

Logiques d'ajustement à la crise en France : l'apport de données d'établissements

*Crisis adjustment strategies in France:
The contribution of establishment-level data*

Delphine Brochard et Corinne Perraudin *

Résumé – L'article étudie les ajustements en termes d'emploi, de rémunération et d'organisation de l'activité productive mis en œuvre par les établissements français entre 2008 et 2010, sur la base de l'enquête *REPONSE* de la Dares. Il met en évidence, à partir d'une classification statistique, une diversité de pratiques montrant la complémentarité de ces différents ajustements. Analysant les caractéristiques des différentes classes d'établissements, l'article étudie, au-delà du contexte économique et social, l'effet propre des outils de flexibilisation de la main d'œuvre dont disposent les établissements, et des rapports de dépendance économique et financière auxquels ils sont soumis. La présence de composantes flexibles de rémunération (augmentations individualisées et primes à la performance individuelle) et la polyvalence des salariés ressortent de façon significative, contrairement au recours à des contrats temporaires ou à la sous-traitance. Les ajustements opérés par les établissements apparaissent également affectés significativement par le fait d'être détenu principalement par des investisseurs étrangers, d'être une filiale de groupe (coté ou non), ou encore d'être inséré dans une chaîne de sous-traitance.

Abstract – *This paper explores the employment and wage adjustments and business reorganisation implemented by French establishments between 2008 and 2010, using data from the Dares REPONSE survey. Drawing up a typology of adjustment practices based on a statistical classification, it reveals a diversity of practices illustrating the complementarity of these adjustments. Then the paper analyses the characteristics of the different classes of establishments and the links between practices, the flexibility levers available to the establishments and their economic and financial dependency relationships, taking into account the diversity of economic and social contexts. While recourse to temporary contracts and subcontracting does not seem to be significant, the use of flexible pay components (individual pay rises and performance bonuses) and worker versatility affect the adjustments made by establishments. Likewise, being majority foreign-owned, being a subsidiary of a (listed or unlisted) group, or being part of a subcontracting chain emerge from the analysis as significant factors affecting these adjustments.*

Codes JEL / JEL codes : D22, J53, J31, M54, G34.

Mots-clés : crise, pratiques d'entreprise, ajustement de l'emploi, ajustement des salaires, flexibilité, gouvernance d'entreprise.

Keywords: economic crisis, business practices, employment adjustment, wage adjustment, flexibility, corporate governance

Rappel :

Les jugements et opinions exprimés par les auteurs n'engagent qu'eux mêmes, et non les institutions auxquelles ils appartiennent, ni a fortiori l'Insee.

* CES (UMR 8174), Université Paris 1 (delphine.brochard@univ-paris1.fr, corinne.perraudin@univ-paris1.fr).

Nous remercions Jérôme Gautié, Julie Valentin et trois rapporteurs anonymes pour leurs remarques. Nous restons seules responsables des éventuelles erreurs. Cet article fait suite à un contrat de recherche réalisé dans le cadre d'une convention entre la Dares et le CES (Perez et al., 2015).

L'effet sur l'emploi de l'onde de choc qui a atteint la France en 2008 est communément étudié suivant une approche en termes de marché du travail dans laquelle les ajustements sur l'emploi et les salaires sont conçus comme substituables, et les contraintes institutionnelles sont mises en avant pour expliquer la trajectoire nationale. Souvent comparatives, ces études caractérisent la trajectoire française comme typique d'un ajustement par les effectifs, principalement temporaires (CDD et surtout intérim), qualifié de flexibilité externe, plutôt que reposant sur une flexibilité interne faisant varier les heures travaillées, comme en Allemagne ou en Autriche, et/ou les rémunérations horaires (Askenazy et al., 2013 ; Cochard et al., 2010 ; Gautié, 2011 ; Horny et al., 2010 ; Marchand & Minni, 2010 ; OCDE, 2010). Ces caractéristiques d'ajustement sont imputées aux régulations du salaire et de l'emploi (Askenazy et al., 2013 ; Bentolila et al., 2012 ; Boeri & Jimeno, 2016 ; Fabiani et al., 2015) et au système de relations professionnelles (Boulin & Cette, 2013 ; Delpech et al., 2016 ; Dustman et al., 2014), lesquels sont supposés offrir plus ou moins de flexibilité aux entreprises et jouer sur le coût relatif des stratégies alternatives.

L'analyse descriptive des effets de la crise à l'échelle de l'entreprise apporte un autre éclairage sur la mécanique des ajustements et ses déterminants. Examinant l'hétérogénéité des pratiques d'ajustement à l'aune du contexte propre à chaque entreprise, elle capture une plus grande diversité de pratiques et de facteurs explicatifs. L'enquête *Relations professionnelles et négociations d'entreprise (REPONSE)* conduite par la Dares offre l'opportunité d'une telle analyse. La dernière édition, portant sur la période 2008-2010, permet d'observer les pratiques d'ajustement de l'emploi et des salaires des établissements de plus de 10 salariés (du secteur marchand non agricole) et de relier ces pratiques à un ensemble riche de variables relatives à l'organisation interne et à l'environnement des entreprises. De premières exploitations, menées respectivement par Deroyon et Romans (2014) et Amossé et al. (2016), ont éclairé le lien entre les pratiques d'ajustement et les relations sociales au sein des établissements, conduisant à nuancer l'impact de ces dernières. Ces études montrent en effet que si les ajustements sur l'emploi et les salaires ont été fréquemment associés à des négociations entre représentants de la direction et représentants des salariés, ces négociations paraissent avoir accompagné plus qu'entravé les ajustements.

L'objectif ici est de compléter ces résultats en étudiant l'influence, sur les modes d'ajustement à la crise, de deux autres facteurs contextuels : les outils de flexibilité organisationnelle mis en place par l'établissement, d'une part, et les rapports de dépendance économique et financière auxquels il est soumis, d'autre part. Comme l'a montré l'étude séminale d'Atkinson et Meager (1986), les entreprises ont développé un ensemble de pratiques flexibles de gestion de la main d'œuvre, dont la dichotomie entre flexibilité interne et externe ne rend compte que partiellement. Ces pratiques, dont le développement est très lié au secteur d'activité, à la taille de l'entreprise et à la qualification de la main d'œuvre (Bunel, 2008), offrent des opportunités différenciées d'ajustement aux établissements en prise avec la crise et sont donc susceptibles d'introduire de l'hétérogénéité dans les modes d'ajustement (Kümmerling & Lehndorff, 2014). Une autre source possible d'hétérogénéité réside dans les rapports de dépendance économique et financière dans lesquels sont insérés les établissements (Grimshaw & Rubery, 2005). Qu'ils proviennent de la structure de gouvernance, via la composition de l'actionariat, la cotation ou la filialisation, ou de l'insertion dans une chaîne de sous-traitance, ces rapports affaiblissent l'autonomie de l'employeur et pèsent sur ses décisions en matière de gestion de l'emploi (Perraudin et al., 2008b).

Afin d'étudier l'effet de ces différents facteurs, nous considérons une palette large d'ajustements, incluant des actions sur l'emploi et les rémunérations mais également l'organisation de l'activité productive, ainsi que leur possible combinaison au sein des établissements. À partir d'une typologie des pratiques d'ajustement basée sur une classification statistique des établissements ayant connu une stagnation ou une dégradation de leur activité sur la période 2008-2010, l'article met en évidence une diversité de pratiques faisant apparaître la complémentarité des différents ajustements. Il décrit ensuite les liens entre ces pratiques et les leviers de flexibilité existants dans l'établissement et les rapports de dépendance économique et financière, en tenant compte de l'hétérogénéité des contextes économiques et sociaux. Il montre que si le recours à des contrats temporaires ou à la sous-traitance n'apparaît pas discriminant, la présence de composantes flexibles de rémunération (augmentations individualisées, primes à la performance individuelle) et la polyvalence des salariés ressortent de façon significative. De même, le fait d'être détenu principalement par des investisseurs étrangers,

comme le fait d'être une filiale de groupe (coté ou non), ou d'être inséré dans une chaîne de sous-traitance, affectent les ajustements opérés par les établissements.

Des modalités d'ajustement variées

Dans l'enquête *REPONSE*, une faible proportion d'établissements se déclarent affectés à l'issue de la première phase de la crise : moins

d'un quart des établissements ont en effet connu une activité décroissante ou fortement décroissante sur la période 2008-2010 et un peu plus d'un tiers une activité stable. Afin d'étudier les effets de la récession sur le comportement des établissements sans trop restreindre la taille de l'échantillon et par suite sa représentativité, nous ciblons l'étude sur ces seuls établissements (encadré). L'analyse préliminaire montre que, quelle que soit la modalité d'ajustement considérée, son occurrence est plus fréquente

ENCADRÉ – Échantillon et données

L'enquête *Relations professionnelles et négociations d'entreprise (REPONSE)* conduite par la Dares permet d'étudier les différentes dimensions de la relation d'emploi à l'échelle de l'établissement et ses évolutions. Elle comporte des indications sur le fonctionnement des instances représentatives du personnel, les politiques de gestion du personnel, les modes d'organisation du travail, en lien avec les stratégies économiques et les résultats en termes de performance. Le champ couvert par l'édition de 2010-2011 est celui des établissements de 11 salariés ou plus du secteur marchand non agricole en France métropolitaine, hors Corse et hors particuliers-employeurs. Les données ont été collectées auprès de 4 023 établissements entre janvier et juillet 2011. L'échantillon étudié dans le cadre de cet article est restreint aux établissements ne déclarant pas de croissance de leur volume d'activité sur la période et pour lesquels l'adoption des différents leviers d'ajustement est renseignée, soit 2 372 établissements. Cette restriction conduit à une légère surreprésentation des établissements relevant de l'industrie et de la construction et des plus petits établissements dans l'échantillon d'étude (cf. complément en ligne C1, tableau C1-1). Le volet « représentant de la direction » de cette enquête donne des indications sur les grandes tendances entre 2008 et 2010 en matière d'effectif salarié (tous types de contrats confondus), de rémunération et d'organisation de l'activité.

L'évolution de l'effectif salarié est appréhendée de façon globale, sans qu'il soit possible de distinguer entre contrat à durée limitée (CDL) et contrat à durée indéterminée (CDI). La question est la suivante : « Dans votre établissement quelle évolution des effectifs a été enregistrée, au cours des trois dernières années (2008, 2009, 2010), pour l'ensemble des salariés : une hausse, une stabilité, une baisse ? ». En ce qui concerne les rémunérations, le questionnaire comporte une question ciblée sur la crise : « Au cours des trois dernières années (2008, 2009, 2010), pour faire face à la crise, la direction de votre établissement a-t-elle mené auprès de l'ensemble ou de certaines catégories de salariés l'une des actions suivantes ? Une politique de modération des rémunérations ; une politique de gel des rémunérations ; une politique de baisse des rémunérations ; non, rien de tout cela ». La faible occurrence d'établissements déclarant avoir baissé les rémunérations (à peine plus de 1 %) conduit à regrouper cette modalité avec celle relative à la politique de gel. Cette question ne permet pas d'isoler l'évolution des différentes composantes, variables ou

fixes, de la rémunération. Étant donné sa formulation, on suppose cependant qu'elle exclue les primes d'intéressement et de participation dont les montants varient non pas de façon discrétionnaire mais automatiquement en fonction, respectivement, des résultats et des bénéfices de l'entreprise. Enfin, le questionnaire permet de saisir l'occurrence de réorganisation de l'activité à travers la question suivante : « Au cours des trois dernières années (2008, 2009, 2010), a-t-on procédé aux changements d'organisation suivants dans votre établissement ? ». Parmi les options proposées, trois renvoient à des réorganisations défensives : « Suppression de fonctions » ; « Recentrage sur les métiers spécifiques (abandon d'une diversification) » ; « Rapatriement d'activités sous-traitées ». Le choix d'au moins une de ces options est considéré ici comme signifiant la mise en œuvre d'un ajustement portant sur l'organisation de l'activité.

Afin de capturer le recours des établissements au dispositif légal de chômage partiel, ces données ont été apparées avec la base administrative *Sinapse* (gérée par la DGEFP), qui permet de connaître les heures effectivement chômées et rémunérées au titre de l'activité partielle « classique » ou de l'activité partielle de longue durée (APLD) pour une raison autre qu'un sinistre ou des intempéries (voir Beauvoir et Calavrezo, 2012). Un indicateur binaire de recours au chômage partiel sur la période 2008-2010 pour chaque établissement est construit sur cette base.

Les indicateurs issus de *REPONSE* ne permettent pas de savoir si les ajustements sur l'emploi ont concerné uniformément tous les salariés. Afin d'interpréter plus finement ces ajustements et leur caractère éventuellement segmenté, tout en préservant la cohérence globale des données utilisées pour construire la classification, deux sources supplémentaires sont mobilisées. D'une part, le volet « salarié » de l'enquête *REPONSE* renseigne sur l'occurrence de licenciement collectif à travers la question : « Au cours des trois dernières années, y a-t-il eu des licenciements collectifs dans l'établissement où vous travaillez ? ». La présence d'au moins un salarié de l'établissement (entre 5 et 10 salariés par établissement ont été enquêtés) ayant répondu « oui » permet d'identifier des établissements qui ont connu un licenciement collectif sur la période 2008-2010. D'autre part, les données d'établissement issues des *DADS* 2008-2010 (Insee) permettent d'identifier les évolutions sur la période de la structure des postes, en termes de qualifications et de contrats (CDI ou CDL).

parmi ces établissements ne déclarant pas de hausse de leur activité, que dans l'échantillon complet de l'enquête. Les modalités d'ajustement les plus répandues sont la baisse d'effectif (27 % des établissements), la réorganisation de l'activité (28 %) et la modération des rémunérations (29 %). Le gel ou la baisse des rémunérations n'ont été pratiqués que par 17 % de ces établissements et le recours au dispositif légal de chômage partiel est encore plus rare (7 %). Ces ajustements sont avant tout le fait des établissements exposés à une dégradation sévère de leur activité (cf. complément en ligne C1, tableau C1.1).

La ventilation par secteur et par taille d'établissement fait également apparaître des comportements très différenciés. La situation particulièrement défavorable de l'industrie ressort très nettement quels que soient l'ajustement considéré. En matière de taille, si les plus grands établissements ont plus fréquemment mis en œuvre des réorganisations de l'activité, du chômage partiel, des baisses d'effectifs et une modération des rémunérations, les plus petits établissements ont eu plus tendance à geler ou baisser les salaires (cf. complément en ligne C1, tableau C1-2).

L'étude des associations entre modalités d'ajustement met en évidence leur occurrence souvent conjointe au sein des établissements (tableau 1). Le calcul de fréquences conditionnelles montre que si, dans l'ensemble, un peu plus d'un quart des établissements ont baissé leurs effectifs, ils représentent près de la moitié de ceux qui

ont réorganisé leur activité, gelé ou baissé leur salaire, ou encore recouru au chômage partiel. De même, les réorganisations de l'activité concernent environ deux établissements sur cinq ayant gelé ou baissé les rémunérations, ou connu du chômage partiel et sont deux fois moins fréquentes parmi les établissements qui n'ont pas pratiqué de restriction sur les rémunérations. Loin de constituer une alternative à la baisse des effectifs, le gel ou la baisse des rémunérations, la réorganisation de l'activité et le recours au chômage partiel apparaissent ainsi souvent comme complémentaires, invitant à une exploration plus poussée de leurs combinaisons au sein des établissements.

Cinq classes d'établissements et trois modes d'ajustement à la crise

Afin de repérer les combinaisons typiques de ces différentes modalités d'ajustement, une classification ascendante hiérarchique (CAH) a été menée sur la base d'une analyse des correspondances multiples (ACM)¹. Cette typologie permet d'identifier cinq classes d'établissements

1. L'ACM a été réalisée sur données non pondérées afin d'analyser les liens qui ressortent sur les données brutes, sans répliquer, par le jeu des pondérations, les observations un grand nombre de fois. La CAH est construite sur les variables correspondant aux projections des établissements sur les deux premiers axes factoriels de l'ACM, ce qui revient à construire la classification des établissements sur la base des variables d'ajustement données dans le tableau 2. Ces deux premiers axes ont été retenus d'abord parce qu'ils portent une part d'information supérieure à celle portée en moyenne par un axe (soit 17 %), et ensuite afin d'éviter que les modalités peu fréquentes des variables actives ne pèsent trop dans la définition des classes de la typologie. Toutefois, des variantes ont été réalisées, et donnent des résultats comparables.

Tableau 1
Fréquences conditionnelles des ajustements au sein des établissements déclarant une activité stable ou décroissante entre 2008 et 2010

		En % d'établissements							
		Évolution des rémunérations			Évolution des effectifs			Réorganisation de l'activité	Recours au chômage partiel
		Sans restriction	Modération	Gel ou baisse	Hausse	Stable	Baisse		
Évolution des rémunérations	Sans restriction	100	0	0	22	58	20	22	4
	Modération	0	100	0	18	52	30	34	7
	Gel ou baisse	0	0	100	13	40	47	39	19
Réorganisation de l'activité		42	35	23	17	37	46	100	11
Recours au chômage partiel		28	27	45	9	41	50	45	100
Total		54	29	17	19	54	27	28	7

Lecture : 27 % des établissements déclarant une activité stable ou décroissante entre 2008 et 2010 ont connu une baisse de leur effectif total entre 2008 et 2010 ; ils représentent 47 % de ceux qui ont gelé ou baissé les rémunérations sur la période.

Champ : établissements de 11 salariés ou plus du secteur marchand non agricole déclarant une activité stable ou décroissante entre 2008 et 2010 (chiffres pondérés).

Source : Dares, enquête REPONSE 2010-2011, volet « représentant de la direction » et Sinapse.

en fonction de leurs pratiques d'ajustement (tableau 2). Deux de ces classes se distinguent par l'absence de recours au chômage partiel, l'absence d'ajustement à la baisse sur les rémunérations et les effectifs, et par des réorganisations peu fréquentes. Elles fédèrent deux tiers des établissements et regroupent un peu plus de la moitié des salariés de l'échantillon. La classe la plus nombreuse se caractérise par une « stabilité des effectifs » salariés (50 % des établissements et 39 % des salariés), quand l'autre, plus minoritaire, se singularise par la « hausse des effectifs » salariés (16 % des établissements et 18 % des salariés).

Les trois autres classes présentent, à l'inverse, des pratiques typiques d'ajustements combinés. Une première combinaison associe « toutes les modalités d'ajustement » : gel ou baisse des salaires (pour 75 % des établissements), réduction des effectifs (80 %), recours au chômage partiel (64 %) et réorganisations de l'activité (77 %), illustrant ainsi la complémentarité possible de ces différentes modalités. Cette classe ne rassemble cependant que 8 % des établissements étudiés (13 % des salariés). Des exploitations complémentaires permettent de préciser la nature de ces baisses d'effectif déclarées par les représentants de la direction. D'après les données du volet « salarié », plus de la moitié de ces établissements ont connu un licenciement

collectif sur la période et, selon les *DADS*, ces baisses d'effectif n'ont épargné ni les salariés en CDI, ni les plus qualifiés (voir complément en ligne C1, tableaux C1-3 et C1-4).

Une deuxième combinaison, regroupant 15 % des établissements (22 % des salariés), associe des ajustements sur les effectifs (pour les trois quarts des établissements) avec une modération des rémunérations (pour 70 % d'entre eux) et des réorganisations de l'activité (pour 76 %). Les gels ou baisses des salaires sont très peu fréquents, tout comme le recours au chômage partiel. L'occurrence conjointe de réorganisations de l'activité et de baisses des effectifs laisse penser que cette combinaison correspond à des « restructurations accompagnées d'une modération salariale », sans usage du chômage partiel. Suivant les informations disponibles dans le volet « salarié » de l'enquête, près d'un tiers de ces établissements ont connu un licenciement collectif. Là encore, selon les *DADS*, ni les emplois permanents, ni la main d'œuvre qualifiée n'ont échappé à ces suppressions d'emploi.

Une troisième et dernière combinaison, représentant 11 % des établissements (8 % des salariés), est caractérisée avant tout par des pratiques de gel ou de baisse des rémunérations (pour 84 % des établissements), sans, dans la majorité des cas, toucher au périmètre de

Tableau 2
Fréquence des ajustements selon les classes d'établissement

	En % d'établissements					
	Toutes les modalités d'ajustement	Restructurations avec modération salariale	Ajustements à dominante salariale	Stabilité des effectifs	Hausse des effectifs	Ensemble
Évolution des rémunérations						
Gel ou baisse	75	4	84	3	0	17
Modération	18	70	4	23	31	29
Sans restriction	7	26	12	74	69	54
Évolution des effectifs						
Hausse	1	7	2	3	100	19
Stable	19	19	65	85	0	54
Baisse	80	74	33	12	0	27
Chômage partiel	64	2	18	0	0	7
Réorganisation de l'activité	77	76	15	10	24	28
% d'établissements	8	15	11	50	16	100
% de salariés	13	22	8	39	18	100

Lecture : la classe typique d'une combinaison de « toutes les modalités d'ajustement » rassemble 8 % des établissements déclarant une activité stable ou décroissante entre 2008 et 2010, soit 13 % de l'ensemble des salariés. Parmi ces établissements, 80 % ont baissé leurs effectifs contre 27 % dans l'ensemble de l'échantillon.

Champ : établissements de 11 salariés ou plus du secteur marchand non agricole déclarant une activité stable ou décroissante entre 2008 et 2010 (chiffres pondérés).

Source : Dares, enquête *REPONSE* 2010-2011, volet « représentant de la direction » et *Sinapse*.

l'activité. Le recours au chômage partiel y est plus fréquent qu'en moyenne (18 % contre 7 %) mais bien moins répandu que dans la première classe (64 %). De même, la baisse des effectifs (33 %) est beaucoup moins présente que dans les deux combinaisons précédentes. Les établissements de cette classe ont plutôt mis en place des « combinaisons d'ajustement à dominante salariale ». Les informations du volet « salarié » indiquent la présence de licenciements collectifs dans près d'un tiers des établissements et, selon les *DADS*, les suppressions d'emploi auraient davantage concerné le segment le moins qualifié de la main d'œuvre.

Des ajustements plus complémentaires que substituables

Prises ensemble, ces trois combinaisons d'ajustement conduisent à nuancer le constat établi au niveau macro-économique d'une préférence pour les baisses d'effectif (flexibilité externe) au détriment des ajustements sur les salaires et les heures travaillées (flexibilité interne). Si la classe typique des « restructurations avec modération salariale » se rapproche de ce premier modèle, elle coexiste avec une classe associant toutes ces modalités d'ajustement et une autre classe faisant porter ses ajustements avant tout sur les rémunérations, avec ou sans recours au chômage partiel, en les associant pour un tiers des établissements à des baisses d'effectif.

Ce résultat rejoint celui obtenu par Deroyon et Romans (2014) qui montrent, sur la base de la même enquête, que les ajustements sur les salaires et sur l'emploi ne sont pas exclusifs l'un de l'autre, et que le gel ou la baisse des salaires, ou le recours au chômage partiel, sont, toutes choses égales par ailleurs, associés positivement à la probabilité de licenciements collectifs. Il est également cohérent avec les conclusions de Calavrezo et Zilloniz (2016) montrant que les entreprises ayant recouru à l'activité partielle entre fin 2007 et fin 2010, ont davantage connu une baisse de leurs effectifs sur la période et ce en dépit de l'utilisation de la mesure. Cette possible complémentarité des leviers de réduction de la masse salariale est également mise en évidence par Teague et Roche (2014) suivant une méthodologie proche mais dans un contexte macro-institutionnel très différent. Opérant une classification des établissements irlandais en fonction des modalités d'ajustement utilisées, ils concluent en effet à une partition en deux grandes classes d'égale importance dont l'une fédère ceux qui privilégient une diminution des

salaires, des heures et des postes (*general retrenchement programs*), et l'autre, ceux qui optent pour un gel des salaires et, dans une moindre mesure, une réduction des heures supplémentaires. Cette complémentarité est également mise en évidence dans les cas allemand et hollandais par Tidjens et al. (2014) montrant que si les ajustements à la baisse sur les marges intensive (heures par tête) et/ou extensive de l'emploi (effectif permanent ou temporaire) sont plus répandus que ceux sur les rémunérations (salaire de base ou primes), ces derniers sont le plus souvent combinés aux ajustements sur l'emploi. Cette étude souligne en outre que les ajustements sur l'emploi temporaire et sur l'emploi permanent sont le plus souvent associés.

Il se peut, bien sûr, que ces différents ajustements aient été mis en œuvre à des moments différents, en lien avec une dégradation progressive des conditions de marché, comme le suggèrent des analyses qualitatives (Perez et al., 2015 ; Roche & Teague, 2014). Ces analyses monographiques décrivent en effet des processus séquentiels où les premiers ajustements réalisés sont ceux qui sont à la fois les plus faciles à mettre en œuvre et les plus consensuels socialement (comme le non renouvellement des emplois temporaires, la suppression des heures supplémentaires, le recours aux congés, la modération ou le gel des salaires). Suivant une démarche qui s'apparente moins à une stratégie d'arbitrage qu'à une « adaptation improvisée » (Roche & Teague, 2014), ce n'est qu'avec le renforcement des effets de la crise que les modalités les plus « dures », comme les plans de départs volontaires et les licenciements collectifs, sont envisagées.

Des ajustements entre contraintes et opportunités

Les combinaisons typiques d'ajustement étant identifiées, il s'agit maintenant d'éclairer les logiques sous-jacentes à ces pratiques. L'approche qui est suivie consiste à examiner l'hétérogénéité des pratiques à l'aune du contexte propre à chaque entreprise, en considérant que celui-ci offre un ensemble de contraintes et d'opportunités orientant les choix managériaux (Amossé et al., 2008). Les études empiriques explorant les réponses des entreprises à la crise, dans diverses configurations macro-institutionnelles, mettent en avant un ensemble varié de facteurs explicatifs, qui induisent des différences en termes d'exposition à la crise et de

marges d'ajustement et éclairent les effets structurants de la taille, du secteur d'activité et de la qualification de la main d'œuvre. Après avoir passé en revue ces facteurs relatifs à l'environnement et à l'organisation interne des établissements, nous examinerons leur articulation aux modes d'ajustement mis en œuvre.

Environnement et organisation interne des établissements

L'analyse mobilise quatre grandes catégories de variables. La plupart des indicateurs qui permettent de rendre compte de l'environnement et de l'organisation des établissements sont saisis pour l'année 2010, soit à la fin de la période observée (voir complément en ligne C2). Ils ne peuvent donc être considérés comme ayant déterminé les pratiques d'ajustement identifiées. Ils permettent cependant de saisir les traits saillants des configurations organisationnelles dans lesquelles s'inscrivent de façon privilégiée ces pratiques et, ce faisant, d'en éclairer la logique.

Conditions de marché et santé économique de l'établissement

Les conditions de marché auxquelles l'établissement fait face sont susceptibles d'influencer l'ampleur et les modalités des ajustements. L'analyse descriptive a montré que si les ajustements, quelle que soit leur nature, ne sont pas spécifiques aux établissements ayant subi directement la crise, leur fréquence s'accroît avec la dégradation de l'activité, résultat que l'on retrouve sans surprise dans l'ensemble de la littérature. Outre l'ampleur du choc, les anticipations sur la durabilité de ses effets peuvent également jouer. Si l'impact de la crise est sévère et la durabilité difficilement prévisible, les employeurs peuvent sur-réagir en accentuant les ajustements (Greenhalgh et al., 1988). Si l'impact est perçu comme temporaire, les entreprises peuvent préférer une politique de rétention de la main d'œuvre, notamment pour préserver leurs actifs spécifiques (OCDE, 2010, p. 42), ou maintenir les rémunérations pour préserver la motivation des employés (Askenazy et al., 2013).

Au-delà du choc subi et de l'incertitude qu'il fait naître, des facteurs plus structurels relatifs à l'environnement concurrentiel de l'établissement et à ses marges en termes de rentabilité peuvent conditionner les décisions d'ajustement. Différentes études soulignent l'influence de l'intensité de la concurrence sur le marché des produits, laquelle conditionne en

théorie l'arbitrage entre ajustement sur les prix de vente et ajustement sur les coûts (Babecký et al., 2009 ; Bertola et al., 2012 ; Dias et al., 2013 ; Fabiani et al., 2015). Selon ces études, les entreprises disposant d'un faible pouvoir de marché, notamment du fait de leur intervention sur des marchés internationaux, réputés hautement compétitifs, connaissent des ajustements plus intenses sur les coûts salariaux. Les marges de manœuvre des entreprises dépendent également de leur santé économique. Dans le cas de la France, Deroyon et Romans (2014) montrent que la propension des établissements à réduire leur effectif est accrue par une rentabilité inférieure par rapport à la concurrence et diminuée par une productivité supérieure.

Au-delà de l'évolution de l'activité entre 2008 et 2010, sont donc retenus différents indicateurs permettant d'apprécier non seulement la volatilité et l'étendu du marché, mais également les performances de l'établissement en termes de rentabilité relativement à ses principaux concurrents.

Nature des relations sociales

L'incidence de l'institutionnalisation des relations sociales est communément appréhendée dans le cadre de modèles de négociations salariales, où la présence syndicale et le degré de centralisation de la négociation collective sont supposés contraindre les choix optimaux de l'entreprise en termes d'emploi et de salaire (Cahuc, 1990). Dans cette perspective, plusieurs études explorent les effets de ces contraintes institutionnelles sur les stratégies d'ajustement des entreprises, en particulier en termes de rigidité des salaires et de report des ajustements sur l'emploi (Babecký et al., 2009 ; Bertola et al., 2012 ; Dias et al., 2013 ; Fabiani et al., 2015). Leurs résultats laissent cependant la question ouverte. Babecký et al. (2009) montrent par exemple, sur données européennes, que l'existence de négociations salariales, quel qu'en soit le niveau, augmente la probabilité d'agir sur des leviers d'ajustement des coûts salariaux alternatifs au salaire de base, ce qui pourrait laisser supposer que l'intervention syndicale dans la fixation des salaires engendre une rigidité que les entreprises doivent contourner pour ajuster leurs coûts salariaux. Cependant, cet effet positif de la présence syndicale sur le recours à des stratégies alternatives persiste une fois contrôlé le degré de rigidité du salaire au sein de l'entreprise, de sorte que cet effet n'est pas réductible à une pression syndicale sur les salaires.

De fait, l'institutionnalisation des relations sociales n'implique pas l'existence d'un rapport de force favorable aux salariés, singulièrement en temps de crise où le dialogue social peut être instrumentalisé par les directions (Béthoux et al., 2015 ; Delteil & Dieuaide, 2012). C'est d'autant plus vrai en France en raison du dispositif de négociations obligatoires initié par les lois Auroux. Deroyon et Romans (2014) et Amossé et al. (2016), s'appuyant sur l'enquête *REPONSE*, montrent ainsi que les ajustements sur l'emploi et les rémunérations ont été fréquemment associés à des négociations entre représentants de la direction et représentants des salariés.

Afin de tenir compte des relations sociales au niveau de l'établissement ou de l'entreprise dont il dépend, deux indicateurs sont retenus : d'une part, la présence d'au moins un délégué syndical et, d'autre part, l'intensité du dialogue social, mesurée par le nombre de négociations formelles ou informelles ayant eu lieu sur la période 2008-2010, tous thèmes confondus.

Outils de flexibilité organisationnelle et caractéristiques de la main d'œuvre

Les marges d'ajustement dont disposent les établissements dépendent également de leurs pratiques organisationnelles. La classification proposée par Atkinson et Meager (1986) distingue quatre modes de flexibilisation de la main d'œuvre. Un premier type, qualifié de « flexibilité numérique », désigne un ensemble de pratiques permettant aux entreprises de faire varier leur volume d'emploi en jouant sur les marges intensives ou extensives, à travers le recours au travail à temps partiel, aux contrats à durée déterminée et à la flexibilité du temps de travail. Le deuxième type est la « flexibilité fonctionnelle » consistant à développer la polyvalence des salariés, notamment par la formation, pour permettre le redéploiement de la main d'œuvre existante suivant les besoins de l'activité. Le troisième type relève de « stratégies de distanciation » et renvoie, plus précisément, à l'externalisation de la relation d'emploi, via le recours à la sous-traitance, à des entreprises prestataires de services ou au travail intérimaire. Le dernier type est la « flexibilité des rémunérations » qui désigne l'ensemble des pratiques de rémunérations réversibles et incitatives. Ces différentes modalités peuvent être combinées au sein des entreprises et, en s'appliquant de façon différenciée, concourir à une segmentation de la main d'œuvre. Le modèle de « l'entreprise

flexible » isole ainsi, selon les termes d'Atkinson et Meager, d'un « cœur » de main d'œuvre, pour lequel la flexibilité fonctionnelle s'accompagne d'incitations monétaires, autour duquel s'articulent des groupes de travailleurs « périphériques » sur lesquels reposent la flexibilité numérique et les stratégies de distanciation (Atkinson et Meager, 1986, p. 4-5).

L'effet de ces pratiques organisationnelles sur les ajustements à la crise n'apparaît pas, dans la littérature, aussi clair que ce que l'on pourrait attendre. Plus précisément, si l'effet des composantes flexibles de rémunération sur la probabilité d'ajuster les salaires en période de crise est clairement établi (Babecký et al., 2010 ; Bertola et al., 2012 ; Fabiani et al., 2015), l'effet des pratiques d'emploi flexible (de loin le plus étudié) se révèle beaucoup plus mitigé. Théoriquement, les entreprises employant des salariés temporaires devraient axer les ajustements sur ces emplois plutôt que sur les emplois permanents ou les salaires (voir par ex. Bertola et al., 2012). Le moindre degré de protection de l'emploi dont bénéficient les salariés temporaires rend en effet leur turnover moins coûteux pour l'entreprise. Cet effet ne semble cependant pas avoir joué dans le cadre de la crise. Ainsi Fabiani et al. (2015) montrent, sur données européennes, que si la présence dans l'entreprise d'un fort pourcentage de salariés temporaires favorise la suppression d'emplois temporaires, cela ne diminue pas en revanche la probabilité de licenciement de salariés disposant d'un contrat permanent. Un résultat proche est obtenu par Dias et al. (2013) dans le cas du Portugal, par Kwapil (2010) dans le cas de l'Autriche, par Deroyon et Romans (2014) dans le cas de la France et Zalgelmeyer et al. (2012), dans le cas de l'Allemagne, qui montrent l'absence de lien significatif entre la part des emplois temporaires dans l'effectif salarié et le choix d'une réduction de l'effectif total.

L'enquête *REPONSE* permet d'étudier le lien entre ces pratiques organisationnelles de flexibilisation de la main d'œuvre et les modes d'ajustements à la crise, mais les indicateurs qu'elle fournit sont imparfaits. Le recours à ces pratiques n'est en effet renseigné que pour l'année 2010, soit à la fin de la période observée ; cette année correspondant à un reflux de la crise, on peut néanmoins considérer que l'on capture ici, au moins partiellement, des pratiques usuelles. La mobilisation d'une main d'œuvre externe, propre aux stratégies de distanciation, est mesurée sur la base, d'une part, du nombre de salariés intérimaires rapporté à l'effectif de l'établissement

et, d'autre part, du recours de l'établissement à la sous-traitance pour une partie de son activité principale. En ce qui concerne la flexibilité fonctionnelle, le questionnaire renseigne sur la polyvalence des salariés, ainsi que sur le niveau et la finalité des dépenses de formation. L'enquête contient également des éléments sur la flexibilisation des rémunérations. Elle informe sur les critères jugés primordiaux par les directions pour la revalorisation des salaires (résultats financiers ou recommandations de branches), ainsi que sur le recours à des pratiques de flexibilisation des rémunérations. Parmi ces modalités, ne sont retenues que les pratiques relevant d'un choix discrétionnaire des directions (augmentations individualisées et primes à la performance individuelle). Le recours à la flexibilité numérique est quant à lui repéré en amont grâce aux *DADS* qui fournissent la proportion de salariés en contrat à durée limitée (CDL) en 2008 et en contrat à temps partiel en 2009, relativement à l'effectif total.

Rapports de dépendance économique et financière

Des travaux empiriques sur la crise ont montré l'incidence, dans le cas français, des liens de filialisation sur les pratiques d'ajustement des entreprises. Deroyon et Romans (2014) montrent ainsi que, toutes choses égales par ailleurs, en tenant compte notamment de l'évolution du volume d'activité, les établissements rattachés à un groupe ont été plus confrontés aux baisses d'effectif. Cette influence a été soulignée également lors d'entretiens menés dans le cadre de post-enquêtes *REPONSE*, révélant qu'une partie des ajustements observés participaient de stratégies de délocalisation de groupes en quête de rentabilité (Perez et al., 2015). Cet effet est étudié spécifiquement par Cabannes et al. (2013) qui montrent que les filiales de groupe ont davantage ajusté à la fois leur volume d'activité et leur niveau d'emploi, et cela de manière plus marquée pour les groupes implantés également à l'étranger, sans que cela ne soit entièrement expliqué par une plus forte contraction de la demande. Ce résultat suggère, selon les auteurs, l'existence de stratégies d'arbitrage et de repositionnement, le redéploiement de l'activité à l'intérieur des groupes offrant ainsi une autre modalité de flexibilité aux entreprises internationalisées.

Ces résultats sont cohérents avec des travaux précédents mettant en évidence que, lors des phases de récession, les destructions brutes

d'emplois sont plus importantes dans les entreprises rattachées à des groupes que dans celles qui sont indépendantes (Boccaro, 1998 ; Duhautois & Lagarde, 2004 ; Picart, 2004). Ils font plus généralement écho aux travaux soulignant l'influence des relations inter-entreprises sur les pratiques de gestion de l'emploi dans un contexte de brouillage des frontières organisationnelles (Grimshaw & Rubery, 2005). Comme l'ont montré Perraudin et al. (2008b), les liens financiers tissés par les structures de gouvernance tout comme les liens commerciaux induits par les chaînes de sous-traitance redessinent les modes d'exercice du contrôle et du pouvoir dans et hors de l'entreprise, entravant l'autonomie de l'employeur et influençant sa gestion de la main d'œuvre.

Ces rapports de dépendance économique et financière sont saisis à partir de plusieurs indicateurs. La structure de gouvernance de l'entreprise, à laquelle est rattaché l'établissement, est identifiée à travers l'appartenance à un groupe, la principale catégorie d'actionnaires ainsi que la cotation en bourse, qu'il s'agisse d'une cotation directe de l'entreprise ou indirecte via la tête de groupe ou le réseau auquel appartient l'établissement. Le statut de preneur d'ordres est repéré en distinguant l'importance des activités de sous-traitance dans le chiffre d'affaires. Enfin, le poids des contraintes qui pèsent sur l'établissement est également apprécié à travers une question permettant de savoir si celui-ci a été soumis en 2010 à « des objectifs précis et quantifiés » en matière de « rentabilité », de « coûts salariaux » ou de « qualité » et s'il s'agissait d'« objectifs prioritaires ».

Caractérisation des profils d'établissement

Ces différentes variables permettent de préciser le profil respectif des établissements associés aux trois pratiques d'ajustement identifiées par la typologie. La comparaison des fréquences relatives au sein des classes d'établissements fait ressortir les caractéristiques les plus discriminantes (voir complément en ligne C1, tableau C1-4). Afin de préciser celles d'entre elles qui jouent « toutes choses égales par ailleurs », l'analyse descriptive est complétée par l'estimation d'un modèle logit multinomial (tableau 3). Sans permettre de se prononcer sur les liens de causalité, ce modèle permet d'évaluer les caractéristiques affectant significativement la probabilité qu'a un établissement d'appartenir respectivement à l'une des trois classes d'ajustement plutôt qu'aux deux classes typiques de

l'absence d'ajustement, lesquelles sont prises globalement comme référence. Seules ces caractéristiques sont commentées.

Les établissements rattachés à la **classe typique des pratiques associant toutes les modalités d'ajustement** (gel ou baisse des salaires, réduction des effectifs, recours au chômage partiel et réorganisations de l'activité) relèvent pour plus de la moitié d'entre eux du secteur de l'industrie. Relativement à l'ensemble des établissements, ils se distinguent par le peu d'emprise dont ils disposent sur leurs conditions de marché (marché international, faible part de marché, marges de manœuvre réduites pour fixer leur prix, prévision difficile de l'évolution de leur activité). Ils font également face à une demande particulièrement déprimée : près d'un quart d'entre eux déclarent une forte décroissance de leur activité sur la période (contre 7 % dans l'ensemble). Et leur rentabilité est moins fréquemment supérieure à celle de leurs concurrents. Les relations sociales, bien qu'elles soient marquées par une forte présence syndicale et un dialogue social relativement développé, n'ont pas d'effet significatif toutes autres caractéristiques égales par ailleurs.

En ce qui concerne les leviers de flexibilité, ces établissements se caractérisent par un faible recours à la flexibilité numérique, que ce soit à travers les contrats courts ou le temps partiel. De fait, comme le montrent les données des *DADS*, la baisse des contrats courts n'explique qu'une part relativement faible des réductions d'effectifs au sein de cette classe. Ces établissements font en revanche plus fréquemment appel à la polyvalence des salariés (57 % des établissements de cette classe contre 45 % dans l'ensemble), qui permet de réallouer les tâches suivant les besoins de l'activité. On peut voir dans cette flexibilité fonctionnelle une condition propice aux fréquentes réorganisations de l'activité typiques de cette classe, qu'elles prennent la forme d'un rapatriement d'activités sous-traitées (pour 27 % d'entre eux contre 8 % dans l'ensemble) ou d'un recentrage sur le cœur de métier (pour 36 % d'entre eux contre 13 % dans l'ensemble). La polyvalence des salariés a également pu faciliter les réductions d'effectif qui accompagnent ces ajustements internes en permettant le redéploiement des effectifs restants. En revanche, le recours à du travail externe via l'intérim ou la sous-traitance, très présent dans cette classe à dominante industrielle, n'apparaît pas avoir un effet en soi. Si l'interprétation de ce résultat doit rester prudente, puisque ce recours est observé en 2010, on peut à tout le

moins en conclure qu'il ne rend ni plus ni moins probables les ajustements combinés typiques de cette classe ; en particulier, il n'apparaît pas empêcher les baisses d'effectif salarié². Enfin, la politique de gel ou de baisse des salaires typique de cette classe est associée à un recours fréquent à des pratiques de flexibilisation des rémunérations. Néanmoins, l'effet n'est significatif que pour les salariés non-cadres.

Les rapports de dépendance économique et financière ressortent également de façon significative : près de la moitié des établissements de cette classe appartiennent à une entreprise rattachée à un groupe (le plus souvent non coté) et 40 % sont des sous-traitants, dont la plupart pour une majeure partie de leur activité. Ils sont plus fréquemment qu'en moyenne détenus majoritairement par des entreprises ou des organismes financiers étrangers, ou des familles, mais seul le fait d'avoir des capitaux étrangers ressort significativement. Cet effet conjoint de la filialisation et de la présence majoritaire de capitaux étrangers peut signifier, comme le suggèrent Cabannes et al. (2013), l'existence de stratégies d'arbitrage au sein de groupe implantés sur différents territoires. Il se peut aussi que l'éloignement des détenteurs du capital rendent ces entreprises moins sensibles à la recherche d'une acceptabilité sociale de leurs décisions (Pfeffer, 2007, p. 126).

Les établissements rattachés à la **classe typique des restructurations accompagnées d'une modération salariale** (réduction d'effectif, réorganisation de l'activité et modération des salaires) sont, relativement à l'ensemble de l'échantillon, plus fréquemment de création ancienne et de grande taille. La présence syndicale y est marquée et s'accompagne d'un dialogue social nourri. Leurs conditions de marché, bien que difficiles, apparaissent moins tendues que dans la classe précédente. Parmi les indicateurs retenus, seules leur faible marge de manœuvre sur les prix et la décroissance de leur volume d'activité sur la période observée ressortent significativement. Ils souffrent également plus fréquemment d'un niveau de rentabilité inférieur à leurs concurrents.

2. Ce résultat peut être lié à l'usage structurel qui est fait des formes flexibles de mobilisation du travail. C'est ce que suggèrent les résultats de Argouarch' & Debauche (2010) qui étudient les effets, sur données françaises, de l'intérim sur l'ajustement de l'emploi. Ils montrent en effet qu'en cas de choc d'activité, l'intérim absorbe une large part des fluctuations de l'activité les premiers mois suivant le choc, puis progressivement, l'emploi hors intérim s'ajuste lui aussi, de sorte que, deux ans après le choc, la répartition de l'ajustement entre l'intérim et l'emploi hors intérim est proche des parts respectives de chaque forme d'emploi avant le choc.

Tableau 3
Caractérisation des profils d'établissement (estimation d'un modèle logit multinomial)

	« Toutes les modalités d'ajustement » vs « stabilité ou hausse des effectifs »	« Restructurations avec modération salariale » vs « stabilité ou hausse des effectifs »	« Ajustements à dominante salariale » vs « stabilité ou hausse des effectifs »
Constante	- 5.30 ***	- 3.49 ***	- 2.76 ***
Secteur d'activité			
Industrie	1.56 ***	0.20	0.74 ***
Construction	- 0.34	- 0.10	- 0.01
Commerce	<i>ref</i>	<i>ref</i>	<i>ref</i>
Transport	- 0.08	0.04	0.12
Enseignement, santé, social, culture	0.81 *	- 0.47 *	0.34
Autres services	0.63 *	0.05	0.24
Taille d'établissement			
Moins de 20 salariés	<i>ref</i>	<i>ref</i>	<i>ref</i>
De 20 à 49 salariés	- 0.10	0.26	- 0.27
De 50 à 199 salariés	- 0.29	0.05	- 0.56 **
200 salariés et plus	0.35	0.41 *	- 0.37
Âge de l'établissement : 50 ans ou plus	0.26	0.42 ***	0.14
Conditions de marché et santé économique			
Évolution de l'activité sur 2008-2010			
Stable	<i>ref</i>	<i>ref</i>	<i>ref</i>
Décroissante	1.42 ***	1.09 ***	0.90 ***
Fortement décroissante	2.67 ***	1.51 ***	1.42 ***
Difficulté à prévoir l'évolution de l'activité	0.69 ***	0.15	0.59 ***
Ouverture du marché	0.69 ***	- 0.08	0.09
Marge de manœuvre pour prix	- 0.34 *	- 0.23 *	0.25
Rentabilité par rapport à la concurrence			
Inférieure	0.14	0.41 ***	0.33
Équivalente	<i>ref</i>	<i>ref</i>	<i>ref</i>
Supérieure	- 0.57 **	0.01	0.04
Nature des relations sociales			
Présence de délégué(s) syndical(aux) dans l'établissement	0.27	0.46 ***	0.18
Présence de négociations			
Absence ou faible	- 0.31	- 0.71 ***	- 0.46 *
Modérée	<i>ref</i>	<i>ref</i>	<i>ref</i>
Forte	0.26	0.10	- 0.51 ***
Outils de flexibilité et caractéristiques de la main-d'œuvre			
Plus de 10 % de salariés à temps partiel (DADS 2009)	- 0.45 **	0.10	- 0.22
Plus de 8% de salariés en CDL (DADS 2008)	- 0.44 **	0.11	- 0.02
Polyvalence des salariés	0.49 ***	0.21 *	- 0.06
Flexibilisation salariale pour les cadres	0.26	0.30 **	- 0.02
Flexibilisation salariale pour les non cadres	0.86 ***	0.13	0.79 ***
Critères pour revaloriser les salaires			
Résultats financiers	0.92 ***	0.50 ***	0.57 ***
Recommandations de branche	- 0.41 **	- 0.45 ***	- 0.45 **
Proportion de cadres et professions intermédiaires (DADS 2008)			
0 à 15 %	- 0.24	0.07	- 0.09
15 à 50 %	<i>ref</i>	<i>ref</i>	<i>ref</i>
plus de 40 %	- 0.11	0.46 ***	- 0.17
Dépenses de formation			
Moins de 1,5 %	0.11	0.06	- 0.29
De 1,5% à 3 %	<i>ref</i>	<i>ref</i>	<i>ref</i>
Plus de 3 %	0.10	0.25 *	- 0.31
Manquant	0.17	- 0.12	0.02
Rapports de dépendance économique et financière			
Appartenance à un groupe			
Groupe coté	0.13	0.61 ***	0.05
Groupe non coté	0.38 *	0.45 ***	0.04
N'appartient pas à un groupe	<i>ref</i>	<i>ref</i>	<i>ref</i>
Principale catégorie d'actionnaires			
Entreprises ou organismes étrangers	0.96 **	0.47 *	0.71 *
Entreprises ou organismes français	0.21	0.11	0.07
Famille	0.56	0.29	0.50 *
Salariés, État ou autres	0.27	0.00	0.40
Pas d'actionnaire	<i>ref</i>	<i>ref</i>	<i>ref</i>
Établissement preneur d'ordres			
Oui pour + de 50 % de l'activité	0.44 **	0.00	- 0.28
Oui pour - de 50 % de l'activité	- 0.05	0.55 ***	0.22
Non	<i>ref</i>	<i>ref</i>	<i>ref</i>
Objectif prioritaire fixé			
la rentabilité	0.19	0.28 **	- 0.11
les coûts salariaux	0.72 *	0.62 **	- 0.22
la qualité	- 0.87 ***	- 0.32 *	- 0.31
Nombre d'établissements dans la classe étudiée	312	496	214
Nombre d'établissements dans la classe de référence	1 350	1 350	1 350

Note : résultats de l'estimation d'un modèle *logit* multinomial où la probabilité d'appartenir à une classe d'ajustement est estimée relativement à l'appartenance aux classes « stabilité des effectifs » ou « hausse des effectifs » (prises globalement comme référence). Parmi les outils de flexibilisation, le recours à l'intérim et le recours à la sous-traitance ne sont jamais significatifs et ont donc été retirés de la spécification finale présentée ici. Les coefficients estimés sont reportés avec *, **, *** correspondant à un seuil de significativité respectivement de 10 %, 5 %, 1 %. Sauf mention contraire, les variables sont issues de l'enquête *REPONSE* 2010-2011 et portent sur l'année 2010.

Champ : établissements de 11 salariés ou plus du secteur marchand non agricole, déclarant une activité stable ou décroissante entre 2008 et 2010.

Source : Dares, enquête *REPONSE* 2010-2011, volet « représentant de la direction », *Sinapse* et *DADS* 2008-2009

En termes de leviers de flexibilité, le profil de ces établissements est proche du précédent avec, néanmoins, une différence intéressante. Pour cette classe, typique non pas de baisses ou gels des salaires mais d'une simple modération salariale, seul le recours à la flexibilisation des rémunérations des salariés cadres est surreprésenté et significatif. Ces établissements se distinguent par ailleurs par une main d'œuvre plus fréquemment qualifiée et des dépenses de formation importantes. Tout comme les établissements de la précédente classe, ils apparaissent singulièrement dépendants que ce soit économiquement ou financièrement. Un tiers d'entre eux sont des preneurs d'ordres, bien que moins dépendants de la sous-traitance que les établissements de la classe précédente. La moitié d'entre eux sont rattachés à un groupe, coté ou non en bourse, mais ici la cotation du groupe ressort de façon significative. C'est de fait dans cette classe que l'on trouve la plus forte proportion d'établissements rattachés à des entreprises cotées (19 % contre 13 % dans l'ensemble). Outre des objectifs en termes de coûts salariaux, ils sont aussi fréquemment soumis à des indicateurs de rentabilité.

Ces résultats rejoignent en partie ceux d'autres travaux examinant l'impact de la cotation sur les modes de gestion de la main d'œuvre. Conway et al. (2008) et Perraudin et al. (2008a) montrent, à partir des données de l'enquête *REPONSE* 2004-2005, que la cotation est associée tout à la fois à l'emploi d'une main d'œuvre qualifiée bénéficiant de dépenses de formation élevées, et au recours à des formes flexibles de rémunération et d'externalisation du travail (intérim et sous-traitance) permettant une flexibilité des coûts d'exploitation qui sécurise le résultat net. La cotation n'apparaît pas, pour autant, associée à des politiques de rétention de la main d'œuvre en cas de forte baisse de l'activité, comme le mettent en évidence Reynaud (2012) et Deroyon et Romans (2014).

La combinaison d'ajustements typique de cette deuxième classe peut s'interpréter comme le fruit d'une stratégie défensive, dans un contexte particulièrement dégradé, visant tout à la fois à préserver les marges via des réductions d'effectif (qui, comme le montrent les *DADS*, touchent pour une large part la main d'œuvre permanente et qualifiée), accompagnées d'une restriction du périmètre d'activité (49 % ont supprimé des fonctions et 38 % ont recentré leur activité sur leur métier spécifique), tout en préservant la motivation des salariés restants par une politique de modération salariale plutôt qu'une

baisse ou un gel des rémunérations. La présence syndicale, relativement développée dans cette classe, semble avoir davantage accompagné qu'empêché ces ajustements.

Les établissements rattachés à la **classe typique des ajustements à dominante salariale** (gel ou baisse des salaires et, dans une moindre mesure, chômage partiel et baisse des effectifs) présentent un profil moins net que les deux précédents. Peu de caractéristiques s'avèrent significatives toutes choses égales par ailleurs. Comme dans le premier profil, les établissements se singularisent par leur appartenance plus fréquente au secteur de l'industrie, bien que dans une moindre proportion (28 % contre 59 %). Comme dans le deuxième profil, un effet taille apparaît mais joue ici en sens inverse, puisque cette classe concentre la plus forte proportion de petits établissements (54 % ont moins de 20 salariés contre 43 % dans l'ensemble). Cette caractéristique peut expliquer la présence d'un dialogue social d'intensité plutôt modérée. Si ces établissements sont relativement moins exposés à la pression concurrentielle, cet effet n'apparaît pas significatif. Leurs conditions de marché se caractérisent ainsi avant tout par une activité dégradée (60 % ont un volume d'activité décroissant ou fortement décroissant contre 41 % dans l'ensemble) et difficilement prévisible (26 % contre 20 % dans l'ensemble).

L'usage des outils de flexibilité organisationnelle y est moins répandu que dans les classes précédentes. Seules la soumission des revalorisations salariales aux résultats financiers de l'entreprise et la flexibilisation des rémunérations pour le personnel non-cadre caractérisent ce profil. On notera que ces éléments sont associés là-encore à une pratique de baisse ou de gel des salaires. L'existence d'une palette restreinte de leviers de flexibilité, en lien avec leur petite taille fréquente (Bunel, 2008), peut expliquer que ces établissements concentrent leur action sur les salaires. Ce résultat est à rapprocher de celui obtenu par Lai et al. (2016), sur données anglaises (enquête *WERS*), soulignant que, comparativement aux grandes entreprises, les petites et moyennes entreprises ont, toutes choses égales par ailleurs, plus de risques d'avoir été affectées par la crise et d'y avoir répondu par des ajustements sur les rémunérations, sous forme de gel ou de baisse, plutôt que par une réduction des effectifs ou des heures travaillées ou encore une réorganisation du travail. Selon ces auteurs, les PME disposeraient d'une plus grande latitude dans la fixation des rémunérations du fait de pratiques moins formalisées et de relations sociales moins institutionnalisées ;

elles pourraient également être plus contraintes à ces ajustements sur les rémunérations qui, du fait de leur peu de marge en termes de compression de l'emploi et de la moindre présence d'autres leviers de flexibilité, seraient une question de survie (Lai et al., 2016, p. 126). L'analyse descriptive permet de pointer un autre élément d'interprétation : si, dans l'ensemble, ces établissements ont peu recours à la négociation sur la période observée, ils sont en revanche les plus nombreux à avoir négocié sur le temps de travail. Cet élément peut laisser supposer qu'une partie des ajustements opérés par ces établissements ait pu porter sur les heures travaillées en complément du recours au dispositif de chômage partiel.

Enfin, relativement aux établissements des deux précédentes classes, ils apparaissent moins contraints par une dépendance économique ou financière. De fait, l'origine du capital est plus souvent familiale et ils sont plus souvent indépendants et peu concernés par les relations de sous-traitance. On constate néanmoins que la présence de capitaux étrangers favorise l'appartenance à ce profil d'ajustement, comme c'était le cas pour les deux précédents.

Quelles logiques sous-jacentes ?

La mise en regard de ces trois profils d'établissement permet d'apprécier l'effet propre de leur organisation interne et de leur environnement sur les modes d'ajustements adoptés.

L'effet du contexte économique (conditions de marché et santé économique des établissements) va dans le sens attendu. Les ajustements opérés par les établissements apparaissent très liés à l'ampleur du choc d'activité subi, ainsi qu'à l'incertitude qu'il génère. La surreprésentation de l'industrie dans le premier et le troisième profils (ajustements associant toutes les modalités et ajustements à dominante salariale) peut s'interpréter comme l'effet d'anticipations sur le caractère durable de la crise, ce secteur connaissant des difficultés structurelles que la crise ne fait qu'accentuer. Ces anticipations seraient donc associées à des ajustements incluant un gel ou une baisse des salaires (point commun entre les deux profils). Le faible niveau de rentabilité et l'intensité de la concurrence caractérisent pour leur part les profils qui concentrent les diminutions d'effectif (premier et deuxième profils). Les établissements disposant d'un faible pouvoir de marché, notamment du fait de leur intervention sur des marchés internationaux, connaissent bien des ajustements plus intenses sur les coûts salariaux.

L'effet de l'institutionnalisation des relations sociales confirme les résultats de Deroyon et Romans (2014) et Amossé et al. (2016), obtenus sur la même enquête. La présence syndicale et l'intensité du dialogue social sont soit associées positivement aux ajustements, soit sans effet significatif. La présence syndicale caractérise plus spécifiquement le profil typique des restructurations avec modération salariale, ce qui laisse supposer que si cette présence a pu avoir une action sur les salaires, cette action a été modeste : elle est associée à la modération salariale, sans entraver le gel ou la baisse des salaires.

Moins attendue, l'influence de la flexibilité organisationnelle sur les modes d'ajustement à la crise va à l'encontre des prédictions du modèle d'Atkinson et Meager (1986)³. Tout d'abord, le recours à une main d'œuvre externe (via l'intérim ou la sous-traitance), propre aux « stratégies de distanciation », est non significatif toutes choses égales par ailleurs⁴. Si ce recours a éventuellement pu limiter l'ampleur des ajustements supportés par le cœur de main d'œuvre, il n'a pas réduit la probabilité d'une baisse de l'effectif salarié comme attendu théoriquement. Au contraire, l'analyse descriptive indique que les établissements ayant le plus recours à l'externalisation sont surreprésentés dans les deux classes ayant centré leurs ajustements sur les effectifs (premier et deuxième profils), mais cet effet disparaît une fois le contexte de l'établissement pris en compte.

Ensuite, la « flexibilité numérique » (CDL ou temps partiel) est associée négativement à une pratique d'ajustement combinant tous les leviers sans avoir d'effet significatif sur les deux autres types de pratique. L'analyse descriptive révèle que ce sont dans les deux classes d'établissements typiques d'absence ou de faible ajustement sur l'effectif (choisies comme situation de référence) que l'on trouve l'usage le plus intensif de ces deux formes flexibles d'emploi et que,

3. Rappelons que les résultats obtenus doivent être interprétés avec prudence, puisque le recours à ces pratiques organisationnelles n'est connu dans REPOSE que pour la fin de la période observée et qu'on ne peut exclure que ce recours ait pu croître ou diminuer en réponse à la crise. Le problème se pose tout particulièrement dans le cas de la flexibilité numérique, puisque les contrats à durée limitée (CDL) sont comptabilisés au sein de l'effectif total dont on essaie d'expliquer les variations. L'exploitation des DADS permet de lever cette difficulté, en renseignant l'usage des CDL (en proportion de l'effectif salarié) en début de période (2008) et celui du temps partiel en milieu de période (2009). Pour les autres pratiques organisationnelles, l'indicateur mobilisé repère leur présence au sein des établissements dans une phase de reflux de la crise (marquée par le rebond de l'intérim). Si l'intensité du recours à ces pratiques a certainement varié avec la crise, on peut supposer que leur existence même dans l'établissement est plus stable.

4. Les variables relatives au recours à l'intérim et au fait d'être donneur d'ordres ressortant non significatives, elles ont été retirées de l'estimation finale du logit multinomial et n'apparaissent donc pas dans le tableau 3.

dans les classes caractéristiques des ajustements sur l'effectif, les contrats courts ne contribuent qu'en partie à la baisse des effectifs. Au total, l'usage de CDL ne rend donc pas plus probables les ajustements portant sur l'effectif total.

Enfin, le recours à la flexibilisation des rémunérations et à la flexibilité fonctionnelle se révèle, pour leur part, significatif, mais les effets ne sont pas davantage en ligne avec les prédictions du modèle de la firme flexible. Dans le cas des rémunérations, leur flexibilisation est bien associée à des ajustements sur les salaires (politiques salariales restrictives), mais l'effet diffère selon qu'elle s'applique aux cadres ou au non cadres. La flexibilisation des rémunérations du personnel non-cadre est en effet associée aux profils typiques d'ajustements impliquant un gel ou une baisse des salaires (premier et troisième profils), quand la flexibilisation des rémunérations cadres favorise la modération salariale (deuxième profil). Cette distinction renvoie à l'usage différencié qui peut être fait de ces outils selon la catégorie de salariés concernés. Comme l'ont montré des travaux sur les précédentes éditions de l'enquête *REPONSE* (Barreau & Brochard, 2003 ; Brochard, 2008), si l'usage d'éléments de rémunération réversibles et individualisés participent d'une politique incitative pour les salariés cadres, il relève plutôt d'une volonté de flexibiliser la masse salariale dans le cas des salariés non cadres. La flexibilité fonctionnelle, repérée à travers la polyvalence des salariés, elle apparaît favoriser comme attendu les réorganisations de l'activité productive (premier et deuxième profils), mais elle est aussi associée à des réductions d'effectif, et cela même quand les dépenses de formation sont importantes, comme dans le deuxième profil, où la main d'œuvre qualifiée et permanente a largement contribué aux suppressions d'emplois. On peut alors supposer que la polyvalence, en autorisant le redéploiement de la main d'œuvre restante, joue ici comme un levier de réduction des effectifs, plus qu'elle ne concoure globalement à la rétention d'une main d'œuvre stabilisée.

Les rapports de dépendance économique et financière, liés à la structure de gouvernance de l'établissement ou à son statut de preneur d'ordres, ont un effet propre et non ambigu. Le fait d'être détenu principalement par des investisseurs étrangers, comme le fait d'être une filiale de groupe (coté ou non), ou encore l'insertion dans une chaîne de sous-traitance affectent significativement les ajustements opérés par les établissements. Plus précisément, si la présence majoritaire d'investisseurs étrangers dans le

capital de l'établissement caractérise l'ensemble des profils associés aux différentes pratiques d'ajustement (plutôt qu'à celui des classes ayant peu ou pas connu d'ajustements), le rattachement à un groupe est associé plus spécifiquement aux pratiques incluant des réductions d'effectif (premier et deuxième profils), confirmant un résultat bien établi dans la littérature. L'effet de la cotation du groupe ne ressort significativement que pour le deuxième profil, soit celui typique des restructurations accompagnées d'une modération salariale, ce qui peut s'interpréter comme le signe d'une volonté de maintenir les incitations financières pour une main d'œuvre plus fréquemment qualifiée dont la rémunération est basée sur la performance (Conway et al., 2008). En ce qui concerne l'incidence du statut de preneurs d'ordres, caractéristique du premier et deuxième profils, l'importance de la dépendance à cette activité de sous-traitance se révèle déterminante : les preneurs d'ordres les plus dépendants sont également ceux ayant opérés les ajustements les plus sévères (premier profil). Réciproquement, les établissements les moins dépendants de ces acteurs extérieurs (tête de groupe, marché boursier, donneur d'ordre) apparaissent moins touchés par les suppressions d'emploi et favoriser des pratiques d'ajustement à dominante salariale.

* *
*

Appréhendées à l'échelle de l'établissement, les réponses à la crise apparaissent plus hétérogènes que ce que laisse entrevoir l'analyse des données agrégées, à la fois dans leurs modalités et dans leur logique sous-jacente. Les ajustements sur les effectifs, les heures travaillées et les rémunérations se révèlent plus complémentaires que substituables et, au-delà du contexte économique et social, ces ajustements varient selon les pratiques de flexibilisation de la main d'œuvre au sein de l'établissement et ses liens de dépendance économique et financière. Sur le plan analytique, ces résultats offrent deux principaux enseignements.

D'abord, ils mettent en question la thèse d'une segmentation des effets de la crise entre un « cœur » de salariés protégés, et une « périphérie » précaire absorbant l'essentiel des ajustements. Ils suggèrent plutôt, dans la lignée des travaux opérant une lecture critique du modèle de la firme flexible d'Atkinson et Meager

(1986), l'existence d'une segmentation des pratiques de gestion du personnel au sein même du « cœur » de main d'œuvre (pour une revue de la littérature, cf. Kalleberg, 2001).

Ensuite, ces résultats accréditent la thèse d'un « brouillage » des frontières de l'entreprise (Grimshaw & Rubery, 2005), invitant à mieux tenir compte des liens de dépendance économique

et financière dans la compréhension des pratiques de gestion de la main d'œuvre des établissements. Ils offrent une illustration supplémentaire des contraintes induites par une structure de gouvernance ou des relations de sous-traitance qui affaiblissent les marges de manœuvre des entreprises dont l'activité est orientée ou commandée par des acteurs extérieurs (Sacchetti & Sugden, 2003 ; Perraudin et al., 2014). □

BIBLIOGRAPHIE

- Amossé, T., Askenazy, P., Chevalier, M., Erhel, C., Petit, H. & Rebérioux, A. (2016).** Relations sociales et ajustements à la crise : une analyse micro-statistique comparative franco-britannique. CEE, *Document de travail* N° 187. <http://www.cee-recherche.fr/publications/document-de-travail/relations-sociales-et-ajustements-la-crise>
- Amossé, T., Bloch-London, C. & Wolff, L. (2008).** *Les relations sociales en entreprise*. Paris : La Découverte, coll. Recherche.
- Argouarc'h, J. & Debauche, E. (2010).** Comment expliquer les évolutions de l'emploi depuis le début de la crise ? Insee, *Note de conjoncture*, décembre, 19–43. <https://www.insee.fr/fr/statistiques/1408230?sommaire=1408235>
- Askenazy, P., Bozio, A. & Garcia-Penalosa, C. (2013).** Dynamique des salaires par temps de crise. *Les notes du Conseil d'analyse économique* 5. <http://www.cae-eco.fr/Dynamique-des-salaires-par-temps-de-crise.html>
- Atkinson, J. & Meager, N. (1986).** Changing Working Patterns: How Companies Achieve Flexibility to Meet New Needs. *IMS Report*. Londres: National Economic Development Office.
- Babecký, J., Du Caju, P., Kosma, T., Lawless, M., Messina, J. & Room, T. (2009).** The margins of labour cost adjustment: survey evidence from European firms. *ECB working paper series* N° 1106. <https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/scpwps/ecbwp1106.pdf>
- Barreau, J. & Brochard, D. (2003).** Les politiques de rémunération des entreprises : écarts entre pratiques et discours. *Travail et Emploi*, 93, 45–59.
- http://travail-emploi.gouv.fr/publications/Revue_Travail-et-Emploi/pdf/93_1939.pdf
- Beauvoir, R. & Calavrezo, O. (2012).** Le chômage partiel en 2011 : stabilisation du recours au dispositif. *Dares Analyses* N° 097. <http://dares.travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/2014-097.pdf>
- Bentolila, S., Cahuc, P., Dolado, J. J. & Le Barbanchon, T. (2012).** Two-tier labor markets in a deep recession: France vs. Spain. *Economic Journal*, 122, 155–187.
- Bertola, G., Dabusinskas, A., Hoerberichts, M., Izquierdo, M., Kwapil, C., Montornès, J. & Radowski, D. (2012).** Price, Wage and Employment Response to Shocks: Evidence from the WDN Survey. *Labour Economics*, 9, 783–791.
- Béthoux, E., Mias, A., Blache, G., Dupuy, C., Jobert, A., Renoux, J. L., Spieser, C., Tallard, M. & Vincent, C. (2015).** Dialoguer plus, mais sur quoi ? Les régulations d'entreprise en matière d'emploi, de formation et de conditions de travail en temps de crise. *La Revue de l'IREES*, 84/1, 91–123. http://www.ires.fr/publications-de-l-ires/item/download/1180_8a9852ee87d8f638c282cad90a4a9f82
- Boeri, T. & Jimeno, J. F. (2016).** Learning from the Great Divergence in unemployment in Europe during the crisis. *Labour Economics*, 41, 32–46.
- Boulin, J. Y. & Cette, G. (2013).** Labour market adjustments during the crisis: the role of working time arrangements. *Transfer*, 19(4), 475–487.
- Brochard, D. (2008).** Logiques de gestion du travail, environnements conventionnel et concu-

rentiel : des politiques de rémunération sous influences. In: T. Amossé, C. Bloch-London & L. Wolff, *op. cit.*, 376–398.

Bunel, M. (2008). Flexibilité interne et flexibilité externe : complémentarité, substitution et impact des 35 heures. *Document de travail du CEE* N° 98. <http://www.cee-recherche.fr/sites/default/files/webfm/publications/docdetravail/98-flexibilite-complementarite-35heures.pdf>

Cabannes, P.-Y., Cottet, V., Dubois, Y., Lelarge, C. & Sicsic, M. (2013). Les ajustements des entreprises françaises pendant la crise de 2008/2009. *L'économie française*, édition 2013, 53–67. <https://www.insee.fr/fr/statistiques/1372834?sommaire=1372840>

Cahuc, P. (1990). La théorie des négociations salariales : une revue de la littérature. *Économie et Prévision*, 92(1), 21–30. www.persee.fr/doc/ecop_0249-4744_1990_num_92_1_5154

Calavrezo, O. & Zilloniz, S. (2016). L'ajustement des entreprises pendant la crise de 2008 : recours aux heures supplémentaires et à l'activité partielle. Dares, *Document d'études* N°198. http://dares.travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/de_2016-198_-_4.pdf

Cochard, M., Cornilleau, G. & Heyer, E. (2010). Les marchés du travail dans la crise. *Economie et Statistique*, 438-440, 181–204. <https://www.insee.fr/fr/statistiques/fichier/1377163/ES438L.pdf>

Conway, N., Deakin, S., Konzelmann, S., Petit, H., Rebérioux A. & Wilkinson, F. (2008). The Influence of Stock Market Listing on Human Resource Management: Evidence for France and Britain. *British Journal of Industrial Relations*, 46(4), 631–673.

Delpech, Q., Garner, H., Guézennec, C. & Naboulet, A. (2016). Collective Bargaining and Internal Flexibility: A Franco-German Comparison. France Stratégie, *Document de travail*, 2016-2. http://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/collective_bargaining_and_internal_flexibility-26-02-2016.pdf

Delteil, V. & Dieuaide, P. (2012). French multinational companies, new state regulations and changes in the employment relationship during the crisis: the exemplary case of the automobile sector. *Transfer: European Review of Labour and Research*, 18(4), 427–444.

Deroyon, J. & Romans, F. (2014). La négociation sur l'emploi et les salaires face à la crise : des situations sous tension. Insee, *Emploi et salaires*, édition 2014, 61–78. <https://www.insee.fr/fr/statistiques/1373549?sommaire=1373556>

Dias, D. A., Robalo Marques, C. & Martins, F. (2013). Wage Rigidity and Employment Adjustment at the Firm Level: Evidence from Survey data. *Labour Economics*, 23, 40–49.

Duhautois, R. & Lagarde, P. (2004). Entreprises de groupe ou entreprises indépendantes : quel impact sur les réallocations d'emplois ? *Economie et Statistique*, 380, 63–81. <https://www.insee.fr/fr/statistiques/1376496?sommaire=1376498>

Dustmann, C., Fitzenberger, B., Schönberg, U. & Spitz-Oener, A. (2014). From Sick Man of Europe to Economic Superstar: Germany's Resurgent Economy. *Journal of Economic Perspectives*, 28(1), 167–188.

Fabiani, S., Lamo, A., Messina, J. & Room, T. (2015). European firm adjustment during times of economic crisis. *ECB working paper series* N° 1778. <https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/scpwps/ecbwp1778.en.pdf>

Gautié, J. (2011). France: Protecting the insiders in the crisis and forgetting the outsiders? In: Vaughan-Whitehead D. (Ed), *Inequalities in the world of work: The effects of the crisis*, 209–254. Geneva: International Labour Office.

Greenhalgh, L., Lawrence, A. T. & Sutton, R. I. (1988). Determinants of Work Force Reduction Strategies in Declining Organizations. *Academy of Management Review*, 13(2), 241–254.

Grimshaw, D. & Rubery, J. (2005). Inter-capital relations and the network organisation: redefining the work and employment nexus. *Cambridge Journal of Economics*, 29, 1027–1051.

Horny, G., Montornes, J., Sauner-Leroy, J.-B. & Tarrieu, S. (2010). Les politiques salariales durant la crise : résultats d'enquêtes. *Bulletin de la Banque de France* N°179, 1–10. www.acp.banque-france.fr/fileadmin/user_upload/.../bdf_bm_179_etu_1.pdf

Kalleberg, A. L. (2001). Organizing flexibility: The flexible firm in a new century. *British Journal of Industrial Relations*, 39(4), 479–504.

- Kümmerling, A. & Lehndorff, S. (2014).** The use of working time-related crisis response measures during the Great Recession. ILO, *Conditions of Work and Employment series* N° 44.
- Kwapil, C. (2010).** Firms' Reactions to the Crisis and their Consequences for the Labour Market: Results of a Company Survey Conducted in Austria. *ECB working paper series* N° 1274. <https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/scpwps/ecbwp1274.pdf>
- Lai, Y., Saridakis, G., Blackburn, R. & Johnstone, S. (2016).** Are the HR Responses of Small Firms Different from Large Firms in Times of Recession? *Journal of Business Venturing*, 31, 113–131.
- Marchand, O. & Minni, C. (2010).** Le marché du travail dans la crise : un cadrage statistique. *Revue de l'OFCE*, 115(4), 63–80.
- OCDE (2010).** *Perspectives de l'emploi de l'OCDE 2010*. Paris : Ocde.
- Perez, C., Thévenot, N., Berta, N., Brochard, D., Delahaie, N., Jallais, S., Perraudin, C., Sauviat, C. & Valentin, J. (2015).** Modes d'ajustement par le travail en temps de crise : des relations professionnelles sous tension. *La Revue de l'Ires*, 1/2015, N° 84, 59–90. <https://halshs.archives-ouvertes.fr/hal-01306493/document>
- Perraudin, C., Petit, H. & Rebérioux, A. (2008a).** The Stock Market and Human Resource Management: Evidence from a Survey of French Establishments, *Recherches économiques de Louvain*, 74(4), 541–581.
- Perraudin, C., Petit, H., Thévenot, N., Rebérioux, A. & Valentin, J. (2008b).** Une gestion de l'emploi qui dépasse le cadre de l'entreprise. In: T. Amossé, C. Bloch-London & L. Wolff, *op. cit.*, 277–297.
- Perraudin, C., Petit, H., Thévenot, N., Tinel, B. & Valentin, J. (2014).** Inter-firm Dependency and Employment Inequalities: Theoretical Hypotheses and Empirical Tests in French Subcontracting Relationships. *Review of Radical Political Economics*, 46(2), 199–220.
- Pfeffer, J. (2007).** Human Resources from an Organizational Behavior Perspective: Some Paradoxes Explained. *Journal of Economic Perspectives*, 21(4), 115–34.
- Picart, C. (2004).** Le tissu productif : renouvellement à la base et stabilité au sommet. *Economie et statistique*, 371, 89–108. <https://www.insee.fr/fr/statistiques/1376315?sommaire=1376317>
- Reynaud, B. (2012).** Workforce reduction and firm performance: evidence from French firm data (1994–2000). *Socio-Economic Review*, 11(4), 711–737.
- Roche, W. K. & Teague, P. (2014).** Do Recessions Transform Work and Employment? Evidence from Ireland. *British Journal of Industrial Relations*, 52(2), 261–285.
- Sacchetti, S. & Sugden, R. (2003).** The governance of networks and economic power: The nature and impact of subcontracting relationships. *Journal of Economic Surveys*, 17(5), 669–691.
- Teague, P. & Roche, W. K. (2014).** Recessionary bundles: HR practices in the Irish economic crisis. *Human Resource Management Journal*, 24(2), 176–192.
- Tijdens, K., van Klaveren, M., Bispinck, R., Dribbusch, H. & Öz, F. (2014).** Wage and workforce adjustments in the economic crisis in Germany and the Netherlands. *European Journal of Industrial Relations*, 20(2), 165–183.
- Zagelmeyer, S., Heckman, M. & Kettner, A. (2012).** Management Responses to the Global Financial Crisis in Germany: Adjustment Mechanisms at Establishment Level. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(6), 3355–3374.

