

# Connaissance de l'emploi

Le 4 pages du Centre d'études de l'emploi et du travail  
Décembre 2022

186 le cnam  
ceet

## QUELLES STRATÉGIES DE GESTION DE L'EMPLOI DANS LES ENTREPRISES FACE À LA CRISE SANITAIRE ? UNE ANALYSE DU PREMIER CONFINEMENT EN FRANCE

**Philippe Askenazy**

*CNRS-ENS-Centre Maurice Halbwachs*

**Clément Brebion**

*CBS, CEET*

**Pierre Courtioux**

*Paris School of Business*

**Christine Erhel**

*CNAM, LIRSA, CEET*

**Malo Mofakhami**

*Université Paris Nord, CEPN, CEET*

En mars 2020, la crise sanitaire liée au COVID crée un choc majeur, exceptionnel par sa forme et son ampleur, sur l'économie française. L'annonce du premier confinement a des effets directs sur l'activité économique, les conditions d'emploi et de travail, entraînant des fermetures et restrictions d'activité pour les secteurs « non essentiels » et une obligation de télétravailler pour toutes les activités où cela est possible. En parallèle, l'État met en place des mesures de soutien aux entreprises et à l'emploi, en particulier via l'extension du périmètre et de la générosité du chômage partiel.

Ce numéro de *Connaissance de l'emploi* analyse la gestion de l'emploi pendant cette période de crise singulière et montre l'existence de cinq types de stratégies d'entreprises, s'appuyant sur des modes de flexibilité différenciés.

Pendant le premier confinement, les entreprises françaises ont massivement utilisé les dispositifs publics et le télétravail : 4/5 d'entre elles ont eu recours aux mesures de soutien, dont 70 % au chômage partiel. Un tiers d'entre elles ont arrêté leur activité, et deux tiers l'ont continuée, dont 40 % grâce au basculement général des salariés en télétravail (Duc, Souquet, 2020). Toutefois, malgré l'importance du recours au télétravail ou au chômage partiel, ces deux formes d'ajustement n'épuisent pas la variété de la gestion de l'emploi en temps de crise sanitaire. Certaines entreprises ont également poursuivi leur activité sur site (dans les secteurs « essentiels » ou pour certains métiers non télétravaillables), tandis que d'autres ont réduit leur niveau d'emploi face aux restrictions (et malgré l'extension du périmètre du chômage partiel). De manière plus générale, au-delà des différences par secteur et par type d'activité, on peut faire l'hypothèse d'une hétérogénéité de la gestion de l'emploi dans ce contexte de crise, qui s'appuie sur des usages différenciés des politiques publiques, mais aussi sur les ressources propres des entreprises et leurs pratiques préexistantes à la crise sanitaire.

L'objectif de ce numéro de *Connaissance de l'emploi* est d'explorer cette hétérogénéité des stratégies de gestion de l'emploi en temps de crise sanitaire, en s'appuyant sur une base de données originale, qui combine des informations sur les ajustements réalisés suite à l'annonce du premier confinement, et des données sur la situation des entreprises avant le déclenchement de la crise sanitaire. Après avoir défini un cadre d'analyse théorique centré sur la flexibilité en temps de crise, on présente une typologie des stratégies d'entreprises.

### ● Flexibilité et gestion de crise : deux approches théoriques

Le cadre d'analyse proposé combine une typologie de la flexibilité s'inscrivant dans la lignée des travaux d'Atkinson sur la « firme flexible » et une typologie des modèles de gestion de crise, proposée par des travaux récents en management.

En économie du travail, il existe une pluralité de modes de flexibilité selon les approches de la segmentation du marché du travail, qui soulignent l'importance de la flexibilité interne dans la constitution de « marchés internes du travail » sur le marché primaire, permettant une stabilisation de la main-d'œuvre, tandis que les entreprises du marché secondaire ajustent l'emploi par la flexibilité externe. Atkinson (1984) met en avant l'idée que les entreprises peuvent utiliser plusieurs types de flexibilité pour s'ajuster aux fluctuations de l'activité, et distingue une flexibilité numérique, s'appuyant sur divers leviers (embauches et licenciements, recours à des contrats à durée déterminée, à temps partiel... mais aussi modifications de la durée du travail des salariés permanents) et une flexibilité fonctionnelle (réorganisation du travail, travail en équipe, polyvalence...). Des approches plus récentes soulignent l'importance de la flexibilité du temps de travail, qui permet des ajustements internes, et proposent de la distinguer de la flexibilité numérique (Håkansson and Isidorsson, 2003). Une dimension supplémentaire de flexibilité est apparue avec la « dé-spatialisation du travail » permise par les outils numériques et le développement du télétravail ou du travail mobile (Halford, 2005). Cette flexibilité spatiale, même si elle demeure limitée dans son ampleur, préexistait à la crise sanitaire. Au total, on peut donc distinguer entre 4 formes principales de flexibilité dans la gestion de l'emploi et du travail : une flexibilité numérique (externe), une flexibilité du temps de travail, une flexibilité fonctionnelle et une flexibilité spatiale (toutes trois internes).

Toutefois, cette approche par les formes de flexibilité ne suffit pas à caractériser la réponse des entreprises dans le contexte de la crise sanitaire. En effet, celle-ci diffère d'une crise économique « classique » par son caractère inattendu et ses conséquences imprévisibles sur l'économie et la société. L'analyse de la crise sanitaire doit donc s'appuyer sur des modèles plus généraux de gestion de crise par les entreprises (incluant par exemple le cas des catastrophes naturelles). La littérature sur ces situations (Wenzel *et al.*, 2020) met en avant quatre types de réponses stratégiques à une crise de ce type : une stratégie de repli, reposant sur la réduction conjointe des coûts et du niveau d'activité ; une stratégie de persévérance, permettant le maintien de l'activité, au moyen de différents leviers, comme un endettement accru ; une stratégie d'innovation, basée sur la réorganisation ou de nouvelles activités ; une stratégie d'*exit*, marquée par un arrêt temporaire ou définitif de l'activité. Ces stratégies requièrent différents types de flexibilité du travail et des ressources humaines, pour partie préexistantes dans l'entreprise.

Ainsi, l'analyse de la gestion de l'emploi au moment de l'entrée en crise sanitaire peut s'appuyer sur deux typologies croisées : celle des stratégies de gestion de crise et celle des formes de flexibilité du travail et de l'emploi.

## ● Cinq types de stratégies observables en France face au premier confinement

La base de données inclut des informations sur la gestion de l'emploi en mars 2020 au moment du premier confinement et sur la période précédant la pandémie. L'analyse statistique permet d'identifier cinq types de stratégies mises en œuvre

dans les établissements français face à la crise (voir encadré). Pour chacune de ces stratégies, les données permettent également de caractériser leurs profils avant crise, en matière de performances économiques, de gestion de l'emploi (types de contrats, salaires...), mais également de conditions de travail et de gestion des ressources humaines (tableau).

### Télétravail

Un premier groupe d'établissements utilise massivement le télétravail en réaction au premier confinement : 75 % de ces établissements déclarent que la plupart des salariés sont en télétravail. A contrario, ils utilisent très peu le chômage partiel, et la flexibilité externe apparaît absente. Ainsi, la flexibilité spatiale apparaît quasi exclusive, au service d'une stratégie globale de persévérance, avec maintien de l'emploi.

Ces établissements sont surreprésentés dans les services intensifs en connaissance (finance, recherche et développement...) et dans l'éducation. Leur situation économique avant la crise apparaît favorable, tandis que la qualité de l'emploi y est également élevée. Les salaires sont supérieurs aux autres groupes d'entreprises pour toutes les catégories socioprofessionnelles, les contrats à durée déterminée et les temps partiels sont moins fréquents que la moyenne.

La flexibilité spatiale existait déjà avant la crise sanitaire dans ces établissements : 23 % d'entre eux déclarent que plus de 20 % de leurs salariés pratiquaient déjà le télétravail avant la crise. Elle pouvait s'appuyer sur un niveau élevé d'usage des outils numériques (42 % des salariés), et d'accords de télétravail également très fréquents (57 % des établissements couverts), qui les différencient clairement des autres types d'entreprises.

### Chômage partiel

Le second groupe d'établissements a principalement recours au chômage partiel pour s'adapter au confinement. Dans 70 % des établissements, la plupart des salariés sont en chômage partiel, et le recours au télétravail apparaît très limité. La flexibilité est donc principalement interne, sur la base d'une flexibilité du temps de travail. Celle-ci n'exclut pas des ajustements par la flexibilité numérique (non-renouvellement de contrats ou report des recrutements) pour certains établissements. Les restrictions d'activité constituent la principale raison avancée pour le recours au chômage partiel, ce qui soutient l'idée d'une stratégie d'*exit* temporaire avec maintien de l'emploi (pour 93 % des établissements), soutenue par les politiques publiques.

D'un point de vue sectoriel, les établissements du secteur de la construction et de l'hôtellerie-restauration, touchés par les restrictions d'activité, sont surreprésentés. Les indicateurs économiques montrent que ces établissements sont structurellement dans une situation plus fragile (faible productivité, faible intensité capitaliste, faible internationalisation). Les salaires y sont plus bas que la moyenne, et la part des CDD ou du temps partiel est au contraire plus élevée. On relève un faible taux d'usage des outils numériques avant la crise (17 % des salariés). Dans l'ensemble, les établissements de ce groupe disposent de peu de ressources pour mettre en place une flexibilité spatiale ou fonctionnelle, ce qui justifie un recours massif au chômage partiel (et au soutien public) pour s'adapter aux contraintes liées à la crise sanitaire.

## Travail sur site

Le troisième groupe d'établissements correspond à ceux qui ont conservé la plus grande partie de leur main-d'œuvre sur site pendant le premier confinement. 81 % d'entre eux déclarent que la majorité de leurs salariés travaillent sur site en mars 2020. Le télétravail est peu répandu, de même que le chômage partiel (83 % des établissements n'ont aucun salarié en chômage partiel). Dans ce groupe, les établissements ont donc principalement recours à une flexibilité fonctionnelle et une stratégie d'innovation afin d'adapter les conditions de travail au maintien de l'activité sur site. Toutefois, dans les établissements, au sein de ce groupe, où l'emploi augmente (12 % du groupe), on observe également une flexibilité numérique, qui passe par le recours à la sous-traitance, à l'intérim, ou à des recrutements en CDD.

Du point de vue de leur situation initiale, ces établissements apparaissent proches de ceux du second groupe, présentant une situation économique peu favorable, des salaires faibles, et des ressources très limitées en matière de flexibilité spatiale (faible taux d'utilisation des outils numériques, très faible part d'accords sur le télétravail). Toutefois, ils se situent dans des secteurs différents, avec une concentration dans les industries « low tech », le commerce et la santé, où l'activité s'est maintenue pendant le confinement, voire a connu un accroissement. De plus, au-delà de cette spécificité sectorielle, on relève que les établissements de ce groupe semblent avoir une expérience antérieure de politiques de santé au travail : comparativement au groupe précédent, ils se caractérisent par une plus forte proportion de salariés exposés à des risques professionnels avant la crise sanitaire, et présentent une proportion plus élevée d'établissements dotés d'un CHSCT et d'un responsable santé.

## Flexibilité externe

Le quatrième groupe d'établissements est plus petit que les précédents. Il se caractérise par un usage important de la flexibilité numérique : 71 % des établissements n'ont pas renouvelé certains contrats temporaires, 67 % ont annulé ou repoussé des recrutements, et quelques-uns ont même réduit les contrats permanents. Le chômage partiel est utilisé de manière limitée, pour des raisons de restrictions légales, mais aussi économiques. Le contexte de ces établissements est marqué par une réduction du niveau de l'emploi.

Ces établissements, principalement situés dans les transports et les services peu qualifiés, apparaissent très peu performants en matière économique (leur productivité est la plus faible de tous les groupes) et en matière de qualité de l'emploi. La part de l'emploi en CDD ou à temps partiel fin 2019 y sont les plus élevées de l'ensemble des groupes, attestant d'une logique préexistante de recours

marqué à la flexibilité numérique. La part des établissements couverts par un accord télétravail est inférieure à la moyenne, et le climat social semble plutôt dégradé, s'accompagnant de difficultés de recrutement.

Dans ces établissements déjà plus fragiles avant la crise sanitaire, c'est donc une stratégie de repli qui prévaut, s'appuyant principalement sur la flexibilité numérique.

## Stratégie mixte

Enfin, le cinquième groupe d'établissements combine un ensemble de stratégies en réponse au premier confinement. 38 % des établissements ont des travailleurs sur site, 53 % ont des salariés en télétravail, et 36 % des salariés en chômage partiel. En revanche, ils n'ont pas recours à la flexibilité externe et l'emploi est stable. Il s'agit donc de stratégies mixtes, s'appuyant sur différentes logiques et outils de flexibilité interne. L'usage du chômage partiel apparaît principalement motivé par des raisons économiques, et non par des restrictions légales d'activité (contrairement au deuxième groupe).

Le secteur industriel est surreprésenté dans ce groupe, ainsi que les établissements de taille moyenne et de grande taille. Leur situation économique apparaît très favorable avec les niveaux les plus élevés de productivité et d'intensité capitalistique. L'emploi en CDD et à temps partiel est peu développé, et les salaires sont élevés (mais inférieurs à ceux du premier groupe). La part des cadres est importante. L'utilisation des outils numériques est fréquente, mais inférieure au premier groupe.

**Tableau : quelques caractéristiques des stratégies de gestion de l'emploi dans les cinq groupes d'établissements**

	Classe 1 Télétravail (22 %)	Classe 2 Chômage partiel (20 %)	Classe 3 Travail sur site (20 %)	Classe 4 Flexibilité externe (7 %)	Classe 5 Stratégie mixte (31 %)	Ensemble des établissements (100 %)
Baisse du niveau d'emploi en mars 2020 (% d'établissements)	1	7	5	100	3	10
Augmentation du niveau d'emploi en mars 2020 (% d'établissements)	2	0	12	0	1	3
Productivité en 2019 (milliers d'euros par ETP par an)	375	163	138	92	537	318
Part des cadres fin 2019 (en %, moyenne)	42	13	7	10	15	18
Part des CDD fin 2019 (en %, moyenne)	8	12	11	16	7	10
Part de temps partiel fin 2019 (en %, moyenne)	13	22	24	25	13	18
Salaire mensuel moyen fin 2019 (en €, moyenne)	3001	1932	1806	1883	2191	2207
Plus de 20 % de salariés en télétravail avant la crise sanitaire (% d'établissements)	23	2	0	3	3	7
Part de travailleurs utilisant des outils numériques pour le travail à distance (en %, moyenne)	42	17	11	26	22	23
Existence d'un accord sur le télétravail (% d'établissements)	57	21	16	20	34	32
Présence d'un CHSCT (% d'établissements)	91	66	90	92	92	89
Plus de 50 % de salariés exposés à un risque (% d'établissements)	7	33	36	34	26	27

Source : ACEMO-covid et ACEMO-trim 2019 (DARES et Insee), FARE 2019 (Insee), enquête Conditions de travail 2019 (Dares) – calcul des auteurs. Les indicateurs sont exprimés en moyenne pour chaque classe ou en % des établissements dans chaque classe.

Ainsi, les établissements de ce groupe disposent de ressources liées à de multiples facteurs, incluant leur taille, leur situation économique et des usages du numérique avant la crise, qui leur permettent de s'ajuster en mobilisant différents outils de flexibilité interne afin de maintenir l'activité. Toutefois, ils doivent également faire face à des difficultés économiques qui requièrent un recours au chômage partiel et une stratégie de repli lui-même partiel.

Cette typologie des établissements pendant la période du premier confinement confirme la coexistence de différents types de stratégies de gestion de crise au sein de l'économie française, avec un spectre qui va bien au-delà d'une dichotomie entre télétravail et chômage partiel. On relève en particulier des stratégies de repli, de persévérance, d'innovation organisationnelle, et enfin d'*exit*. Ces stratégies s'appuient sur différents types de flexibilité, numérique (externe), par le temps de travail (interne), fonctionnelle (interne), spatiale (interne). Elles prennent place dans des contextes sectoriels différents, qui connaissent des contraintes spécifiques dans le cadre de la crise sanitaire. Cependant, ces effets sectoriels ne suffisent pas à expliquer à eux seuls l'appartenance à un groupe, il existe un lien entre les types de flexibilité et la situation antérieure des entreprises en matière de recours aux outils numériques, de négociation sur le télétravail, d'usages des contrats flexibles (CDD, intérim), ou encore de santé au travail<sup>1</sup>. De manière plus large, cette recherche montre également la diversité des questions posées par la gestion de l'emploi en temps de crise sanitaire. Si le rôle des politiques de chômage partiel comme ressource permettant d'éviter les destructions d'emplois dans des situations d'arrêt de l'activité apparaît clairement, on perçoit également d'autres enjeux économiques et sociaux portant sur les conditions de retour à l'emploi dans les établissements ayant réduit leur main-d'œuvre (et souvent peu attractifs), ou encore l'importance des enjeux de santé au travail pour les salariés sur site.

## ENCADRÉ : DONNÉES ET MÉTHODES

Les données utilisées s'appuient principalement sur l'enquête ACEMO-COVID (Dares, Insee), une enquête mensuelle mise en place en avril 2020 interrogeant les établissements du secteur privé de 10 salariés ou plus (hors agriculture) sur leur situation en matière d'emploi au 31 mars 2020.

Ces données sont appariées au niveau établissement avec les données ACEMO-trim (Dares, Insee) du dernier trimestre 2019, qui couvrent le même échantillon que l'enquête ACEMO-COVID et permettent d'appréhender les conditions d'emploi de la main-d'œuvre des établissements juste avant la pandémie, et avec les données administratives issues des déclarations fiscales FARE (Insee) de 2019, portant sur la santé économique et financière des entreprises correspondant à ces établissements.

Enfin, afin de connaître les conditions de travail au sein des établissements avant la pandémie, nous utilisons l'enquête Conditions de Travail (CT) de 2019 (Dares), qui renseigne sur l'organisation du travail (notamment l'utilisation d'outils numériques et l'existence d'accord sur le travail à distance), l'existence d'un CHSCT, l'exposition aux risques des salariés et sur le climat social.

Pour caractériser les stratégies mises en place par les établissements et le nombre de stratégies mises en œuvre face à la crise sanitaire, nous appliquons une méthode d'analyse des correspondances multiples (ACM) à un ensemble de variables issues de l'enquête ACEMO-COVID, qui précisent tout d'abord la répartition moyenne des salariés entre différentes situations : travail sur site, télétravail, chômage partiel, arrêt maladie, congés, utilisation du droit de retrait. Ces informations sont complétées par une série d'indicateurs de diminution des effectifs (licenciements ou ruptures conventionnelles de CDI, non-renouvellement de CDD, annulation ou report d'embauches prévues). L'analyse inclut 12 737 établissements.

L'ACM permet de résumer les informations sur les liens entre ces différentes variables par l'identification d'un jeu de dimensions non corrélées entre elles. Sur la base de ces dimensions, nous regroupons les observations en utilisant une méthode de classification ascendante hiérarchique (CAH) qui nous conduit à conserver cinq groupes d'établissements.

Une fois ces groupes constitués, les variables issues des bases de données ACEMO-trim, FARE et CT 2019 sont utilisées pour illustrer les caractéristiques des groupes (tableau). Du fait de différences d'échantillon, les informations issues de CT ne sont disponibles que pour 881 établissements, dont le profil est quasi similaire à ceux de l'échantillon total (à l'exception d'une taille moyenne plus grande).

**Håkansson K., Isidorsson T.** (2003), "Flexible Times: Dynamics and Consequences of Company Strategies for Flexibility", in Fleming D. and Thörnqvist C. (ed.), *Nordic Management-Labour Relations and Internationalization*, pp 31-66.

**Halford, S.** (2005), "Hybrid workspace: re-spatialisations of work, organisation and management", *New Technology, Work and Employment*, 20 (1), 19-33.

## RÉFÉRENCES

**Askenazy P., Brebion C., Courtioux P., Erhel C., Mofakhami M.** (2022), «The strategies for human resource management of French workplaces in response to the first Covid lockdown: a typology», Document de travail CEET, à paraître.

**Atkinson, J.** (1984), «Manpower strategies for flexible organisations», *Personnel management* 16.8 (1984) : 28-31.

**Duc C., Souquet C.** (2020), «L'impact de la crise sanitaire sur l'organisation et l'activité des sociétés», *Insee Première*, n° 1830.

**Wenzel, M., Stanske, S., and Lieberman, M.B.** (2020), Strategic responses to crisis. *Strategic Management Journal*, 41, 7/18.

<sup>1</sup> Ce lien est confirmé par des analyses de régression présentées dans le document de travail (cf. Askenazy et al, 2022, à paraître).

Les actualités du Centre d'études de l'emploi et du travail (dernières publications, colloques et séminaires) sont en ligne sur le site : [ceet.cnam.fr](http://ceet.cnam.fr). Elles sont également disponibles via la [lettre électronique Flash](#) ainsi que les comptes [Twitter @CeetEtudes](#) et [LinkedIn Cnam-CEET](#).

### Centre d'études de l'emploi et du travail

29, promenade Michel Simon - 93166 Noisy-le-Grand CEDEX

Directrice de publication : Christine Erhel - Rédacteur en chef et relations Presse : Bilel Osmane - Téléphone : 01 45 92 68 48

Mise en page : Ad Tatum - Dépôt légal : 1805-066 - Décembre 2022 - ISSN : 1767-3356

Ce numéro est en accès libre et ouvert ainsi que sous licence Creative Commons 