La Lettre du CEP

GROUPE ALPHA CENTRE ÉTUDES & PROSPECTIVE

La Lettre du Centre Etudes & Prospective du Groupe ALPHA | N°2 | Mars 2010

L'adaptation des entreprises à la crise : quels effets sur l'appauvrissement des salariés ?

L'étude réalisée pour l'ONPES (Observatoire National de la Pauvreté et de l'Exclusion Sociale) avait pour objectif de mettre en évidence la manière dont les ajustements liés à la crise affectent les situations des personnes exposées au risque de pauvreté. Elle est constituée de deux parties, dont les principales conclusions sont présentées dans cette lettre. La première partie examine les mécanismes d'ajustement de la main d'œuvre et leurs effets sur les conditions d'emploi et de rémunération des salariés. Le plus important de ces mécanismes étant les suppressions d'emploi, la seconde partie s'intéresse aux effets de l'augmentation du chômage sur la situation des personnes privées d'emploi. Cette augmentation est susceptible de provoquer des situations d'appauvrissement, soit par un basculement direct dans la pauvreté, soit par une dégradation des conditions de retour à l'emploi, car la crise freine les rotations sur le marché du travail et détériore la qualité des transitions.

La France, ce n'est pas le Pérou

De retour du Pérou, Martin Hirsch regrettait qu'à la différence de ce pays, l'ambition de réduction de la pauvreté ne soit pas, en France, assez au cœur des préoccupations publiques[1].

Cette lettre alimente un débat en effet nécessaire. Elle présente la synthèse d'une enquête menée pour l'ONPES sur les processus d'appauvrissement engendrés par l'adaptation des entreprises à la crise et par la dégradation conséquente du marché du travail. Cette enquête, conduite par Sonia Hacquemand, Mathieu Malaquin et Antoine Rémond, s'est appuyée sur des consultants du Groupe Alpha et des représentants des salariés.

Un problème majeur dans le suivi de la pauvreté vient de la disponibilité tardive des statistiques nationales. En dépit d'améliorations, les taux de pauvreté ne sont disponibles que jusqu'en 2007, à la veille de la crise. L'impact de cette dernière est encore mal connu.

Si l'étude présentée n'a pas vocation à la représentativité statistique, elle livre des informations fraîches et significatives, à partir de cas sectoriels et territoriaux. Le risque d'exposition à la pauvreté devient élevé pour ceux dont l'emploi précaire est directement affecté. Les salariés maintenus en emploi n'en sont pas pour autant toujours protégés, car les réorganisations affectent leurs rémunérations : ils sont trop facilement qualifiés d'*insiders*. Quant aux demandeurs d'emploi, ils sont confrontés à la dégradation de la qualité des offres proposées.

Les « amortisseurs sociaux » ont contenu l'impact immédiat de la crise, mais son ampleur et la persistance de ses séquelles conduiront à une multiplication de parcours personnels lourdement exposés à un risque d'appauvrissement significatif. Les dispositifs de lutte contre la pauvreté devraient être calibrés pour parer à cette menace, afin que l'objectif officiel de réduction du taux de pauvreté ne se trouve pas démenti par une évolution contraire.

Jacky FAYOLLE

[1] *Les Echos*, 18 février 2010

PRESENTATION DE L'ETUDE ET DE SA METHODE

L'étude réalisée n'avait pas vocation à analyser de façon exhaustive et représentative les situations sectorielles face à la crise, mais de ***décrire des cas concrets de modes d'adaptation des entreprises et leurs conséquences pour les salariés***.

La première partie a été réalisée à partir d'**entretiens semi-directifs avec des représentants du personnel** (délégués syndicaux ou élus de CE) **et des consultants de Secafi**[(1)] en charge de missions d'entreprises.

Les secteurs ont été choisis selon deux types de critères :

- Une **forte exposition à la crise** ayant des effets immédiats et importants sur l'activité (secteurs automobile et BTP).
- Une **pauvreté laborieuse structurelle** (secteurs logistique-transport et grande distribution) due à des bas niveaux de salaires et à la part élevée du temps partiel.

Les entreprises ont été sélectionnées dans le portefeuille de Secafi : ce sont des entreprises ayant un comité d'entreprise, qui, de ce fait, ne sont pas nécessairement représentatives du secteur. Toutes ont enregistré une baisse significative de leur activité en 2008 et 2009 et ont pris des mesures d'ajustement de la main d'œuvre.

La seconde partie a été réalisée à partir d'**entretiens avec les consultants de Sodie**[(2)]. Leur expérience et leur suivi de plusieurs demandeurs d'emploi permettent d'appréhender les effets spécifiques de la crise sur le retour à l'emploi pour une population de demandeurs d'emploi relativement significative.

Dans la mesure où les problématiques de retour à l'emploi s'inscrivent dans une dimension territoriale, **trois territoires** ont été retenus : Moselle Est et Lens-Béthune – en raison de la grande ancienneté des missions de Sodie en Lorraine et Nord-Pas-de-Calais, et du fait que celles-ci s'effectuent à la fois dans le cadre des cellules de reclassement et du contrat avec Pôle Emploi – ainsi que Saint-Denis parce que cette commune se situe dans le département le plus pauvre de France.

Les catégories de demandeurs d'emploi prises en charge par Sodie présentent un fort degré d'exposition au risque de pauvreté. Il s'agit :

- Des **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, plutôt jeunes, en très grande majorité employés ou ouvriers.
- Des **licenciés économiques des cellules de reclassement**.

(1) Société du groupe Alpha spécialisée dans l'expertise, l'assistance et le conseil auprès des instances représentatives du personnel : comité d'entreprise, comité de groupe, CHSCT, comité d'entreprise européen.

(2) Filiale du groupe Alpha spécialisée dans les activités de reclassement, mais aussi, depuis 2007 –dans le cadre d'un contrat de sous-traitance avec l'Unedic, puis aujourd'hui avec Pôle Emploi–, de placement des demandeurs d'emploi.

Cette étude a été réalisée par Sonia Hacquemand, Mathieu Malaquin et Antoine Rémond du Centre Etudes & Prospective du Groupe ALPHA.
Pour plus d'informations, n'hésitez pas à vous reporter au site www.groupe-alpha.com/Etudes & Prospective

1- LA SEQUENCE DE L'AJUSTEMENT DE LA MAIN D'ŒUVRE

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 appliqué dans un **premier temps** des mesures de **flexibilité externe** : réduction de l'intérim et des prestataires de maintenance, non renouvellement des CDD. Seule la grande distribution fait exception parmi les secteurs étudiés. Les intérimaires 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 chômage.

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 réduit les taux d'utilisation des équipements – 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 dans le cadre de plans de sauvegarde de l'emploi (PSE), de mobilités internes et de départs volontaires, 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 ont nécessité de mettre en œuvre 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 éventuelle rechute de l'activité économique.

Il apparaît alors que *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 de leur emploi et celle de leur revenu.*

QUELQUES FACTEURS DE COMBINAISON DES MECANISMES DE FLEXIBILITE INTERNE ET EXTERNE[3]

La combinaison des mécanismes de flexibilité externe et interne, ou autrement dit la probabilité d'une diminution du nombre d'emplois stables, dépend 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** : celles 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, peuvent 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.

2- DE LA FLEXIBILITE DU TRAVAIL ET DE L'EMPLOI A LA FRAGILISATION DES SALARIES

2-1- Les dispositifs de flexibilité externe et interne

Ils constituent les principaux vecteurs de fragilisation de *l'ensemble des salariés*, pour lesquels ils ont des conséquences différentes. La mise en œuvre de la flexibilité externe 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 dispositifs de flexibilité interne 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 modulation[4]. Cette situation se rencontre dans l'automobile et le BTP.

---

[3] Les cas auxquels fait référence cet encadré sont précisément décrits dans la version détaillée de l'étude, disponible sur http://www.groupe-alpha.com/fr/etudes-prospective/publications/rapports-cep.html.

[4] 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.

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 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 concernées davantage que d'autres et ainsi fragilisées par les mécanismes de flexibilité quantitative. 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).

2-2- 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'aurait engendré un mode de vie plus urbain, cette décision ayant pu 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.

3- LES AJUSTEMENTS DE REMUNERATION

Pour surmonter le ralentissement de leur activité, 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 rémunération**[5]. 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 diminution 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 débloquer 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.*

[5] Aucune diminution du salaire de base n'a été constatée.

4- UNE DEGRADATION DES CONDITIONS DE RETOUR A L'EMPLOI

Le chômage a fortement augmenté en raison de la mise en œuvre des mécanismes de flexibilité externe et, dans une moindre mesure, de la suppression d'emplois stables. En revanche, de façon surprenante, la crise n'a pas véritablement entraîné de diminution du volume d'offres d'emplois.

Pour autant, **la structure des offres a évolué vers des emplois plus précaires** (diminution de la part des CDI au profit des CDD et de l'intérim), dont la durée s'est de surcroît raccourcie, parfois de façon considérable, provoquant une dégradation de ce type d'emplois.

Comment comprendre ce phénomène alors que, dans le même temps, les intérimaires ont été les premières victimes de l'ajustement de la main d'œuvre des entreprises ?

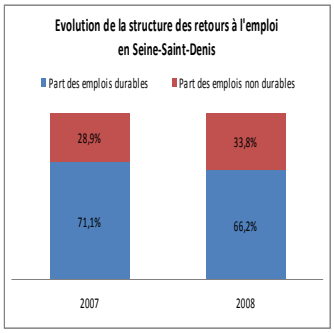
Pour les territoires étudiés, il s'explique par l'**évolution de l'origine des offres d'emploi** : celles-ci ont été transférées des grandes entreprises vers les PME car les grands groupes restructurent, tendent à externaliser les faibles qualifications et, le cas échéant, n'embauchent que des personnes très qualifiées. C'est particulièrement le cas dans le Nord-Pas-de-Calais et en Lorraine, où sont implantées les grandes entreprises sidérurgiques et automobiles, mais aussi en Seine-Saint-Denis.

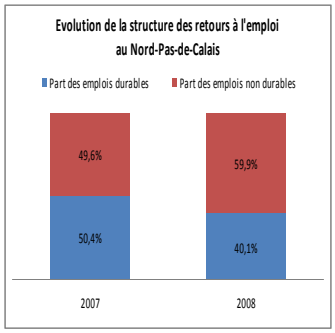
La forte augmentation du chômage et l'évolution de la structure de l'offre entraînent un **durcissement des conditions d'embauche**, qui touche particulièrement les jeunes, les salariés les plus anciens ainsi que ceux peu qualifiés.

Dès lors, **les retours à l'emploi sont de plus en plus difficiles et de plus en plus précaires**. Ainsi la part des emplois durables (CDI) diminue tandis que celle des emplois non durables augmente (cf graphiques).

Source : Sodie

Une fois passé le cap de l'embauche, les salariés de retour en emploi subissent une **détérioration des conditions de travail**, due au changement de secteur[6] (cf graphiques), à l'augmentation du temps de travail[7] et à la non reconnaissance d'une polyvalence plus grande dans les PME que dans les grandes entreprises.

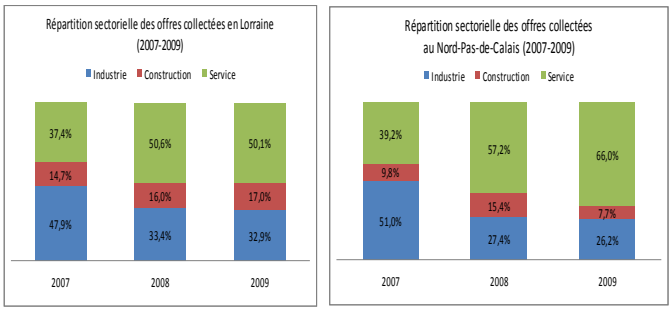




[6] La plupart des offres d'emploi concernant le secteur tertiaire, de nombreux reclassements s'effectuent de l'industrie vers les services, notamment les services à la personne.

[7] La durée hebdomadaire effective du travail dans les entreprises de moins de 20 salariés est généralement restée à 39 heures.

Ils doivent aussi faire face à une **gestion de la main d'œuvre plus agressive**, illustrée par la progression du nombre de ruptures de contrats en période d'essai et le non respect de plus en plus fréquent de certaines règles légales (cessation anticipée de CDD par exemple).



Source : Sodie

La dégradation des conditions de retour à l'emploi s'accompagne d'une **diminution des rémunérations**. Celle-ci résulte de plusieurs éléments :

- Une **réduction des salaires d'embauche** liée à un rapport entre offre et demande d'emploi plus favorable à l'employeur.
- Des **niveaux de salaires plus faibles** dans les PME que dans les grandes entreprises. Or, dans le contexte de crise actuelle, le reclassement des salariés se fait 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 lors de l'emploi précédent.
- La **réduction**, voire la suppression, **des compléments de salaire** (primes diverses, épargne salariale, avantages en nature, etc.) et la **disparition de certains avantages sociaux** liés à l'accès à un comité d'entreprise (mutuelle, prévoyance, prises en charge diverses), induites par le passage d'une grande entreprise à une PME.

Ainsi les salariés qui retrouvent un emploi subissent les mêmes mécanismes d'ajustement que ceux qui ont conservé leur poste (baisse des rémunérations, exigence de mobilité géographique), mais ces mécanismes les concernent de manière plus marquée.

5- DES RISQUES DE MISE A L'ECART DE L'EMPLOI IRREVERSIBLE

Quoi qu'il en soit, le problème le plus important reste celui de l'**accès à l'emploi**. Compte-tenu de l'élévation importante du chômage, la durée de recherche d'emploi s'allonge. Les trous dans les CV gonflent. Les difficultés à trouver un emploi génèrent démotivation, découragement, puis renoncement. Le risque de découragement deviendrait très élevé au-delà de six mois de recherche active. Par ailleurs, la crise peut produire une situation dans laquelle certains chômeurs, parfois d'ailleurs peu de temps après la perte de leur emploi, peuvent opter pour une position d'attentisme, considérant qu'il n'y a pas d'emplois qui leur soient accessibles et que leurs efforts seront vains eu égard aux exigences des employeurs.

Or la brièveté de la recherche d'emploi constitue un facteur décisif du retour à l'emploi. Le danger de ces périodes prolongées d'incertitudes et de désillusions est celui d'un **enfermement dans le chômage**, débouchant sur un épuisement des droits, puis un basculement des demandeurs d'emploi dans les minima sociaux. Cette **mise à l'écart de l'emploi (stable)** s'accompagnant d'une dégradation certaine des conditions de vie des personnes concernées tendrait à devenir **irréversible**. Logiquement, ce risque d'enfermement dans des situations difficiles souligne l'urgence d'un rebond rapide, quitte à reprendre un emploi qui ne correspond pas nécessairement aux attentes, notamment en termes de statut ou de salaire. La crise devrait ainsi générer des situations de déclassement. Cependant, la dégradation des conditions de retour à l'emploi ne garantit pas le caractère durable de celui-ci et ne prémunit pas contre un éventuel retour au chômage.

A retenir

Séminaire « Savoirs et action économiques »
Lundi 22 mars 2010, 14h30-17h30

DESORDRES COMPTABLES ET STATISTIQUES

Alain DESROSIERES, historien et sociologue des statistiques, EHESS et INSEE
Mustapha OMARI, expert-comptable, Directeur Général Délégué SECAFI

Salle Renaudeau – Bâtiment Laplace
Ecole Normale Supérieure de Cachan
61, Avenue du Président Wilson – 94235 CACHAN CEDEX

Inscriptions : secretariat@idhe.ens-cachan.fr

Lettre du CEP
Directeur de la rédaction : Jacky Fayolle, Directeur du Centre Etudes & Prospective
20-24 rue Martin Bernard 75013 Paris - Tél. : 01 53 62 70 00
Rédacteur : Antoine Rémond
Impression : Parango
Mars 2010