'aura pas significativement redémarré, car l'allongement des durées de retour à l'emploi pèse sur les personnes inscrites dans un cycle alternant emploi intérimaire et chômage⁵⁷.

Ce n'est que dans un deuxième temps que les entreprises ont eu recours à des mesures de flexibilité interne : sollicitation des compteurs de modulation du temps de travail, diminution des heures supplémentaires, prise de congés payés imposée, réorganisation du travail – notamment le travail en équipe, ce qui engendre une variation des taux d'utilisation des capacités de production – détachement de salariés sur d'autres sites, envoi des salariés en formation, chômage partiel, dont la durée et l'acceptation par les salariés ont été facilitées par une aide de l'État. Enfin, dans un troisième temps, les entreprises ont réduit le volume d'emploi interne. Pour autant, jusqu'ici, les salariés en contrat stable ont été relativement épargnés. De surcroît, dans la mesure où les suppressions d'emplois ont été gérées

⁵⁶ Voir la partie sur la grande distribution, pp. 37-38.

⁵⁷ Elles subissent un effet file d'attente auquel s'ajoute la diminution globale des durées d'emploi dans les offres proposées. Pour plus de précisions, voir la partie « L'impact de la crise sur l'accès à l'emploi : l'expérience d'un cabinet de reclassement ».

dans le cadre de PSE, de mobilités internes et de départs volontaires (plus de demandes de départ que de postes supprimés dans certains cas du BTP et de l'automobile), elles ont pu sembler moins dramatiques pour les salariés en contrats stables que pour ceux en contrats précaires en raison des primes de départ accordées. Elles n'ont pu faire oublier en revanche leur principal effet : la baisse des revenus. Ce mécanisme d'ajustement a été privilégié dans la logistique, mais il a concerné également le BTP et l'automobile.

Cette séquence de l'ajustement de la main d'œuvre illustre la dualisation du marché du travail. Toutefois, dans certains cas, sa mise en évidence est moins aisée car l'urgence et l'importance de la réponse à la crise a nécessité de mener simultanément ou presque ces trois types de mesures. Par ailleurs, les mécanismes de flexibilité quantitative externe et interne ont été pleinement utilisés si bien que l'emploi interne sera désormais beaucoup plus sensible à une rechute de l'activité économique, en cas de réversibilité de la reprise en cours.

L'analyse menée dans cette étude permet de mettre en évidence le résultat suivant : *Plus les dispositifs de flexibilité interne du travail sont nombreux, plus les salariés internes sont protégés contre les suppressions d'emplois. Mais plus la combinaison des dispositifs de flexibilité interne et externe est grande, plus le risque de fragilisation des salariés est important, ceux en contrats stables subissant une diminution de rémunération, ceux en contrats précaires essuyant une double perte, celle leur emploi et celle d'une part de leur revenu.*

La combinaison des mécanismes de flexibilité externe et interne, ou autrement dit la probabilité d'une diminution du nombre d'emplois stables, dépend elle-même de plusieurs facteurs :

- Les dispositifs de flexibilité interne et externe existants : dans la grande distribution, où l'intérim est dérisoire et les CDD nécessaires, la flexibilité externe est limitée si bien que tout ajustement de la main d'œuvre passera soit par des mesures de flexibilité interne, soit par une réduction du volume de l'emploi ;
- La situation économique des entreprises avant la crise : les entreprises ayant connu des difficultés et qui ont déjà utilisé plusieurs dispositifs de flexibilité externe et interne (automobile, cas n°1), voient leurs possibilités d'ajustement de la main d'œuvre restreintes en-dehors des suppressions d'emplois stables. Inversement, celles ayant privilégié ce moyen cherchent à le limiter en recourant aux dispositifs de flexibilité interne et externe (automobile, cas n°3).
- La nature de l'activité économique : Les entreprises liées à un client unique, ou à un petit nombre de clients, par des contrats de services ne peuvent éviter un ajustement de la main d'œuvre par une réduction du nombre d'emplois stables en cas de chute de l'activité (logistique, cas n°2 ; BTP, cas n°2).

- La stratégie économique des entreprises : certaines décisions stratégiques ne peuvent se traduire que par des suppressions d'emplois stables (logistique, cas n°1) ; une politique de réduction des coûts de la main d'œuvre va donner lieu à la mise en œuvre d'un PSE qui va soit affecter la totalité des services de manière marginale (logistique, cas n°1), soit viser au contraire la main d'œuvre non prioritaire ou indirecte (automobile, cas n°3).
- les configurations productives des différents secteurs : dans la grande distribution, l'accélération de la réorganisation productive absorbe les nombreuses suppressions d'emplois stables que la crise engendre. En revanche, ces possibilités de redéploiement des salariés en interne n'existent pas dans l'automobile où le dépassement du modèle productif actuel n'a pas (encore) eu lieu. La rationalisation du travail découlant de la réorganisation productive dans la grande distribution, et l'accroissement de la pression sur les salariés qu'elle induit, peut avoir des conséquences sur la santé morale et physique des salariés et se traduire par une augmentation des arrêts de travail, lesquels peuvent constituer un facteur de précarisation : délai de carence, indemnités inférieures au salaire, dépenses de santé non remboursées, etc.

L'intensification du travail peut aller jusqu'à pousser les salariés qui ne peuvent la supporter à des départs individuels, *a fortiori* quand l'accompagnement social des mobilités est insuffisant, ce qui peut les précipiter dans la précarité.

Les dispositifs de flexibilité externe et ceux de flexibilité interne constituent les principaux vecteurs de fragilisation de *l'ensemble des salariés*, pour lesquels ils ont des conséquences différentes. La mise en œuvre des premiers se traduit par une double perte, celle de leur emploi et celle d'une partie de leur revenu, comme l'ont montré les cas étudiés dans le BTP, l'automobile et la logistique. L'utilisation des seconds permet de maintenir, au moins dans un premier temps, les salariés en emploi, mais entraîne pour la plupart d'entre eux une baisse de rémunération résultant du chômage partiel lorsque l'indemnisation n'est que partielle, de la diminution des heures supplémentaires, de la perte des primes pour travail de nuit et de week-end induite par les réorganisations du travail en équipe, de l'utilisation des jours récupérables par l'entreprise dans les compteurs de modulation⁵⁸. Cette situation se rencontre dans l'automobile et le BTP.

Au niveau des différentes catégories de salariés, les effets des mécanismes de flexibilité externe et interne n'ont pas la même portée.

Pour les salariés en contrats précaires, la réduction, voire l'arrêt, de l'intérim et le non renouvellement des CDD menacent *a priori* indistinctement tous ceux qui occupent un emploi temporaire. Dès lors, le caractère général de cet ajustement

⁵⁸ On peut en effet considérer que l'utilisation des jours récupérables dans les compteurs de modulation correspond à une perte de rémunération car si l'activité n'avait pas été aussi réduite, ces jours n'auraient pas été mobilisés et, le cas échéant, auraient pu être payés en fin d'année.

implique que la connaissance précise des différentes catégories de salariés touchés passe par l'analyse des caractéristiques de la main d'œuvre en intérim ou en CDD.

Pour les salariés en contrats stables, en revanche, certaines catégories peuvent être davantage concernées que d'autres par les mécanismes de flexibilité quantitative et être ainsi fragilisées. C'est notamment le cas des jeunes peu qualifiés. Leur faible niveau de salaire les a incités à opter pour le travail de nuit, afin de bénéficier d'une majoration de salaire, ou à intégrer les équipes percevant des primes spécifiques. Or, ces deux éléments de rémunération ont été supprimés lors de la réorganisation du travail en équipe (BTP, automobile).

Concernant la réduction du volume d'emploi, les jeunes peu qualifiés ont également été les premiers visés par certains PSE (logistique). Enfin, lorsque des reclassements internes leur ont été proposés, l'absence de mesures d'accompagnement spécifiques a pu les contraindre à l'immobilité, en raison de la non compensation de la perte des solidarités familiales ou du renchérissement qu'engendrerait un mode de vie plus urbain, cette décision pouvant alors les précipiter dans le champ d'application d'un éventuel PSE (BTP).

Dans les suppressions d'emplois, les seniors apparaissent également comme une catégorie spécifique, mais, dans les cas étudiés, ce sont eux qui ont souhaité partir, que ce soit à travers des plans de départs volontaires (automobile), ou des PSE (BTP, logistique). Le risque qu'ils se retrouvent enfermés dans le chômage n'en est pas moins réel compte tenu de l'allongement de la durée de cotisation nécessaire pour une retraite à taux plein, de la fin du dispositif de dispense de recherche d'emploi, et du bas niveau du taux d'emploi des seniors.

Pour surmonter le ralentissement de leur activité, outre les ajustements de la main d'œuvre, les entreprises ont également joué sur les rémunérations des salariés. Dans tous les cas étudiés, l'ajustement a porté sur la part variable de la rémunération⁵⁹. Dans la plupart d'entre eux, il a été consubstantiel aux dispositifs de flexibilité interne (perte de la majoration pour heures supplémentaires, de la majoration pour travail de nuit ou de week-end, des primes de travail en équipe). Mais il a découlé également de la baisse des résultats des entreprises, laquelle a généré une baisse de la participation et de l'intéressement, celle-ci se traduisant par une réduction des versements volontaires et de ceux issus de l'intéressement, puis par conséquent de l'abondement. Toutefois, le fait qu'il est désormais possible de débloquent la participation a pu amortir la diminution de l'épargne salariale.

Il en résulte que *plus la part variable de la rémunération est élevée, plus les baisses de rémunération seront marquées en cas de réduction de l'activité.*

⁵⁹ Aucune diminution du salaire de base n'a été constatée.

2^e Partie : L'impact de la crise sur l'accès à l'emploi : l'expérience d'un cabinet de reclassement

1. Présentation de la démarche

1.1. Une méthodologie basée sur des entretiens

Dans cette partie nous nous sommes efforcés d'étudier les effets de la crise sur les situations des personnes face au retour à l'emploi. Ce travail a été mené sur la base des activités de Sodie, une des filiales du groupe Alpha, spécialisée dans les activités de reclassement, de revitalisation de territoire et de placement des demandeurs d'emploi dans le cadre d'un contrat de sous-traitance avec Pôle Emploi, conclu en 2007.

Les publics actuellement pris en charge par Sodie sont principalement :

- *Les catégories « RS3 »* de Pôle Emploi présentant un « risque statistique » élevé d'éloignement durable du marché du travail et nécessitant, de ce fait, un accompagnement renforcé. Sur les territoires retenus, ce sont en majorité des personnes faiblement qualifiées (2/3 ne possède pas plus d'un niveau 4 et près de 15 % ne possède aucun diplôme), plutôt jeunes (une majorité, autour de 55 %, a entre 20 et 40 ans, une faible part, entre 15 et 20 %, a plus de 51 ans). Elles sont en très grande majorité employées (autour de 50%) ou ouvriers (entre 30 et 40 % selon les territoires).
- *Les licenciés économiques des cellules de reclassement.*

Nous avons choisi d'étudier l'impact de la crise à partir de l'expérience et du regard porté par les consultants de Sodie sur leurs activités au contact des demandeurs d'emploi et des personnes en situation de reclassement. L'objectif était d'identifier les variables qui favorisent ou non le retour à l'emploi mais également l'évolution de la situation des personnes qui y accèdent. Nous avons écarté la voie de l'enquête directe auprès des demandeurs d'emploi, beaucoup plus complexe à mettre en œuvre, et pas nécessairement plus pertinente par rapport à notre objet. En effet, l'un des apports majeurs des consultants est que leur expérience s'inscrit dans la durée et permet de mieux appréhender l'impact de la crise sur les enjeux de retour à l'emploi.

Ce choix semblait d'autant plus pertinent que les antennes régionales de SODIE ont à la fois une activité de placement de demandeurs d'emploi et de collecte des offres, ce qui les met en contact direct avec les deux dimensions du marché du travail : l'offre et la demande. En interrogeant les consultants, nous étions donc en mesure de connaître l'impact de la crise sur l'évolution de l'offre d'emploi et des processus de retour à l'emploi.

Les problématiques de retour à l'emploi étant, au-delà des caractéristiques individuelles, liées aux questions territoriales⁶⁰, plusieurs territoires sur lesquels intervient Sodie ont été retenus : Saint-Denis, Lens-Béthune et Moselle-Est sur lesquels nous reviendrons plus longuement.

La population de demandeurs d'emploi sur laquelle nous avons travaillé est relativement significative puisque chaque consultant suit en moyenne 40 demandeurs d'emploi sur des périodes de 6 mois environ dans le cadre du contrat UNEDIC, depuis 2007⁶¹. Au total, nous avons mené 7 entretiens auprès de consultants qui ont révélé rapidement des contenus similaires. Ce phénomène peut être la marque d'un épuisement du sujet, à savoir que tout ce que les consultants avaient à dire, a été dit. Il peut également traduire le fait que les variables individuelles déterminantes dans le retour à l'emploi sont relativement bien connues. Cependant, la redondance rhétorique peut aussi relever de l'appropriation par les consultants d'un discours managérial du retour à l'emploi. A ce propos, il n'est pas évident que ce dernier, dont nous verrons qu'il met en avant les enjeux de la rapidité du retour à l'emploi, soit différent de celui qui inspire les pratiques des autres Opérateurs Privés de Placement comme celles de Pôle Emploi⁶².

Pour autant, il existe dans la recherche, de vrais débats sur les déterminants du retour à l'emploi. Et la question de savoir si, en la matière, il faut « remettre au travail » la personne le plus rapidement possible ou, au contraire, prendre du temps pour l'aider à bâtir un vrai projet, n'est pas véritablement tranchée⁶³. En ce sens, le discours tenu par les consultants de Sodie n'est pas purement instrumental et renvoie à une réalité empirique étayée par la recherche. De plus, ce discours n'est pas invariable puisque dans le cadre des Contrats de Transition Professionnels, ces

⁶⁰ Jonathan Bougard, Emmanuel Duguet, Yannick L'Horty, Florent Sari, « Les disparités locales de sorties de listes de l'ANPE : l'apport de 22 études régionales », *Premières Informations, Premières Synthèses*, n°37-1, septembre 2009.

⁶¹ Dans le cadre des cellules de reclassement, leur expérience est bien plus ancienne. SODIE exerce son activité de reclassement au sein du groupe Alpha depuis 2002.

⁶² Le rapport « Seibel » publié le 5 octobre 2009 montre ainsi que le programme « Cap vers l'entreprise » de l'ANPE a un impact plus significatif que celui des OPP dans les trois premiers mois.

⁶³ Hugues Bertrand, Nathalie Aucouturier, Anne-Lise Vermel, *Les cellules de reclassement : à quoi servent-elles ?*, Ministère du Travail, Cahier Travail Emploi, 1996 ; Frédéric Bruggeman, Dominique Paucard, Carole Tuchziner, *Privé-Public : une analyse des cellules de reclassement par l'examen des jeux d'acteurs*, AEDEX/IRES, étude réalisée pour la DGEFP, novembre 2004.

mêmes consultants savent tirer partie du temps relativement long que le dispositif accorde aux reclassés pour leur permettre de bâtir, dans la durée de véritables projets de reconversion.

1.2. Une mobilisation partielle des données gestion de Sodie

Nous avons tenté, tant que faire se peut, de confronter le discours des consultants avec des éléments plus factuels telles que les données de gestion de Sodie, riches en informations de première main.

Ainsi, en partant des bases d'informations de suivi de l'activité dans les territoires, nous avons pu mobiliser des données relatives au profil des demandeurs d'emplois (sexe, âge, niveau de diplôme, CSP, expérience professionnelle) et à l'évolution de la nature des offres collectées (par type de contrat, par secteur d'activité, par type de fonctions).

Pour autant, cette démarche est restée limitée dans la mesure où certaines variables, notamment celles relatives au parcours professionnels des candidats, ne sont, pour l'heure, pas exploitables.

Cette étude intervient de manière précoce dans la crise et n'offre pas le recul suffisant pour analyser pleinement ses effets sur l'augmentation réelle ou supposée des difficultés de retour à l'emploi et d'aggravation possible de la pauvreté. La capacité d'isoler la part du « facteur crise » dans des processus déjà existants et souvent connus, aussi important soit-il, n'est pas évidente à réaliser.

1.3. Les territoires retenus

Les trois territoires retenus (Saint-Denis, Lens-Béthune et Moselle Est) correspondent à trois unités de l'ANPE avec lesquelles SODIE a contractées. En réalité, le champ d'intervention de SODIE en matière d'accompagnement au retour à l'emploi dans ces trois territoires s'étend au-delà de ces bassins :

- la région Nord-Pas-de-Calais pour l'antenne Lens-Béthune
- la région Lorraine pour l'antenne Moselle Est
- La Seine-Saint-Denis, voire l'ensemble de l'Ile-de-France pour l'antenne de Saint-Denis.

Dans les deux premiers cas, l'intervention de SODIE dépasse le cadre de la mission pour Pôle Emploi. Elle s'étend à l'accompagnement des demandeurs d'emploi dans le cadre des cellules de reclassement. En région Nord-Pas-de-Calais, Sodie

intervient également sur l'accompagnement de bénéficiaires du RMI dans le cadre d'une mission pour le Conseil Général. En Seine-Saint-Denis, Sodie travaille uniquement pour Pôle Emploi.

Le principal critère de choix de ces trois territoires a été la forte ancienneté des missions de SODIE, en particulier en Lorraine et dans le Nord-Pas-de-Calais. L'enjeu était de bénéficier du retour d'expérience des consultants sur une longue période et de pouvoir appréhender l'apparition de la crise et de ses effets éventuels.

Les territoires étudiés présentent des similitudes, mais aussi quelques disparités :

- Pour la Lorraine et le Nord-Pas-de-Calais :
 - une tradition industrielle forte que reflète la part des emplois industriels dans l'emploi total supérieure à la moyenne nationale ;
 - plusieurs reconversions industrielles par le passé (les mines, la sidérurgie) et actuellement une spécialisation industrielle dans des secteurs particulièrement touchés par la crise (chimie, automobile, équipements mécaniques, sidérurgie).
- La région Lorraine (et particulièrement la « Moselle Est ») se distingue par un « effet transfrontalier ». Le Luxembourg et la Sarre sont traditionnellement des bassins d'emploi prisés par les résidents régionaux (plus d'offres d'emploi, de meilleurs salaires et avantages sociaux, etc.). En 2006, sur les 87 000 frontaliers lorrains, 60 000 se rendaient quotidiennement au Luxembourg pour travailler⁶⁴. Depuis la crise, ces flux se sont considérablement ralentis en raison de la diminution des offres d'emploi de l'autre côté de la frontière.
- Dans la région Nord-Pas-de-Calais, les communes frontalières de la Belgique présentent un taux de chômage du même ordre que le niveau régional : elles ne bénéficient pas d'un effet transfrontalier⁶⁵. Pour le sud du département, cela peut s'expliquer par le fait que la Wallonie présente sensiblement la même structure industrielle et n'offre finalement pas plus d'opportunités pour les travailleurs français.
- Le territoire de la Seine-Saint-Denis se caractérise essentiellement par un déséquilibre entre la qualification des emplois offerts par les entreprises du département et celle des demandeurs d'emploi. C'est notamment le cas du bassin de la Plaine Commune, lequel accueille des entreprises spécialisées dans le domaine de l'audiovisuel et de l'image, requérant des niveaux élevés de qualification, qui ne correspondent pas à ceux de la main d'œuvre disponible. Par ailleurs, certains bassins du département, comme Roissy, riches en emplois « peu qualifiés » (caristes, agents de sécurité, etc.), sont difficilement accessibles pour des personnes non motorisées. En outre, le fait qu'une part importante de cette main

⁶⁴ Jonathan Bougard, Emmanuel Duguet, Luc Goupil, Yannick L'Horty, Florent Sari, « Sortir du chômage en Lorraine », CEE, Document de travail, n°97-15, avril 2008.

⁶⁵ *Ibid.*

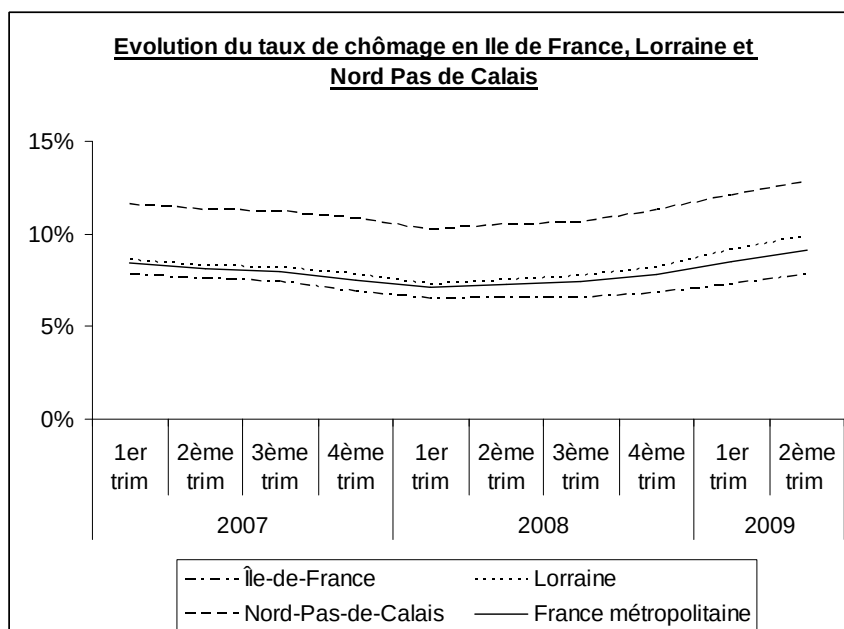
d'œuvre soit d'origine immigrée n'est pas sans conséquence sur les processus de retour à l'emploi.

2. Impact de la crise sur le marché du travail

2.1. Un déséquilibre accentué du marché du travail

La crise exerce des *effets dissymétriques* sur les deux composantes du marché du travail :

- Un effet de volume du côté des demandeurs d'emploi dont le nombre augmente rapidement.



Source : INSEE

- Un effet qualitatif sur les *offres d'emploi* avec un durcissement très net des conditions d'embauche.

L'effet quantitatif sur les offres est, du point de vue des consultants, peu significatif sur l'ensemble des trois territoires. Ils ne constatent pas de diminution significative du volume des offres. Cela peut s'expliquer par les pratiques de collecte des offres de Sodie dont le périmètre évolue avec le développement de son activité : plus le nombre de demandeurs d'emploi à placer est important plus elle mettra de moyens en œuvre pour trouver de nouvelles offres. La prospection sur le « marché caché » est plus intense.

Il n'empêche, face à un flux de demandes en progression, la stabilité voire la diminution, même légère, des flux d'offres, engendre avec le temps une augmentation régulière du stock des demandeurs selon un mécanisme dynamique flux/stock d'accumulation des déséquilibres. En conséquence avec la crise, le déséquilibre structurel du marché du travail s'accroît rapidement et de manière significative.

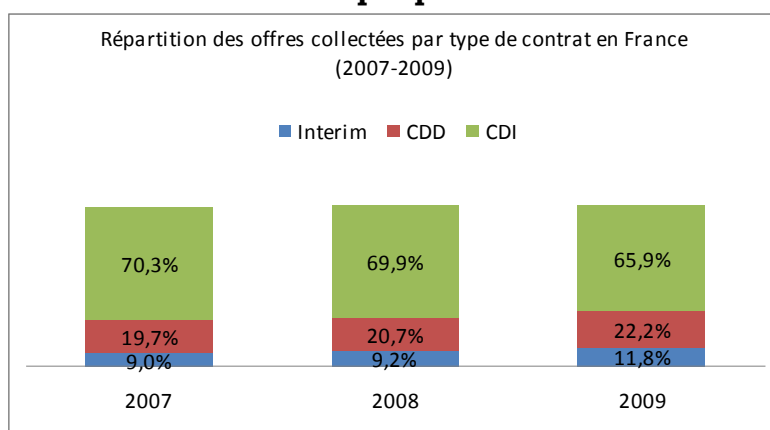
L'augmentation du déséquilibre sur le marché du travail est de toute évidence susceptible de provoquer le basculement d'un nombre significatif de personnes dans des situations d'appauvrissement liées au chômage, mais il ne nous dit rien des dégradations des situations de retour vers l'emploi qui pourraient également les engendrer. La crise dégrade les conditions de rotations sur le marché du travail et la qualité des transitions.

2.2. La modification de la structure des offres proposées

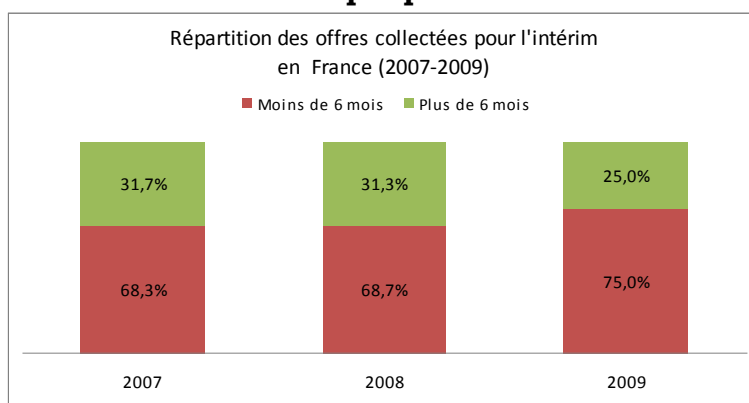
Si pour les consultants, le volume d'offres d'emplois ne diminue pas, la structure de l'offre évolue dans le sens :

- *d'une précarisation accrue* du statut des emplois proposés : le nombre de CDI diminue au profit des CDD et de l'intérim (graphique 1).
- *d'une diminution des durées* des contrats en CDD et des missions d'intérim : les missions longues se raréfient tandis qu'apparaissent des missions de quelques jours (graphique 2 et 3).

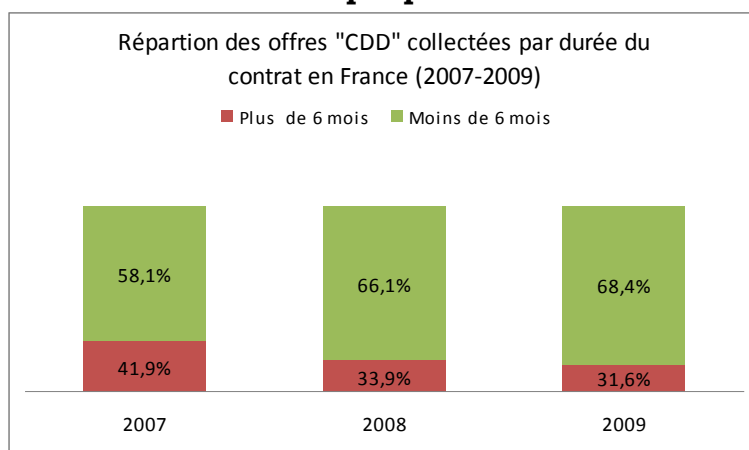
Graphique 1



Graphique 2



Graphique 3



Source : Données de gestion de Sodie à septembre 2009

Au-delà de la structure des offres proprement dite, c'est leur origine qui évolue. On assiste ainsi à un transfert de l'offre des grandes entreprises vers les PME. Sous l'effet de la crise, les grands groupes restructurent. Ils tendent à externaliser les faibles qualifications et, le cas échéant, n'embauchent que des personnes hautement qualifiées. C'est particulièrement le cas dans les bassins d'emploi du Nord et de la Lorraine où sont fortement implantées les grandes entreprises sidérurgiques et automobiles. Mais, les consultants de Seine-Saint-Denis observent également un report des emplois des grosses structures, qui tendent à « se fermer », vers les plus petites (TPE du commerce par exemple), de taille inférieure à 10-15 personnes.

Cette évolution de la structure de l'offre s'accompagne d'un durcissement des conditions d'embauche.

2.3. Le durcissement des conditions d'embauche

Avec l'augmentation du nombre de demandeurs d'emploi induite par la crise, les entreprises s'autorisent à multiplier les critères et, ce faisant, durcissent les conditions d'embauche. Les consultants de Sodie constatent ainsi :

- *Une augmentation des exigences des employeurs en matière de niveaux de qualification requis dans les postes* : dans les trois bassins étudiés, les niveaux d'études exigés deviennent disproportionnés par rapport aux postes proposés. Pour l'un des consultants de SODIE interrogé pour la zone de Lens-Béthune, c'est à peu près dans 7 cas sur 10, que les offres sont surdimensionnées par rapport au poste. Cette évolution est d'autant mieux perçue par les consultants que leur activité de placement va consister précisément à faire prendre conscience à l'entreprise du décalage qui peut exister entre son offre et le poste proposé.
- *La montée substantielle des exigences en matière de compétences*. Sur le bassin de Saint-Denis en particulier, la maîtrise de la langue française tend à devenir impérative même dans des activités où elle n'était pas discriminante (à l'égard des salariés turcs dans la confection par exemple), tout comme la maîtrise de la lecture et de l'écriture. La connaissance de la langue anglaise peut être exigée, parfois justifiée par des motifs peu convaincants (ex : pour des emplois de cariste par la nécessité de savoir distinguer « top » de « down » ...). La qualité de la présentation (allure, tenue, habillement, propreté) et la maîtrise de l'oral deviennent également des critères mis en avant.
- *De nouvelles exigences de certification de compétences* se font jour (diplômes et certifications nationales) : permis de conduire de plus en plus fréquemment impératif ; des caristes âgés, reconnus et certifiés comme tels dans leur ancienne entreprise se voient obligés d'acquérir une reconnue partout, (exemple du Certificat d'aptitude à la conduite en sécurité (CACES) pour les caristes).
- *Un report sur le salarié du financement des certifications* alors même qu'il existe des dispositifs d'aide (périodes ou contrat de professionnalisation). Les PME recruteuses ne forment pas, que ce soit par manque d'information ou parce qu'elles estiment l'investissement trop important. Elles se placent dans l'urgence et elles veulent une main d'œuvre directement opérationnelle.

À ces exigences nouvelles clairement affichées s'ajoutent des critères moins exprimés (quelques entreprises sont néanmoins explicites), moins transparents, relatifs à l'âge, l'apparence ou encore aux origines, qui contribuent à accentuer les risques de discrimination et donc d'exclusion. Ils s'établissent au détriment des populations immigrées, notamment en Seine-Saint-Denis ou des salariés les plus

anciens, avec parfois des paradoxes : les postulants doivent être jeunes, mais expérimentés.

Au-delà du durcissement des conditions initiales d'embauches, ce sont les pratiques en cours d'emploi des employeurs qui se durcissent. Les consultants constatent ainsi une augmentation du nombre de ruptures de contrats en période d'essai mais également un moindre respect des règles légales (par exemple cessation anticipée illégale de contrats CDD).

3. Une dégradation des situations de retour à l'emploi

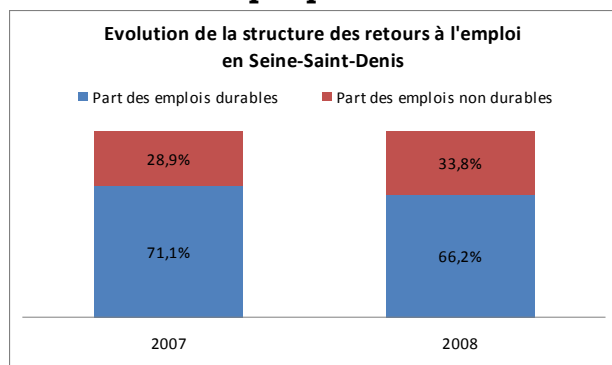
Face à la crise qui frappe actuellement l'ensemble de l'économie, le retour à l'emploi s'effectue, à bien des égards, dans des conditions de plus en plus dégradées.

3.1. Des retours en emplois plus en plus précaires

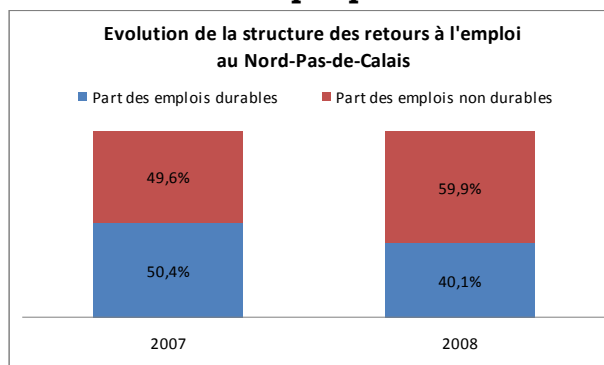
La modification de la structure des offres collectées dans le sens d'une diminution des CDI au profit des CDD et de l'intérim, se retrouve mécaniquement au niveau des caractéristiques de retour à l'emploi.

D'une façon générale, les placements effectués par SODIE (cf. graphique ci-dessous) ont été beaucoup plus précaires en 2008 qu'en 2007. Ainsi, la part des placements en emplois durables⁶⁶ a diminué sur deux des territoires étudiés⁶⁷ : - 5 points en Seine-Saint-Denis : - 10 points dans le Nord-Pas-de-Calais.

Graphique 4



Graphique 5



Source : Données de gestion de SODIE

⁶⁶ Sont considérés comme emplois durables les CDI, les CDD et les missions d'intérim de plus de 6 mois.

⁶⁷ Pour des raisons techniques – Sodie change actuellement de logiciel de gestion des demandeurs et des offres – il ne nous a pas été possible de récupérer l'évolution de la structure des offres en Lorraine.

3.2. Une tendance à la baisse des revenus

Dans le contexte de crise actuelle, une des manifestations de la dégradation de la situation de retour en emploi est la baisse des revenus. Ce phénomène qui concerne avant tout les salariés ayant récemment perdu leur emploi s'observe principalement dans le cadre des activités de cellules de reclassement de Sodie.

La baisse des revenus est consécutive à plusieurs phénomènes :

- Une révision des *salaires d'embauche* à la baisse liée à un rapport offre/demande plus favorable à l'employeur. En Seine-Saint-Denis, les consultants observent une diminution de - 10 à - 15 % du niveau des salaires offerts. De même, dans le Bassin Lens-Béthune, la tendance est à la généralisation d'un prix horaire plancher égal au SMIC⁶⁸.
- Les salaires proposés dans les grandes entreprises sont traditionnellement plus élevés que ceux des PME. Or, dans le contexte de crise actuelle, le reclassement des salariés se fait dans le sens des premières vers les secondes. C'est particulièrement le cas dans les régions Nord-Pas-de-Calais et Lorraine dans lesquelles les grands groupes des industries sidérurgique et automobile subissent la crise de plein fouet et licencient.
- La perte d'ancienneté acquise dans le précédent emploi est également une cause de diminution du revenu lors du retour en emploi.

Par ailleurs, dans le cadre d'un passage d'un grand groupe à une PME, la diminution des revenus peut également être liée à une réduction ou suppression des éléments connexes du salaire (primes diverses, avantages en nature), mais également à la disparition de certains avantages sociaux liés à l'accès à un comité d'entreprise (couverture mutuelle, prises en charge diverses)

3.3. Une exigence de mobilité géographique plus importante

La crise qui frappe les bassins d'emplois traditionnels de la sidérurgie et de l'automobile dans le Nord et la Lorraine, oblige les candidats à la recherche d'emploi à s'éloigner de plus en plus du lieu de leur domicile pour trouver un travail. La crise a, de ce point de vue, un effet d'allongement des distances géographiques à l'emploi, lequel n'est pas neutre en cas de situation matérielle et financière fragile. De fait, le périmètre de recherche des offres a tendance à s'élargir (de 10 à 30 km, voire au delà), ce qui peut s'avérer très contraignant en l'absence d'un réseau de transport en commun suffisamment consistant en terme d'accessibilité et de fréquence. Cette

⁶⁸ Sodie ne dispose par de données de gestion qui nous permettraient de recouper ces observations des consultants.

contrainte est renforcée par l'obligation légale faite aux demandeurs d'emploi d'accepter une offre dite « raisonnable » dans un rayon de 30 km (ou une heure de transport en commun). Dans certains territoires présentant des contraintes géographiques fortes, comme celui des Vosges, en Lorraine, où il y a des cols de montagne à franchir, la difficulté de déplacement constitue un frein réel au retour à l'emploi. L'automobile constitue souvent le seul mode de déplacement possible, mais elle impose d'avoir le permis de conduire, de posséder et d'assurer un véhicule et d'être en mesure d'en faire le plein de carburant. La mobilité géographique peut donc générer des coûts supplémentaires par rapport à la situation antérieure des salariés et être un facteur de diminution du pouvoir d'achat.

Lorsque la mobilité s'effectue sur de grandes distances (ex : 250 km), elle peut déboucher sur un déménagement, là aussi avec des effets potentiellement importants sur les revenus d'un ménage :

- la perte d'emploi pour un des conjoints (en général celui dont les revenus sont les plus faibles, l'emploi est précaire ou peu attrayant).
- Vente du logement sans garantie de pouvoir en retrouver un à un prix équivalent ou inférieur⁶⁹.

Ces éléments ne sont pas nouveaux, mais ils prennent de plus en plus d'importance dans un contexte de crise, à la fois pour les personnes elles mêmes, mais également à l'échelle de la société, face au nombre croissant de personnes concernées.

D'une manière générale, la crise renforce l'acuité de la contrainte financière et rend plus prégnants les arbitrages coûts / avantages dans le retour à l'emploi.

3.4. Une modification des conditions de travail

La dégradation des situations dans le retour à l'emploi peut également s'exprimer dans la modification des conditions de travail. Le passage d'une grande entreprise à une PME est, de ce point de vue, généralement porteur d'un recul pour les salariés :

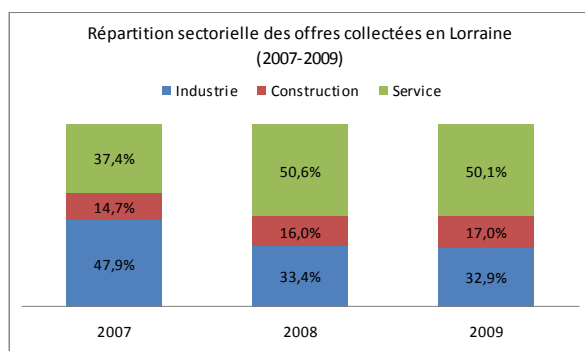
- leur situation de travail évolue en général vers une plus grande polyvalence, sans reconnaissance de celle-ci ;
- la durée de leur temps de travail augmente dans la mesure où les 35 heures ne s'appliquent pas aux entreprises de moins de 20 salariés.

⁶⁹ Selon les consultants de Sodie interrogés, les propriétaires ne déménagent pas pour redevenir locataires : ils préféreront ne pas bouger.

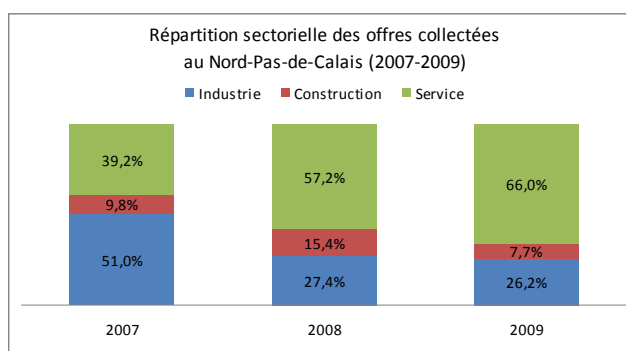
De fait, les consultants de Sodie évoquent des cas d'abandon en cours ou après la période d'essai de salariés de grandes entreprises reclassés dans des PME⁷⁰.

Au-delà du passage de la grande entreprise vers la PME, la modification des conditions de travail peut être imputable aux changements de secteur et notamment au passage de l'industrie vers les services et notamment vers les services à la personne. Ce secteur est pourvoyeur d'emploi, mais les conditions de travail y sont particulièrement difficiles (temps partiels, lieux de travail éclatés, etc.)⁷¹. Or, en raison du profil des offres collectées, une bonne partie des reclassements se fait de l'industrie vers le tertiaire. C'est particulièrement le cas dans les régions Lorraine et Nord-Pas-de-Calais (graphiques 6 et 7).

Graphique 6



Graphique 7



Source : Données de gestion de SODIE

4. L'enrayement des processus de retour à l'emploi

Les effets de la crise sur le nombre croissant des demandeurs d'emploi, mais également le durcissement des conditions d'embauche constituent des entraves au retour à l'emploi selon des processus qu'il est possible de reconstituer.

4.1. L'allongement des durées de recherche d'emploi

Pour les personnes ayant exercé une activité jusqu'à une date récente, la brièveté des délais constitue, selon les consultants de Sodie, une variable déterminante de retour en emploi. Or, la crise est un facteur d'allongement de ces délais à travers deux processus :

⁷⁰ En l'état, nous n'avons pu extraire ce type de données de la base de Sodie.

⁷¹ Ève Caroli, Jérôme Gautié (dir.), *Bas salaires et qualité de l'emploi : l'exception française ?*, Cahiers du CEPREMAP Éditions Rue d'Ulm/Presses de l'École normale supérieure, Paris, 2009.

- l'un, mécanique, d'allongement de la file d'attente des demandeurs d'emploi. Il y a plus de chômeurs à traiter, plus de personnes qui postulent à des offres, autant de facteurs qui contribuent à augmenter les délais de retour à l'emploi ;
- l'autre comportemental, qui renvoie au refus de conditions d'existence dégradées (contrat précaire, salaire réduit, temps et coûts de déplacement plus élevés, horaires moins adaptés, déclassement éventuel, mobilité). Devant les difficultés objectives de trouver un emploi, renforcées par un « effet médiatique », le sentiment de défaitisme et de découragement, déjà très présent en temps normal, s'intensifie avec la crise et rend les personnes encore moins actives dans la recherche d'emploi. Le temps de « deuil » pèse d'autant plus lourdement qu'il faudrait aller plus vite. Mais les personnes estiment que les entreprises n'ont rien à leur offrir d'intéressant en période de crise et veulent prendre le temps de la reconversion. Il est à noter que l'allongement des durées ne se manifeste pas uniquement dans la recherche d'emploi proprement dite mais affecte également les processus de reconversion. Ainsi des files d'attente se créent également aux portes des organismes de formation et retardent d'autant l'acquisition de moyens supplémentaires favorables à la recherche d'emploi.

Cet allongement des durées de retour à l'emploi pèse également sur les personnes inscrites dans un cycle alternant les périodes d'emploi intérimaire et chômage. Elles subissent un effet file d'attente mais auquel s'ajoute la diminution globale des durées d'emploi dans les offres proposées.

4.2. Des risques d'enclenchement de mécanismes d'irréversibilité

L'allongement des durées joue contre les personnes en recherche d'emploi. Tout d'abord parce qu'il favorise l'apparition de « trous » dans le CV à un moment où les employeurs se montrent plus exigeants. Mais surtout, parce qu'au fil du temps, le risque de découragement, de démotivation, de perte de confiance et de renoncement à la recherche d'emploi se fait plus aigu. Plus encore, dans le contexte de crise actuel, sans que nécessairement beaucoup de temps se soit écoulé, les demandeurs d'emploi peuvent s'enfermer dans une position d'attentisme, considérant qu'il n'y a pas d'emplois accessibles pour eux et que leurs efforts seront vains au regard des niveaux d'exigence des employeurs. Les consultants estiment qu'au-delà de 6 mois de recherche active, le risque de découragement devient très élevé.

Le danger de ces périodes prolongées d'incertitudes et de désillusions est celui d'un enfermement dans la durée débouchant sur un épuisement des droits et finalement un basculement des demandeurs d'emploi dans les minimas sociaux. Des processus d'irréversibilité peuvent alors se mettre en place que ce soit en termes de difficulté accrue à revenir sur le marché du travail ou d'effets plus indirects portant

sur les conditions de vie des personnes concernées. Ainsi, l'accès au logement est bien souvent conditionné à l'existence de revenus stables alors que lui-même détermine en grande partie la vie de couple ainsi que le cadre matériel et affectif d'éducation des enfants. Ce risque d'enfermement dans des situations difficiles implique, selon les consultants de Sodie, de rebondir vite, quitte à reprendre un emploi qui ne correspond pas forcément aux attentes, notamment en terme de statut (CDD voire intérim au lieu d'un CDI) ou de salaire.

5. Les profils particulièrement affectés par la crise

Face au durcissement des conditions d'embauche lié à la crise, plusieurs profils de salariés apparaissent plus exposés à un risque d'éloignement durable du marché du travail, et au final à l'exclusion et à la pauvreté.

5.1. Les salariés à forte ancienneté

Dans les bassins industriels du Nord et de la Lorraine, les plans de licenciements (ou de départs volontaires) des grandes entreprises de la sidérurgie et de l'automobile remettent sur le marché du travail des personnes qui étaient en emploi stable depuis très longtemps⁷². Elles prennent alors de plein fouet l'évolution de normes d'emplois sur le marché du travail, qu'elles n'ont pas intégré du fait de leur longue expérience dans la même entreprise. Tous les repères, que leur renvoyait une image positive de leur situation d'emploi, s'effondrent :

- leur longue expérience se transforme en handicap parce que leur métier a disparu, parce qu'il se pratique désormais d'une autre façon ou encore que les compétences acquises ne sont pas transférables ;
- leur salaire, lié à l'ancienneté, est trop élevé par rapport aux normes du marché du travail ;
- leur qualification, voire leurs éventuelles promotions à des statuts d'agent de maîtrise ou de cadre, n'est pas nécessairement reconnue hors les murs de leur ancienne entreprise.

Pour ce public, le retour en emploi est souvent synonyme de déclassement, que ce soit en termes de statut ou de salaire. Pour lui, la durée de retour à l'emploi est en partie liée à l'acceptation d'une nouvelle situation moins favorable que la précédente. Elle peut être plus ou moins longue, avec à la clef le risque d'un

⁷² Les chiffres fournis par SODIE sur le profil des candidats des cellules de reclassement indiquent que les plus de 20 ans d'ancienneté représentent souvent près de 80 % des effectifs pris en charge.

enfermement dans un chômage de longue durée. Ce phénomène de déclassement n'est pas nouveau et a été longuement décrit dans la littérature⁷³.

Selon les consultants de Sodie, la crise actuelle va renforcer les situations de déclassement réelles ou vécues comme telles, parce que, pour échapper au risque du chômage de longue durée, elle oblige à réduire encore le temps nécessaire de deuil pour retrouver rapidement un emploi, quelle que soit sa qualité. Or, les salariés à forte ancienneté et en recherche d'emploi sont plus nombreux à exprimer le souhait de se laisser le temps du recul et posent de plus en plus la question de la pertinence du retour rapide à l'emploi alors même que la crise est supposée leur offrir peu de possibilités d'un retour correct à l'emploi. Selon les consultants, ces personnes ne présentent pas la disponibilité mentale nécessaire pour intégrer l'urgence du retour rapide à l'emploi, alors même que le contexte de crise l'oblige.

Cette lecture renvoie à un débat permanent sur les pratiques de reclassement concernant le risque, souvent minimisé par les opérateurs, publics ou privés, de nier les étapes nécessaires à la reconstruction du salarié (« on ne change pas d'identité professionnelle comme de chemise ») au nom de l'obligation de résultat et d'une certaine « construction intellectuelle » du licenciement. Ce dernier tendrait, selon eux, à ne plus constituer une rupture mais une étape, une transition entre deux emplois le long d'une trajectoire professionnelle discontinue.

Dans ce débat, il est délicat, par manque de recul, d'intégrer le « facteur crise ». Quelles sont les pratiques les plus pertinentes et les plus optimales à privilégier, pour les individus et pour la collectivité, en temps de crise ? Est-il déraisonnable d'avancer l'idée qu'au contraire, le contexte de crise peut nécessiter de prendre son temps face à la faiblesse du volume des offres d'emploi et à leur très grande précarité ?

D'autant que les populations suivies dans le cadre de cellules de reclassement, ont en général des situations financières plutôt meilleures que les personnes suivies dans le cadre du contrat avec Pôle Emploi, en raison des conditions d'indemnisation, ce qui devrait laisser une marge de manœuvre temporelle plus importante pour travailler sur la reconversion.

Le contexte de crise révèle toutefois des comportements de quasi « engouement » vis-à-vis des départs volontaires proposés par les entreprises, non pas parce que la peur du chômage n'existe pas, mais parce que celle-ci est moins forte que la « peur du banquier ». Autrement dit, certaines personnes sont prêtes à accepter plus

⁷³ Récemment, Éric Maurin, *La peur du déclassement, une sociologie des récessions*, La République des idées, Le Seuil, Paris, 2009.

facilement les « chèques valises » pour résorber des situations délicates d'endettement, lesquelles sont plus difficiles à gérer en tant de crise.

5.2. Les précaires

Paradoxalement, les publics habitués à enchaîner périodes d'intérim et périodes de chômage ne sont normalement pas, aux yeux des consultants Sodie et de leurs critères, les plus désarmés par rapport à la problématique de recherche d'emploi. Le fait qu'ils ne rejettent pas les CDD et l'intérim, leur confère en effet plus d'opportunités pour rebondir rapidement. C'est, en tous cas, ce qu'ils constatent hors période de crise.

Avec la crise, ces personnes présentent un risque important de se retrouver rapidement en grande fragilité financière. Elles vivent, souvent indépendamment de leur choix, au jour le jour, et parviennent en temps normal, à gérer à peu près cette situation. Mais l'allongement des durées de recherche d'emploi et la diminution des périodes de travail provoquées par la crise ont des effets désastreux sur ces populations qui ne disposent d'aucune marge de manœuvre financière. Leur situation risque de se dégrader très rapidement. Elles viendraient alors alimenter la catégorie des minimas sociaux.

5.3. Les personnes maîtrisant mal le français

Dans le cadre de la crise, la montée de contraintes dans les offres fait de la maîtrise des savoirs de base une condition pour décrocher un travail. Les personnes qui ne parlent pas, ou trop mal, le français, ainsi que celles (en partie les mêmes) qui ne maîtrisent pas la langue écrite, se trouvent de fait exclues du marché du travail. Ces tendances préexistaient, mais elles deviennent surdéterminantes avec la crise.

Au-delà des offres, c'est ce sont les processus de recherche d'emploi eux-mêmes qui supposent un certain niveau de maîtrise de la langue orale et écrite. En Seine-Saint-Denis, des réseaux compensaient ces carences et ouvraient l'accès à l'emploi pour certaines minorités solidaires. Mais avec la crise, ils se trouvent déstabilisés par la contraction d'activités autour desquelles ils s'étaient construits (les turcs mais aussi les vietnamiens dans la confection). Pour ces populations, le report sur les circuits classiques de recherches d'emploi est incertain.

5.4. Les personnes isolées

Pour certaines catégories, l'irréversibilité semble installée et il est difficile d'imaginer comment elles pourront s'arracher à leur situation. C'est notamment le cas des mères isolées. Sans conjoint, elles logent en foyer et vivent des aides de l'État ou de l'indemnisation de Pôle Emploi, si elles ont réussi à décrocher un petit contrat. Elles ont un niveau de formation très bas et sont dans une extrême précarité (« elles sont à 1,50 euro près »). Leur vie est organisée au jour le jour, en fonction de l'enfant à charge : la démarche de recherche d'emploi représente en elle-même une difficulté. Ce qui est déjà très difficile en temps normal, devient pratiquement insurmontable avec la crise dans la mesure où elles subissent de plein fouet toutes les nouvelles contraintes qui viennent peser sur l'offre (mobilité, qualification, etc.), sans aucune marge de manœuvre financière. Les consultants de SODIE perçoivent difficilement les situations réelles de rupture en raison du lien qu'ils finissent par perdre avec ce type de public, qui n'est parfois même plus en mesure de venir aux rendez-vous fixés.

Conclusion

Les pages qui précèdent ont tenté d'analyser, à partir de l'expérience des consultants et avec peu de recul par rapport au déclenchement de la crise, les effets de cette dernière sur les situations de retour à l'emploi. Il est notamment apparu peu évident de distinguer le rôle de la crise, de ce qui relève de pratiques et de situations déjà connues des acteurs dans ce domaine.

Pour autant, il apparaît une distinction assez claire entre ce que la crise engendre comme réalité nouvelle et les problématiques existantes qu'elle contribue à aggraver. Ainsi le durcissement des conditions d'embauche et la plus grande précarité des offres tendent à s'imposer comme de véritables pratiques nouvelles liées à la crise, sur fond de déséquilibre structurel croissant du marché du travail et donc d'allongement des durées de retour en emploi. Ces phénomènes font craindre la multiplication des situations d'irréversibilité face à la recherche d'emploi.

Par ailleurs, les questions de contrainte de mobilité géographique, de déclassement réel ou vécu ou de qualité du retour à l'emploi sont plutôt des éléments que la crise contribue à aggraver, sans les déclencher. Enfin, la crise place l'arbitrage financier au cœur des problématiques de retour à l'emploi, au regard des situations d'urgence qu'elle engendre.