



**HAL**  
open science

# Comment les salariés sortent-ils de l'entreprise? Les ruptures de contrat de travail en contextes : changements organisationnels et marges de manoeuvre des salariés

Fabienne Berton, Coralie Perez

## ► To cite this version:

Fabienne Berton, Coralie Perez. Comment les salariés sortent-ils de l'entreprise? Les ruptures de contrat de travail en contextes : changements organisationnels et marges de manoeuvre des salariés. [Rapport de recherche] Laboratoire LISE (Cnam CNRS); CES (Université Paris 1). 2009. hal-00665371

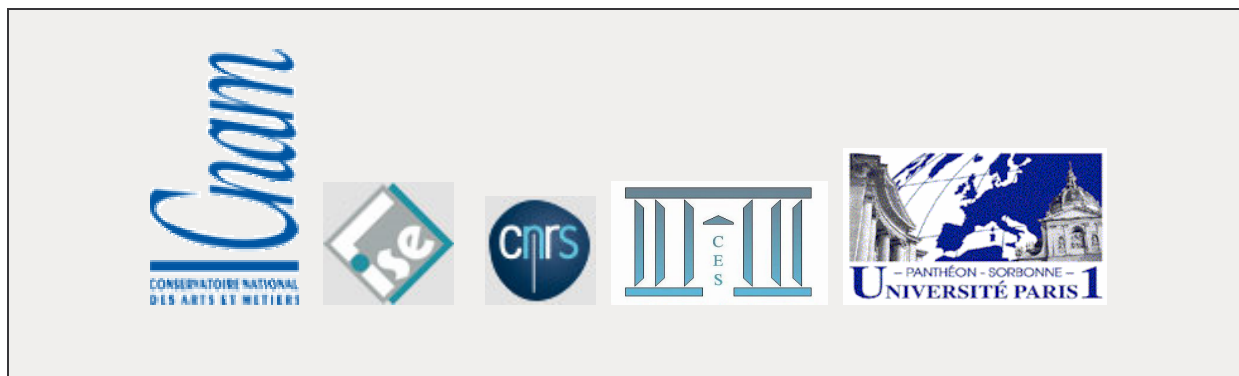
**HAL Id: hal-00665371**

**<https://hal.science/hal-00665371>**

Submitted on 1 Feb 2012

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



**« *Comment les salariés sortent-ils de l'entreprise ?  
Les ruptures de contrat de travail en contextes,  
changements organisationnels et marges de manoeuvre des salariés* »**

Fabienne Berton \* & Coralie Perez ♦  
Rapport final  
Décembre 2009

Avec les contributions de Salima Debza, Marilena Nakano, Anne Gillet et Arnaud Trenta  
pour les enquêtes

Convention Dares-Cnam « Post-enquête C.O.I. » n° 4040 notifiée le 3 janvier 2008

---

\* LISE CNRS-CNAM-Paris Chaire d'analyse sociologique du travail, de l'emploi et des organisations, Conservatoire national des Arts et Métiers, Case 250, 2 rue Conté, 75003 Paris, tél : 01 40 27 28 35, fax : 01 80 58 87 62, [fabienne.berton@cnam.fr](mailto:fabienne.berton@cnam.fr), <http://www.lise.cnrs.fr>

♦ CES CNRS-Université de Paris 1 Panthéon-Sorbonne, Maison des Sciences Economiques, 106-112 bld de l'Hôpital 75013 Paris, tél : 01 44 07 81 59, fax : 01 44 07 83 36, [coralie.perez@univ-paris1.fr](mailto:coralie.perez@univ-paris1.fr), <http://matisse.univ-paris1.fr/>

# Sommaire

	Page
<b>Introduction</b>	7
<b>Partie 1 : Les démissions et les licenciements à la lumière des changements organisationnels et technologiques et des entreprises</b>	11
<b>1.1. Changements organisationnels et technologiques et modalités de départ des salariés : un état des lieux</b>	11
<b>1.1.1. <i>Changements et départs des entreprises : l'apport de la littérature</i></b>	11
<i>Les changements technologiques et organisationnels et leur évolution sur les 10 dernières années</i>	11
<i>Formes d'organisation et modes de gestion de main d'œuvre</i>	14
<i>Les modalités de départ des entreprises et leur évolution</i>	17
<b>1.1.2. <i>A la recherche des facteurs favorisant les ruptures de contrat de travail</i></b>	20
<i>Une polarisation des durées d'emploi</i>	20
<i>Les liens entre changements organisationnels et technologiques et les départs des entreprises</i>	21
<b>1.2. Les départs des salariés et les changements organisationnels et technologiques des entreprises où ils travaillent : analyse quantitative de COI2006</b>	28
<b>1.2.1. <i>Une analyse des correspondances multiples sur la population des ruptures de contrats de travail</i></b>	28
<b>1.2.2. <i>Rompre son contrat de travail versus rester dans l'entreprise : quels sont les facteurs expliquant ces évènements ?</i></b>	31
<b>1.2.3. <i>Les conditions de travail dans l'établissement que les salariés ont quitté</i></b>	52
<b>1.3. Les changements organisationnels et technologiques déclarés par les salariés et le lien éventuellement établi avec leur départ</b>	53
<b>1.3.1. <i>Les contextes de départ des salariés avec lesquels nous avons eu des entretiens à partir des réponses aux trois questionnaires COI (« restés » « quittés » « entreprise »)</i></b>	54
<b>1.3.2. <i>Les changements déclarés par l'entreprise versus vécus par le salarié qui a quitté l'entreprise</i></b>	64
<b>1.3.3. <i>Une grille de lecture des ruptures de contrat de travail : l'intensité du lien avec le changement survenu dans l'entreprise</i></b>	76

<b>Partie 2 : Les ruptures de contrat de travail dans une perspective biographique : le changement est-il l'évènement déclencheur de la rupture ?</b>	79
<b>2.1. Un lien fort entre le départ et le changement : deux cas de démission</b>	81
2.1.1. <i>1<sup>er</sup> cas : Alia [31 ans, déléguée commerciale, 2 ans d'ancienneté dans l'entreprise, démission]</i>	81
2.1.2. <i>2<sup>ème</sup> cas : Jean-Charles [38 ans, chef de projet, 3 ans d'ancienneté dans l'entreprise, démission]</i>	84
<b>2.2. Un lien fort entre le départ et le changement : quatre cas de licenciement</b>	88
2.2.1. <i>3<sup>ème</sup> cas : Adelaïde [30 ans, journaliste, 3 ans d'ancienneté dans l'entreprise, LME]</i>	88
2.2.2. <i>4<sup>ème</sup> cas Christine [34 ans, caissière, 8 ans d'ancienneté dans l'entreprise, LMP]</i>	92
2.2.3. <i>5<sup>ème</sup> cas : Claire [41 ans, responsable communication, 14 ans d'ancienneté dans l'entreprise, LME]</i>	97
2.2.4. <i>6<sup>ème</sup> cas : Myriam [30 ans, responsable marketing, 5 ans d'ancienneté dans l'entreprise, démission déclarée-licenciement effectif]</i>	102
<b>2.3. Un lien indéterminé entre le départ et le changement : un cas de démission</b>	106
2.3.1. <i>7<sup>ème</sup> cas : Mélanie [42 ans, aide-comptable, un an d'ancienneté dans l'entreprise, démission]</i>	106
<b>2.4. Un lien faible (voire pas de lien) entre le départ et le changement : trois cas de démission et un cas de LMP</b>	109
2.4.1. <i>8<sup>ème</sup> cas : Anne [44 ans, vendeuse, 17 ans d'ancienneté dans l'entreprise, démission]</i>	109
2.4.2. <i>9<sup>ème</sup> cas : Oualid [42 ans, imprimeur, 7 ans d'ancienneté dans l'entreprise, démission]</i>	116
2.4.3. <i>10<sup>ème</sup> cas : Pauline [32 ans, 3 ans d'ancienneté dans l'entreprise, LMP]</i>	121
2.4.4. <i>11<sup>ème</sup> cas : Pierre [32 ans, ingénieur commercial, 2 ans d'ancienneté dans l'entreprise, démission]</i>	124
<b>Partie 3 : Les ruptures de contrat de travail en contextes</b>	133
<b>3.1. Les trois dimensions du schéma compréhensif des ruptures du contrat de travail</b>	135
3.1.1. <i>Les conditions de travail et la soutenabilité du travail</i>	135
3.1.2. <i>Quand le changement questionne le sens du travail</i>	139
3.1.3. <i>Les ressources personnelles et institutionnelles du salarié</i>	141
<i>La carence des syndicats (ou des représentants du personnel) au plan individuel dans les licenciements</i>	142
<i>Le rôle des syndicats dans la négociation des plans sociaux</i>	144
<i>La menace du recours aux prud'hommes et la crainte de la</i>	

<i>stigmatisation</i>	147
<i>L'appui de la formation pour les projets individuels</i>	149
<i>Le soutien familial dans les situations de reconversion totale</i>	151
<i>La présence du conjoint et de la famille proche dans les départs</i>	152
<i>La présence quasi générale des réseaux professionnels pour retrouver un emploi</i>	155
<b>3.3. Comprendre et expliquer le processus de rupture du contrat de travail dans trois configurations</b>	166
<b>3.3.1. Les fusions et rachats</b>	166
<i>Les fusions et rachats (F&amp;A)</i>	166
<i>Les F&amp;A : un changement complexe et souvent inattendu pour les salariés</i>	168
<i>Une dégradation des conditions de travail (du moins, pour les salariés ayant quitté l'entreprise) voire de leur santé</i>	170
<i>Face aux processus de F&amp;A, quel sens donner au travail ?</i>	172
<i>Les ruptures de contrat de travail dans le contexte des F&amp;A : tenir ou fuir</i>	174
<b>3.3.2. Les relations triangulaires d'emploi (i.e. les salariés missionnés ou mis à disposition d'une autre entreprise que celle qui les emploie)</b>	183
<i>La démission : outil stratégique de la relation d'emploi pour les employeurs et les consultants des SSII</i>	184
<i>La relation de travail : des caractéristiques communes aux salariés détachés chez un client</i>	185
<i>Les périodes d'inter-contrat : le rôle des commerciaux et l'enjeu de la formation</i>	188
<i>Des changements et des départs</i>	190
<b>3.3.3. Les transferts d'emploi</b>	193
<i>Les circonstances du transfert</i>	193
<i>Des conséquences incertaines</i>	199
<b>Conclusion : de l'intérêt d'une post-enquête pour établir un lien entre les changements et les ruptures de contrat de travail</b>	203
<b>Les recommandations vis-à-vis de l'enquête COI</b>	209
<b>Bibliographie générale</b>	211
<b>Liste des tableaux et schémas</b>	
Tableau 1 : Les variables de l'analyse de données	28
Tableau 2 : Estimation de la probabilité de rompre son contrat de travail (modèle LOGIT)	32

Tableau 3 :	Estimation du modèle logistique polytomique sur les modalités de départ (1/2)	37
Tableau 4 :	Estimation du modèle logistique polytomique sur les modalités de départ (2/2)	40
Tableau 5 :	Question posée aux salariés encore en poste à la date de l'enquête : « <i>Dans l'année qui vient, pensez-vous que vous risquez de perdre votre emploi ?</i> »	43
Tableau 6 :	Estimation d'un modèle logistique polytomique sur les raisons déclarées de la rupture	48
Tableau 7 :	Les contextes de changements technologiques et organisationnels des salariés à partir des réponses aux différents questionnaires	57
Tableau 8 :	Les changements déclarés par l'entreprise versus vécus par le salarié qui a quitté l'entreprise	67
Tableau 9 :	Modalités de rupture du contrat de travail et lien avec le changement	77
Tableau 10 :	Trajectoire professionnelle de Mélanie depuis la sortie du système éducatif : 12 épisodes d'emploi en 18 ans	107
Tableau 11 :	Emploi quitté / emploi retrouvé et l'évaluation de la situation du salarié, deux ans après le départ	160
Tableau 12 :	Neuf cas de salariés face aux fusions et acquisitions	166
Tableau 13 :	Neuf cas de relation triangulaire d'emploi	183
Tableau 14 :	Trois cas de transfert d'emploi	193
	Schéma compréhensif des ruptures de contrat de travail	134

### **Liste des graphiques**

Graphique 1 :	Equiperment des entreprises en outils informatiques en 2006	12
Graphique 2 :	Taux de sortie d'emploi en 2006 pour 100 salariés présents en début d'année	17
Graphique 3 :	Evolution des taux de sortie d'emploi annuels pour démission ou licenciement depuis 1996	18

## Liste des encadrés

Encadré 1 :	L'enquête COI (Changements Organisationnels et Informatisation)	8
Encadré 2 :	Les transferts d'emploi	19
Encadré 3 :	La rupture conventionnelle du contrat de travail à durée indéterminée. Promulgation et la mise en application en 2008 postérieurement à l'enquête COI2006	19
Encadré 4 :	Précautions préalables à l'exploitation quantitative des fichiers couplés salariés-entreprises COI	28
Encadré 5 :	Les changements de direction	135
Encadré 6 :	L'acceptation du motif officiel du licenciement	179
Encadré 7 :	La convention collective nationale des entreprises de propreté du 1er juin 1994, étendue par arrêté du 31 octobre 1994	194
Encadré 8 :	L'article L122-12 du code du travail	198

## Annexes (tome 2)

- Annexe 1 :** Le codage des cas de rupture du contrat de travail, la variable RecQuit
- Annexe 2 :** L'exploration des changements organisationnels, la confrontation des différentes informations qui apparaissent à ce sujet dans les deux fichiers couplés des salariés quittés et des salariés restés, la recherche d'une relation entre les raisons de départ déclarées par les salariés et ces changements
- Annexe 3 :** L'appariement des salariés quittés et des salariés restés dans le même établissement de l'entreprise COI
- Annexe 4 :** Le tableau de synthèse des 33 entretiens (17 démissions, les 8 LMP et les 8 LME)
- Annexe 5 :** Les 34 comptes rendus d'entretien
- Annexe 6 :** Les fiches de bilan des contacts pris par département





## INTRODUCTION

Notre recherche cherche à répondre à la question « *Comment les salariés sortent-ils de l'entreprise ?* » posée dans l'appel à projet « *Post-enquête C.O.I.* » de septembre 2007 de la DARES. Elle est centrée sur une sous-population précise de l'enquête couplée C.O.I. auprès des salariés : ceux qui ont quitté leur entreprise à la date de l'enquête et qui ont déclaré l'avoir quitté suite à une démission ou un licenciement, c'est à dire suite à une rupture de leur contrat de travail quelle qu'en soit l'origine.

Les démissions et les licenciements sont les deux principales raisons de sortie des entreprises non prévues contractuellement qui constituent la rupture du CDI<sup>1</sup>. Les fins de CDD et les départs en retraite constituent, en effet, des sorties programmées et les différents congés, des sorties temporaires. De nombreux travaux récents insistent sur le brouillage des catégories juridiques et statistiques utilisées pour identifier la modalité de rupture du contrat de travail. Alors que le système productif connaît des restructurations quasi-permanentes, les licenciements économiques représentent une faible part de l'ensemble des licenciements, une part qui de plus tend à s'amenuiser au cours du temps. En 2006, les LME<sup>2</sup> représentent 20% de l'ensemble des licenciements alors qu'ils en représentaient plus de 40% en 1996<sup>3</sup>. D'autres travaux, sur les licenciements pour motif personnel, soupçonnent leur substitution aux licenciements économiques alors qu'ils ne devraient juridiquement concerner que les cas d'incapacité, d'insuffisance ou de faute professionnelle avérée. Les démissions, quant à elles, ont été moins analysées, mais il est permis de supposer leur substitution partielle aux licenciements.

Il ressort de ces mouvements la nécessité d'appréhender ensemble toutes les modalités de rupture du contrat de travail sans a priori. Le recours à l'une ou à l'autre semble, dans certains cas, répondre davantage aux modalités de gestion de la main d'œuvre de l'employeur ou aux marges de négociation du salarié, qu'à des causes objectivement différentes : « ... *Il (le licenciement pour motif personnel) doit être resitué par rapport à d'autres formes de rupture du contrat de travail (le licenciement économique, la rupture négociée, les démissions...).* En dépit de leurs différences formelles et en raison du flou qui entoure la définition des motifs légaux de licenciement, les frontières entre ces différentes catégories juridiques s'estompent et le recours à l'une ou à l'autre semble, dans certains cas, répondre plus aux stratégies gestionnaires de l'employeur qu'à des causes objectivement différentes ». (Pignoni & Zouary, 2003 : 7)

Les entreprises connaissent de nombreux changements qui affectent tant leurs contours (rachat, fusion, délocalisation, externalisation de certaines activités ou de certaines fonctions...) que leur organisation interne (raccourcissement de la ligne hiérarchique, unités autonomes, introduction de progiciels de gestion intégrée, démarche compétences...). Or le lien entre ces changements et la forme des ruptures de contrat de travail est peu exploré.

S'il est entendu que les départs organisés dans le cadre de plans sociaux résultant de restructurations, de fusions-acquisitions, de difficultés économiques ou d'anticipation de perte

---

<sup>1</sup> Rappelons que ce paysage institutionnel est récent : c'est en vertu de l'ordonnance du 5 février 1982, que le CDI, contrat à durée indéterminée, devient le contrat de droit commun, cf. Gomel B. Méda D, Serverin E, 2009, « *L'emploi en rupture* », Dalloz, Presses Universitaires de Paris Ouest.

<sup>2</sup> LME : licenciement pour motif économique. Il est juridiquement non inhérent à la personne du salarié.

<sup>3</sup> Source DARES, DMMO/EMMO, traitement CES-LISE

de compétitivité<sup>4</sup> peuvent prendre différentes formes qui ne conduisent d'ailleurs pas toutes à une rupture de contrat de travail (départs volontaires, licenciement pour motif économique, transferts d'emploi...), il est moins fréquent de considérer tous les cas de rupture du contrat de travail (démission, licenciement pour motif personnel et licenciement pour motif économique) afin d'examiner leurs liens éventuels avec tous les types de changement. Sans postuler de déterminisme strict, l'occurrence des ruptures de contrat de travail ainsi que les formes qu'elles prennent (démission ou licenciement) sont évidemment liées :

- Au contexte professionnel dans lesquels elles s'initient (forme d'organisation productive, type d'organisation du travail, relation sociale dans l'entreprise...) et aux changements qui affectent plus ou moins directement et avec plus ou moins d'intensité l'environnement professionnel des salariés,
- Aux ressources dont disposent les salariés (que ce soit en termes de capital humain, de capital social, de ressources procurées par le milieu d'appartenance : la famille, la profession,... ou de ressources procurées par les dispositifs institutionnels : les droits liés au travail, les syndicats,...) et plus encore à leurs capacités à les mobiliser.

L'enquête COI2006 (Changements Organisationnels et Informatisation) nous donne l'occasion d'approfondir ce lien. Nous exploitons les fichiers couplés salariés-entreprises de cette enquête, et plus particulièrement le fichier dédié aux salariés qui ont quitté l'entreprise au moment de l'interrogation<sup>5</sup>. Nous tentons d'articuler l'analyse quantitative des réponses de ces salariés et de leur entreprise (en la complétant avec l'exploitation des données concernant les salariés restés dans l'entreprise), et l'analyse qualitative d'entretiens conduits en face à face avec un échantillon de ces salariés (Berton, Perez, 2008)

#### **Encadré 1. L'enquête COI (Changements Organisationnels et Informatisation)**

C'est un dispositif d'enquêtes couplées entreprises/salariés sur les changements organisationnels et l'informatisation. Le volet « entreprises » de l'enquête cerne les changements dans l'organisation des entreprises et la manière dont elles mobilisent des outils de gestion de la production, des relations avec les clients et les fournisseurs, de la conception ou des ressources humaines et des outils techniques. La collecte auprès des salariés de ces entreprises apporte une information complémentaire sur les caractéristiques organisationnelles des postes de travail, sur les usages des TIC et fournit des informations sur l'insertion des salariés dans le collectif de travail, les formations suivies...

La dernière collecte du volet « entreprises » a été réalisée début 2006 par l'INSEE auprès des entreprises de 10 salariés et plus. Celle du volet « salariés » a été réalisée fin 2006 par un tirage aléatoire de 2 à 3 salariés par entreprise. Le fichier « salariés ayant quitté l'entreprise » correspond aux salariés des entreprises COI qui ont quitté l'entreprise pour laquelle ils ont été tirés au sort. Ce dernier fichier comprend 1 394 salariés.

(source : <http://www.enquetecoi.net/fr2006/cadre1.htm>)

Notre travail a déjà donné lieu à deux rapports, un préliminaire et un intermédiaire, en plus de la réponse à l'appel à projet :

Berton F & Perez C, 2007, « Les ruptures de contrat de travail en contextes : des catégories instituées aux catégories pratiques, entre changements organisationnels et marges de manoeuvre des salariés » Réponse à l'appel à projets de la Dares « Post-enquête C.O.I. », 17 p.

<sup>4</sup> Pour reprendre les motifs légaux des licenciements économiques. Selon la jurisprudence de la Chambre sociale de la Cour de cassation, une entreprise peut recourir au licenciement économique dans quatre hypothèses : difficultés économiques, mutations technologiques, cessation d'activité, réorganisation pour sauvegarder sa compétitivité.

<sup>5</sup> Les fichiers couplés ont la particularité d'associer les réponses d'un salarié aux réponses de son entreprise, l'unité d'observation étant le salarié.

Berton F & Perez C, 2008, « Les ruptures de contrat de travail en contextes : des catégories instituées aux catégories pratiques, entre changements organisationnels et marges de manoeuvre des salariés » Convention Dares « Post-enquête C.O.I. » Rapport préliminaire, avril, 37 p.

Berton F & Perez C, 2008, « Les ruptures de contrat de travail en contextes : des catégories instituées aux catégories pratiques, entre changements organisationnels et marges de manoeuvre des salariés » Convention Dares « Post-enquête C.O.I. » Rapport intermédiaire, octobre, 109 p.

Notre travail a bénéficié d'un suivi régulier de la part des commanditaires de la DARES du département « *Conditions de travail et santé* » : Jennifer Bué puis Elisabeth Algava, Thomas Coutrot, Myriam Bobbio, Selma Amira avec lesquels nous avons eu quatre rencontres aux principales étapes de notre travail. Une première réunion le 29 septembre 2008 sur la base du projet et du rapport préliminaire, une seconde le 16 janvier 2009 sur la base du rapport intermédiaire et les deux suivantes consacrées au rapport final, le 28 mai et le 22 octobre 2009. Nous les remercions de leur lecture attentive à chaque étape de notre travail et leurs précieux conseils.

Le présent document constitue le rapport final destiné à clore la convention. Il est structuré en trois parties :

- Une première partie se situe à un niveau général. Elle exploite la littérature et les travaux issus des enquêtes COI1997 et 2006. Tout d'abord, elle dresse un état des lieux de la littérature sur les changements organisationnels et technologiques des entreprises et sur les modalités de départ des salariés et elle esquisse des hypothèses de liaison entre changement et départ. Ensuite, les deux fichiers couplés salarié-entreprise de COI2006 sont exploités sur la dimension des départs des salariés et des changements organisationnels et technologiques des entreprises où ils travaillent, ainsi que sur celle des conditions de travail dans l'établissement quitté ;
- Une seconde est consacrée à l'analyse qualitative des 33 entretiens effectués auprès de salariés partis de leur entreprise en 2006 suite à une démission ou un licenciement. Une première analyse consiste à resituer le départ de l'entreprise dans la trajectoire biographique du salarié, et en « zoomant » sur les trois années qui ont précédé ce départ. L'objectif est d'identifier si l'événement déclencheur de leur départ est un changement survenu dans leur entreprise ou bien s'il trouve son origine ailleurs. Nous retraçons 6 trajectoires où le changement dans l'entreprise constitue l'évènement déclencheur du départ (2 démissions, 3 LMP<sup>6</sup> et 1 LME) et 4 trajectoires où le changement dans l'entreprise existe bel et bien mais ne peut être considéré comme l'évènement déclencheur du départ (trois démissions et un LMP) ;
- La dernière partie, toujours principalement consacrée à l'analyse qualitative, sélectionne et approfondit trois dimensions que les entretiens sur les ruptures de contrat de travail ont mis en exergue, quelle que soit la forme juridique prise par ces ruptures :
  - \* Les conditions de travail et le caractère plus ou moins soutenable du travail ;
  - \* La question de la reconnaissance et du sens du travail ;
  - \* Les ressources personnelles ou institutionnelles du salarié ;

---

<sup>6</sup> LMP : licenciement pour motif personnel. Il est juridiquement inhérent à la personne du salarié.

Ces trois dimensions sont essentielles pour comprendre le processus de rupture du contrat de travail, la forme juridique finalement prise par cette rupture, mais aussi les traces qu'elle va laisser dans le rapport au travail des salariés concernés. Mises en évidence par l'analyse des entretiens, elles rejaillissent aussi lorsqu'on envisage la rupture sous l'angle du type de changement (par exemple, les fusions-acquisitions), par celui du type de relation d'emploi (par exemple les relations triangulaires d'emploi) ou encore sous l'angle d'un type de rupture singulier, celui des transferts d'emploi.

## **Partie 1 : Les démissions et les licenciements à la lumière des changements organisationnels et technologiques et des entreprises**

Cette première partie est destinée à rendre compte de trois points qui constituent les éléments de cadrage de nos entretiens :

- Un premier point est consacré à une revue de la littérature. D'abord en termes purement factuels par un état des lieux des changements organisationnels et technologiques, et des modalités de départ des entreprises. Ensuite, en termes plus analytiques et problématiques à travers une recension des travaux sur les stratégies de flexibilité interne et externe des entreprises, et les évolutions des conditions de travail ;
- Un deuxième point est consacré à l'analyse quantitative des fichiers couplés de COI2006. Après une analyse de données exploratoire, nous présentons une modélisation des déterminants des ruptures de contrat de travail ;
- Un dernier point fait la transition avec la seconde partie, qualitative. Nous présentons les salariés qui constituent notre échantillon qualitatif (ceux avec lesquels nous avons eu des entretiens) du point de vue du contexte de changement vécu dans leur entreprise et des différentes déclarations de ce changement selon la source d'information : le dirigeant de l'entreprise, le salarié qui a quitté l'entreprise, les salariés qui sont restés dans le même établissement.

### **1.1. Changements organisationnels et technologiques et modalités de départ des salariés : un état des lieux.**

#### *1.1.1. Changements et départs des entreprises : l'apport de la littérature*

##### *Les changements technologiques et organisationnels et leur évolution sur les 10 dernières années*

En France et depuis dix ans, les entreprises (de 10 salariés et plus) ont accru et diversifié leurs équipements en technologies de l'information et de la communication. Selon l'exploitation du questionnaire « entreprise » de COI2006<sup>7</sup>, 98 % des entreprises sont équipées d'ordinateurs en 2006. Parmi celles-ci, 95 % disposent d'un accès Internet, 62 % d'un site web, 53 % d'un réseau local, 40 % d'un réseau intranet, 31 % d'un EDI (Echange de données informatisé) ou autres liaisons informatiques et 22 % d'un réseau extranet. A titre de comparaison, en 1997, près de deux entreprises industrielles sur trois utilisaient un réseau de micro-ordinateurs, près de 80% pouvaient communiquer électroniquement, et près de 30% étaient connectées à Internet. Cette explosion des réseaux est partie des services de gestion et a gagné progressivement l'ensemble des fonctions de l'entreprise, contribuant à leur intégration et au développement des échanges d'informations numérisées avec les partenaires de l'entreprise<sup>8</sup>.

Bien que l'informatique ait gagné toutes les entreprises, celles-ci se différencient encore fortement du point de vue de l'architecture et de l'utilisation des technologies de l'information

---

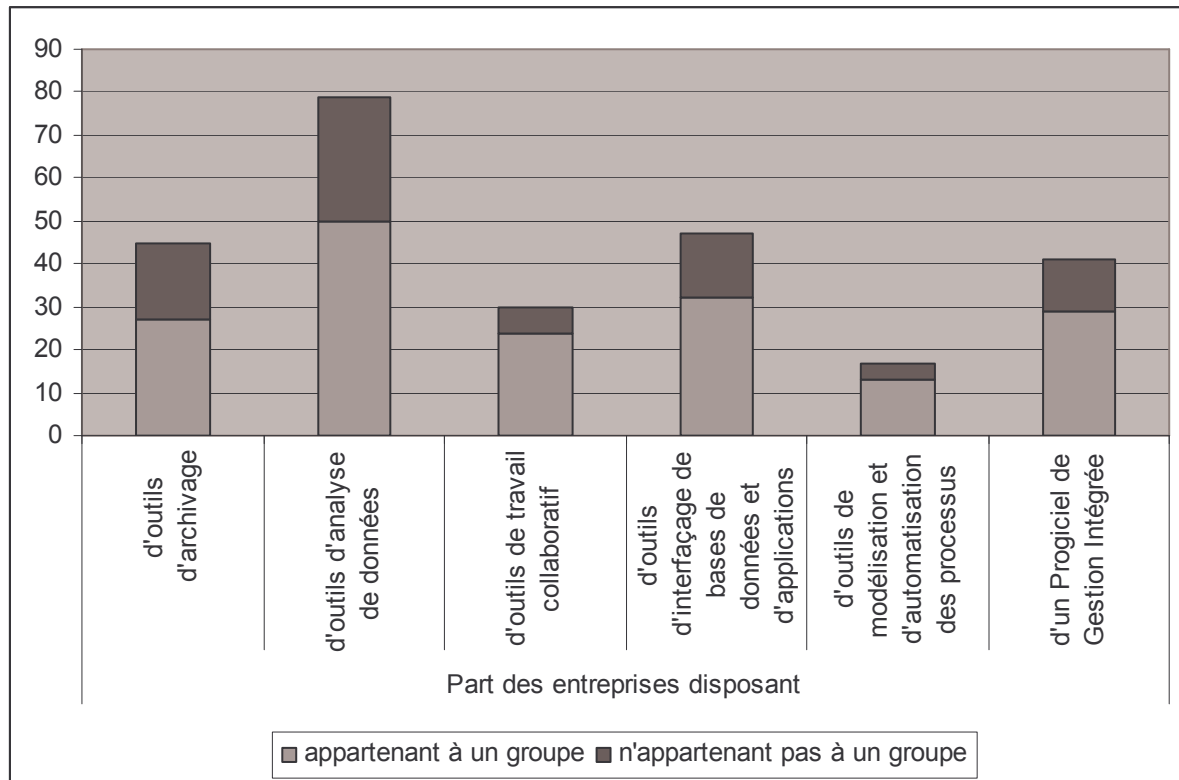
<sup>7</sup> Besnard S, Chevalier P, Victor P, Guillemot D, Kocoglu Y, 2007, « Des Tic de plus en plus diversifiées dans les entreprises » *Insee Premières* n°1126, mars 2007.

<sup>8</sup> Selon les résultats de la première enquête COI de 1997 qui était alors limitée aux seules entreprises industrielles. Cf. Favre F, François JP, Greenan N, 1998, « L'informatisation des entreprises industrielles. L'explosion des réseaux et la montée d'Internet » *Le 4 Pages des statistiques industrielles*, n° 94, SESSI, août 1997.

et de la communication. Les plus grandes et celles appartenant à un groupe, utilisent dans leur majorité des dispositifs avancés tels que les réseaux spécialisés ou les progiciels de gestion intégrés (PGI) (cf. *graphique 1*). Le commerce électronique se développe également, prenant principalement la forme du commerce interentreprises par l'échange de données informatisées.

### Graphique n° 1 : Equipement des entreprises en outils informatiques en 2006

En % d'entreprises, selon qu'elles appartiennent ou non à un groupe



Source : Insee Premières n° 1126, mars 2007, enquête COI-TIC 2006, Statistique publique, Insee, CEE, traitement CES-LISE

Cette analyse en termes d'équipements purement informatiques ne rend pas compte des pratiques concrètes dans les entreprises ni de la conception de l'enquête COI. En effet : « C.O.I. ne sépare pas la technologie de l'organisation. L'investissement dans la technologie est considérée comme une des dimensions du changement organisationnel : son usage est modelé par et cristallise l'organisation. Mais inversement, on peut dire que C.O.I. mesure à la fois des technologies de production, des technologies de l'intellect et des technologies gestionnaires. » (Greenan-Mairesse, 2006 : 1123). De fait, outils de gestion et outils informatiques sont étroitement liés. Le plus souvent, un nouvel outil informatique va permettre une réorganisation, ou bien, une nouvelle méthode d'organisation va s'appuyer sur un progiciel. Cette conception intégrée en termes d'équipement organisationnel au sens large est développée par les théoriciens des organisations, l'économie des conventions et les représentants des courants constructivistes en gestion<sup>9</sup>.

<sup>9</sup> P. Lorino (Vers une théorie pragmatique et sémiotique des outils appliqués aux instruments de gestion, document de recherche RD 02015, ESSEC, juillet 2002, p. 22) se référant à Chandler (*The Visible Hand*) écrit : « L'outil de gestion remplit une fonction essentielle : il transcrit le système d'action (processus et division du travail) dans le système de valeurs (comment les processus répondent aux impératifs de valeurs). Comme dans le jeu de Wittgenstein, ils marquent l'action en lui donnant un sens. Ce faisant, ils sont constitutifs de l'organisation (finalisation sociale des processus d'action), et notamment de l'entreprise capitaliste, qui naît

En 1997<sup>10</sup>, les entreprises industrielles diversifient, renforcent et professionnalisent leur organisation interne, notamment en direction de fonctions comme l'informatique et les réseaux, mais aussi le juridique et l'environnement, l'hygiène et la sécurité. Elles adoptent des dispositifs à fort contenu procédural tels que les normes d'assurance-qualité et le juste-à-temps. Elles accroissent la participation de leurs salariés aux décisions technico-économiques par une autonomie plus grande dans le quotidien de l'atelier, mais aussi dans une perspective plus large de travail en groupe<sup>11</sup>.

En 2006, d'après l'enquête COI2006<sup>12</sup>, étudier les changements isolément et successivement apparaît illusoire. **En effet, dans la période actuelle, les entreprises combinent les changements** : on repère ainsi dans 65 % des entreprises au moins une modalité de changement entre 2003 et 2006. Dans la moitié des cas, ces changements couvrent deux ou trois domaines simultanément :

- Les **modifications de structure** constituent le domaine de changement le plus fréquent avec 44 % des entreprises concernées (évolution du périmètre fonctionnel, du nombre de niveaux hiérarchiques, modification du partage des tâches, et changement de l'organigramme). Les changements d'organigramme constituent la modalité la plus fréquente (29 % des entreprises), souvent la conséquence d'une des évolutions citées précédemment ;
- Le second domaine de changement, qui concerne 38 % des entreprises, est **l'adoption d'outils TIC** (intranet, extranet, Enterprise Ressources Planning (ERP), interfaçage de Base De Données (BDD)) et **d'outils de gestion** (labellisation, norme-procédure qualité, certification, flux tendus, optimisation traçabilité...). Les évolutions technologiques sont repérées dans 31 % des entreprises, alors que les innovations gestionnaires le sont dans 15 % des cas ;
- Le troisième domaine de changement est le plus rare avec 22 % des entreprises concernées. Il a trait à **la modification de leurs contours financiers et juridiques**. Il reflète principalement les restructurations financières (fusion, acquisition, cession ou rachat) et, secondairement, les changements de groupe.

Malgré la valorisation du changement dans les discours managériaux, l'enquête COI2006<sup>13</sup> révèle plutôt une relative stabilité des entreprises en la matière sur la période étudiée, surtout parmi les PME des secteurs traditionnels, ainsi qu'une proportion non négligeable d'entreprises ayant connu préalablement des changements organisationnels significatifs. **La**

---

*historiquement, comme le montre Chandler, d'impératifs économiques. L'entreprise se définit alors comme système d'activités instrumenté par des systèmes de signes produisant du sens dans le champ économique (qui est aussi un champ social et institutionnel). Par exemple, un processus de production industrielle produit des produits ; s'il est flanqué d'une comptabilité analytique, il produit des produits et des coûts. Le sens n'est pas créé de manière déterministe et univoque par les outils : il résulte de l'interprétation des signes en action par les acteurs, qui, en retour, par leur action, modifient les signes et, de ce fait, produisent des signes nouveaux ».*

<sup>10</sup> Nous faisons ici référence aux résultats de COI1997 concernant l'industrie.

<sup>11</sup> Favre F, François JP, Greenan N, 1998, « Les changements organisationnels dans les entreprises industrielles. 1994-1997 : la montée des procédures, *Le 4 Pages des statistiques industrielles* n°93, SESSI, août 1998.

<sup>12</sup> Crague G, Kocoglu Y, Moatty F, 2008, « Les changements d'organisation dans les entreprises », *Connaissance de l'emploi, La 4 Pages du CEE*, n° 59, novembre. Rappelons que l'enquête C.O.I.2006 interroge un échantillon représentatif des entreprises françaises de 10 salariés et plus du secteur marchand : industrie, énergie, construction, transports, commerce, services financiers, services marchands aux entreprises, services financier, médias.

<sup>13</sup> Crague G, Kocoglu Y, Moatty F, (à paraître) « Mesurer le changement organisationnel : une confrontation des mots et des chiffres » in Greenan et alii, *La dynamique des organisations, un portrait à partir de l'enquête COI-TIC 2006*.

**période 2003-2006 semble ainsi être caractérisée par un ralentissement des changements informatiques et organisationnels des entreprises** (Greenan-Walkowiak, à paraître).

Enfin, entre 2003 et 2005, une entreprise industrielle de dix salariés ou plus sur dix s'est implantée à l'étranger soit en délocalisant son activité soit en implantant de nouveaux sites sans diminuer en contrepartie sa production en France. De multiples facteurs déterminent les stratégies d'implantation extérieure. Toutes choses égales par ailleurs, les grandes entreprises et celles qui appartiennent à un groupe s'implantent plus souvent à l'étranger que les autres. Les entreprises qui dégagent moins de profit que les autres, qui sont soumises à une forte concurrence ou sont détenues par un groupe étranger, ont tendance à délocaliser davantage<sup>14</sup>.

### ***Formes d'organisation et modes de gestion de main d'œuvre***

Les changements socioéconomiques récents sont caractérisés à travers quatre évolutions principales : (i) le passage d'une production de masse de biens peu différenciés dans des espaces concurrentiels restreints à un paradigme productif fondé sur la qualité et l'innovation dans des espaces concurrentiels élargis ; (ii) une prépondérance croissante des actionnaires et des investisseurs financiers dans la définition des objectifs des entreprises, de leurs structures et de leurs modes de fonctionnement ; (iii) une élévation générale et rapide du niveau de formation scolaire de la main d'œuvre ; (iv) le déplacement des activités et des emplois vers un large éventail d'activités tertiaires, des plus traditionnelles aux plus sophistiquées, des plus associatives aux plus lucratives.

Ces évolutions, très schématiquement présentées, ont trois effets majeurs sur le système productif et la relation de l'entreprise à ses salariés :

- La **montée de l'incertitude et le raccourcissement de l'horizon temporel des acteurs** qui demandent des capacités de réaction et d'adaptation. L'ampleur du chômage a permis aux entreprises d'y répondre par le recrutement de main d'œuvre surqualifiée ;
- Le **recentrage des entreprises sur leurs « cœurs de métier »** : les politiques de gestion des salariés se différencient en fonction de leur relation aux métiers stratégiques de l'entreprise. La formation dans l'entreprise se concentre sur les salariés engagés dans ces métiers. Leurs compétences spécifiques leur assurent un pouvoir de négociation. Les autres salariés, moins « stratégiques », sont considérés comme des facteurs standard, remplaçables au prix du marché ;
- Les **dimensions coopérative et relationnelle de la relation de travail** et de l'exercice de l'activité professionnelle deviennent plus importantes du fait du développement des activités de service et de relation à la « clientèle », ainsi que de la composante organisationnelle et collective de la performance. Il est attendu des compétences de type « comportemental » de la part des salariés dont on attend de l'adaptabilité et de la coopération.

**Ceci s'est traduit par (et appuyé sur) la mise en œuvre de nouveaux dispositifs organisationnels.** Ainsi, des groupes semi-autonomes de production visant à développer les marges d'autonomie des salariés d'exécution dans les prises de décision opérationnelle ont été réalisées dès les années soixante-dix par des entreprises pionnières dans les pays scandinaves (Volvo), et de façon plus limitée en France. Depuis les années quatre-vingt, on assiste à la diffusion de dispositifs comme le travail en équipes (équipes autonomes, équipes

---

<sup>14</sup> Pliquet E, Riedinger N, 2008, « Les implantations à l'étranger des entreprises industrielles françaises, entre délocalisation et conquête de nouveaux marchés » *Le 4 Pages des statistiques industrielles* n° 246, SESSI, mai 2008.



transversales et pluridisciplinaires, les groupes de projets, les cercles de qualité ou les groupes de résolution de problèmes), le raccourcissement des lignes hiérarchiques, la polyvalence, les démarches de qualité totale et la production en flux tendus. Ces modes d'organisation sont souvent développés de façon simultanée. Ils sont constitutifs des nouveaux modèles d'organisation du travail aussi appelés « systèmes de travail à performance élevée » (*High Performance Work Systems*) selon l'appellation de la littérature américaine (Osterman, 1994). Ainsi, les entreprises à systèmes de travail très performants sont définies par l'implication de plus de la moitié de leurs salariés dans les quatre pratiques suivantes : équipes de travail, rotation des tâches, cercles de qualité ou groupes de résolution de problèmes et responsabilité vis-à-vis de la qualité<sup>15</sup>.

Ces nouveaux modèles d'organisation conduisent à trois transformations majeures de la relation salariale (Durand, 2009) : le passage d'un modèle de la mobilisation salariale par les rémunérations à un modèle de l'implication obligatoire inscrite dans le contenu du travail et des objectifs à réaliser ; la légitimation de l'exclusion de l'emploi (en dehors des licenciements économiques) à travers l'autodiscipline ; la convocation de la subjectivité des salariés : l'autonomie et la responsabilisation des salariés se sont accrues dans un encadrement strict qui normalise cette subjectivité. Si les formes organisationnelles innovantes augmentent l'autonomie et la responsabilité, elles accroissent aussi les contraintes de délai et de procédure pesant sur le travail. Ces changements sont ainsi porteurs de tensions et de mal-être au travail : « le recours accru aux systèmes intégrés de gestion - de type SAP ou People Soft - participe (...) d'une nouvelle standardisation du travail. Loin de libérer la créativité, pourtant au cœur du discours managérial, ces nouveaux outils brident les initiatives » (Palpacuer *et alii.*, 2007 : 180).

Cependant **ces nouveaux dispositifs organisationnels ne se rencontrent pas dans toutes les formes d'organisation du travail** ; les organisations tayloriennes et traditionnelles existent toujours. Des travaux de comparaisons internationales (Lorenz-Valeyre, 2004) montrent comment les différents pays de l'Europe des 15 se distribuent entre quatre types d'organisation de travail : l'organisation apprenante, la *lean production*, le taylorisme et l'organisation traditionnelle. La France, se situe pratiquement à la moyenne des 15 pays avec 38 % des salariés dans une organisation apprenante, 33 % en *lean production*, 11 % dans une organisation taylorienne et 18 % dans une organisation traditionnelle<sup>16</sup>. Les dépenses de formation du personnel, de R&D, et les formes de régulation du marché du travail sont les critères discriminants du recours à une forme ou une autre d'organisation du travail. Les organisations *lean* et apprenantes se distinguent par les capacités des salariés à se former et à résoudre des problèmes :

- Les **organisations apprenantes** sont caractéristiques des secteurs des services et de la construction. Les établissements sont plus souvent anciens, avec une forte proportion de cadres et professions intermédiaires, une proportion moyenne de femmes parmi les salariés et une activité facile à prévoir ;
- Les **organisations en *lean production*** sont caractéristiques de l'industrie. Les établissements sont plus souvent de grande taille, moins anciens. Ils interviennent davantage sur des marchés internationaux, avec des positions dominantes. Leur stratégie

---

<sup>15</sup> Bunel M, Dayan, JL, Desage G, Perraudin C, Valeyre A, 2008, « Formes d'organisation du travail et relations de travail » Rapport de recherche du CEE n° 53, décembre

<sup>16</sup> Les pays où l'organisation apprenante est prépondérante sont les pays nordiques et les Pays-Bas, ceux où la *lean organisation* est la plus développée sont le Royaume-Uni et l'Irlande, pour l'organisation taylorienne, il s'agit de la Grèce et du Portugal et pour l'organisation traditionnelle, la Grèce et l'Italie.

concurrentielle est plus fréquemment basée sur l'innovation que sur les prix. Leur proportion de cadres et professions intermédiaires est moins importante que dans les formes apprenantes ;

- Les **organisations tayloriennes** sont caractéristiques de l'industrie. Les établissements sont plus fréquemment de taille moyenne, moins anciens, et appartiennent à des entreprises dont le chiffre d'affaires est d'importance moyenne. Ils interviennent davantage sur des marchés nationaux. Ils sont caractérisés par de faibles proportions de cadres et professions intermédiaires et par une main-d'oeuvre relativement peu féminine ;
- Les **organisations simples ou traditionnelles** sont caractéristiques des secteurs de la construction, des transports et des autres activités de services (sauf l'éducation, la santé, les services sociaux et l'administration). Les établissements sont plus souvent de petite taille, et appartiennent moins fréquemment à des entreprises multi-établissements. Ils interviennent davantage sur des marchés nationaux que locaux. Leur stratégie est moins souvent basée sur la qualité du produit ou du service que sur les prix, et leur activité plus stable. Leur main d'oeuvre est plutôt jeune, composée de peu de cadres et professions et de relativement peu de femmes.

Les nouvelles organisations du travail (apprenante et *lean*) combinent diverses pratiques spécifiques de gestion de l'emploi et des ressources humaines qui se distinguent de celles mises en oeuvre dans les établissements en organisation taylorienne<sup>17</sup>. En matière de gestion de l'emploi, ces établissements recourent, toutes choses égales par ailleurs, significativement moins aux CDD et davantage à la sous-traitance que ne le font les établissements des formes tayloriennes. Ceci peut correspondre à des logiques de désengagement vis-à-vis de la main-d'oeuvre la moins qualifiée, permettant en retour une plus grande protection des salariés « internes ». Ils utilisent davantage l'individualisation des salaires, complétée d'entretiens d'évaluation. La mise en oeuvre simultanée de ces diverses pratiques forme un ensemble cohérent de modes de gestion de l'emploi qui vise à favoriser la stabilité du personnel à qui on offre la possibilité de se former et que l'on incite à s'impliquer dans les objectifs de l'entreprise.

Cependant, il existe des différences entre les organisations apprenantes et les organisations en *lean production* : ces dernières recourent davantage à l'intérim que les formes apprenantes. Elles cumulent diverses pratiques d'externalisation (intérim et sous-traitance) ce qui permet d'accroître la pression exercée sur le noyau dur de main-d'oeuvre de ces établissements par sa mise en compétition avec la main-d'oeuvre externe. D'ailleurs, **la perception de l'insécurité de l'emploi comme une gêne pour s'impliquer dans le travail est plus fréquemment exprimée par les salariés des établissements en *lean production* que par ceux des organisations apprenantes**. Ces mêmes salariés déclarent aussi que le manque de formation gêne plus souvent leur implication dans le travail. Les pratiques d'individualisation y sont davantage développées, et les inégalités salariales sont plus importantes. Au total les organisations apprenantes montrent davantage de cohérence dans l'ensemble des pratiques mises en oeuvre avec des critères de recrutement fondés sur la formation et l'expérience de pair avec des dépenses de formation importantes et une perception positive des salariés sur les différentes pratiques de gestion interne de la main d'oeuvre. (Bunel *et alii*, 2008, *op. cit.* p. 69).

Ceci nous conduit à présent à envisager les modalités de départ des entreprises.

---

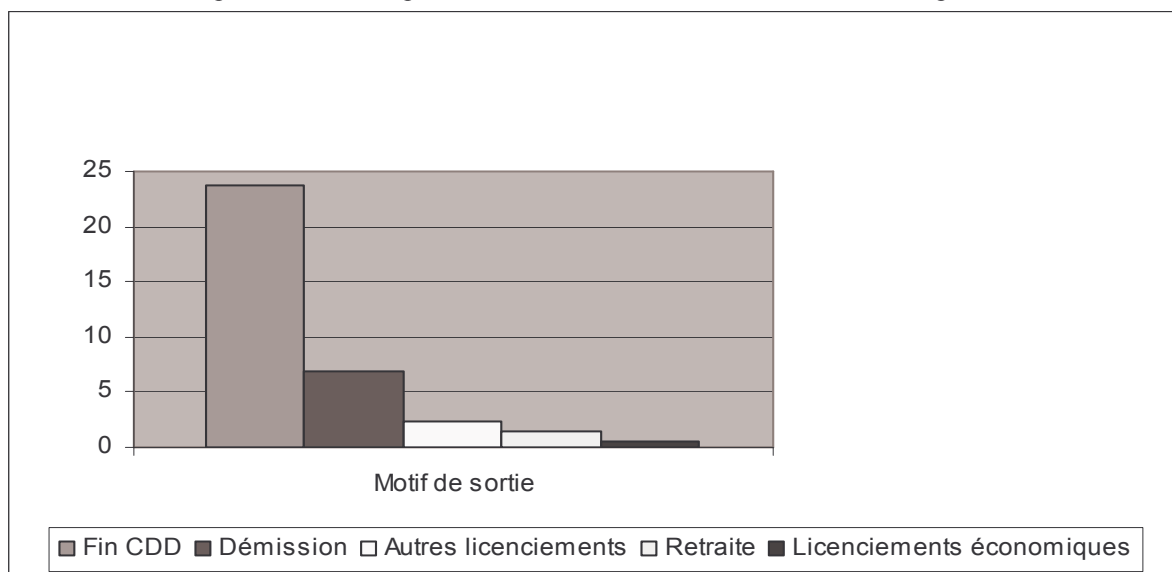
<sup>17</sup> Résultats de l'exploitation de l'enquête REPONSE 2004-2005 (Bunel *et alii*, *op. cit.* 2008).

### Les modalités de départ des entreprises et leur évolution

Pour l'année 2006, les résultats de l'exploitation des DMMO/EMMO indiquent que sur 100 salariés présents dans leur établissement en début d'année, 6,8 démissionnent au cours de l'année, 2,4 sont licenciés pour motif personnel et 0,6 pour motif économique (cf. graphique 2). Ces proportions sont globalement stables depuis 2004. En revanche, les taux de départ en retraite augmentent et dépassent le niveau élevé de 2004 : 1,4 salariés sur 100 en 2006<sup>18</sup>. Le principal motif de sortie d'emploi est constitué les fins de contrat à durée déterminée (23,7 pour 100).

### Graphique 2 : Taux de sortie d'emploi<sup>19</sup> en 2006 pour 100 salariés présents en début d'année

Données CVS, taux pour 100 salariés présents dans les établissements de 10 salariés ou plus en début d'année



Source Dares DMMO/EMMO, champ des établissements du secteur privé employant 10 salariés ou plus, traitement CES-LISE

En 2006, le taux de **démission** progresse légèrement dans l'ensemble des secteurs (6,8 % en 2006, après 6,6 % en 2005). La progression est plus sensible dans la construction. Très lié à la conjoncture, ce taux progresse pour la première fois depuis 2000, année où 9,5 % des salariés présents dans les établissements d'au moins dix salariés avaient démissionné. Le taux de démission reste beaucoup plus faible dans l'industrie (3,3 %) que dans la construction (7,9 %) et le tertiaire (8,2 %). Il est très élevé dans le secteur des services aux particuliers, notamment dans l'hôtellerie-restauration où sur 100 personnes présentes en début d'année, 23 démissionnent en 2006.

Le taux de sortie pour **licenciement économique** dans l'ensemble des secteurs reste stable en 2006 : 0,6 % comme en 2005. Il est nettement plus élevé dans l'industrie (1,0 %) que dans la construction (0,3 %) ou le tertiaire (0,4 %). En termes d'évolution, ce taux a décru jusqu'en 2001 ; depuis, il reste stable à un niveau très faible.

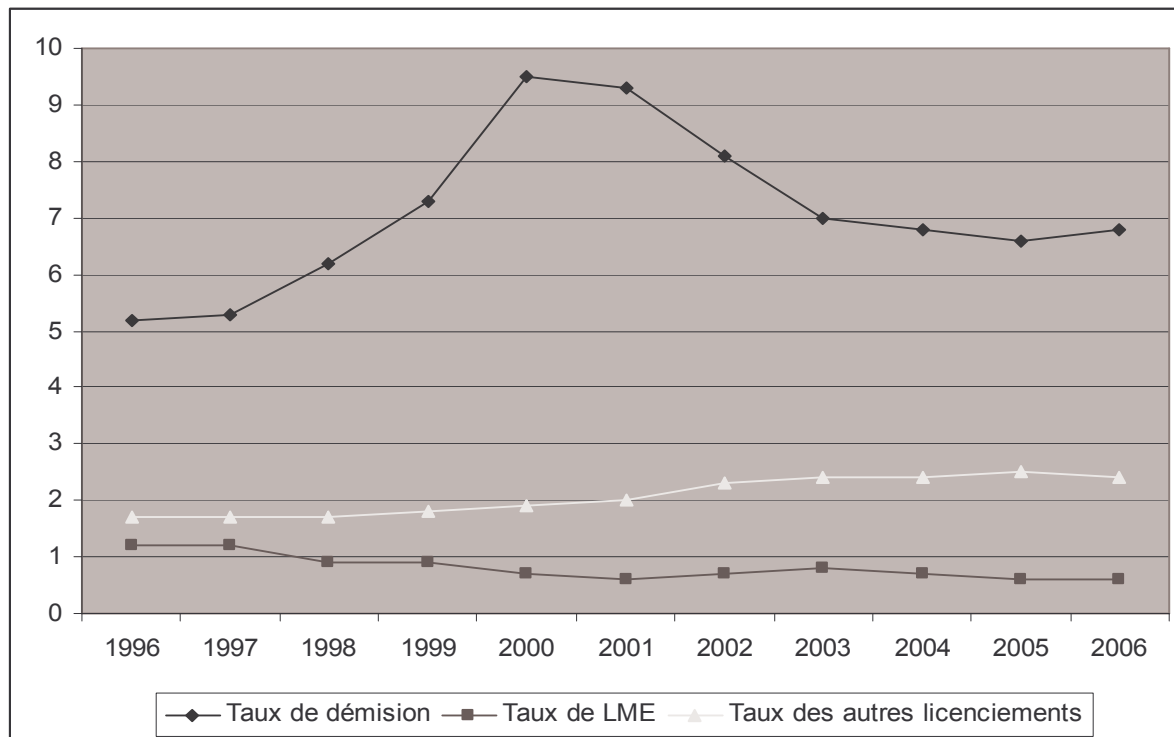
<sup>18</sup> Loquet, G, 2008 « Les mouvements de main d'œuvre en 2006 » *Premières Informations-Premières Synthèses*, n°16.3, avril 2008.

<sup>19</sup> Taux de sortie (annuel) : le taux de sortie est la rapport du nombre total de sorties (de l'année) à l'effectif présent au début (de l'année)

Les taux des **autres licenciements**, c'est à dire les licenciements pour motif personnel progressent régulièrement depuis 1998 et semblent se stabiliser depuis 2004. Ils représentent 2,4 % des sorties d'emploi en 2006, 2,5 % en 2005. Ces taux sont plus faibles dans l'industrie (1,6 %) que dans la construction (2,6 %) et le tertiaire (2,7 %).

### Graphique 3 : Evolution des taux de sortie d'emploi annuels pour démission ou licenciement plus depuis 1996

Données CVS, taux pour 100 salariés présents dans les établissements de 10 salariés ou plus en début d'année



Source DARES, DMMO/EMMO, traitement CES-LISE

Depuis 10 ans, l'évolution de ces taux de sortie d'emploi apparaît contrastée et donne lieu à des commentaires divergents (*cf. graphique 3*). Ainsi, l'inversion des courbes de LME et de LMP a donné lieu à une interprétation en termes de substitution d'une forme de licenciement coûteuse et sujette aux contentieux (le LME) par une forme plus discrète et économe (le LMP) (voir Pignoni, Zouari, 2003, *op.cit.* et Lagarenne et Le Roux, 2006). Cette hypothèse a été en partie validée par des enquêtes de terrain conduites auprès de RH et de cadres licenciés dans un travail récent (Palpacuer-Seignour-Vercher, 2007). Les auteurs montrent comment, dans des contextes de restructurations financières où la gestion des effectifs consiste surtout à les réduire, le LMP s'est en France substitué à d'autres modalités de départ considérées comme plus contraignantes, plus coûteuses et surtout plus visibles socialement comme les LME et les plans sociaux. Cependant, et sur le plan statistique, cette hypothèse n'est pas vérifiée (Serverin *et al.*, 2008). Du reste, cette substitution entre modalités de licenciement est difficile à mesurer du fait du comptage imprécis et incomplet des licenciements que ce soit par l'enquête DMMO ou bien par les données administratives de l'Anpe. Et l'hypothèse sous-jacente du coût associé au LME en termes de recours au prud'hommes est contredite par les faits : « 25% des LMP donnent lieu à des recours devant les prud'hommes (...) le contentieux concerne moins de 3% des LME » (Serverin *et al.*, 2008 : 13). Notre analyse devrait permettre de la mettre à l'épreuve de nos entretiens conduits avec les salariés licenciés (*cf. partie 2*).

Enfin, signalons deux modalités particulières de sortie d'emploi qui connaissent un important développement ces dernières années. Il s'agit des **transferts d'emploi** qui ne conduisent pas directement à une rupture de contrat (sauf si le salarié refuse le transfert) (*cf. encadré 2*) et les **ruptures conventionnelles** (ou licenciements négociés) qui à la date où se situent nos données (2006) n'avaient pas encore d'existence institutionnelle (*cf. encadré 3*).

### **Encadré 2. Les transferts d'emploi**

Le transfert de personnel est régi par l'article L122-12 de l'ancien code du travail (devenu articles L1224-1 et L1224-2 du nouveau code appliqué à compter du 1<sup>er</sup> mai 2008) « *Lorsque survient une modification dans la situation juridique de l'employeur, notamment par succession, vente, fusion, transformation du fonds, mise en société de l'entreprise, tous les contrats de travail en cours au jour de la modification subsistent entre le nouvel employeur et le personnel de l'entreprise. Le nouvel employeur est tenu, à l'égard des salariés dont les contrats de travail subsistent, aux obligations qui incombaient à l'ancien employeur à la date de la modification* ». Selon une jurisprudence constante, cet article s'applique à tout « *transfert d'une entité économique autonome conservant son identité et dont l'activité est poursuivie ou reprise* ». Cet article ne garantit que le transfert du contrat de travail. Dans la pratique, il y a transfert du contrat de travail lorsque deux conditions sont réunies : l'entité transférée doit être une entité économique autonome et elle doit conserver son identité.

Actuellement, la législation oblige seulement la consultation du comité d'entreprise en cas d'externalisation (article L2323-15 du nouveau code du travail ; L432-1 dans l'ancien code). La directive européenne 2001/23/CE (3) apporte certaines garanties aux salariés qui n'ont toujours pas été transposées intégralement dans le droit français.

Dans un arrêt en date du 27 mai 2009, la Cour de cassation a affirmé que l'entité économique autonome dont le transfert entraîne la poursuite de plein droit avec le cessionnaire des contrats de travail des salariés qui y sont affectés, s'entend d'un ensemble organisé de personnes et d'éléments corporels ou incorporels permettant l'exercice d'une activité économique qui poursuit un objectif propre. L'existence d'une entité économique autonome est indépendante des règles d'organisation, de fonctionnement et de gestion du service exerçant une activité économique. Autrement dit, une activité annexe et distincte peut constituer une entité économique autonome...

Un autre arrêt de la Cour de Cassation de novembre 2007 a sanctionné le manquement d'une entreprise à sa responsabilité sociale après une restructuration qui s'est avérée préjudiciable pour les salariés. Par extrapolation, cette décision peut s'appliquer également aux externalisations socialement bâclées.

Le transfert étant un effet de la loi, le salarié ne peut le refuser. Son refus sera assimilé à une faute grave, c'est à dire qu'il n'aura pas le droit à ses indemnités de préavis et perdra aussi son indemnité de licenciement.

### **Encadré 3. La rupture conventionnelle du contrat de travail à durée indéterminée Promulgation et la mise en application en 2008 postérieurement à l'enquête COI2006**

Dans les conditions fixées par les articles L. 1237-11 à L. 1237-16 du Code du travail, issus de la loi n° 2008-596 du 25 juin 2008 « *portant modernisation du marché du travail* » (JO du 26 juin), l'employeur et le salarié peuvent convenir d'un commun accord des conditions de la rupture du contrat de travail qui les lie. La rupture conventionnelle est exclusive du licenciement ou de la démission. Elle ne peut être imposée par l'une ou l'autre des parties.

L'employeur et le salarié conviennent du principe d'une rupture conventionnelle lors d'un ou plusieurs entretiens. Au cours de cet entretien (ou de ces entretiens), le salarié peut se faire assister :

- Soit par une personne de son choix appartenant au personnel de l'entreprise, qu'il s'agisse d'un salarié titulaire d'un mandat syndical ou d'un salarié membre d'une institution représentative du personnel : un délégué du personnel ou un membre élu du comité d'entreprise ou tout autre salarié,
- Soit, en l'absence d'institution représentative du personnel dans l'entreprise, par un conseiller du salarié choisi sur une liste dressée par l'autorité administrative. Cette liste est consultable auprès de la direction départementale du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle et dans chaque mairie.

Si le salarié choisit se faire assister, il doit en informer l'employeur avant la date prévue pour le ou les entretien(s). L'employeur peut alors lui-même se faire assister par une personne de son choix appartenant au personnel de l'entreprise ou, dans les entreprises de moins de 50 salariés, par une personne appartenant à son organisation syndicale d'employeurs ou par un autre employeur relevant de la même branche. L'employeur qui souhaite se faire assister doit également en informer le salarié, avant la date fixée pour le ou les entretiens. La liste des personnes susceptibles d'assister le salarié ou l'employeur est limitative : un avocat, par exemple, ne peut assister à ces entretiens.

Cette rupture conventionnelle du contrat de travail obéit à une procédure spécifique : entretien(s) entre les deux parties, homologation de la convention... Elle est entourée d'un certain nombre de garanties pour le salarié et lui ouvre droit, dans les conditions de droit commun (activité préalable suffisante, recherche active d'emploi...), au bénéfice de l'allocation d'assurance chômage.

La convention de rupture élaborée entre l'employeur et le salarié définit les conditions de cette rupture, notamment le montant de « l'indemnité spécifique de rupture conventionnelle » qui sera versée au salarié. Ce montant ne peut pas être inférieur à celui de l'indemnité légale de licenciement. La convention fixe également la date de rupture du contrat de travail, qui ne peut intervenir avant le lendemain du jour de l'homologation de la convention par l'autorité administrative. Sous cette réserve, les parties sont libres de fixer, à leur convenance, la date de la fin du contrat de travail. Sauf accord express des parties, le contrat de travail continue de s'exécuter normalement pendant tout le temps que dure la procédure d'élaboration et d'homologation de la convention, et ce jusqu'à la date fixée pour sa rupture.

Depuis la mise en place de la mesure, plus de 130 000 ruptures conventionnelles ont été homologuées. Le nombre des inscriptions au chômage après une rupture conventionnelle a atteint 11 304 personnes en juillet 2009 (Source : Statistique du Ministère du travail, 31 juillet 2009).

### ***1.1.2. A la recherche des facteurs favorisant les ruptures de contrat de travail.***

#### ***Une polarisation des durées d'emploi***

De nombreux travaux s'intéressent à la question des durées d'emploi dans les entreprises et alimentent le débat entre stabilité versus instabilité généralisée des emplois. On assisterait de fait à une polarisation des durées d'emploi entre d'un côté, des durées qui restent longues pour une fraction du salariat et, d'un autre côté, des durées relativement courtes pour une part de salariés exposés à l'instabilité des emplois et à la précarité (Ramaux, 2006). La mobilité s'est en effet accrue très sensiblement principalement à cause des passages par le chômage. L'accroissement des embauches en emploi atypique accentue le risque de connaître plusieurs

épisodes de chômage au cours d'une vie professionnelle. L'instabilité de l'emploi s'étend à toutes les catégories professionnelles, mais elle est plus intense pour les catégories les moins qualifiées, employés et ouvriers non qualifiés (Germe, Monchatre, Pottier, 2003).

L'ancienneté moyenne dans l'entreprise reste cependant globalement stable, autour de 10,4 ans dans les principaux pays industrialisés en 2000 et on n'observe pas de diminution de cette ancienneté au cours de la décennie 1990 (Auer, Cazes, 2003). En France, par exemple, environ 70 % des salariés en poste resteront, au final, dix ans ou plus dans leur entreprise malgré le développement des contrats de travail de court terme. L'idée d'une montée généralisée de la précarité et d'une détérioration des conditions d'emploi depuis 20 ans ne se vérifierait donc pas (Kramarz, 2003).

Certaines études suggèrent ainsi que si l'insécurité de l'emploi s'est accrue pour les salariés de faible ancienneté, surtout peu qualifiés, elle est restée stable pour les plus anciens de plus de dix ans d'ancienneté. Mesurée par le taux de transition annuel des hommes de l'emploi vers le non-emploi, cette insécurité de l'emploi a considérablement augmenté entre 1975 et 2000 en France (Behagel, 2003). Mais les salariés anciens d'âge médian ont été épargnés. La hausse de l'insécurité s'est concentrée sur les salariés de moins de dix ans d'ancienneté et sur ceux de plus de 55 ans. Le risque de passer de l'emploi au non emploi est deux fois plus important pour les salariés qui ont moins de cinq ans d'ancienneté, par rapport à ceux qui ont plus de cinq ans d'ancienneté (L'Horty, 2004).

Certains travaux mettent l'accent sur l'affaiblissement des rendements de l'ancienneté : l'ancienneté dans l'emploi perdrait sa qualité protectrice par rapport au chômage. Les entreprises se sépareraient d'autant plus facilement de leurs salariés anciens que les politiques publiques les autorisent à jouer sur le facteur travail pour s'adapter aux fluctuations de leurs marchés. Mais les effets de l'ancienneté sont complexes : la probabilité de quitter son emploi dépend positivement de l'ancienneté dans un grand nombre d'entreprises, mais aussi négativement dans un autre grand nombre (Abowd, Kramarz, Roux, 2005). Ces auteurs mettent en évidence le contraste entre certaines entreprises avec rotation élevée des salariés, bas salaires et rendements salariaux de l'ancienneté élevés, et d'autres entreprises avec faible rotation des salariés, hauts salaires et faibles rendements de l'ancienneté.

**L'ancienneté dans l'entreprise au moment de la mobilité s'avère, toutes choses égales par ailleurs, le facteur déterminant de la mobilité contrainte ou non** (Duhautois, 2006). Mais l'ancienneté dans l'emploi peut jouer un rôle différent selon la situation d'emploi ou de non emploi du salarié : une forte ancienneté dans l'emploi pourra être valorisée dans cet emploi comme l'indicateur d'une accumulation de savoir-faire spécifiques non transférables à d'autres situations professionnelles. Hors de l'emploi, elle sera un signal de non adaptabilité du fait de la non transférabilité des savoir-faire spécifiques accumulés. Ainsi, une trop longue ancienneté dans un précédent emploi peut faire craindre une moindre souplesse d'adaptation. Au total, les études existantes concluent à un effet négatif de l'ancienneté sur la probabilité de retrouver un emploi : parmi les salariés en CDI, les plus anciens au moment de la perte d'emploi trouvent moins facilement un nouvel emploi (Margolis, 2002).

### *Les liens entre changements organisationnels et technologiques et les départs des entreprises*

Même si le lien entre les ruptures de contrat de travail et la survenance de changements organisationnels et/ou technologiques n'est pas explicite ou apparent, on peut faire

l'hypothèse qu'il sous-tend nombre de départs des entreprises ; l'impact de ces changements pouvant être direct (par exemple une restructuration entraîne le plus souvent des licenciements économiques) ou plus indirect (changement → dégradation des conditions de travail → réduction de l'attachement à l'entreprise → démission). Outre l'hypothèse d'un lien entre changement et rupture de la relation salariale, nous interrogeons l'existence d'une relation entre type de changement et modalité du départ (par démission ou licenciement). A ce stade, nous distinguerons entre deux types de changements : ceux qui affectent les frontières de l'entreprise (fusion, cession, achat, délocalisation) et ceux qui sont plutôt de nature interne, organisationnels et/ou technologiques (refonte d'organigramme, introduction de logiciels intégrés de gestion...).

Que sait-on, d'après la littérature, des liens entre type de changements et réallocation des emplois ?

*Une plus grande probabilité de départ dans les entreprises rachetées suite à une fusion-acquisition ?*

Les fusions-acquisitions sont caractéristiques des changements qui affectent les frontières de l'entreprise. Margolis (2006) s'intéresse à leurs déterminants et à leurs effets sur l'emploi. Selon lui, la décision d'acquérir une firme repose sur des variables observables et susceptibles d'indiquer si l'opération sera profitable ; en premier lieu les comptes de l'entreprise et sa politique de rémunération. C'est seulement après l'opération de fusion-acquisition (FA) qu'entrent en ligne de compte les dimensions de gestion de main d'œuvre et que s'opèrent les « réajustements » sur l'emploi. Ces derniers ne concernent pas seulement les salariés de l'entreprise acquise. En effet, la recherche de synergie et d'efficacité peut conduire à substituer des travailleurs de l'entreprise achetée à d'autres de la firme acquéreuse. Selon Margolis, dans les trois années qui suivent la fusion-acquisition, la probabilité de rester en emploi est plus faible pour les salariés de l'entreprise rachetée que pour ceux de l'entreprise acquéreuse. Cette différence s'annule au-delà de trois ans. Ceux qui quittent, volontairement ou non, une entité dans l'année qui suit une fusion-acquisition présentent des caractéristiques plus valorisables sur le marché du travail que ceux qui quittent n'importe quelle autre entreprise. L'analyse de Bunel, Duhautois et Gonzalez (2009) établit quant à elle que l'effet global sur l'emploi des FA après 3 ans est positif ; autrement dit, et lorsqu'on prend en compte globalement la firme cédante et la firme bénéficiaire, les créations d'emploi surcompensent les destructions d'emploi. Cet effet dépend toutefois de l'ampleur de l'effectif concerné par la FA : si le transfert d'effectif est inférieur à 50%, l'effet net de ce changement organisationnel sur l'emploi est de -12% alors que si le transfert d'emploi est important (supérieur à 50% de l'effectif), alors l'opération est au total créatrice d'emplois.

*La probabilité d'un renouvellement de la main d'œuvre davantage associée aux changements organisationnels que technologiques*

Selon Givord & Maurin (2003) l'accroissement de l'instabilité professionnelle a été plus particulièrement sensible dans les secteurs où les nouvelles technologies se sont diffusées le plus rapidement. Leur introduction semble avoir modifié en profondeur la façon dont le travail de salariés d'ancienneté différente peut se combiner dans les entreprises : les salariés récents semblent devenus beaucoup plus substituables aux salariés anciens. Les entreprises hésitent d'autant moins à se séparer de leurs salariés en place en cas de difficulté passagère que les nouvelles technologies leur permettent de reprendre sans problème leur niveau d'activité avec de nouveaux embauchés lorsque la conjoncture est plus favorable.



Pourtant, en analysant les liens entre l'innovation et la gestion de l'emploi des entreprises et en particulier le recours à la flexibilité interne (versus externe), Caroli (2000) et Coutrot (2004) montrent que la flexibilité interne serait davantage reliée à des innovations technologiques tandis les innovations organisationnelles conduiraient plus fréquemment à des mouvements externes de main d'œuvre. Les établissements innovants développent une gestion duale de la main d'œuvre, avec un volant important de salariés précaires mais une main-d'œuvre permanente au moins aussi stable qu'ailleurs, sauf en cas de changements organisationnels majeurs. Ce résultat est conforté par le travail plus récent de Walkowiak (2006) portant sur les conséquences sur l'emploi des changements technologiques, organisationnels et de leur combinaison, sur une période de 6 années (1991-1997). L'auteur met en évidence que **les innovations organisationnelles impliquent davantage de renouvellement de main d'œuvre que les innovations technologiques**, ces dernières s'effectuant davantage dans un contexte de stabilisation de l'emploi. En outre, la tendance à substituer des travailleurs qualifiés à des moins qualifiés est nettement associée aux entreprises mettant en œuvre des changements organisationnels et non pas technologiques. Quand ces deux changements sont présents simultanément dans l'entreprise, ce biais s'atténue : « c'est donc bien le changement qui est à l'origine du biais technologique ou organisationnel et non pas la coordination du changement ».

#### *Le recours aux licenciements pour faciliter le changement*

Le lien entre changement et départ de l'entreprise peut aussi être envisagée comme une causalité inverse. Licenciement serait une condition pour le changement ait lieu ; c'est ce que suggère Hudson (2002). Ainsi, face à l'accroissement des contraintes marchandes, de nombreuses entreprises reportent la pression sur leur main d'œuvre en introduisant davantage de flexibilité : numérique (sur le modèle cœur-périphérie), temporelle (horaires de travail) mais également fonctionnelle. La poursuite de cette flexibilité déstabilise l'organisation du travail en place et les collectifs de travail. Les licenciements sont alors utilisés y compris par les entreprises à la situation économique florissante, dans le but d'imposer le changement (i.e. « *to perform this catalytic function* »). La transformation des attitudes, valeurs et culture organisationnelle des travailleurs du marché interne est alors en jeu. Hudson (2002) affirme que cette assertion est vérifiée lorsqu'on examine soigneusement la manière dont les personnes licenciées sont sélectionnées, et souvent remplacées. De même, l'examen des conditions mises aux départs volontaires (*voluntary redundancy*) montre que les travailleurs dont les compétences sont jugées utiles à la firme doivent, dans certains cas, assurer la formation de collègues restants avant de pouvoir quitter l'entreprise.

Tous ces changements organisationnels et technologiques, qu'ils soient internes ou externes, affectent les conditions de travail même si les chaînes de causalités peuvent être complexes.

#### *Des conditions de travail dégradées, facteur d'intensification du travail*

Une dégradation (qui peut-être temporaire) des conditions de travail peut provoquer un retrait ou une éviction de l'emploi, selon la capacité du salarié à « s'adapter » aux changements. Dans ce cas, l'effet du changement sur l'emploi est différé et passe par une période de conditions de travail dégradées (intensification du travail, pression, conflits de valeur, détérioration du climat social etc.).

Il est empiriquement établi que des pratiques organisationnelles innovantes<sup>20</sup> sont associées à une dégradation des conditions de travail (et notamment un surcroît d'accident du travail et

---

<sup>20</sup> Les pratiques récurrentes de ces innovations organisationnelles sont : le travail en équipe autonome, la rotation des postes, le juste-à-temps, les démarches de qualité totale (Askenazy, 2005).

une dégradation des indicateurs de charge mentale ; Askenazy, 2005). En ce sens, elles constituent un des facteurs d'intensification du travail au côté duquel on peut également citer d'autres facteurs comme la complexité des organisations accrue par les restructurations, rachats, réorganisations, des priorités changeantes et floues et la rapidité du changement qui ne permet plus les effets d'apprentissage nécessaires à l'adaptation (Askenazy *et al.* 2006).

Amossé et Gollac (2008) constatent ainsi que « le changement organisationnel lui-même, par l'effort d'apprentissage et d'ajustement qu'il nécessite, est une source d'intensité du travail. Et un haut niveau d'intensité du travail tend à se perpétuer par un cercle vicieux de l'urgence et de l'impréparation ». L'intensification du travail peut rendre le travail insoutenable<sup>21</sup>. La dimension collective du changement introduit dans l'entreprise présente néanmoins des souffrances vécues sur le mode individuel : « cette souffrance qui ne trouve pas d'expression politique est vécue comme une iniquité. Les mauvaises conditions de travail, le sentiment que l'emploi n'est pas sûr engendrent le sentiment d'être mal payé par rapport à son travail, le sentiment d'être exploité » (Baudelot & Gollac, 2003).

#### *Des conditions de travail dégradées différemment supportées par les salariés*

Comment les salariés peuvent « tenir » c'est-à-dire accepter ces conditions de travail dégradées, ces « dysfonctionnements » associés à l'introduction de changements organisationnels, l'intensité du travail qui l'accompagne ? Quels sont ceux qui « craquent », sont évincés de l'organisation ou décident de la quitter ?

L'intensité du travail est diversement supportée par les salariés. Autrement dit, à ces conditions de travail identiques en intensité et pénibilité, les salariés répondront de manière différente. Cette variété de réponses va dépendre de paramètres propres à l'individu et à son environnement tant professionnel que familial et social.

Ainsi, depuis les travaux de Karasek (1984), on sait que la capacité à supporter une forte intensité du travail (i.e. ne pas en tomber malade) dépend de la « latitude décisionnelle » perçue par le salarié et du soutien social dont il peut bénéficier. Avoir le sentiment de conserver une certaine autonomie dans le travail et pouvoir compter sur le soutien des collègues et/ou des proches permettent de mieux faire face à l'intensité du travail (i.e. le risque de survenue d'une maladie à terme est moindre). En outre, la littérature ergonomique a permis d'établir que « les formes de travail qui conviennent aux personnes, qui leur permettent de maintenir leur santé et d'accroître leur capital humain sont très différentes d'un individu à l'autre » (Amossé & Gollac, 2008).

Askenazy (2005) formule quant à lui l'hypothèse que l'acceptation de conditions de travail dégradées est liée aux rapports des forces dans l'entreprise et au contexte économique. Il montre ainsi que « la peur du chômage est un facteur d'acceptation de mauvaises conditions de travail ».

Enfin, Pavageau *et al.* (2007) constatent que les changements successifs qui affectent les entreprises, déstabilisent les collectifs de travail et accroissent le sentiment de précarité et de vulnérabilité de tous les travailleurs (incertitude sur le devenir des structures et le leur). Ceci

---

<sup>21</sup> Le travail soutenable est défini comme « bio-compatible, c'est-à-dire compatible aux propriétés fonctionnelles de l'organisme humain et à leur évolution au fil de l'existence ; ergo-compatible, donc propice à l'élaboration de stratégies de travail efficaces ; et socio-compatible, donc favorable à l'épanouissement dans les sphères familiales et sociales, et à la maîtrise d'un projet de vie » dans Gollac M., Guyot S., Volkoff S., 2008, A propos du travail soutenable, Rapport du CEE, n°48, juin.

agit comme un facteur de démotivation et de moindre implication dans le travail de ces salariés en proie aux changements. Par ailleurs, ils constatent que l'adaptation des salariés aux changements est favorisée par une organisation du travail qui permet de faire progresser les compétences, par des formations adaptées, et par une organisation qui valorise l'entraide dans les collectifs de travail. Autrement dit, des changements volontairement bien « accompagnés » par l'entreprise sur un mode collectif n'auront pas les mêmes impacts en termes de départs de l'entreprise que des changements identiques dans une organisation indifférente ou impuissante face à l'adaptation de ses salariés.

A contexte organisationnel identique, les salariés qui quittent l'entreprise seraient ceux qui d'une part, pourraient se dégager d'une situation professionnelle devenue inconfortable voire intenable (en démissionnant ou en négociant leur licenciement) car ils disposent de ressources (qualification, métier, expérience etc.) et de la capacité d'agir ; et d'autre part, ceux qui, face à l'adversité et dépourvus ou insuffisamment pourvus de capacité d'actions ont « craqué » et ont démissionné ou été licenciés pour inaptitude ou faute...

*Une forte intensité du travail accroît la probabilité de la mobilité quelle qu'elle soit*

Les contraintes de production rejaillissent sur les salariés qui deviennent sur-contraints à court terme et sous-déterminés à long terme en raison du raccourcissement de l'engagement des entreprises à leur égard : les carrières et les trajectoires professionnelles des individus sont de moins en moins suivies et construites dans un cadre prévisible (Berton, 2003). Cette intensification des contraintes de production peut conduire les salariés à des formes différentes de départ de l'entreprise : recherche d'un autre emploi, licenciement...

La plupart des travaux empiriques sur l'intensification du travail s'attachent à mettre en évidence les effets sur la santé (usure, maladie...) ou les stratégies de résistance, ou encore les formes d'intégration dans l'emploi, voire dans l'organisation, de ces contraintes organisationnelles et productives. Peu nombreux sont ceux qui envisagent le lien entre l'intensification du travail et les phénomènes de retrait ou d'éviction de l'emploi, qu'ils soient à l'initiative du salarié, à celle de l'entreprise ou des deux combinés. L'étude d'Amossé et Gollac (2008) sur la soutenabilité à long terme d'un travail intensif constitue une des rares tentatives de mise en relation de l'intensité du travail et de la mobilité (entendue par les auteurs comme des changements de poste, y compris en dehors de l'entreprise). Ils mettent à jour un lien statistique entre intensité et mobilité ; ainsi, « toutes choses inégales réunies, une plus forte intensité en 1998 est associée à un nombre plus élevé de mobilités entre 1998 et 2003 ». De plus, la durée dans le même poste est réduite, toutes choses égales par ailleurs, lorsqu'une contrainte de rythme (ou plus d'une) est imposée. Quel effet cela a-t-il sur les formes prises par ces mobilités ? L'intensité du travail fait diverger les trajectoires professionnelles dans un sens qui peut aussi bien être ascendant (au sens où les changements de poste avec hausse de salaire sont plus nombreux que ceux s'accompagnant d'une baisse), que descendant (vice versa). Ceci vient confirmer empiriquement l'hypothèse selon laquelle **l'effet sur les trajectoires de l'intensité du travail aura une forte variabilité individuelle en fonction des ressources du salarié et du contexte dans lequel il opère**. En outre, les mobilités qui aboutissent à une sortie de l'emploi (chômage ou inactivité) sont plus probables dans le cas d'un cumul de contraintes de rythme de travail, *ceteris paribus*.

Quels sont les vecteurs de l'intensité du travail (ici les contraintes de rythme) ? L'enquête mobilisée par les auteurs est FQP (Formation Qualification Professionnelle) ne comprend que peu de questions susceptibles d'éclairer le contexte organisationnel et technologique de l'entreprise. Toutefois, ils parviennent à identifier le fort impact de la pression hiérarchique

sur l'intensité du travail déclarée par les salariés : « les contrôles de la hiérarchie sont particulièrement fréquents dans les organisations hybrides où les salariés cumulent déjà plusieurs autres contraintes de rythme. En effet, les organisations récentes et complexes fonctionnent rarement bien. (...) Ce serait ainsi les organisations qui fonctionnent mal qui entraîneraient une plus forte mobilité de leurs membres » (Amossé & Gollac, *op.cit.*).

Cette étude est riche d'enseignements ; elle n'aborde pas, cependant, le lien entre intensité du travail et les formes de départ de l'entreprise (sorties d'emploi par démission ou licenciement).

Au terme de cette rapide revue de la littérature, on peut soutenir l'hypothèse que les changements technologiques mais surtout organisationnels provoquent la suppression et/ou la réallocation des emplois (d'où licenciements, démissions, transferts d'emploi, refus de mutation...) <sup>22</sup>. Nous pouvons alors préciser sous forme hypothétique le schéma explicatif qui conduit aux départs des salariés suite à des changements organisationnels ou technologiques :

- Les départs sont la résultante de changements qui touchent aux frontières de l'entreprise (restructuration, fusions-acquisition) et aux réorganisations internes plutôt qu'à des changements strictement technologiques ;
- Le processus de départ, quel qu'il soit, passe le plus souvent par une dégradation des conditions de travail liée aux changements ;
- Les changements organisationnels *per se* (et *a fortiori* leur répétition) constituent un facteur d'intensification du travail. En outre, ils peuvent occasionner une dégradation des conditions de travail qui elle-même peut prendre la forme d'une intensification du travail. Cette intensification peut rendre le travail insoutenable et rendre le départ inéluctable ;
- Ceci doit être tempéré par les ressources dont disposent les salariés : le vécu des changements et de la dégradation des conditions de travail afférentes sont différemment ressentis et supportés par les salariés en fonction des ressources qu'ils peuvent mobiliser, mais aussi des modalités de gestion du changement internes aux entreprises.

Les données d'enquête recueillies, quantitatives et qualitatives, vont être confrontées, dans les parties suivantes, à ce schéma explicatif des départs. Au plan quantitatif tout d'abord : l'exploitation des fichiers couplés de l'enquête COI2006 a fait l'objet d'un traitement exploratoire et préliminaire (*Annexe 2*) qui permet de mettre en évidence un certain nombre de points :

- Si l'on compare la population des salariés « restés » à celle des salariés ayant quittés <sup>23</sup> l'entreprise au moment de l'enquête COI2006, on ne constate pas de différence dans l'occurrence du changement dans leur entreprise : les salariés « quittés » n'ont pas été exposés à davantage de changement que les salariés « restés » ;
- En ce qui concerne la nature des changements, le principal changement aussi bien pour les salariés « restés » que pour les « quittés » est la réorganisation interne (refonte de l'organigramme...) citée dans la même proportion ;

---

<sup>22</sup> Le droit du travail français prévoit les mutations technologiques parmi les causes du licenciement pour motif économique. Celles-ci sont alors définies comme l'acquisition de nouveaux outils, informatiques par exemple, qui entraînent de nouvelles méthodes de travail.

<sup>23</sup> On parlera, dans la suite du rapport, des « restés » pour désigner les salariés encore en poste dans l'entreprise au moment de l'enquête, et des « quittés » pour les autres salariés (qui avaient quitté l'entreprise).

- Le seul type de changement pour lequel on constate une différence entre les deux populations (des « restés » et des « quittés ») est l'implantation de sites à l'étranger. Les salariés restés dans l'entreprise sont davantage concernés par ce changement qui peut constituer un indicateur de développement de l'entreprise ;
- Si les réorganisations internes conduisent à toutes les modalités de départ (démission, licenciement pour motif personnel, licenciement économique), les changements de nature externe, touchant aux frontières de l'entreprise, sont plus fréquemment liés à des licenciements pour motif économique ;
- Quels que soient les motifs de départ, les refontes de l'organigramme forment le changement dominant. Mais dans le cas de départ pour une raison économique, que ce soit un licenciement ou une démission, cette refonte de l'organigramme s'accompagne plus fréquemment d'une restructuration financière et d'une délocalisation à l'étranger ;
- Les démissions et les licenciements pour motif personnel apparaissent davantage reliés à des refontes de l'organigramme et à des changements de nature interne à l'entreprise : réorganisations, changements de nature informatique et/ou liés à la mise en place de démarches qualité ;
- Un contexte professionnel marqué par des changements récurrents (c'est à dire à la fois des changements sur la période 2003-2006 et des changements entre 2000 et 2003) concerne davantage les salariés qui sont restés dans les entreprises COI que ceux qui en sont partis et, *a fortiori*, ceux qui ont vu rompre leur contrat de travail ;
- Mais dans un tel contexte, les départs (démissions et licenciements) pour des raisons économiques sont plus fréquents que les départs pour d'autres motifs (santé, conflit, personnel...);
- Les départs consécutifs à une rupture de contrat de travail sont plus nombreux à correspondre à des entreprises qui ont déclaré des difficultés liées aux salariés dans la mise en œuvre du changement (adaptation, appropriation et utilisation des nouveaux outils par les salariés) et des difficultés liées à l'insuffisance des moyens ou du temps ainsi qu'à l'existence de conflits internes occasionnés par le changement ;
- Les départs liés à une raison économique sont plus fréquemment reliés à des difficultés liées à l'adaptation du personnel ainsi qu'à l'appropriation et l'utilisation des nouveaux outils par le personnel ;
- Les départs suite à un conflit sont davantage corrélés à la déclaration de difficultés liées à des moyens insuffisants ou des délais trop justes dans la mise en œuvre du changement.

Ces premières statistiques descriptives et exploratoires sont à présent enrichies et complétées de plusieurs traitements quantitatifs des données visant d'une part à mieux saisir les contextes (notamment de changement) dans lequel s'effectuent les départs sous la forme de rupture de contrat de travail, et d'autre part à repérer le poids de différents facteurs (dont la présence et la nature des changements) dans la probabilité de rompre son contrat de travail, ou de partir sous diverses modalités et motifs.

#### **Encadré 4. Précautions préalables à l'exploitation quantitative des fichiers couplés salariés-entreprises COI**

Il nous faut apporter deux précisions préalables à ce travail quantitatif, inhérentes aux fichiers couplés que nous exploitons :

- Les calculs sont effectués sans pondération. Il est possible de pondérer les effectifs salariés du fichier couplé des salariés qui sont restés dans l'entreprise qui rappelons-le ont été tirés au sort parmi les salariés des entreprises COI interrogées. En revanche cette opération n'est pas possible pour le fichier couplé des salariés qui avaient au moment de leur interrogation quitté l'entreprise : ils correspondent à un deuxième ensemble aléatoire au sein du premier tirage ;
- Les fichiers couplés affectent à chaque salarié les caractéristiques de son entreprise. Or plusieurs salariés peuvent appartenir à la même entreprise : les caractéristiques de celle-ci seront alors répétées autant de fois que le nombre de salarié qui appartiennent à la même entreprise. L'unité du fichier couplé reste le salarié, ce qui interdit de présenter les résultats sur les variables d'entreprise en termes de caractéristiques d'entreprise. Elles doivent être présentées en termes de caractéristiques de « salarié qui travaille dans les entreprises »

### **1.2. Les départs des salariés et les changements technologiques et organisationnels des entreprises où ils travaillent : analyse quantitative de COI2006**

#### **1.2.1. Une analyse des correspondances multiples sur la population des ruptures de contrats de travail**

Il nous est apparu pertinent, à titre exploratoire, de réaliser une analyse de données sur les changements déclarés par les entreprises des salariés ayant rompu leur contrat de travail afin de mieux décrire nos données ; notamment, il s'agit de repérer l'existence de spécificités dans ces changements (les entreprises<sup>24</sup> qui auraient déclaré des changements récents versus celles qui n'auraient pas signalé de changements etc.) et leur éventuelle association avec des caractéristiques d'entreprise (taille, secteur) et, surtout, avec la modalité de départ (variable RECQUIT3). Nous avons ainsi tiré partie des réponses au questionnaire « entreprises » formulées par les employeurs des salariés ayant rompu leur contrat de travail.

**Tableau 1 : Les variables de l'analyse de données**

<b>Variabiles actives</b>	<b>Libellés</b>	<b>Modalités</b>
Codechgtorg	Type de changement le plus important depuis 2003 Recodage de G31_ORGA	- capital - externe - informatique - interne - plan social - qualité - pas de changement
A3_NORME A3_MARCHE A3_TECHNO A3_TXCHGE A3_NVCONC	Depuis 2003, dans quelle mesure votre entreprise a-t-elle été affectée par : -un changement dans la réglementation ; -l'incertitude du marché -une évolution dans les technologies -des variations des taux de change ou coût des matières premières -l'apparition de nouveaux concurrents	- fortement à très fortement - nulle ou faible
A5_EVOL1	Depuis 2003, comment a évolué le marché correspondant à l'activité principale de votre	- en baisse - stable

<sup>24</sup> Chaque fois que nous parlons d' « entreprise », il faut comprendre (*voir encadré 4*), les « salariés qui travaillent dans les entreprises... »

	entreprise ?	- en hausse
HIERA	Evolution du nombre de niveaux hiérarchiques dans l'entreprise entre 2003 et aujourd'hui	- augmentation - diminution - stable
A10_RF A10_PIL	Votre entreprise dispose-t-elle (disposait-elle) d'un système de tableau de bord ou de reporting (...) -pour le suivi de la rentabilité financière -pour le pilotage de l'activité	- oui (en 2003) - aujourd'hui oui (depuis 2003) - non
DEPCLIENT	Les 3 principaux clients de votre entreprise représentaient ils, en 2003, + de 50% de votre CA ?	- oui - non
DEPFOUR	Les 3 principaux clients de votre entreprise représentaient ils + de 50% du montant de vos achats ?	- oui - non
E24_FLU E24_TRAC E24_OPTI	Votre entreprise utilise-t-elle (utilisait elle) les dispositifs logistiques suivants ? -flux tendu, JAT -outils de traçabilité -outil d'optimisation de la chaîne logistique	- oui (en 2003) - aujourd'hui oui (depuis 2003) - non
NBCHG	Nombre de changements depuis 2003 (recodage de la question A4)	- 0 - 1 - 2 - 3 - 4
TYPDIF	Type de difficultés majeures ayant perturbé le changement (recodage de la question G33)	- mauvaise définition des besoins - moyens insuffisants - problèmes techniques - difficultés d'adaptation des salariés - conflit (interne ou externe) - pas de difficulté majeure - pas de changement
<b>Variables illustratives</b>	<b>Libellés</b>	<b>Modalités</b>
TAILLE	Effectif de l'entreprise en tranche	- 10-30 - 30-50 - 50-100 - 100-200 - 200-500 - 500 +
SECTEUR	Secteur de l'entreprise	- industrie - construction - commerce - transport - activités financières et immobilières - services aux entreprises - services aux particuliers - éducation, santé
RECQUIT3	Modalité de rupture	

Source : COI2006, traitement CES-LISE

Le premier axe (8% de l'inertie) peut être considéré comme celui de la *présence ou non du changement* (présence vs. absence). Il est tiré d'une part (en négatif) par l'absence de changement, ainsi que par l'absence de système de tableau de bord ou de reporting tant pour le suivi de la rentabilité financière que pour le pilotage de l'activité. D'autre part (en positif), l'axe est tiré par les déclarations de changements organisationnels internes importants depuis 2003, de changements répétés (modalité « 3 changements » depuis 2003), et de moyens financiers et humains insuffisants comme difficulté majeure dans la mise en œuvre du changement. Les entreprises de petite taille (moins de 50 salariés) et le secteur de la construction d'une part, les démissions pour raison liée au salaire d'autre part, sont plutôt associés à l'absence de changement. A l'opposé, du côté du changement, se trouvent les plus grandes entreprises (200 à 500 salariés, et dans une moindre mesure les plus de 500) du secteur industriel, et les licenciements pour motif économique et les licenciements à l'amiable et les licenciements consécutifs à des plans sociaux.

Le second axe (6 % de l'inertie) traduit plutôt la *dynamique du changement*. Il oppose les entreprises qui, entre 2003 et la date d'enquête, ont introduit de nouveaux outils ou démarches, à celles qui les possédaient déjà en 2003. Plus précisément, l'axe est tiré en positif par la mise en œuvre depuis 2003 de système de tableau de bord ou de reporting, tant pour le suivi de la rentabilité financière que pour le pilotage de l'activité, ainsi que par l'usage récent de dispositifs logistiques tels que les flux tendu/JAT, des outils de traçabilité ou des outils (ou logiciels) d'optimisation de la chaîne logistique. Le secteur des activités financières et immobilières se situe proche de cet axe de même que les licenciements pour insuffisance. A l'opposé, l'axe 2 est tiré par la présence, depuis 2003 des outils sus-cités. Sont associées à ce côté de l'axe les démissions pour envie de partir.

L'axe 3 (5% de l'inertie) caractérise *l'évolution du marché* sur lequel est positionnée l'entreprise. D'un côté se trouvent les entreprises sur un marché en hausse, déclarant ne pas être affectées par l'arrivée de nouveaux concurrents, l'incertitude du marché ou la variation des taux de change, et qui n'ont pas rencontré de difficulté majeure dans la mise en œuvre des changements. Les licenciements pour refus de mutation apparaissent ici. De l'autre, les entreprises sont dans une situation plus défavorable, sur un marché en diminution et frappé d'incertitude, exposées à l'arrivée de nouveaux concurrents et à la variation des taux de change. Elles déclarent plutôt ne pas avoir connu de changement, et une dépendance forte à ses clients. Les licenciements pour cessation et le secteur du transport sont liés à ces caractéristiques.

Enfin, l'axe 4 (4.5% de l'inertie) reflète *la nature des changements* avec d'un côté (positif) un changement important dans la composition du capital de l'entreprise, deux changements depuis 2003, une augmentation du nombre de niveaux hiérarchiques, l'absence ou bien l'introduction récente (depuis 2003) de systèmes de tableau de bord et de reporting, une dépendance forte à l'égard des principaux fournisseurs et des perturbations dans la mise en œuvre du changement de type conflit et adaptation des salariés. Les « transferts » mais aussi les licenciements pour cessation sont sur cet axe. De l'autre (négatif), des entreprises qui disposaient déjà des systèmes de tableau de bord et de reporting mais qui ont mis en œuvre plus récemment des dispositifs logistiques de type flux tendu, outils de traçabilité... Les démissions pour raison familiale mais aussi les licenciements pour raison de santé, ou pour insuffisance ou encore les refus de mutation sont plutôt associés à cet axe.



Lorsqu'on projette les variables illustratives dans les différents plans formés par ces axes, on fait les observations supplémentaires suivantes :

- Dans le cadran formé par la *présence de changement(s) et la présence (en 2003) d'outils et procédures de suivi, reporting (plan 1-2)*, se projettent les grandes entreprises de l'industrie et les ruptures sous forme de licenciement à l'amiable, les plans sociaux, les démissions pour raison liées au changement, mais également les « transferts » ;
- Sur le même plan, dans le cadran formé par *l'absence de changement et la présence (en 2003) d'outils de reporting* apparaissent les services aux particuliers, le commerce et les démissions pour raison de santé ;
- Les démissions pour raison liée au salaire, à la santé, et dans une moindre mesure consécutives à des conflits, se projettent dans le cadran *absence de changement/entreprises relativement protégées des aléas du marché (plan 1-3)* ;
- A l'opposé, dans le cadran *présence de changement / entreprises exposées aux aléas du marché*, on trouve les licenciements pour motif économique sans autre information, les licenciements pour insuffisance, les démissions pour raison liée au changement.

Bien qu'approximatif et parcellaire, ce travail exploratoire donne, selon nous, des résultats intéressants<sup>25</sup> que l'on consolide grâce à aux traitements suivants.

### ***1.2.2. Rompre son contrat de travail versus rester dans l'entreprise : quelles sont les facteurs expliquant ces événements ?***

**1.2.2.1.** A la différence de l'analyse de données où nous avons souhaité décrire les changements et les caractéristiques des entreprises pour y confronter les modalités de rupture du contrat de travail, nous introduisons ici les caractéristiques socio-démographiques des salariés. Nous cherchons dans un premier temps à identifier les facteurs qui influencent la probabilité de rompre son contrat de travail *ceteris paribus* avec un modèle Logit simple (cf. tableau 2).

Nous retenons trois types de variables :

- i) Les caractéristiques du salarié** (ancienneté dans l'entreprise<sup>26</sup>, niveau de diplôme, handicap, sexe\*enfant, présence ou non d'un conjoint, parents nés à l'étranger, utilisateur formé ou non de l'informatique, suivi d'autre(s) formation(s)),
- ii) Les caractéristiques de son entreprise** (taille, secteur, appartenance à un groupe, la dépendance à ses clients ainsi qu'à ses fournisseurs et le degré de formalisation des relations avec eux<sup>27</sup>),
- iii) Et plus largement celles de son environnement professionnel plus ou moins mouvant.**

Sur ce dernier registre, on distingue :

---

<sup>25</sup> Il pourrait être utilement prolongé en introduisant la variable G31\_ORGA en clair et en faisant une analyse de données textuelles de ces réponses (que le codage par Codechgtorg « écrase » en partie). Par ailleurs, un prolongement de ce travail consisterait à réaliser une analyse de données qui mêlerait les salariés ayant quitté leur entreprise et ceux qui y sont encore à la date de l'enquête.

<sup>26</sup> Ancienneté dans l'entreprise : variable AANCENT du questionnaire secondaire (2006 – année d'entrée dans l'entreprise). Il est difficile d'être plus précis en l'absence d'information sur le mois d'entrée dans l'entreprise.

<sup>27</sup> Pour ces trois variables, il s'avère qu'entre 2003 et 2006, la situation des entreprises est très stable. Autrement dit, le changement d'état entre les deux dates ne concerne qu'un nombre très faible de salariés (...qui travaillent dans des entreprises qui déclarent ces caractéristiques). Nous avons donc renoncé à appréhender la dynamique de ces états pour ne les envisager qu'à la date de l'enquête comme caractéristique de l'entreprise.

- Les **changements externes** de type : contraintes ayant pu affecter l'entreprise depuis 2003 (liées à l'évolution des normes, de la technologie...), l'évolution de son marché ;
- Des **changements internes (outils TIC et outils de gestion)** : utilisation de tableaux de bord ou de *reporting*, d'outils logistiques, détention d'outils TIC, nombre de fonctions informatisées par un ERP ou un autre PGI, utilisation de dispositifs de qualité, de méthodes d'analyse de la valeur ;
- On inclut aussi la variable qui caractérisent le ou les **types de changements internes et/ou externes** survenus depuis 2003 : restructuration financière, refonte d'organigramme, implantation à l'étranger, délocalisation à l'étranger d'une partie de l'activité ; la récurrence des changements depuis 2000, l'intensité des changements depuis 2003<sup>28</sup>... ;
- Mais aussi **des variables contextualisant le changement et sa mise en œuvre** (pour le changement organisationnel le plus important déclaré sur la période): le niveau de difficulté dans la mise en œuvre de ce changement, la consultation des instances représentatives du personnel (IRP) sur ce changement.

**Tableau 2 : Estimation de la probabilité de rompre son contrat de travail (modèle LOGIT)**

	Probabilité de rupture (1)		Probabilité de rupture (2)	
	Coefficient	Ecart-type	Coefficient	Ecart-type
Constante	-2.50***	0.31	-2.71***	0.31
<b>Ancienneté</b>				
[0-2 ans[	0.68***	0.10	0.68***	0.10
[3-5 ans[	0.31***	0.11	0.30***	0.11
[5-10 ans[ (réf)	(réf)			
[10-20 ans[	-0.59***	0.12	-0.59***	0.12
[20 et +[	-0.89***	0.14	-0.87***	0.14
<b>Niveau de diplôme</b>				
<i>Sans dipl</i> (réf)	(réf)			
Bepc	0.13	0.25	0.13	0.25
Cap-bep	0.29	0.21	0.29	0.21
Bac	0.46*	0.22	0.47*	0.22
Bac+2	0.36	0.23	0.35	0.23
Sup 2d cycle	0.53*	0.25	0.52*	0.25
3ème cycle & gdes école	0.56**	0.24	0.57**	0.24
<b>Handicap</b>	0.46***	0.12	0.46***	0.12
<b>Sexe*enfant</b>				
<i>Ho sans enf</i> (réf)	(réf)			
Ho avec enf	-0.16	0.10	-0.15	0.10
Fe sans enf	-0.02	0.11	-0.03	0.11
Fe avec enf	-0.27*	0.11	-0.26*	0.11
<b>Pas de conjoint</b>	0.12	0.09	0.123	0.09
<b>Parents nés à l'étranger</b>	0.12	0.11	0.10	0.11
<b>Informatique</b>				
Utilisateur formé	-0.27*	0.11	-0.27*	0.11
Utilisateur non formé	-0.01	0.10	-0.01	0.10
<i>Pas utilisateur</i> (réf.)	(réf.)			

<sup>28</sup> La variable d'intensité de changement est la somme du nombre de changements déclarés en A4 dans le questionnaire « entreprises » (restructuration financière, refonte d'organigramme, implantation à l'étranger, délocalisation à l'étranger d'une partie de l'activité), à laquelle on ajoute le nombre d'autres changements internes déclarés.

<b>A suivi formation</b>	-0.10	0.07	-0.11	0.07
<b>Secteur</b>				
Industrie	-0.35***	0.12	-0.33***	0.12
Construction	-0.35*	0.18	-0.37*	0.18
Commerce (réf.)	(réf.)			
Transport	-0.02	0.15	-0.07	0.15
Act fin immob	-0.78***	0.23	-0.77***	0.23
Serv ent	0.11	0.12	0.07	0.12
Serv parti	0.25	0.16	0.20	0.16
Education santé	0.26	0.44	0.24	0.44
<b>Taille entreprise</b>				
[10-30[	0.09	0.14	0.06	0.14
[30-50[	-0.006	0.13	-0.001	0.13
[50-100[ (réf.)	(réf.)			
[100-200[	-0.10	0.15	-0.07	0.15
[200-500[	-0.27*	0.14	-0.23	0.14
[500 et plus[	-0.38***	0.12	-0.36**	0.12
<b>Appartenance à un groupe</b>	0.02	0.09	0.05	0.09
<b>Dépendance aux clients</b>	-0.03	0.09	-0.02	0.09
<b>Formalisation des relations avec client</b>	-0.01	0.08	-0.002	0.08
<b>Dépendance aux fournisseurs</b>	-0.01	0.08	-0.09	0.08
<b>Formalisation des relations avec fournisseurs</b>	-0.13	0.09	-0.13	0.09
<b>Nombre de fonctions informatisées par un ERP ou autre PGI</b>				
0			0.21	0.13
1-2			0.37***	0.10
3-4			0.16	0.10
5 et +			(réf.)	
<b>Nombre d'outils TIC détenus</b>				
Moins de 3			-0.08	0.14
3 à 4			-0.06	0.09
5 et +			(réf.)	
<b>Présence de dispositifs de qualité (type ISO9001)</b>			-0.06	0.08
<b>Présence de dispositifs d'analyse de la valeur</b>			0.12	0.09
<b>Depuis 2003, l'entreprise a connu :</b>				
RF-RO*	0.12	0.12		
RO (réf)	(réf.)			
RF	-0.07	0.16		
DE	-0.06	0.22		
IE	-0.46	0.26		
RO-IE	-0.24	0.27		
Autre(s) chgt(s)	-0.01	0.16		
Pas de chgt	-0.08	0.11		
<b>Contrainte forte liée au marché</b>	0.16*	0.08	0.17*	0.08
<b>Contrainte forte liée à techno</b>	-0.16*	0.08	-0.14	0.08
<b>Contrainte forte liée à norme</b>	-0.04	0.07	-0.05	0.07
<b>Contrainte forte liée à taux de chge</b>	-0.007	0.08	-0.01	0.08
<b>Contrainte forte liée à nveaux concurrents</b>	0.10	0.07	0.12	0.07
<b>Evolution du marché</b>				
En hausse	-0.23*	0.11	-0.24*	0.11
Stable	-0.07	0.09	-0.09	0.09
En baisse (réf.)	(réf.)			
<b>Flux tendu &amp; JAT</b>				
Oui en 2003	-0.08	0.09		

Oui entre 2003 et auj <i>Non (réf)</i>	0.60** (réf.)	0.22		
<b>Optimisation chaîne logistique</b> Oui en 2003 Oui entre 2003 et auj <i>Non (réf)</i>	0.11 0.47*** (réf.)	0.10 0.17		
<b>Outil de traçabilité</b> Oui en 2003 Oui entre 2003 et auj <i>Non (réf)</i>	-0.09 -0.17	0.09 0.18		
<b>Reporting ou tab de bord pour suivi renta fin</b> Oui en 2003 Oui entre 2003 et auj <i>Non (réf)</i>	0.12 0.33	0.14 0.21		
<b>Reporting ou tab de bord pour pilotage activité</b> Oui en 2003 Oui entre 2003 et auj <i>Non (réf)</i>	-0.06 -0.37	0.13 0.21		
<b>Introduction de TIC entre 2003 et date d'enquête</b> <i>0 (réf.)</i> 1 2 3 et plus	-0.12 -0.24 0.03	0.10 0.15 0.17		
<b>Introduction d'ERP-PGI entre 2003 et date d'enquête</b> <i>0 (réf.)</i> 1 2 3 et plus	-0.14 0.05 -0.09	0.15 0.23 0.25		
<b>Normes ISO</b> Oui en 2003 Oui entre 2003 et auj <i>Non (réf)</i>	-0.08 0.18	0.09 0.14		
<b>Analyse de la valeur</b> Oui en 2003 Oui entre 2003 et auj <i>Non (réf)</i>	0.11 -0.25	0.09 0.20		
<b>Nombre total de changements introduits depuis 2003</b> <i>Aucun (réf.)</i> 1 2 3 4 et+			-0.09 -0.01 0.03 0.02	0.11 0.11 0.13 0.13
<b>Consultation IRP sur le changement le plus important</b> Oui Non Pas d'IRP <i>Pas de changement (réf)</i>			-0.11 0.09 -0.04	0.12 0.13 0.19
<b>Type de difficultés face au chgt</b> <i>Pas de chgt (réf)</i> Mauvaise définition Moyens hum&fin insuffisants Prob techniques			-0.18 0.33* 0.19	0.21 0.15 0.23

Difficulté adaptation des salariés			0.25	0.18
Conflit (interne ou externe)			-0.33	0.43
Nombre d'observations	15187		15187	
Pourcentage de paires concordantes	72%		72.2%	

\*RF : restructuration financière ; RP : refonte organigramme ; DE : délocalisation à l'étranger d'une partie de l'activité ; IE : implantation à l'étranger de nouveaux sites (sans délocalisation).

\*\*\* : significatif à 0.1%. \*\* : significatif à 1%. \* significatif à 5%. *Coefficient en italique* : significatif à 10%.

Source : enquête COI2006, traitement CES-LISE

Les caractéristiques individuelles des salariés exercent une influence relativement forte sur la probabilité de rupture du contrat de travail *ceteris paribus* (cf. modèles 1 et 2). Elles reflètent ainsi d'une part les ressources sur lesquelles peuvent s'appuyer les salariés, et qui peuvent être constitutives d'un projet de mobilité ; d'autre part, elles révèlent les critères de sélection, plus ou moins explicites, des entreprises qui veulent se séparer de leurs salariés. Ainsi, avoir un handicap accroît significativement la probabilité d'une rupture de son contrat de travail. Par rapport à un homme sans enfant, une femme avec enfant a moins de risque de voir son contrat de travail rompu. Le fait de ne pas avoir de conjoint accroît la probabilité de rompre son contrat de travail. L'ancienneté constitue, *ceteris paribus*, un facteur explicatif de la probabilité de rompre son contrat de travail ; avoir moins de 5 ans d'ancienneté augmente très significativement cette probabilité tandis qu'au-delà de 10 années d'ancienneté dans l'entreprise, le salarié semble davantage préservé d'une telle sortie de l'emploi. Posséder un diplôme supérieur ou égal au bac accroît la probabilité d'une rupture du contrat de travail. Cette corrélation, qui peut apparaître contre-intuitive si l'on pense que le diplôme est garant de davantage de stabilité dans l'emploi, est d'autant plus significative que le diplôme est élevé (à partir de bac+2). Elle reflète probablement que les plus diplômés ont une probabilité plus forte de démissionner que les personnes sans diplôme *ceteris paribus*. Enfin, relativement au fait de ne pas utiliser l'informatique, être un utilisateur formé augmente les chances de rester dans l'entreprise.

Les caractéristiques structurelles des entreprises exercent une influence à la marge. Ainsi, travailler dans le secteur de l'industrie, de la construction ou des activités financières et immobilières accroît la probabilité de rester dans l'entreprise comparativement au secteur du commerce *c.p.*. En revanche, aucun secteur ne réduit significativement la probabilité de rester dans son entreprise comparativement au secteur du commerce. Comparé aux entreprises de moins de 100 salariés, travailler dans une entreprise de grande taille (200 et plus) accroît significativement la probabilité de rester dans cette entreprise. La dépendance aux clients ainsi que celle aux fournisseurs de son entreprise n'exerce pas d'influence significative sur la probabilité de rupture du contrat de travail d'un salarié. De même, le caractère formalisé des relations que l'entreprise entretient avec ses clients (ou fournisseurs) n'a pas d'influence significative, une fois contrôlées les autres variables. Enfin, le fait de travailler dans une entreprise qui appartient à un groupe n'est pas prédictif d'une rupture du contrat de travail.

La probabilité de rupture du contrat de travail est sensible aux variations de l'environnement qui affectent l'entreprise. Ainsi,

- Travailler dans une entreprise fortement affectée par l'incertitude du marché augmente significativement la probabilité d'une rupture du contrat de travail. Inversement, quand l'entreprise déclare que depuis 2003 son marché (correspondant à son activité principale) est en hausse, cela réduit significativement la probabilité d'une rupture ;

- Travailler dans une entreprise qui connu depuis 2003 une évolution dans les technologies et les procédés disponibles, diminue la probabilité de la quitter par une démission ou un licenciement ;
- Quand l'entreprise déclare être passée au flux tendu & JAT entre 2003 et l'enquête (comparativement à une entreprise qui n'utilise pas ce dispositif), la probabilité d'une rupture s'accroît. Il en va de même quand l'entreprise déclare avoir introduit l'usage d'outils d'optimisation de la chaîne logistique entre 2003 et l'enquête ;
- Enfin, relativement à une refonte d'organigramme, le fait de travailler dans une entreprise qui a entrepris une implantation à l'étranger réduit la probabilité de la quitter par une démission ou un licenciement ;

On peut noter que les variables caractérisant l'introduction (et son intensité) d'informatisation de fonctions via un ERP (ou un autre PGI) n'a pas d'effet significatif. Il en va de même de l'introduction de dispositifs qualité (de type ISO 9001) ou de TIC.

Si l'on substitue aux variables de changements internes à l'entreprise une variable synthétique en reflétant l'intensité (modèle 2), on s'aperçoit que celle-ci n'est pas significative. Autrement dit, le nombre de changements interne à l'entreprise n'a pas d'impact significatif sur la rupture du contrat de travail de ses salariés. Il faut sans doute rechercher cet effet dans la nature des changements et leur éventuelle combinaison plutôt que dans leur somme.

Quand on tente de caractériser l'entreprise non seulement par sa taille et son appartenance sectorielle, mais également par son degré d'informatisation et d'usage de la technologie (modèle 2), on décèle l'effet suivant : toute chose égale par ailleurs, le fait de travailler dans une entreprise qui a pas ou peu de fonctions informatisées par un ERP ou un autre PGI, accroît la probabilité de rupture au regard d'une entreprise très informatisée. En première approximation, on peut interpréter cela comme un indicateur de « solidité » de l'entreprise, mieux organisée pour faire face à la concurrence que d'autres entreprises plus « traditionnelles » dans leur gestion.

**1.2.2.2.** Si ce traitement des données nous permet de repérer quelques corrélations significatives, les difficultés d'interprétations confirment la nécessité de distinguer dans les ruptures entre les démissions et les licenciements. En effet, si nous avons pu faire l'hypothèse que dans certains cas (introduction d'un changement par exemple), il pouvait y avoir une certaine substituabilité entre ces deux modalités (selon les caractéristiques individuelles du salarié notamment), il n'en demeure pas moins que ces deux types de départ répondent en général à des logiques bien distinctes. C'est la raison pour laquelle nous réalisons un modèle logistique polytomique avec, comme variable expliquée, la situation en 2006 sous 4 modalités : 1. démission ; 2. licenciement ; 3. autres départs ; 4. être resté dans son entreprise. Les variables explicatives sont les mêmes que précédemment (cf. tableau 3).

Le modèle *logit* polytomique permet d'estimer les facteurs de réalisation d'un type de départ (démission, licenciement, autres départs) relativement au fait de rester dans l'entreprise utilisé ici comme référent. Les « autres départs » constituent une catégorie résiduelle fortement hétérogène puisqu'on y trouve aussi bien les personnes qui partent à la retraite que les fins de CDD. C'est pourquoi nous ne commenterons pas systématiquement ces estimations.

**Tableau 3 : Estimation du modèle logistique polytomique sur les modalités de départ (1/2)**

MODELE 1	Démission		Licenciement		Autres départs	
	Coef	Ecart type	Coef	Ecart type	Coef	Ecart type
Constante	2.24	1.04*	-5.53	1.07****	4.97	0.87****
<b>Ancienneté</b>						
<3 ans	0.39***	0.06	0.24***	0.07	1.02***	0.07
[3-5 ans[	0.2***	0.6	0.07	0.08	0.31**	0.09
/5-10 ans[ (réf.)						
[10-20 ans[	-0.29***	0.08	-0.29***	0.08	-0.18	0.10
[20 et +[	-0.99***	0.15	-0.20*	0.08	0.32***	0.08
<b>Niveau de diplôme</b>						
<i>Sans dipl</i> (réf.)						
Bepc	0.13	0.21	0.05	0.15	-0.31***	0.10
Cap-bep	0.41*	0.18	-0.03	0.13	-0.34***	0.08
Bac	0.51***	0.19	0.01	0.14	-0.53***	0.09
Bac+2	0.50**	0.19	-0.07	0.14	-0.48***	0.10
Sup 2d cycle	0.51*	0.21	0.10	0.16	-0.38***	0.12
3ème cycle & gdes école	0.61***	0.20	-0.001	0.16	-0.59***	0.11
<b>A un handicap</b>	-0.02	0.10	0.43***	0.07	0.18**	0.07
<b>Sexe*enfant</b>						
<i>Ho sans enf</i> (réf.)						
Ho avec enf	-0.10	0.06	-0.07	0.07	-0.43***	0.06
Fe sans enf	-0.07	0.07	0.04	0.08	0.05	0.05
Fe avec enf	-0.32***	0.08	0.05	0.08	-0.33***	0.07
<b>Pas de conjoint</b>	0.03	0.06	0.15**	0.06	0.09	0.05
<b>Parents nés à l'étranger</b>	-0.10	0.07	-0.03	0.09	0.08	0.07
<b>Informatique</b>						
Utilisateur formé	-0.20***	0.07	-0.04	0.08	-0.17**	0.07
Utilisateur non formé	-0.08	0.06	0.08	0.07	0.06	0.05
<i>Pas utilisateur</i> (réf.)						
<b>A suivi une formation</b>	-0.03	0.05	-0.06	0.05	-0.13***	0.04
<b>Secteur</b>						
Industrie	-0.39***	0.07	0.04	0.08	-0.04	0.07
Construction	-0.23*	0.10	-0.07	0.13	0.04	0.09
<i>Commerce</i> (réf.)						
Transport	-0.14	0.09	0.16	0.10	-0.01	0.09
Act fin immob	-0.38***	0.14	-0.31	0.18	0.07	0.10
Serv ent	0.004	0.07	0.15	0.08	0.09	0.07
Serv parti	0.12	0.09	0.12	0.13	0.04	0.10
Education santé	0.22	0.24	-0.23	0.51	-0.53	0.51
<b>Taille entreprise</b>						
[10-30[	0.22*	0.09	-0.12	0.10	-0.15	0.10
[30-50[	0.13	0.09	-0.12	0.09	-0.06	0.09
/50-100[ (réf.)						
[100-200[	0.09	0.10	-0.22*	0.10	0.02	0.09
[200-500[	-0.02	0.10	-0.25***	0.09	0.05	0.08
[500 et plus[	-0.008	0.08	-0.40***	0.08	0.08	0.07
<b>Contrainte forte liée au marché</b>	0.03	0.05	0.15**	0.06	0.16***	0.05
<b>Contrainte forte liée à techno</b>	-0.08	0.05	-0.07	0.05	0.009	0.04
<b>Contrainte forte liée à norme</b>	0.02	0.05	-0.09*	0.05	-0.006	0.04
<b>Contrainte forte liée à taux de chge</b>	-0.02	0.05	0.004	0.06	-0.04	0.05
<b>Contrainte forte liée à niveaux concurrents</b>	0.04	0.005	0.07	0.05	0.02	0.04

<b>Evolution du marché</b>						
En hausse	-0.02	0.07	-0.20***	0.08	-0.01	0.06
Stable	0.06	0.06	-0.13*	0.06	0.04	0.05
<i>En baisse (réf.)</i>						
<b>Flux tendu &amp; JAT</b>						
Oui en 2003	0.03	0.06	-0.15**	0.06	-0.16***	0.05
Oui entre 2003 et auj	0.01	0.17	0.37***	0.12	0.12	0.13
<i>Non (réf)</i>						
<b>Optimisation chaîne logistique</b>						
Oui en 2003	-0.01	0.06	0.10	0.07	-0.0006	0.05
Oui entre 2003 et auj	0.29***	0.10	0.07	0.12	0.01	0.10
<i>Non (réf)</i>						
<b>Depuis 2003, l'entreprise a connu :</b>						
RF-RO*	0.04	0.08	0.07	0.08	0.02	0.07
<i>RO (réf)</i>						
RF	0.10	0.10	-0.18	0.12	-0.23*	0.12
DE	0.10	0.13	-0.20	0.17	-0.06	0.12
IE	0.01	0.15	-0.62**	0.25	0.15	0.11
RO-IE	0.12	0.15	-0.65*	0.29	0.14	0.12
Autre(s) chgt(s)	-0.03	0.12	0.002	0.10	0.03	0.09
Pas de chgt	0.09	0.07	-0.16*	0.07	0.02	0.06
Nombre d'observations	15763					

\*RF : restructuration financière ; RP : refonte organigramme ; DE : délocalisation à l'étranger d'une partie de l'activité ; IE : implantation à l'étranger de nouveaux sites (sans délocalisation).

\*\*\* : significatif à 0.1%. \*\* : significatif à 1%. \* significatif à 5%. *Coefficient en italique* : significatif à 10%.

Source : enquête COI2006, traitement CES-LISE

Ces estimations confirment, en la précisant, l'influence de plusieurs facteurs liées aux caractéristiques individuelles des salariés.

Tout d'abord, avoir moins de 5 ans d'ancienneté augmente très significativement la probabilité de départ quel qu'il soit toutes choses égales par ailleurs (sauf pour la probabilité d'être licencié dans le cas d'une ancienneté comprise entre 3 et 5 ans). En revanche, **avoir 10 années d'ancienneté et plus réduit significativement la probabilité de démissionner comme celle d'être licencié**. Nos résultats viennent ici confirmer le rôle relativement protecteur de l'ancienneté dans l'entreprise (pour ceux qui ont eu l'opportunité de l'acquérir) que mettait en évidence la littérature (*cf. 1.1.2.*).

Puis, **la probabilité de démissionner s'accroît avec le niveau de diplôme à partir du niveau CAP-BEP *ceteris paribus***. Ainsi, avoir un niveau d'études supérieures de 3<sup>ème</sup> cycle augmente significativement la probabilité de démissionner plutôt que de rester dans l'entreprise. En revanche, le niveau de diplôme n'a pas d'influence significative sur la probabilité d'être licencié.

**Etre handicapé augmente significativement le risque d'être licencié** ainsi que celui de quitter l'entreprise autrement que par une rupture du contrat de travail. En revanche, cela n'a pas d'influence significative sur la probabilité de démissionner.

**Etre une femme avec enfant réduit significativement la probabilité de démissionner toutes choses égales par ailleurs, mais n'a pas d'influence significative sur celle d'être licencié**. Toujours sur le registre familial, ne pas avoir de conjoint accroît significativement la probabilité d'être licencié, ainsi que celle de connaître un autre départ qu'une rupture ; ne pas avoir de conjoint n'a pas d'influence en revanche sur la probabilité de démissionner.



Enfin, s'agissant du lien entre formation et rupture du contrat de travail, le fait d'avoir suivi une formation diminue la probabilité de départ (hors rupture) mais ne semble pas corrélé à une rupture du contrat de travail. Être utilisateur de l'informatique et formé diminue significativement la probabilité de démissionner. Être simple utilisateur n'a pas d'influence significative sur la probabilité de quitter son entreprise, quelque soit le type de départ. Ceci fait sans doute écho à la désormais large diffusion de l'outil informatique dans les entreprises dont l'usage n'est plus –positivement- discriminant pour les salariés (au sens où il ne protège pas d'une séparation).

Les caractéristiques structurelles de l'entreprise voient leur influence précisée. La probabilité de démissionner diminue si l'on travaille dans l'industrie, la construction et les activités financières et immobilières. Par contre, la probabilité d'être licencié augmente lorsqu'on travaille dans le secteur des services aux entreprises mais diminue dans celui des activités financières et immobilières. Le fait de **travailler dans une PME accroît la probabilité de démissionner. Par contre, la probabilité d'être licencié diminue significativement avec la taille de l'entreprise à partir de 100 salariés.**

L'environnement professionnel plus ou moins changeant, tel que décrit par les différentes variables explicatives du modèle, exerce une influence modeste *ceteris paribus* sur la probabilité de démissionner ou celle d'être licencié. En effet, peu de coefficients sont statistiquement significatifs. Par rapport au modèle précédent, l'analyse est toutefois affinée. Ainsi, **l'évolution et l'incertitude liée au marché influencent significativement la probabilité d'être licencié mais n'affecte pas significativement celle de démissionner.** Or, on aurait pu s'attendre à ce qu'un marché en hausse crée des conditions propices aux départs volontaires et inversement. L'effet de l'introduction de dispositifs logistiques nous paraît, à ce stade, plus épineux à interpréter. Ainsi, **quand l'entreprise déclare être passée au flux tendu & JAT entre 2003 et l'enquête, la probabilité d'être licencié augmente significativement.** Mais quand l'entreprise déclare s'être mise à utiliser des outils d'optimisation de la chaîne logistique entre 2003 et la date d'enquête, c'est la probabilité de démissionner qui est significativement accrue. Il est intéressant de noter qu'un dispositif de flux tendus & JAT déjà en place en 2003 réduit, *ceteris paribus*, la probabilité d'être licencié ; on peut faire l'hypothèse que les ajustements en termes d'emploi ont été effectués à ce moment là (période antérieure aux trois années que nous observons et qui précède le départ de nos enquêtés).

En dernier lieu, le fait de travailler dans une entreprise qui a entrepris une implantation à l'étranger diminue significativement la probabilité d'être licencié ; il en va de même lorsque l'entreprise déclare avoir connu *à la fois* une refonte de l'organigramme et une implantation à l'étranger. Lorsque le salarié travaille dans une entreprise qui ne déclare aucun changement depuis 2003, sa probabilité d'être licencié s'en trouve significativement diminuée toutes choses égales par ailleurs. **Ceci établit bien un lien de corrélation, si ce n'est de causalité, entre l'occurrence de changements organisationnels et les ruptures de contrat de travail prenant la forme de licenciement.** Ce lien n'est en revanche pas avéré pour ce qui concerne les démissions pour lesquelles les variables socio-démographiques et l'ancienneté dans l'entreprise sont davantage influentes.

Pour consolider ces résultats, nous introduisons trois nouvelles variables pour caractériser l'environnement professionnel du salarié :

- Le *nombre de changements* depuis 2003 (calculé à partir de la question A4 du questionnaire entreprise ; elle se substitue dans notre modèle à la variable A4 qui avait été recodée pour refléter le contenu des changements) ;
- La *récurrence du changement* : en plus (quand il existe) du changement déclaré en 2003, l'entreprise a-t-elle connu un changement en 2000, 2001 ou 2002 (à partir de G34)? ;
- Le *type de difficulté rencontrée face au changement* (à partir de G33).

Les résultats des estimations pour les coefficients des variables caractéristiques des salariés et de l'entreprise étant identiques au modèle précédent, nous ne présentons que ceux relatifs aux variables d'environnement professionnel (*cf. tableau 4*).

Le nombre de changement(s) n'influence, toutes choses égales par ailleurs, que la probabilité d'être licencié : **quand l'entreprise du salarié déclare 2 ou 4 changements, le licenciement apparaît significativement plus probable.** Toutefois, et à ce stade, on ne sait pas si la cause est économique (ce sont les entreprises en « mauvaise posture » qui engagent des changements et cela a pour corollaire des réductions d'effectifs) ou par défaut d'accompagnement des salariés dans ces changements (adaptation à nouvelle organisation, à nouveau logiciel, etc.). **Les difficultés majeures ayant perturbé le changement complètent le précédent résultat : lorsque l'entreprise du salarié déclare des moyens humains et financiers insuffisants, ainsi que (et surtout) des difficultés d'adaptation des salariés, la probabilité de licenciement est accrue.**

Ces nouvelles variables ne sont pas davantage que les précédentes corrélées, *ceteris paribus*, à la probabilité de démissionner. Il apparaît seulement que lorsque l'entreprise a été récemment créée (2002 ou après), la probabilité d'en démissionner s'accroît.

**Tableau 4 : Estimation du modèle logistique polytomique sur les modalités de départ (2/2)**

MODELE 2	Démission		Licenciement		Autres départs	
	Coef	Ecart type	Coef	Ecart type	Coef	Ecart type
<b>Contrainte forte liée au marché</b>	Ns		0.15*	0.06	0.16**	0.05
<b>Contrainte forte liée à techno</b>	0.08	0.05	Ns		Ns	
<b>Contrainte forte liée à norme</b>	Ns		Ns		Ns	
<b>Contrainte forte liée à taux de chge</b>	Ns		Ns		Ns	
<b>Contrainte forte liée à nveaux concurrents</b>	Ns		Ns		Ns	
<b>Evolution du marché</b>						
En hausse	Ns		-0.22**	0.08	Ns	
Stable	Ns		-0.14*	0.06	Ns	
<i>En baisse (réf.)</i>						
<b>Flux tendu &amp; JAT</b>						
Oui en 2003	Ns		-0.16**	0.06	-0.15***	0.05
Oui entre 2003 et auj	Ns		0.37**	0.12	Ns	
<i>Non (réf)</i>						
<b>Optimisation chaîne logistique</b>						
Oui en 2003	Ns		Ns		Ns	

Oui entre 2003 et auj <i>Non (réf)</i>	0.29**	-0.10	Ns		Ns	
<b>Nombre de changements (depuis 2003)</b> <i>Pas de chgt (réf.)</i>						
1 changement	Ns		Ns		Ns	
2 changements	Ns		0.16*	-0.07	Ns	
3 changements	Ns		Ns		-0.17	-0.10
4 changements	Ns		0.48**	-0.17	Ns	
<b>Récurrence du changement (2000-2003)</b> <i>Pas de chgt (réf.)</i>						
Changement en 2003 ET avant	Ns		Ns		0.28***	-0.07
Changement uniquement en 2003	Ns		Ns		0.16**	-0.06
Sans objet (entreprise n'existait pas avant 2002).	0.29*	-0.12	Ns		Ns	
<b>Type de difficultés face au chgt</b> <i>Pas de chgt (réf)</i>						
Mauvaise définition	Ns		Ns		Ns	
Moyens hum&fin insuffisants	Ns		0.17	-0.10	Ns	
Prob techniques	Ns		Ns		Ns	
Difficulté adaptation des salariés	Ns		0.24*	-0.11	Ns	
Conflit (interne ou externe)	Ns		Ns		Ns	
Nombre d'observations	15763					

\*\*\* : significatif à 0.1%. \*\* : significatif à 1%. \* significatif à 5%. *Coefficient en italique* : significatif à 10%.

Source : enquête COI2006, traitement CES-LISE

Enfin, si on introduit comme variable de contrôle supplémentaire les relations de l'entreprise avec ses clients ou ses fournisseurs (dépendance et degré de formalisation), on observe un effet sur la probabilité d'être licencié : avoir des relations formalisées avec ses fournisseurs réduit la probabilité d'être licencié (significatif à 5%) toutes les autres variables étant contrôlées. Par ailleurs, être dépendant de ses principaux clients diminue, *ceteris paribus*, la probabilité de quitter l'entreprise (autrement que par une rupture du contrat de travail) ; il en va de même si les relations sont formalisées avec les clients (significatif à 10%).

**L'introduction d'un outil TIC entre 2003 et la date d'enquête réduit la probabilité d'être licencié (significatif à 10%).** En revanche, l'accroissement du nombre de fonctions informatisées par voie d'un ERP ou un autre PGI n'a pas d'effet sur la probabilité de rupture du contrat de travail quelle que soit sa forme.

L'influence de l'informatisation s'exerce lorsqu'on l'envisage l'intensité de sa présence et non plus son introduction récente (toutes les autres variables étant contrôlées - socio-démographiques, caractéristiques de l'entreprise et changements externes -) : ainsi, avoir pas ou peu de fonctions informatisées par le biais d'un ERP ou autre PGI accroît la probabilité de démissionner. En revanche, cela n'a pas d'incidence significative sur la probabilité d'être licencié.

L'introduction de dispositifs de qualité entre 2003 et la date d'enquête n'a pas d'effet significatif sur la probabilité de démissionner ou d'être licencié. En revanche, la mise en œuvre d'un dispositif d'analyse de la valeur sur la période accroît la probabilité d'être licencié *ceteris paribus*.

Comme pour le premier modèle (logit binomial) qui ne distinguait pas entre les formes de ruptures, l'appartenance de l'entreprise à un groupe n'exerce pas d'effet significatif sur la probabilité de quitter l'entreprise, quelle que soit la modalité. De même, lorsqu'on fait la somme de tous les changements internes, cette variable traduisant l'intensité du changement n'a pas effet significatif sur la probabilité de rupture quelle que soit sa forme.

**1.2.2.3.** Au total, l'occurrence de changement apparaît bien liée à la probabilité d'être licencié. Pour consolider indirectement ce résultat, on cherche à savoir si l'introduction de changement (et plus largement les évolutions qui touchent l'environnement professionnel du salarié) accroît la crainte de perdre son emploi. Cette question ne s'adresse qu'aux salariés encore en emploi dans l'entreprise en 2006 (tableau 5).

Avant d'examiner l'influence de ces variables caractérisant le changement, il est intéressant de noter que **la crainte de perdre son emploi est positivement corrélée à une faible ancienneté dans l'entreprise** (les salariés ayant moins de trois ans d'ancienneté ont une probabilité de craindre perdre leur emploi significativement supérieure à celle des salariés ayant entre 5 et 10 ans d'ancienneté, pris comme référence) ce qui est cohérent avec le fait que les séparations à l'initiative de l'employeur sont moins coûteuses en deçà de 3 ans d'ancienneté. Mais **la crainte de perdre son emploi est également positivement corrélée avec le fait de présenter un handicap et d'être né de parents étrangers**. Or, dans le premier cas (présenter un handicap), cette crainte est fondée puisque c'est un facteur qui accroît toutes choses égales par ailleurs la probabilité d'être licencié. En revanche, nos résultats ne permettent pas d'établir que les salariés nés de parents étrangers aient une probabilité significativement accrue d'être licenciés.

A contrario, le fait de détenir un diplôme au moins égal au Bac rassure plutôt, et ce d'autant plus que ce diplôme est de niveau élevé (avec une nuance, le coefficient associé aux bac+2 étant à la fois plus fort et plus significatif que celui associé au diplôme de 2<sup>d</sup> cycle du supérieur).

Résultat qui peut paraître étonnant, la probabilité de craindre perdre son emploi n'est pas significativement corrélée, *ceteris paribus*, à la taille de l'entreprise ; on aurait pu formuler l'hypothèse que travailler dans une grande entreprise réduit cette probabilité. Plus influent, le secteur d'activité de l'entreprise : l'industrie et les services aux entreprises accroissent, toutes choses égales par ailleurs, la crainte de perdre son emploi. En revanche, le BTP, les activités financières et immobilières ainsi (mais dans une moindre mesure) que les services aux particuliers réduisent significativement cette probabilité.

Le fait d'être formé par son entreprise, à l'informatique ou autre, est perçu comme un signal de stabilité par le salarié.

L'influence estimée des variables liées au changement sur la probabilité de craindre son emploi corrobore les précédents résultats. **Un contexte de changement accroît, pour le salarié, la crainte de perdre son emploi.** Ainsi, lorsque le salarié travaille dans une

entreprise qui a déclaré deux, trois voire quatre changements, la crainte de perdre son emploi se trouve significativement accrue au regard d'un homologue qui travaillerait dans une entreprise marquée par l'absence de changement. *A fortiori* lorsque cette entreprise déclare avoir fait face à de fortes perturbations dans la mise en œuvre du changement (à l'exception des problèmes techniques peut-être peu perceptibles par les salariés).

Concernant la nature du changement, **les refontes d'organigramme combinées ou non à des restructurations financières, augmentent cette déstabilisation**. En revanche, les implantations à l'étranger, qui dénotent plutôt la bonne santé économique de l'entreprise, n'ont pas d'influence sur cette probabilité.

L'introduction récente de certains outils est perçue comme menaçante par les salariés. Ainsi, **la probabilité de craindre perdre son emploi est accrue par la mise en place de démarches de type flux tendus & JAT, ou d'outils d'optimisation de la chaîne logistique ou encore par celle de tableaux de bord pour le suivi de la rentabilité financière**. On peut noter que pour ces deux dernières, leur introduction dès 2003 suscite le même sentiment de crainte chez les salariés trois ans après (puisqu'ils sont interrogés en 2006).

**Tableau 5 : Question posée aux salariés encore en poste à la date de l'enquête : « Dans l'année qui vient, pensez-vous que vous risquez de perdre votre emploi ? »**

	Probabilité de craindre perdre son emploi (réponse Oui ou NSP) Modèle 1		Probabilité de craindre perdre son emploi (réponse Oui ou NSP) Modèle 2	
	Coefficient	Ecart-type	Coefficient	Ecart-type
Constante	-1.44***	0.16	-1.15***	0.16
<b>Ancienneté</b>				
<3 ans	0.17**	0.07	0.16*	0.07
[3-5 ans[ ]5-10 ans[ (réf)	-0.005	0.07	-0.005	0.07
[10-20 ans[ ]20 et +]	0.05 0.04	0.06 0.06	0.05 0.03	0.06 0.06
<b>Niveau de diplôme</b>				
<i>Sans dipl</i> (réf)				
Bepc	0.07	0.11	0.07	0.11
Cap-bep	-0.03	0.09	-0.02	0.09
Bac	-0.17	0.10	-0.17	0.10
Bac+2	-0.32**	0.11	-0.31**	0.11
Sup 2d cycle	-0.24*	0.13	-0.23*	0.13
3ème cycle & gdes école	-0.40***	0.12	-0.38***	0.12
<b>Handicap</b>	0.46***	0.07	0.46***	0.07
<b>Sexe*enfant</b>				
<i>Ho sans enf</i> (réf)				
Ho avec enf	0.02	0.06	0.02	0.06
Fe sans enf	0.10	0.07	0.09	0.07
Fe avec enf	0.11	0.06	0.10	0.06
<b>Pas de conjoint</b>	0.07	0.05	0.06	0.05
<b>Parents nés à l'étranger</b>	0.56***	0.06	0.56***	0.06
<b>Secteur</b>				
Industrie	0.22***	0.06	0.22***	0.06
Construction	-0.40***	0.11	-0.40***	0.11
<i>Commerce</i> (réf.)				
Transport	-0.12	0.09	-0.11	0.09
Act fin immob	-0.37***	0.12	-0.37***	0.12
Serv ent	0.14*	0.07	0.15*	0.07
Serv parti	-0.30*	0.13	-0.31*	0.13

Education santé	-0.61	0.40	-0.62	0.40
<b>Taille entreprise</b>				
[10-30[	0.07	0.09	0.07	0.09
[30-50[	0.002	0.08	0.003	0.08
[50-100[ (réf.)				
[100-200[	0.07	0.09	0.07	0.09
[200-500[	-0.02	0.08	-0.03	0.08
[500 et plus[	-0.07	0.07	-0.06	0.07
<b>Informatique</b>				
Utilisateur formé	-0.36***	0.06	-0.36***	0.06
Utilisateur non formé	-0.07	0.19	-0.07	0.05
<i>Pas utilisateur</i> (réf.)				
<b>A suivi formation</b>	-0.17***	0.04	-0.17***	0.04
<b>Contrainte forte liée au marché</b>	0.27***	0.05	0.27***	0.05
<b>Contrainte forte liée à techno</b>	-0.02	0.04	-0.02	0.04
<b>Contrainte forte liée à norme</b>	-0.19***	0.04	-0.19***	0.04
<b>Contrainte forte liée à taux de chge</b>	-0.09*	0.04	-0.08*	0.04
<b>Contrainte forte liée à niveaux concurrents</b>	0.02	0.04	0.02	0.04
<b>Evolution du marché</b>				
En hausse	-0.37***	0.06	-0.36***	0.06
Stable	-0.27	0.05	-0.27***	0.05
<i>En baisse</i> (réf.)				
<b>Flux tendu &amp; JAT</b>				
Oui en 2003	-0.035	0.05	-0.03	0.05
Oui entre 2003 et auj	0.29*	0.13	0.28*	0.13
<i>Non</i> (réf)				
<b>Optimisation chaîne logistique</b>				
Oui en 2003	0.10*	0.05	0.10*	0.05
Oui entre 2003 et auj	0.33***	0.09	0.33***	0.09
<i>Non</i> (réf)				
<b>Outil de traçabilité</b>				
Oui en 2003	-0.05	0.05	-0.05	0.05
Oui entre 2003 et auj	-0.29*	0.10	-0.29*	0.10
<i>Non</i> (réf)				
<b>Reporting ou tab de bord pour suivi renta fin</b>				
Oui en 2003	0.17*	0.09	0.17*	0.09
Oui entre 2003 et auj	0.41**	0.13	0.40**	0.13
<i>Non</i> (réf)				
<b>Reporting ou tab de bord pour pilotage activité</b>				
Oui en 2003	-0.03	0.08	-0.03	0.08
Oui entre 2003 et auj	-0.21	0.12	-0.21	0.12
<i>Non</i> (réf)				
<b>Nombre de changements (depuis 2003)</b>				
<i>Pas de chgt</i> (réf.)				
1 changement	0.15*	0.05		
2 changements	0.32***	0.06		
3 changements	0.46***	0.09		
4 changements	0.37*	0.16		
<b>Récurrence du changement (2000-2003)</b>				
<i>Pas de chgt</i> (réf.)				
Changement en 2003 ET avant	0.01	0.07	0.02	0.07
Changement uniquement en 2003	-0.004	0.06	-0.005	0.06
Sans objet (entreprise n'existait pas avant 2002).	0.19	0.12	0.18	0.12
<b>Type de difficultés face au chgt</b>				

<i>Pas de chgt (réf)</i>				
Mauvaise définition	0.33**	0.10	0.33**	0.10
Moyens hum&fin insuffisants	<i>0.16</i>	0.08	<i>0.16</i>	0.08
Prob techniques	0.01	0.12	0.005	0.12
Difficulté adaptation des salariés	0.21*	0.10	0.22*	0.10
Conflit (interne ou externe)	0.40*	0.18	0.40*	0.18
<b>Depuis 2003, l'entreprise a connu :</b>				
RF-RO			0.35***	0.06
RO			0.15**	0.06
RF			0.08	0.09
DE			0.29**	0.11
IE			0.11	0.12
RO-IE			0.13	0.13
Autre(s) chgt(s)			0.45***	0.07
<i>Pas de chgt (ref)</i>				
Nombre d'observations	14170		14170	
Pourcentage de paires concordantes	65.7%		65.7%	

\*RF : restructuration financière ; RP : refonte organigramme ; DE : délocalisation à l'étranger d'une partie de l'activité ; IE : implantation à l'étranger de nouveaux sites (sans délocalisation).

\*\*\* : significatif à 0.1%. \*\* : significatif à 1%. \* significatif à 5%. *Coefficient en italique* : significatif à 10%

Source : enquête COI2006, traitement CES-LISE

**1.2.2.4.** Alors que jusqu'ici nous avons retenu en variable endogène la modalité de départ (démission ou licenciement), nous réalisons à présent une analyse sur les raisons déclarées de la rupture : 1. conflit ; 2. santé ; 3. économique ; 4. autres démissions ; 5. autres licenciements 6. autres motifs (i.e. autres départs). Le fait d'être resté dans son entreprise est conservé comme référent.

Transversalement, quels sont les facteurs les plus influents quel que soit le motif de départ ?

Globalement, avoir été récemment embauché dans une entreprise accroît la probabilité de départ quel que soit le motif (sauf motifs de santé et économique).

Le diplôme n'accroît pas la probabilité de quitter son entreprise quel que soit le motif sauf dans le cas de démissions pour améliorer sa situation (dans ce cas, plus le diplôme est élevé, plus cela augmente la probabilité de rompre son contrat de travail pour cette raison).

Le fait de travailler dans l'industrie ou dans la construction réduit la probabilité de départ pour raison de conflit, ou encore celle de démissionner pour trouver mieux. Le fait de travailler dans les services aux entreprises a des effets plus contrastés sur les départs : réduit la probabilité de départ motivés par des conflits mais accroît ceux liés à la santé ou aux motifs économiques.

La taille de l'entreprise joue peu si ce n'est pour les grandes entreprises (200 et plus) qui réduisent la probabilité de départ pour motif économique et (pour les 500 et plus) les autres licenciements.

Le passage récent à un dispositif logistique de flux tendu, ou encore à une optimisation de la chaîne logistique augmente significativement la probabilité de rompre son contrat de travail pour raison de santé ou économique. Un nombre élevé de changements accroît la probabilité de départ pour raison économique.

Plus précisément, quels sont les facteurs qui influencent les différents motifs de départ ?

### ***Les ruptures pour raison de conflit***

Une faible ancienneté (inférieure à 3 ans) accroît la probabilité de rupture pour ce motif. Au contraire, une ancienneté de 10 ans et plus réduit significativement le risque d'une rupture conflictuelle du contrat de travail.

On ne repère pas d'effet « diplôme » : or, un niveau de diplôme élevé protégeant relativement davantage du chômage, un conflit aurait pu plus souvent déboucher sur un départ que pour le détenteur d'un diplôme peu élevé ou une personne sans diplôme.

La probabilité de rompre son contrat de travail suite à un conflit est réduite par le fait de travailler dans l'industrie, le BTP et les services aux entreprises (secteurs dont on a vu précédemment, l'impact sur la crainte de perte d'emploi).

Le fait d'avoir suivi une formation réduit la probabilité de rupture pour cause de conflit ; cela semble confirmer ce que l'on sait par ailleurs, à savoir que la formation est souvent utilisée par l'entreprise pour récompenser et/ou fidéliser un travailleur.

Le contexte économique influence positivement cette probabilité puisque travailler dans une entreprise dont le marché est en hausse (ce qui peut traduire un contexte propice aux revendications) accroît significativement la probabilité de départ pour motif de conflit.

Les variables de changement ne sont pas significatives à l'exception toutefois de difficultés majeures dans la mise en œuvre du changement : **si ce changement s'est effectué avec des moyens humains et financiers insuffisants, la probabilité de rompre son contrat de travail pour raison de conflit augmente très significativement.**

L'estimation d'un second modèle qui outre les variables précédentes, comprend l'introduction de TIC, de fonctions informatisées via ERP et PGI, de démarches qualité ainsi que l'appartenance à un groupe, ne fait apparaître sur cette dimension conflictuelle des ruptures qu'un seul autre résultat significatif : l'appartenance de l'entreprise à un groupe réduit, *ceteris paribus*, la probabilité de rompre à la suite d'un conflit.

### ***Les ruptures pour raison de santé (fragile car effectif faible)***

Avoir un handicap accroît fortement la probabilité de départ pour ce motif. En revanche, ne pas avoir de conjoint la réduit *ceteris paribus* ; mais comment expliquer cela ? (par des problèmes tus ou supportés de peur de se trouver sans soutien économique ?). Etre usager de l'informatique, formé ou non, protège du risque d'une rupture de contrat de travail pour ce motif.

Ce risque est accru par le fait de travailler dans le secteur des services aux entreprises. Enfin, **l'introduction récente d'une logique de flux tendu & JAT accroît ce risque de rompre son contrat de travail pour raison de santé.** Dans un second modèle (*cf. tableau 6*), on repère que l'introduction d'un TIC entre 2003 et la date d'enquête, réduit la probabilité de rupture pour raison de santé (toutes les autres variables étant contrôlées).

### ***Les ruptures pour raison économique***

Une ancienneté de 10 années et plus protège relativement du risque de rupture du contrat de travail pour cette raison (i.e. plus probablement du licenciement). Il en va de même si le salarié appartient à une grande entreprise, ou si celle-ci intervient sur un marché en hausse ou stable. Par contre, travailler dans l'industrie, les transports ou les services aux entreprises accroît la probabilité de rupture pour ce motif. Les salariés qui travaillent dans des entreprises ayant déclaré 4 changements voient leur probabilité de rupture pour motif économique s'accroître significativement. Il en va de même lorsque ces entreprises énoncent des perturbations majeures dans la mise en œuvre du changement de type mauvaise adaptation des salariés. Dans un autre modèle, on observe que l'introduction de TIC (jusqu'à 3) entre 2003 et l'enquête réduit la probabilité de rompre pour ce motif ; de même que les relations formalisées de l'entreprise avec ses fournisseurs.



### *Les autres démissions*

Les autres démissions regroupent essentiellement des démissions **pour améliorer sa situation**.

Une ancienneté entre 3 et 5 ans accroît très significativement la probabilité de démissionner pour améliorer sa situation (i.e. il faut avoir accumulé une expérience suffisante avant d'aller voir ailleurs). Ce type de motif est le seul où le diplôme joue significativement : **plus le niveau de diplôme est élevé et plus la probabilité de rompre son contrat de travail s'accroît**.

Etre un homme avec enfant, mais plus encore, **être une femme avec un enfant réduit significativement la probabilité de rompre son contrat de travail pour cette raison**.

On pouvait s'attendre à ce que la formation retienne les salariés. Or le fait d'avoir suivi une formation (autre qu'informatique) n'a pas d'effet significatif. Par contre, être un utilisateur formé de l'informatique réduit significativement la probabilité de partir pour trouver mieux ailleurs. Enfin, l'introduction récente d'un dispositif d'optimisation logistique accroît fortement la probabilité de départ pour ce motif.

### *Les autres licenciements*

Sont ici rassemblés les licenciements pour motif personnel (faute...). Ils sont ici favorisés par une ancienneté faible (moins de 3 ans), par le fait de ne pas avoir de conjoint et par le fait de travailler dans une entreprise exposée à une contrainte forte de marché. On note que **l'accroissement du nombre de fonctions informatisées par un ERP ou autre PGI augmente significativement la probabilité d'être licencié pour un autre motif qu'économique**.

**Tableau 6 : estimation d'un modèle logistique polytomique sur les raisons déclarées de la rupture**

La variable endogène est MOTIF (1=conflit ; 2=santé ; 3=éco ; 4=autres démissions ; 5=autres licenciements ; 6=autres motifs ; 7=restés)

MODELE 2	Conflit		Santé		éco		Autres dém.		Autres lic		Autres motifs						
	N	Coefficient	Ecart-type	Coefficient	Ecart-type	Coefficient	Ecart-type	Coefficient	Ecart-type	Coefficient	Ecart-type	Coefficient	Ecart-type				
<b>Constante</b>	107	9.6***	1.77	45	18.3***	2.15	7.55***	1.29	351	3.56**	1.28	133	7.64***	1.71	576	5.33***	0.87
<b>Ancienneté</b>		0.37**	0.12	Ns	Ns		Ns	0.07	0.41***	0.07	0.07	0.39***	0.11	0.07	1.22***	0.07	0.07
<3 ans		Ns		Ns	Ns		Ns	0.07	0.24**	0.07	0.07	Ns		0.09	0.31***	0.09	0.09
[3-5 ans[		-0.54**	0.18	Ns	-0.18		-0.18	0.10	-0.27**	0.09	0.09	-0.52***	0.16	0.10	-0.18*	0.10	0.10
]5-10 ans[ (réf)		-0.74**	0.24	Ns	-0.18		-0.18	0.11	-0.98***	0.18	0.18	-0.41*	0.17	0.08	0.31***	0.08	0.08
[10-20 ans[																	
]20 et +]																	
<b>Niveau de diplôme</b>																	
<i>Sans dipl</i> (réf.)		Ns		Ns	Ns		Ns		Ns			Ns			-0.30**	0.10	0.10
Bepc		Ns		Ns	Ns		Ns		0.50*	0.23	0.23	Ns			-0.34***	0.08	0.08
Cap-bep		Ns		Ns	Ns		Ns		0.61**	0.23	0.23	Ns			-0.53***	0.09	0.09
Bac		Ns		Ns	Ns		Ns		0.65**	0.24	0.24	Ns			-0.48***	0.10	0.10
Bac+2		Ns		Ns	Ns		Ns		0.73**	0.25	0.25	Ns			-0.37**	0.12	0.12
Sup 2d cycle		Ns		Ns	Ns		Ns		0.73**	0.24	0.24	Ns			-0.58***	0.11	0.11
3ème cycle & gdes école		Ns		Ns	Ns		Ns		Ns			Ns			0.17**	0.07	0.07
<b>A un handicap</b>		Ns		1.89***	0.19		Ns		Ns			Ns					
<b>Sexe*enfant</b>																	
<i>Ho sans enf</i> (réf.)		Ns		Ns	Ns		Ns		-0.17*	0.07	0.07	Ns			-0.43***	0.06	0.06
Ho avec enf		Ns		Ns	Ns		Ns		Ns			Ns			Ns		
Fe sans enf		Ns		Ns	Ns		Ns		-0.42***	0.09	0.09	Ns			-0.32***	0.07	0.07
Fe avec enf		Ns		Ns	Ns		Ns		Ns			Ns			0.09	0.05	0.05
<b>Pas de conjoint</b>		Ns		-0.52*	0.22		0.26**	0.09	Ns			0.29*	0.10		0.09		
<b>Parents nés à l'étranger</b>		Ns		Ns	Ns		Ns		Ns			Ns			Ns		
<b>Secteur</b>																	
Industrie		-0.45**	0.15	Ns	0.18		0.18	0.11	-0.38***	0.08	0.08	Ns			Ns		
Construction		-0.46*	0.23	Ns	Ns		Ns		-0.21	0.12	0.12	Ns			Ns		
<i>Commerce</i> (réf.)																	
Transport		Ns		Ns	0.34*		0.34*	0.14	Ns			Ns			Ns		
Act fin immob.		Ns		Ns	Ns		Ns		-0.42*	0.17	0.17	Ns			Ns		
Services aux entreprises		-0.41*	0.16	0.49	0.27*		0.27*	0.13	Ns			Ns			Ns		
Services aux particuliers		Ns		Ns	Ns		Ns		Ns			Ns			Ns		

Education santé	Ns																	Ns	
<b>Taille entreprise</b>																			
[10-30]	Ns																		
[30-50]	Ns										0.14								Ns
[50-100] (réf)																			Ns
[100-200]	Ns																		Ns
[200-500]	Ns						0.36												Ns
[500 et plus]	Ns																		Ns
<b>Informatique</b>																			
Utilisateur formé	Ns						0.26												
Utilisateur non formé	Ns						0.23												
Pas utilisateur (réf)																			
<b>A suivi une formation</b>																			
Contrainte forte liée au marché	-0.20*																		
Contrainte forte liée à techno	Ns																		
Contrainte forte liée à norme	Ns																		
Contrainte forte liée à taux de change	Ns																		
Contrainte forte liée à nouveaux concurrents	Ns																		
<b>Evolution du marché</b>																			
En hausse	0.35*						0.16												
Stable	0.35*						0.14												
En baisse (réf.)																			
<b>Flux tendu &amp; JAT</b>																			
Oui en 2003	Ns																		
Oui entre 2003 et aujourd'hui	Ns																		
Non (réf)																			
<b>Optimisation chaîne logistique</b>																			
Oui en 2003	Ns																		
Oui entre 2003 et aujourd'hui	Ns																		
Non (réf)																			
<b>Nombre de changements (depuis 2003)</b>																			

<i>Pas de chgt (réf.)</i>										
1 changement	Ns						Ns			
2 changements	Ns						Ns			Ns
3 changements	Ns						Ns			Ns
4 changements	Ns						Ns			Ns
<b>Réurrence du changement (2000-2003)</b>										
<i>Pas de chgt (réf.)</i>										
Changement en 2003 ET avant	Ns						Ns			0.28***
Changement uniquement en 2003	-0.30	0.18					Ns			0.16**
Sans objet (entreprise n'existait pas avant 2002).	0.40*	0.21					Ns	0.27*	0.14	Ns
<b>Type de difficultés face au chgt</b>										
<i>Pas de chgt (réf)</i>										
Mauvaise définition	Ns						Ns			Ns
Moyens hum&fin insuffisants	0.57**	0.19					Ns			Ns
Problèmes techniques	Ns						Ns			Ns
Difficulté adaptation des salariés	Ns						Ns			Ns
Conflit (interne ou externe)	Ns						Ns			Ns
<b>Nombre d'observations</b>										<b>15763</b>

Source : enquête COI2006, traitement CES-LISE

A l'issue de ces traitements qui mériteraient d'être complétés et approfondis, résumons à grands traits les principaux résultats.

Les caractéristiques socio-économiques du salarié exercent une influence significative et relativement importante (au regard des autres facteurs) sur la probabilité de rupture du contrat de travail.

Ainsi, la probabilité de démissionner s'accroît avec le niveau de diplôme (et la capacité à retrouver un emploi grâce à des compétences transférables). Le licenciement est d'autant plus probable que le salarié présente un handicap, ou encore, qu'il vit seul. Avoir moins de 5 ans d'ancienneté dans l'entreprise accroît significativement la probabilité de démissionner, tandis qu'avoir moins de 3 ans d'ancienneté exerce un effet significatif positif sur la probabilité d'être licencié. Mais, comme on le constate, ces caractéristiques individuelles constituent aussi des critères de sélection dans les ruptures de contrat de travail : ainsi, les indemnités légales de licenciement ne sont dues qu'au bout de deux d'ancienneté (ainsi que les dommages et intérêts dans le cas de licenciement sans cause réelle et sérieuse, pour les entreprises de plus de 10 salariés). En outre, la sélection des personnes dont l'entreprise veut se séparer en cas d'un licenciement économique collectif doit respecter certains critères tenant compte de la charge de famille (en particulier celle de parent isolé), de l'ancienneté, des difficultés de réinsertion professionnelle (handicapés, salariés âgés...).

L'évolution du marché sur lequel est présent l'entreprise (en hausse, stable ou en baisse), et le caractère incertain de ce marché exercent une influence significative sur la probabilité d'être licencié (mais pas sur celle de démissionner). Dans le cas de la démission, la probabilité de réalisation de cet événement est sans doute davantage corrélée à la conjoncture économique dans un sens plus global (et pas seulement liée aux vicissitudes que peut rencontrer une entreprise à une période donnée).

Nos résultats montrent l'existence d'un effet significatif de l'occurrence et de la nature de certains changements survenus dans l'entreprise, sur la probabilité de rupture de contrat de travail des salariés. Particulièrement, la probabilité d'être licencié s'accroît avec le passage à une organisation en flux tendus et juste-à-temps, changement organisationnel conséquent, dans les trois années qui précèdent le départ. Il est intéressant de constater la dynamique de la relation entre changement organisationnel et départ puisque, *a contrario*, le fait pour un salarié de travailler dans une organisation qui était déjà en flux tendus & juste-à-temps avant 2003 réduit, toutes choses égales d'ailleurs, la probabilité d'être licencié. Les ajustements sur l'emploi ont donc déjà eu lieu. En outre, la préparation et l'accompagnement du changement apparaissent problématiques : lorsque la mise en œuvre du changement s'accompagne de difficultés majeures (moyens humains et financiers insuffisants, manque d'adaptation des salariés), la probabilité de licenciement se trouve significativement accrue.

Cette corrélation entre changements organisationnels et ruptures du contrat de travail est corroborée par les salariés encore en poste dans l'entreprise. En effet, la crainte exprimée de perdre son emploi est significativement liée à un contexte de changements, *a fortiori* quand ces changements se sont faits dans des conditions difficiles. Plus que dans le modèle réalisé sur les salariés ayant quitté l'entreprise, il apparaît que certains outils de gestion déstabilisent les salariés encore en poste. Ainsi, l'introduction d'un dispositif d'optimisation de la chaîne logistique ou encore la mise en œuvre récente d'un reporting pour le suivi de la rentabilité financière augmentent la probabilité de craindre perdre son emploi.

Certains changements organisationnels se révèlent significativement corrélés à des motifs de départ : ainsi, la probabilité de rompre son contrat de travail pour des raisons de santé est accrue par l'introduction récente d'une logique de flux tendu & JAT. Une rupture dont le conflit serait le principal motif a plus de risque d'intervenir lorsque le salarié travaille dans une entreprise qui a mis en œuvre des changements avec des moyens humains et financiers insuffisants. Enfin, un licenciement pour motif personnel a plus de chance de se produire, *ceteris paribus*, dans un contexte d'informatisation de fonctions par voie d'ERP ou autre PGI.

Parmi les changements, ceux qui concernent l'organisation apparaissent avoir une influence significative au regard des changements de type technologique, sous la réserve que les deux puissent être clairement distingués (*voir partie 1.1.1.*). Et parmi les changements organisationnels testés, l'introduction du flux tendu & JAT est toujours significativement corrélée à la probabilité de rupture du contrat de travail. Comme l'ont remarqué d'autres auteurs avant nous, ces pratiques organisationnelles sont particulièrement « dures » du point de vue des salariés et s'accompagnent d'exigences accrues envers eux (cf. Reberieux, 2003).

### ***1.2.3. Les conditions de travail dans l'établissement que les salariés ont quitté : motifs et premiers résultats d'un appariement des salariés « restés » et ayant quitté le même établissement.***

Certaines informations, particulièrement sur les conditions de travail dans l'entreprise COI, ne figurent que dans le fichier couplé des salariés encore en poste dans l'entreprise au moment de l'enquête (les « restés »). Ces questions n'ont pas été posées aux salariés qui avaient alors quittés l'entreprise.

Compte tenu de notre schéma explicatif des ruptures de contrat de travail, ces informations sont importantes pour nous. Une manière de les récupérer est d'utiliser les déclarations des salariés qui sont restés dans l'entreprise et qui appartiennent si possible à la même unité qu'un salarié qui l'a quittée. Mais cette récupération n'a de sens que si elle permet relier le départ du salarié à des circonstances précises de son environnement de travail. C'est pourquoi le niveau « entreprise » n'est pas satisfaisant particulièrement dans le cas d'entreprises multi-établissements. Il faut rapprocher les salariés « quittés » et « restés » au niveau de l'établissement et non pas au niveau de l'entreprise. Une fois ces éléments plus précis récupérés, ils pourront être confrontés d'une part, aux réponses des salariés « quittés » et d'autre part, aux données plus complètes recueillies lors des entretiens de la post-enquête, pour une petite fraction de l'échantillon des salariés partis.

A partir du moment où l'appariement a été techniquement possible, nous avons pu constater que plusieurs salariés peuvent avoir quitté ou être resté dans le même *établissement*. Le nombre de salarié(s) resté(s) dans ou ayant quitté l'établissement peut varier de 1 à 7 du côté du fichier des « restés » et de 1 à 3 du côté du fichier des « quittés ». Ainsi, 47,5% des salariés ayant quitté l'entreprise travaillaient en fait dans le même établissement qu'un salarié « resté » interrogé dans le questionnaire principal. Les salariés « restés » qui peuvent être appariés à un salarié qui a quitté l'entreprise en 2006 représentent 6,9 % de la totalité des salariés « restés ».

Quelques résultats exploratoires concernant les changements et les conditions de travail de ces salariés (« restés » et « quittés ») qui travaillaient dans le même établissement (pour aller plus loin, *voir annexe 3*) :

- Les salariés qui peuvent être appariés à des salariés qui ont quitté l'entreprise en 2006 **ne se distinguent pas** de l'ensemble des salariés « restés » au regard de plusieurs variables : pas d'accentuation des contraintes de rythme de travail, pas de pointes d'activité plus fréquentes, pas plus de changements liés aux techniques, à la technologie ou aux logiciels utilisés ;
- En revanche, **ils se distinguent** par des changements dans les façons de travailler ou dans l'organisation du travail, par l'existence de restructuration, de rachat ou d'un changement dans l'équipe de direction, par des mouvements de personnel qui modifient leur travail ou celui des collègues (départ à la retraite, licenciements, plans sociaux, démissions, *turn over*, départs volontaires, recrutements, embauches et des changements dans la hiérarchie), par un renouvellement de la plupart de leurs collègues de travail depuis un an, par un jugement plutôt négatif de l'impact de ces changements sur leur travail, l'impression de ne pas pouvoir faire face ou d'être débordé tous les jours ou une fois par semaine et penser courir le risque de perdre leur emploi dans l'année qui vient.

Sur cette dernière dimension (la crainte de perdre leur emploi), ce constat converge avec le résultat présenté précédemment : un contexte de changement, et plus particulièrement une refonte d'organigramme combinée ou non à une restructuration financière, accroît toutes choses égales par ailleurs la probabilité de craindre perdre son emploi (pour un salarié encore en poste dans l'entreprise à la date de l'enquête). Bien qu'ils ne déclarent pas plus que les autres salariés en poste une intensification de leur travail (contraintes liées au rythme du travail, pointes d'activité), ils sont quand même plus enclins à se déclarer débordés (impression de ne pouvoir faire face) ou menacés de perdre leur emploi. Si cela ne provient pas d'une intensification du travail, il est probable que la déstabilisation des collectifs de travail consécutive aux « mouvements de personnel » en soit, au moins partiellement, la cause. En faisant référence à l'étude de Pavageau *et al.* (2007) citée précédemment, on pourrait ajouter que pour ceux qui restent, les changements et les départs qu'ils ont pu entraîner agissent comme un facteur de vulnérabilité, de précarité voire de démotivation.

La difficulté à attribuer aux salariés ayant quitté l'établissement, les conditions de travail de leur(s) homologue(s) resté(s) dans l'entreprise apparaît bien ici. Comment savoir si ce que l'on observe est consécutif aux départs des collègues, ou (un peu plus en amont) au changement ?

### **1.3. Les changements technologiques et organisationnels déclarés par les salariés et le lien éventuellement établi avec leur départ**

Ce dernier point de la première partie est destiné à faire le lien entre l'analyse quantitative et celle basée sur les entretiens auprès d'un échantillon de salariés :

- Dans un premier temps nous nous attachons, uniquement à partir des réponses aux trois questionnaires COI2006<sup>29</sup>, à relier le motif de départ du salarié qui a quitté l'entreprise aux déclarations de changement organisationnel et technologique de son entreprise, et à celles des éventuels autres salariés restés dans le même établissement que lui. Ce travail est destiné à mieux cerner le contexte de départ du salarié ;

---

<sup>29</sup> Le questionnaire « entreprise », le questionnaire principal (le salarié qui est toujours dans l'entreprise) et le questionnaire secondaire (le salarié qui a quitté l'entreprise)

- Dans un second temps, nous confrontons les déclarations de changement telles qu'elles sont faites par l'entreprise à ce que nous ont dit les salariés lors des entretiens. Cette partie est destinée à mettre en lumière les différences de perception ou d'implication dans les différents changements des entreprises.

L'objectif est, chaque fois, de mettre l'accent sur les divergences de point de vue qui peuvent avoir des explications et des conséquences diverses.

### ***1.3.1. Les contextes de départ des salariés avec lesquels nous avons eu des entretiens à partir des réponses aux trois questionnaires COI (« restés » « quittés » « entreprise »)***

Le tableau 7 a pour objet de mettre à jour les différentes déclarations concernant le changement :

- par l'entreprise COI elle-même, c'est à dire la personne qui au nom de l'entreprise a répondu au questionnaire « entreprise »,
- l'éventuel salarié resté dans le même établissement que le salarié qui l'a quitté, et
- la raison exprimée du départ figurant dans le questionnaire des « quittés ».

La personne qui répond au nom de l'entreprise peut être soit le dirigeant ou la direction en général, mais elle peut aussi appartenir aux services comptabilité-finance auxquels appartiennent les correspondants habituels des enquêtes de l'INSEE. Or, la réponse à la question du changement n'est pas indifférente à la fonction du répondant dans l'entreprise : ainsi, quand les services comptabilité-finance répondent, ils tendent à minorer les changements et à signaler plutôt les changements d'ordre informatique ou externe (rachat, fusion, scission, vente, délocalisation, acquisition, déménagements...). En revanche, les directions générales déclarent moins souvent l'absence de changement et signalent davantage des changements de nature interne (réorganisation, organigramme...), et ensuite ceux de nature externe.

Il n'est pas inutile à ce stade, de revenir sur la manière (ou plutôt les manières) dont les changements sont déclarés dans l'enquête COI. Ainsi, dans le questionnaire « entreprise » de COI, le changement est abordé à deux endroits (*voir annexe 2*). Tout d'abord, par une question fermée : *Depuis 2003, l'organisation de votre entreprise a-t-elle connu les changements suivants ?* Cette variable (A4\_ORGA présente dans les fichiers couplés des « restés » et des « quittés ») comprend quatre modalités indépendantes (la réponse attendue étant oui ou non à chaque fois) :

- Restructuration financière (fusion, acquisition, cession ou achat) ;
- Refonte de l'organigramme ;
- Délocalisation à l'étranger d'une partie de l'activité ;
- Implantation à l'étranger de nouveaux sites (sans délocalisation).

Ensuite, à la fin du questionnaire, une question ouverte (qui doit être comprise comme une question de synthèse du questionnaire) interroge : *« Pouvez-vous indiquer quel a été le changement d'organisation le plus important qu'a connu votre entreprise depuis 2003 ? »*. Si l'entreprise n'a pas connu de changement, l'interlocuteur est invité à noter RAS. La proportion de salariés concernés par une réponse quelle qu'elle soit à cette question de synthèse, est du même niveau pour les salariés « restés » et pour les salariés « quittés » : 44%. Sur ce point, la difficulté provient de divergences dans les réponses : d'après Moatty et ses



co-auteurs du *Connaissance de l'emploi* de novembre 2008 (*op. cité, partie 1.1.1.*), 44% des entreprises ont déclaré au moins une modalité de changement au cours du questionnaire et ont répondu RAS (i.e. aucun changement important) à cette question.

Quant au salarié qui a quitté l'entreprise en 2006, nous ne disposons que des déclarations effectuées par son entreprise pour signaler et qualifier les changements intervenus. D'où notre option de nous référer à un autre (ou plusieurs autres) salariés restés dans le même établissement, dans le cas où ils existent, ce qui n'est pas toujours le cas<sup>30</sup>, pour récupérer leurs réponses à ces questions puisque le questionnaire principal adressé aux salariés restés dans l'entreprise est beaucoup plus complet en ce domaine (*voir annexe 3*).

Sur les 17 cas de démission avec lesquels nous avons eu un entretien, sept salariés ont un équivalent qui est resté dans le même établissement qui peut nous renseigner sur les changements dans son travail, deux ont deux équivalents et un en a trois. Sur les 8 cas de licenciement pour motif personnel que nous avons rencontrés, cinq ont un équivalent « resté » dans le même établissement. Sur les 8 licenciés pour motif économique, trois ont un équivalent parmi les « restés » dans le même établissement, un en a deux (*tableau 7*).

Au total sur les 33 entretiens effectués, 19 salariés ont un ou plusieurs collègues restés dans le même établissement que celui qu'ils ont quitté :

- Pour 12 salariés, leur collègue « resté » a déclaré les mêmes changements organisationnels que leur entreprise ;
- Pour 4 salariés, leur collègue « resté » a déclaré des changements importants alors que l'entreprise n'a rien mentionné ;
- Pour 2 salariés, ni l'entreprise, ni le collègue « resté » n'ont mentionné de changement ;
- Pour un dernier salarié, le changement n'a été déclaré que du côté employeur.

Une première constatation est que **de façon relativement générale les déclarations de changement concordent entre l'entreprise et le salarié qui est resté dans le même établissement** (quand il est possible d'en trouver un qui travaille dans le même établissement que le salarié qui est parti). Cependant, deuxième constatation, **des différences sont sensibles selon les motifs de rupture des contrats de travail** :

- La concordance est particulièrement forte dans le cas des licenciements pour motif économique car il est vrai que les restructurations et les plans sociaux sont difficiles à ignorer de part et d'autre ;
- Pour les salariés qui ont démissionné, la concordance est moins forte : dans quatre cas (sur les 10), l'entreprise n'a déclaré aucun changement alors que le salarié « resté » déclare des changements forts tels que des restructurations, des changements de direction, des changements techniques et d'organisation ;
- Pour les salariés licenciés pour motif personnel, la situation est contrastée : il y a deux cas (sur 5) de concordance entre les déclarations de l'entreprise et celle du salarié « resté » quant aux changements, il s'agit de restructuration et de changement de direction. Un cas

---

<sup>30</sup> Voir l'annexe 3, qui explique les raisons pour lesquelles nous avons apparié les salariés « quittés » aux éventuels salariés « restés » du même établissement. Compte tenu du tirage des salariés, plusieurs salariés peuvent avoir quitté ou être resté dans le même établissement. Le nombre de salarié « resté » ou « quitté » par établissement peut varier de 1 à 7 du côté du fichier des « restés » et de 1 à 3 du côté du fichier des « quittés ». La possibilité d'appariement par établissement entre les restés et les quittés existe dans 985 cas soit 6,9 % pour le fichier des « restés » et 662 cas soit 47,5% pour le fichier des « quittés ».

de changements très substantiels déclarés par l'entreprise mais inconnus du salarié « resté ». Il est vrai que ce cas concerne des salariés missionnés dans une autre entreprise, ce qui ne facilite pas la connaissance de l'entreprise. Ces situations de relation triangulaire d'emploi ont donné lieu à un développement spécifique (*partie 3.3.2. de ce rapport*) ;

- Les deux autres cas concernent des situations où aucun changement n'est déclaré, ni par l'entreprise, ni par le salarié « resté », alors que dans l'un de ces deux cas par exemple, l'on sait par l'entretien avec le salarié « quitté » que l'entreprise avait délocalisé sa production en Chine, ce qui avait conduit le salarié à demander à être licencié car l'entreprise ne lui fournissait plus de travail (travail à façon).

Ce ne sont que des exemples, sur une base quantitativement très réduite, mais ils expriment les difficultés à appréhender les changements et surtout les différences de perception de ce changement selon les situations des différents acteurs en présence. En revanche, ce travail ne permet pas d'expliquer en tant que tels le départ ni la modalité qu'il va prendre : les restructurations concernent tout aussi bien les cas de démission, de LMP ou de LME, elles sont simplement un peu plus fréquentes dans ce dernier cas.

**Tableau 7 : Les contextes de changement technologique et organisationnels des salariés à partir des réponses aux différents questionnaires**

*Les 17 démissions*

Le salarié interrogé qui a quitté l'entreprise COI		L'entreprise COI				Un salarié du même établissement resté dans l'entreprise COI en 2006			
Raison du départ	Changement déclaré	Changement principal	Difficultés / changement principal	Identité	Changement dans son travail	Changnt en libellé	Risque de perte emploi	Stress	
Alia, 31 ans, déléguée commerciale (PACA), 2 ans d'ancienneté	Autre emploi	RAS							
Anne, 44 ans, vendeuse (RP), 17 ans d'ancienneté	Restructuration	RAS							
Armand, 38 ans, cadre commercial (RP), 6 ans d'ancienneté	Restructuration et refonte de l'organigramme	Réorga hiérarchique suite fusion	Mauvaise définition des besoins et des objectifs, moyens ou délais insuffisants, adaptation, appropriation ou utilisation par les salariés et conflit interne	H, 34 ans, responsable marketing, 5ans d'ancienneté	Organisation et restructuration-direction	Changement d'actionnaires	Non	Moins souvent qu'une fois par mois	
Bachir, 31 ans, ingénieur management de projet (RP), 5 ans d'ancienneté	Restructuration et refonte de l'organigramme	RAS		H, 45 ans, chef de projet, 6 ans d'ancienneté	Organisation, restructuration-direction et déménagement		Non	Au moins une fois par mois	
François, 42 ans, responsable commercial (Pays-de-la-Loire), 2 ans d'ancienneté	Restructuration	RAS		F, 32 ans, ouvrier, 4 ans d'ancienneté	Technique, restructuration-direction et déménagement	Hierarchie	Ne sait pas	Au moins une fois par semaine	
Gabriel, 42 ans,	Pas de	RAS		H, 36 ans,	Restructuration-		Non	Au moins une	

agent de sécurité (RP), 6 ans d'ancienneté	possibilité d'évoluer																		
Jean-Charles, 38 ans, chef de projet (RP), 3 ans d'ancienneté	Trouvé un poste plus intéressant	Refonte de l'organigramme, implantation de site à l'étranger	Passage d'une organisation matérielle à une organisation en centre de profit	Adaptation, appropriation ou utilisation par les salariés et conflit avec l'extérieur															
Jean-Pierre, 60 ans, directeur marketing (Champagne-Ardenne), 8 ans d'ancienneté	Intérêt de la mission	Refonte de l'organigramme	Centralisation des achats bazar textile sur un même entrepôt national																
Jonathan, 32 ans, ingénieur logiciel embarqué (RP), 4 ans d'ancienneté	Trouvé mieux ailleurs		RAS																
Melanie, 42 ans, aide comptable (Pays-de-la-Loire), 1 ans d'ancienneté	Meilleure proposition ailleurs	Restructuration et refonte de l'organigramme	Fusion de 10 étabs et changement de logiciel comptable pour gérer l'analytique	Moyens ou délais insuffisants, problèmes techniques et adaptation, appropriation ou utilisation par les salariés															
Maurice, 36 ans, consultant (RP), 5 ans d'ancienneté	Je cherchais un emploi plus intéressant	Restructuration et refonte de l'organigramme	RAS																
Myriam, 30 ans, responsable marketing (RP), 5 ans d'ancienneté	Délocalisé		RAS																
Oualid, 42 ans, imprimeur (Pays-de-	Racisme	Restructuration et refonte de	Fusion de 3 sociétés	Moyens ou délais insuffisants et conflit															

la-Loire), 7 ans d'ancienneté	l'organigramme	interne	production, 24 ans d'ancienneté	restructuration-direction	changement de collègues	semaine
Pierre, 32 ans, ingénieur commercial (RP), 2 ans d'ancienneté	Restructuration	RAS				
Sophie, 30 ans, vendeuse (PACA), 4 ans d'ancienneté	Autre proposition	RAS	F, 58 ans, vendeuse, 11 ans d'ancienneté	Organisation	Embauche de personnel	Non Moins souvent qu'une fois par mois
Sylvie, 30 ans, chargée de mission (RP), 6 ans d'ancienneté	Mauvais déroulement de projet et pas de promotion	Changement de l'exploitation par une organisation régionale				
Victor, 28 ans, chef de rang (RP), 5 ans d'ancienneté	Désir de changement	RAS	H, 52 ans, concierge d'hôtel, 30 ans d'ancienneté	Technique, organisation et restructuration-direction		Non Au moins une fois par semaine

(suite des démissions)

<b>Un autre salarié du même établissement resté dans l'entreprise COI en 2006</b>		<b>Encore un autre salarié du même établissement resté dans l'entreprise COI en 2006</b>							
<b>Identité</b>	<b>Changement dans son travail</b>	<b>Changement libellé</b>	<b>Risque de perte emploi</b>	<b>Stress</b>	<b>Identité</b>	<b>Changement dans son travail</b>	<b>Changement libellé</b>	<b>Risque de perte emploi</b>	<b>Stress</b>
<b>Avec Armand H, 50 ans, informaticien, 23 ans d'ancienneté</b>	Technique, organisation et restructuration-direction		Oui	Moins souvent que 1 fois par mois					

<b>Avec Jonathan</b> H, 24 ans, consultant en informatique, 1 an d'ancienneté	Organisation		Non	Jamais ou presque	
<b>Avec Oualid</b> F, 56 ans, comptable, 34 ans d'ancienneté	Technique, organisation, restructuration- direction	Fusion société	Ne sait pas	Au moins une fois par mois	F, 26 ans, technicien bureau d'études, 2 ans ancienneté
					Technique, organisation, restructuration- direction
					Départs en retraite
					Ne sait pas
					Au moins une fois par mois

### Les 8 licenciements pour motif personnel

Le salarié interrogé qui a quitté l'entreprise COI		L'entreprise COI				Un salarié du même établissement resté dans l'entreprise COI en 2006			
Le salarié enquêté	Raison du départ	Changement déclaré	Changement principal	Difficultés / changement principal	Identité	Changement dans son travail	Changement en libellé	Risque de perte emploi	Stress
Antonio, 34 ans, analyste programmeur (RP), 6 ans d'ancienneté	Pour raison de convenance	Refonte de l'organigramme	Changement de Z Finance	Moyens ou délais insuffisants et problèmes techniques	F, 46 ans, cadre informaticien 17 ans d'ancienneté	Organisation, restructuration- direction	Départs	Non	Moins souvent qu'une fois par mois
Christine, 34 ans, caissière (Nord-pas- de-Calais), 8 ans d'ancienneté	Absence	Refonte de l'organigramme	RAS						
Caroline, 45 ans, chef du personnel (PACA), 5 ans d'ancienneté	Faute grave	Restructuration, refonte de l'organigramme, délocalisation à l'étranger, implantation de site à l'étranger	RAS	Problèmes techniques, conflit interne et conflit avec l'extérieur	F, 54 ans, animatrice, 5 ans d'ancienneté	Restructuration- direction		Non	Jamais ou presque
Catherine, 48 ans, couturière à domicile (Nord-Pas-	Demande du licenciement car la		RAS		H, 50 ans, magasinier, 29 ans			Non	Au moins une fois par semaine

de-Calais), 11 ans d'ancienneté	confection est... (?)																							
Edouard, 34 ans, ingénieur informaticien (RP), 7 ans d'ancienneté	Refus de missions	Restructuration, refonte de l'organigramme, délocalisation à l'étranger, implantation de site à l'étranger	Restructuration et refonte de l'organigramme	Changements substantiels signalés précédemment mais non reprecisés	Problèmes techniques, conflit interne et conflit avec l'extérieur	H, 24 ans, ingénieur, 1 an d'ancienneté															Non	Moins souvent qu'une fois par mois		
Joseph, 56 ans, chargé d'affaires (Nord-pas-de-Calais), 5 ans d'ancienneté	Refus de mutation	Restructuration et refonte de l'organigramme	Restructuration et refonte de l'organigramme	Déploiement d'outils ERP et gestion clientèle + workflow	Moyens ou délais insuffisants et problèmes techniques																			
Lise, 61 ans, hôtesse standardiste (RP), 3 ans d'ancienneté	Pour inaptitude, a des pbs de santé			RAS																				
Pauline, 32 ans, technicienne (RP), 3 ans d'ancienneté	Pour faute	Refonte de l'organigramme	Refonte de l'organigramme	Appartenance a un groupe au lieu de deux	Moyens ou délais insuffisants et difficultés d'adaptation, d'appropriation ou d'utilisation par les salariés																			

### Les 8 licenciements pour motif économique

Le salarié interrogé qui a quitté l'entreprise COI		L'entreprise COI		Un salarié du même établissement resté dans l'entreprise COI en 2006																				
Le salarié enquêté	Raison du départ	Changement déclaré	Changement principal	Difficultés / changement principal	Identité	Changement dans son travail	Changement en libellé	Risque de perte emploi	Stress															
Adélaïde, 30 ans, journaliste (RP), 3 ans d'ancienneté	Remaniement rédactionnel		RAS																					
Barbara, 46 ans, chargée de clientèle	J'ai été transféré chez	Restructuration, refonte de	Transfert de 800	Difficultés d'adaptation,	H, 52 ans, technicien	Technique et restructuration-		Ne sait pas	Au moins une fois par															

(RP), 8 ans d'ancienneté	le client pour qui je ... (?)	l'organigramme, délocalisation à l'étranger, implantation de site à l'étranger	personnes au sein d'une de nos filiales	d'appropriation ou d'utilisation par les salariés	d'exploit, 8 ans d'ancienneté	direction			semaine
Badia, 40 ans, chef d'équipe (RP), 8 ans d'ancienneté	Ont perdu le marché, personnel repris par une autre société	Restructuration et refonte de l'organigramme	RAS						
Claire, 41 ans, responsable communication (RP), 14 ans d'ancienneté	Economique	Restructuration, refonte de l'organigramme, délocalisation à l'étranger, implantation de site à l'étranger	Acquisition par le groupe X devenu YInc en nov 2005		H, 51 ans, directeur, 6 ans d'ancienneté	Restructuration-direction	Changement d'organisation	Non	Jamais ou presque
Etienne, 54 ans, responsable d'agence (RP), 7 ans d'ancienneté	Economique		RAS						
Laurent, 46 ans, ingénieur (RP), 7 ans d'ancienneté	Revente de l'activité par la maison mère	Restructuration et refonte de l'organigramme	Fin sept 2005 : apports partiels d'actifs	Conflit avec l'extérieur					
Séverine, 36 ans, contrôleur qualité fabrication (Pays-de-la-Loire), 8 ans d'ancienneté	Licenciement économique	Restructuration et refonte de l'organigramme	Fusion de plusieurs entités du groupe		H, 30 ans, administrateur réseau, 4 ans d'ancienneté	Restructuration-direction	Plan social	Oui	Jamais ou presque
Yann, 48 ans, manager (RP), 21 ans d'ancienneté	Parti dans le cadre d'un plan de restructuration	Refonte de l'organigramme et délocalisation à l'étranger	Consolidation au niveau du groupe par la création de centre d'expertise et de service	Difficultés d'adaptation, d'appropriation ou d'utilisation par les salariés	H, 48 ans, directeur, 21 ans d'ancienneté	Technique, organisation et restructuration-direction	Départs en retraite	Non	Au moins une fois par mois



(suite des LME)

*Un autre salarié du même établissement resté dans l'entreprise COI en 2006*

<i>Identité</i>	<i>Changement dans son travail</i>	<i>Changement en libellé</i>	<i>Risque de perte emploi</i>	<i>Stress</i>
<i>Avec Barbara H, 36 ans, ingénieur, 3 ans d'ancienneté</i>	Non		Oui	Jamais ou presque

Source : enquête COI2006 et post-enquête, traitement CES-LISE

### *1.3.2. Les changements déclarés par l'entreprise versus vécus par le salarié qui a quitté l'entreprise*

Pour poursuivre l'exploration des contextes de changement et leur lien éventuel avec les départs, nous avons confronté dans un second temps les déclarations de changement de l'entreprise COI et ce que nous a dit, lors de l'entretien, le salarié qui a quitté l'entreprise (**tableau 8**). Outre la confrontation des changements déclarés par l'entreprise et ceux ressentis et signalés par le salarié lors de l'entretien, nous nous sommes attachés à resituer son départ dans le contexte de ces changements. Cela a nécessité de mieux cerner son sentiment par rapport à l'évolution de ses conditions de travail dans la période précédant son départ. Ce travail nous a permis de classer les départs selon l'intensité de leur lien avec les changements que ce soit de manière directe, ou bien médiatisé par les conditions de travail.

Hormis deux salariés<sup>31</sup>, **tous ceux que nous avons enquêtés ont signalé des changements dans leur entreprise**. Ils ont répondu en cela à une interrogation précise du guide d'entretien<sup>32</sup> qui les invitait à développer cet aspect des choses. En revanche, les 33 entreprises où travaillaient ces salariés n'ont pas toutes déclaré des changements : dans 9 cas, elles n'en signalent aucun, y compris quand elles ont initié des licenciements économiques (2 cas), individuels il est vrai. **Dans la moitié des cas, l'information apportée par le salarié sur le changement correspond aux déclarations de l'entreprise**, elle est plus précise et circonstanciée, ce qui s'explique par son mode de recueil, et elle vient compléter, approfondir, illustrer les réponses du questionnaire « entreprise ». Dans 5 cas, le salarié signale un autre changement que celui apporté par l'entreprise (par exemple : l'entreprise déclare une refonte de l'organigramme et le salarié l'acquisition d'une société étrangère). Enfin, dans un cas, le salarié signale des changements mineurs dans son entreprise (un changement de patron qui n'a pas d'impact sur son travail), alors que l'entreprise en signale un important, une restructuration financière.

Ainsi, la plupart des salariés avec lesquels nous nous sommes entretenus signalent, dans l'année qui a précédé leur départ, des changements dans leur contenu de travail, dans l'organisation de leur travail, dans l'orientation stratégique de leur entreprise ou dans ses contours externes. **La dégradation des conditions de travail précède la majorité des cas de rupture du contrat de travail analysés** (19 cas). Cette dégradation est corollaire du changement et constitue souvent pour le salarié la première raison avancée de son départ. Néanmoins, et d'après les informations recueillies dans les entretiens, ce n'est pas toujours le changement qui déclenche le départ, ni la dégradation dans le sens de l'intensification des conditions de travail. Les relations de travail au sens large, la détérioration du climat interne, l'absence de possibilité d'évolution professionnelle, l'absence de reconnaissance du travail effectué constituent les autres raisons de départ des salariés, plus fréquemment signalées dans le cas des démissions.

**Les deux tiers des départs analysés deux ans après la rupture du contrat de travail, entretiennent un lien fort avec un changement intervenu dans le contexte professionnel.**

---

<sup>31</sup> Pour l'un de ces salariés, son départ est directement lié à un conflit interpersonnel sans que l'organisation soit en cause. Pour l'autre, il est missionné dans une autre entreprise donc il ignore à son niveau ce qui se passe dans l'entreprise qui l'emploie, Cependant cette ignorance n'est pas la règle pour les autres salariés missionnés : tous les autres salariés missionnés rencontrés savaient ce qui se passait dans leur entreprise et nous l'ont décrit tout en nous disant que cela pouvait avoir un faible impact sur leur propre situation.

<sup>32</sup> Voir le rapport intermédiaire, Berton & Perez, 2008.

Cela ne signifie pas que le contexte professionnel des autres salariés ayant quitté leur entreprise n'a pas été affecté par des changements. Mais dans ces cas, comme nous le mettrons en évidence dans la partie suivante, le départ de l'entreprise répond davantage à une dynamique individuelle propre (faire reconnaître ses compétences, saisir une meilleure opportunité) qu'à l'effet d'un changement dans l'environnement professionnel du salarié concerné. En outre, la forme prise par le départ (dans les cas où le lien est faible avec le changement) est plus fréquemment une démission<sup>33</sup>.

**Lorsque le départ est étroitement corrélé à la présence d'un changement, ce dernier est très majoritairement de nature organisationnelle.** Cela vient confirmer les observations réalisées à partir d'enquêtes statistiques et que nous rappelions plus haut. D'une part, les innovations technologiques ont été massives dans les années 1990 mais semblent avoir marqué le pas depuis, les changements organisationnels étant désormais plus fréquents. D'autre part, les changements technologiques se sont plutôt effectués dans un contexte d'emplois stables, condition à l'assimilation de ces innovations, au contraire des changements organisationnels qui s'accompagnent de réallocations d'emploi et donc de départs. Cela révèle aussi que les innovations technologiques, quand elles existent, sont mieux « digérées » par les salariés que les innovations organisationnelles qui ont plus d'impacts sur les conditions de travail, et particulièrement sur le climat social dans l'entreprise.

**Les changements organisationnels décrits par les salariés et ayant eu un impact sur leur départ, présentent une grande variété :** certains affectent les frontières de l'entreprise (rachat, cession, fusion) entraînant dans leur sillage des réorganisations internes (plan social, restructuration, changement de direction, fermeture de site etc.). D'autres concernent la stratégie productive ou commerciale de l'entreprise (lancement d'un nouveau produit, délocalisation d'une partie de la production). Enfin, certains salariés déclarent des changements de méthode de travail ou la création d'un échelon hiérarchique.

**Lorsque la corrélation entre départ et changement est manifestement forte, la forme prise par le départ est aussi bien le licenciement que la démission.** Ainsi, si l'on exclut les transferts d'emploi, les cas de démissions sont presque aussi fréquents que ceux des licenciements dans le cas de lien fort entre changement et départ. L'analyse des cas de démission fait apparaître que la plupart des salariés concernés ont anticipé leur départ, en recherchant un emploi plus satisfaisant avant de rompre leur contrat. Il se trouve que nous avons rencontré deux salariés « poussés » à la démission au sens où ils ont été contraints de rompre leur contrat sans préalablement avoir la ferme perspective d'en signer un autre (Victor et Pierre). Les démissionnaires enquêtés sont plus souvent des trentenaires, ayant au plus 6 ans d'ancienneté dans leur entreprise. L'emploi quitté constitue presque toujours leur première véritable expérience professionnelle.

Les licenciements pour motif économique collectifs, qui donnent lieu à un plan social, peuvent offrir aux licenciés la possibilité d'une mutation dans le groupe ou un départ « volontaire ». Cette apparence de choix se confronte aux ressources du salarié qui, dans le cas d'une mutation impliquant souvent une forte mobilité géographique, se voit en situation de devoir choisir entre sa famille et son emploi (Joseph, Séverine). Quant au départ « volontaire », les deux enquêtés rencontrés ont saisi cette opportunité en mobilisant des ressources personnelles élevées et les moyens de conseil et d'accompagnement du plan social

---

<sup>33</sup> Sur 9 cas de rupture sans lien fort avec le changement, 6 ont pris la forme d'une démission, tandis que 3 ont été des licenciements pour motif personnel (*Tableau 9*).

en leur faveur. Ils ont ainsi pu convertir une contrainte (la perte de leur emploi) en opportunité de réaliser un projet personnel.

Les licenciements économiques individuels, comme les licenciements pour motif personnel, résultent parfois de « négociation » entre le salarié et l'employeur. L'issue de la négociation peut être plus ou moins avantageuse pour le salarié et, avec le recul, l'amener à une évaluation négative des conditions de son départ.

Tableau 8 : Les changements déclarés par l'entreprise versus vécus par le salarié qui a quitté l'entreprise

	Changement(s) déclaré(s) par l'entreprise (COI)		Changement(s) déclaré(s) par le salarié (Post-enquête)	
	Quel a été le changement le plus important qu'a connu votre entreprise depuis 2003 ?	Depuis 2003, votre entreprise a-t-elle connu les changements suivants (4 modalités) ?	Changement organisationnel et/ou technologique depuis 2003	Conditions du départ (motif déclaré dans l'enquête et mise en contexte)
<b>17 DEMISSIONS</b>				
<b>Alia (PACA) 31 ans, déléguée commerciale, 2 ans d'ancienneté</b>	RAS	Non	Une réorganisation : création d'un poste de superviseur des commerciaux	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Démission pour « autre emploi ».</li> <li>• échappe à la pression et évite un licenciement qui lui semble inéluctable depuis la nomination de ce superviseur.</li> <li>• le changement précipite une décision (=départ) inéluctable</li> <li>• <b>Lien fort avec le changement</b></li> </ul>
<b>Anne 44 ans, vendeuse (RP), 17 ans d'ancienneté</b>	RAS	Oui : une restructuration	Informatisation des commandes puis centralisation des achats	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Démission pour « autre emploi »</li> <li>• A conduit des études supérieures en parallèle de son emploi.</li> <li>• A attendu une opportunité (proposition d'emploi dans son domaine) et des conditions de départ satisfaisantes (peur de lâcher son CDI) pour démissionner (« piège du CDI »)</li> <li>• <b>Lien faible avec le changement</b></li> </ul>
<b>Armand 38 ans, cadre commercial (RP), 6 ans d'ancienneté</b>	réorganisation hiérarchique suite fusion	Oui : une restructuration financière et une refonte de l'organigramme	Est arrivé avec la création de cette nouvelle activité pour le groupe (fidélisation). Regrette qu'il n'y ait pas eu de changements de mentalité pour accompagner cette création.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Démission car « j'ai trouvé un travail plus intéressant ».</li> <li>• Lié à motivation (pour son métier) et confort de vie /conciliation vie professionnelle vie familiale</li> <li>• <b>Lien faible avec le changement</b></li> </ul>

<p><b>Bachir</b> 31 ans, ingénieur management de projet (RP), 5 ans d'ancienneté</p>	<p>RAS</p>	<p>Oui : une restructuration financière et une refonte de l'organigramme</p>	<p>Cite un changement de patron mais qui n'aurait pas eu d'impact sur lui</p>	<p><b>Missionné par une SSH</b> Dégradation du climat dans l'entreprise prestataire depuis rachat (« être rentable », difficulté à communiquer). Chez le client faible rémunération et pas possibilité de formation ou d'évolution (échec d'une tentative d'embauche par son client)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• « Meilleure offre personnel changer de métier »</li> <li>• Voulait accumuler de l'expérience dans son entreprise prestataire mais un seul client chez qui il est resté 4 ans. S'est investi chez son client pour être embauché mais échec. Donc impasse.</li> <li>• <b>Lien indéterminé avec le changement</b></li> </ul>
<p><b>François</b> 42 ans, responsable commercial (Pays-de-la- Loire), 2 ans d'ancienneté</p>	<p>RAS</p>	<p>Oui : une restructuration</p>	<p>Rachat de la société (américaine) qui le portait salariallement par un groupe français.</p>	<p><b>Portage salarial.</b> Autonomie (pas de fonction d'encadrement). Travail à distance, en réseau, depuis son domicile. Beaucoup de déplacements au niveau europe. Charge de travail importante. A connu déception dans son évaluation individuelle l'année avant son départ (« floué »)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Démission pour envie de changer « Retour vers l'ancien employeur ». (autre emploi, dans même domaine mais sur des produits différents)</li> <li>• 2 motifs : le changement (il jugeait son devenir incertain avec le rachat) et manque d'intérêt pour les produits qu'il vendait</li> <li>• <b>Lien fort avec le changement</b></li> </ul>
<p><b>Gabriel 42 ans,</b> <b>agent de</b> <b>sécurité (RP), 6</b> <b>ans</b> <b>d'ancienneté</b></p>	<p>RAS</p>	<p>Non</p>	<p>Vagues de licenciements dans le groupe et climat de crainte dans l'entreprise</p>	<p>Surcharge de travail, polyvalence requise, obj de ventes. Relations relativement tendues en raison d'avancement qui n'a pas été accordé</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Démission pour amélioration de sa situation (refus promotion) « pas de possibilité d'évoluer ».</li> <li>• Aussi se mettre à l'abri d'un licenciement réel ou imaginaire.</li> <li>• Climat de changement auquel le salarié est sensible. « je sentais que ça chauffait un peu déjà ».</li> <li>• <b>Lien indéterminé avec le changement</b></li> </ul>
<p><b>Jean-Charles</b> <b>38 ans, chef de</b></p>	<p>« Passage d'une orga matérielle à une orga</p>	<p>Oui : une refonte de l'organigramme et une</p>	<p>Restructuration depuis au moins 3 ans, éclatement de</p>	<p>Bcq de départs non remplacés, surcharge de W,</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Démission pour amélioration de sa situation « trouvé poste plus</li> </ul>

projet (RP), 3 ans d'ancienneté	en centre de profits »	implantation à l'étranger	l'entreprise en filiales	aug des marges des actionnaires d'où obj plus difficiles à atteindre, au détriment de la qualité. Conflit de valeurs	intéressant ». <ul style="list-style-type: none"> <li>Dégradation des conditions de travail consécutives à changement, les conflits de valeur et les tentatives de trouver des accommodements en vain.</li> <li><b>Lien fort avec le changement</b></li> </ul>
<b>Jean-Pierre</b> 60 ans, directeur marketing- (Champagne- Ardennes), 8 ans d'ancienneté	Centralisation des achats bazar textile sur un même entrepôt national	Oui : une refonte de l'organigramme	Signale un changement organisationnel 2 ans avant son départ. Changement de « gouvernance » (le « président historique » laisse sa place à un triumvirat puis à un nouveau président. + effort de « centralisation »)	Contraintes prof importantes (pied à terre à Paris pour être plus « disponible » pour les affaires mais qu'il dit accepter car elles vont de pair avec son domaine d'activité (grande distribution). Peut-être manque de reconnaissance en filigrane.	<ul style="list-style-type: none"> <li>« Intérêt de la mission »</li> <li>A été « débauché » par un ancien dirigeant de l'entreprise pour laquelle il travaillait.</li> <li>A propos des changements antérieurs à son départ « je m'y étais fait ». Pas prêt à en dire plus.</li> <li>Visiblement insatisfait de sa rémunération et de ses possibilités d'évolution</li> <li><b>Lien indéterminé avec le changement</b></li> </ul>
<b>Jonathan</b> 32 ans, ingénieur logiciel embarqué (RP), 4 ans d'ancienneté	RAS	Non	Evoque changements organisationnels (rachat de sociétés par la sienne, réorganisation en pôles) + un changement de commercial de référence mais sans impact sur son travail	<b>Missionné par une SSII</b> S'est beaucoup ennuyé chez son dernier client où il a du rester plus longtemps que prévu.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Démission pour amélioration de la situation. « A trouvé mieux ailleurs »</li> <li>Maturation, envie d'être intégré à une société, de travailler pour une société américaine (qui reconnaît davantage les efforts par salaire variable plus élevé)</li> <li><b>Lien faible avec le changement.</b></li> </ul>
<b>Mélanie</b> 42 ans, aide comptable (Pays-de-la-Loire), 1 ans d'ancienneté	Fusion de 10 établissements + changement de logiciel comptable pour gérer analytique	Oui : une restructuration financière et une refonte de l'organigramme	Changement direction	Très bon climat qui a changé avec le nouveau directeur	<ul style="list-style-type: none"> <li>Démission pour améliorer situation. « meilleure proposition ailleurs ».</li> <li>Travail le samedi, départ de son patron (changement ambiance), nouvelle opportunité d'emploi a priori plus valorisant.</li> <li><b>Lien indéterminé avec le changement</b> (à pondérer avec sa</li> </ul>

<b>Maurice, 36 ans, consultant (RP), 5 ans d'ancienneté</b>	RAS	Oui : une restructuration financière et une refonte de l'organigramme	Rien de perceptible à son niveau	<b>Missionné par une SSH</b> Dégradation des relations avec son patron. Indice de mauvais climat (turn over des commerciaux)	problématique personnelle (estime de soi, santé, situation familiale, sentiment de déclassement) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Démission pour amélioration de la situation. "recherche un emploi + intéressant"</li> <li>• Fin d'une mission de 4 ans chez un client. Période d'intercontrat pendant laquelle a une opportunité pour un nouvel emploi dans une autre société de service</li> <li>• <b>Lien indéterminé avec le changement</b></li> </ul>
<b>Myriam 30 ans, responsable marketing (RP), 5 ans d'ancienneté</b>	RAS	Non	En 2003, rachat de sa société par un groupe. Au bout de 3 ans (avril 2006), le groupe reprend la direction de la société (l'ancien directeur, créateur de l'entreprise, devenant directeur d'unité pour assurer la passation). Déménagement en banlieue, changement d'échelle et de méthode de travail.	Bonnes avec « périodes de panique » au moment du rachat puis au moment du déménagement : intégration dans une grande entreprise de 500 personnes : dégradation suite à perte d'autonomie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Délocalisé" : Annonce une démission mais dans l'entretien, il apparaît que c'était un licenciement « négocié » dans le cadre du rachat de son entreprise.</li> <li>• Lors de la transaction (reprise de la direction par le groupe), la possibilité était laissée aux salariés de l'entreprise cédante d'être licenciés pendant une période de deux mois si les nouvelles conditions ne leur plaisaient pas.</li> <li>• <b>Lien fort avec le changement</b></li> </ul>
<b>Oualid 42 ans, imprimeur (Pays-de-la-Loire), 7 ans d'ancienneté</b>	Fusion de 3 sociétés	Oui : une restructuration financière et une refonte de l'organigramme	Introduction d'un « système de certification », une commission interne sur le tri sélectif, changement de direction, concentration du système informatique au siège social, acquisition d'une « grande machine »	Bonnes mais impossibilité d'être formé, promu, augmenté.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Démission pour « racisme ».</li> <li>• Aurait souhaité évoluer professionnellement et voir ses compétences reconnues par la direction</li> <li>• <b>Lien faible avec le changement</b></li> </ul>
<b>Pierre 32 ans, ingénieur</b>	RAS	Oui : une restructuration	Réorientation commerciale vers le grand public.	Aucune possibilité d'évolution professionnelle ni de négociation de la création	<ul style="list-style-type: none"> <li>• « Travail plus intéressant et mieux payé »</li> <li>• Le choix de l'entreprise de</li> </ul>



<p><b>commercial (RP), 2 ans d'ancienneté</b></p>				<p>d'un nouveau secteur (service aux professionnels) ou d'une mobilité dans l'entreprise.</p>	<p>d'orienter son activité commerciale vers le grand public entraîne une perte d'intérêt pour son travail.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Manque de reconnaissance en particulier quand il a eu la responsabilité du magasin durant le congé-maternité de sa chef</li> <li>• <b>Lien faible avec le changement</b></li> </ul>
<p><b>Sophie, 30 ans, vendeuse (PACA), 4 ans d'ancienneté</b></p>	<p>RAS</p>	<p>Non.</p>	<p>Extension du magasin avant le départ</p>	<p>Travail le WE et les vacances. Peu souplesse et de possibilités d'arrangement. Mauvaise relation avec patronne depuis retour congé maternité</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Démission pour meilleure proposition. (meilleures conditions de travail ; salaire supérieur).</li> <li>• Le changement a été utilisé comme un prétexte pour faire payer au salarié son congé parental</li> <li>• <b>Lien faible avec le changement</b></li> </ul>
<p><b>Sylvie (RP) 30 ans, chargée de mission (RP), 6 ans d'ancienneté</b></p>	<p>Changement d'exploitation par une organisation régionale.</p>	<p>Oui : une refonte de l'organigramme</p>	<p>Acquisition d'une société étrangère.</p>	<p>Conditions de travail insatisfaisantes et qui se dégradent avec le changement. Ne voit plus de perspective d'amélioration (« projet irréaliste »).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Démission pour « mauvais déroulement de projet et pas de promotion ».</li> <li>• Accumulation d'insatisfaction sur le contenu du travail, les conditions (horaires, moyens, management du projet) et les conditions d'emploi (salaire, promotion cadre)</li> <li>• Le changement vient accentuer les problèmes et les rendre plus insupportables.</li> <li>• <b>Lien fort avec le changement</b></li> </ul>
<p><b>Victor 28 ans, chef de rang (RP), 5 ans d'ancienneté</b></p>	<p>RAS</p>	<p>Non</p>	<p>Changement de direction 3 mois avant le départ avec répercussions en termes de stress et tensions</p>	<p>Pas très bonnes. Relations tendues avec le supérieur hiérarchique, astreintes de nuits imposées, différence de traitement avec les autres chefs de rang</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Démission pour amélioration de sa situation. « désir de changement »</li> <li>• Attitude discriminatoire de la part de son chef de service (qui lui n'a pas changé).</li> <li>• Le départ de collègues appréciés semble avoir renforcé le ras-le-bol et le travail de nuit constitué la</li> </ul>

					goutte d'eau.
<b>8 LICENCIEMENTS POUR MOTIF PERSONNEL</b>					
<b>Antonio (RP)</b> 34 ans, analyste programmeur, 6 ans d'ancienneté	changement de SI finance	Non	Rachat de l'entreprise par un groupe américain en 2006. Changement de direction l'année précédant son départ. Plusieurs personnes embauchées par le précédent directeur auraient été poussées dehors par la nouvelle direction.	Missionné par une SSH Pression due à l'intercontrat.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lien fort avec le changement</li> <li>• Licenciement pour insuffisance professionnelle (motif officiel). Lui déclare : « raison de convenance » <ul style="list-style-type: none"> <li>• Départ davantage lié à son problème de santé (obligé de travailler à 4/5<sup>èmes</sup>) et à la fin de sa mission de 4 ans chez un client qu'au changement lui-même.</li> <li>• « L'affectif » n'a plus du tout joué avec la nouvelle direction qui n'aurait fait aucun effort pour lui trouver une mission adaptée</li> <li>• Lien indéterminé avec le changement.</li> </ul> </li> </ul>
<b>Christine</b> (NPA) 34 ans, caissière 8 ans d'ancienneté	RAS	Oui : une refonte de l'organigramme	Nouveau patron, nouveaux actionnaires. L'entreprise a été cédée à un groupe suite au décès du patron	Initialement bonnes et très dégradées après le changement de direction. Mais surtout, déclassée de retour de congé mat et aucune perspective	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Licenciement pour faute.</li> <li>• La dégradation du climat dans l'entreprise, la pénibilité du travail et l'absence de perspective l'ont conduite à dire à la direction (ancienne) qu'elle envisageait de partir (opportunité d'être assistante maternelle).</li> <li>• Prise au mot par la nouvelle direction, elle est licenciée. Elle ne digère pas le motif (pour faute) et concevait cette annonce de départ comme un appel au secours (amélioration de sa situation, reconnaissance).</li> <li>• Lien fort avec le changement</li> </ul>
<b>Caroline 45</b> ans, chef du personnel (PACA), 5 ans d'ancienneté	RAS	Non	Pas de changement notable signalé	Grosse charge de travail, beaucoup de pression. Dégradées depuis conflit avec sa sup hiérarch (arrêt maladie 1 mois)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Licenciement pour faute grave.</li> <li>• Harcèlement de la part de sa DAF qui la pousse à la faute.</li> <li>• Départ suite à conflit personnel.</li> <li>• Lien faible avec le changement</li> </ul>

<b>Catherine</b> 48 ans, couturière à domicile (Nord- Pas-de-Calais), 11 ans d'ancienneté	RAS	Oui : une restructuration financière	Délocalisation d'une partie croissante de la production en Chine, baisse des commandes qui lui étaient adressées	Bonnes mais isolement, méconnaissance de ses droits	<ul style="list-style-type: none"> <li>Licenciement pour motif personnel à la demande du salarié "demande du licenciement car la confection fait"</li> <li>Plus assez de travail pour cause de délocalisation d'une partie de la production</li> <li><b>Lien fort avec le changement</b></li> </ul>
<b>Edouard, 34 ans, ingénieur informaticien (RP), 7 ans d'ancienneté</b>	Changement substantiel non précisé	Oui : une restructuration financière, une refonte de l'organigramme, une délocalisation, une implantation à l'étranger	Le groupe est décrit en réorganisation permanente, avec une organisation complexe, dans un environnement concurrentiel. Mais sans peu d'impact sur son emploi et ses conditions de travail	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Missionné par une SSII</b> Critique l'organisation et la GRH (répartition des ingénieurs par commerciaux qui démarchent les clients potentiels). Sentiment de ne pas être reconnu. Ses compétences correspondaient à besoin de « gros » clients devenus rares. Missions loin de son domicile.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Licenciement pour « refus de mission ».</li> <li>Plus de mission pendant 6 mois. S'estime trop peu formé et polyvalent pour retrouver une mission. Suite à bras de fer avec la direction, négocie son licenciement.</li> <li><b>Lien faible avec le changement</b> (dit en avoir fait abstraction)</li> </ul>
<b>Joseph</b> 56 ans, chargé d'affaires (Nord-pas-de- Calais), 5 ans d'ancienneté	Déploiement d'outils ERP et gestion clientèle + workflow	Oui : Restructuration financière et refonte de l'organigramme	Changement de site pour le siège. Vente de la société (tractions en cours au moment de son départ), changements dans l'organigramme de la direction commerciale (dont dépendait le salarié)	Très dégradées depuis 2 ans ; changement sur le marché (baisse de la D publicitaire), augmentation de la charge de W + changement direction	<ul style="list-style-type: none"> <li>Licenciement pour faute (« refus de mutation »). A subi fortes pressions (et remarques désobligeantes) de son supérieur hiérarchique ; le paroxysme a été la mutation.</li> <li>Fin de cycle pour l'entreprise dont allait se séparer le groupe ; climat délétère.</li> <li><b>Lien fort avec le changement</b></li> </ul>
<b>Lise, 61 ans, hôtesse standardiste (RP), 3 ans d'ancienneté</b>	RAS	Non	Perte du contrat avec le client chez qui Madame était détachée.	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Mise à disposition chez un client</b> Difficiles. Manque d'humanité, patron odieux, mal payée, limite légalité, exploite jeunes femmes étrangères</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Licenciement pour raison de santé (inaptitude aux déplacements liés au poste) – on a voulu l'envoyer dans une société loin de son domicile.</li> <li><b>Lien fort avec le changement</b></li> <li><b>Aussi lié à l'état de santé du salarié..</b></li> </ul>
<b>Pauline 32 ans, technicienne</b>	Appartenance à un groupe au lieu de deux	Oui : une refonte de l'organigramme	Le groupe X possédait des parts de l'entreprise et les a	Bonnes relations mais le travail ne lui plaisait pas. Elle	<ul style="list-style-type: none"> <li>Licenciement suite à faute légère (a refusé de faire une tâche qu'un</li> </ul>

<b>(RP), 3 ans d'ancienneté</b>			vendues peu avant son départ. Le seul effet notable à son niveau, c'est qu'ils n'avaient plus de ristourne sur le prix des billets d'avion	avait envie d'occuper un autre poste (administrateur réseau)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Finalement, la faute est « bien tombée » car elle en avait assez mais ne prenait pas de décision.</li> <li>• <b>Lien faible avec le changement</b></li> </ul>
<b>8 LICENCIEMENTS POUR MOTIF ECONOMIQUE</b>					
<b>Adelaïde 30 ans, journaliste, (RP), 3 ans d'ancienneté</b>	RAS	Non	Lancement d'un nouveau magazine=échec ; donc recomposition de l'équipe.	Dégradation des conditions de travail après la création du magazine. Conditions de travail initialement peu satisfaisantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Licenciement pour changement éco (« remaniement rédactionnel ») ;</li> <li>• Proposition de deal-démission refusée au retour congé maternité ;</li> <li>• Négocie licenciement.</li> <li>• <b>Lien fort avec le changement</b></li> </ul>
<b>Barbara 46 ans, chargée de clientèle (RP), 8 ans d'ancienneté</b>	Transfert de 800 personnes au sein de l'une de ses filiales	Oui : une restructuration financière, une refonte de l'organigramme, une délocalisation, une implantation à l'étranger.	Transfert d'activité et d'emploi sous couvert du L122-12 cad reprise d'activité par le client chez qui la personne était détachée	Difficiles, avec des objectifs de plus en plus importants Une demande d'adaptabilité et de technique accrue. Dégradées avant le transfert du fait de l'inconnu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Transfert d'emploi</b> sous couvert de L122-12. « j'ai été transféré chez le client pour qui je »</li> <li>• A eu le « choix » entre un chèque pour quitter l'entreprise ou accepter le transfert chez le « client ». A pris sa décision en fonction de sa situation familiale</li> <li>• <b>Lien fort avec le changement</b></li> </ul>
<b>Badia 40 ans, chef d'équipe, (RP), 8 ans d'ancienneté</b>	RAS	Oui : une restructuration financière, une refonte de l'organigramme.	Transfert d'emploi dans le cadre de l'annexe 7 de la convention de nettoyage	Dans l'entreprise quittée, lutte pour le respect et revendication de ses droits (prud'homme pour recevoir 13 <sup>ème</sup> mois).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Transfert d'emploi</b></li> <li>• Motif déclaré : raison économique « on a perdu le marché ».</li> <li>• <b>Lien fort avec le changement</b></li> </ul>
<b>Claire 41 ans, responsable communication, (RP), 14 ans d'ancienneté</b>	Acquisition par le groupe X devenu Y en 11/2005	Oui : une restructuration financière, une refonte de l'organigramme, une délocalisation et une implantation à l'étranger	Rachat de l'entreprise et restructuration (plusieurs plans sociaux successifs)	Bonnes puis nettement dégradées pendant les restructurations successives (=3 ans). Transformation du contenu de son travail sans discussion préalable.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Licenciement économique pour suppression de poste</li> <li>• A demandé à partir dans cadre plan social.</li> <li>• <b>Lien fort avec le changement qui implique perte de sens de son travail.</b></li> </ul>
<b>Etienne, 54 ans, responsable d'agence (RP), 7 ans</b>	RAS	Non	Restructuration, rachat des filiales	Très mauvaises Conflit avec le directeur y compris sur les modalités d'exercice du travail	<ul style="list-style-type: none"> <li>• « Economique ».</li> <li>• Tensions vives avec la direction depuis le rachat. Accentuées par le fait qu'il était associé au directeur</li> </ul>

<b>d'ancienneté</b>				(interdiction de visite des chantiers).	avant le rachat. • Surpris par le licenciement en dépit de ces tensions (lié à son statut de « leader », de « chef » dans l'entreprise). • <b>Lien fort avec le changement</b>
<b>Laurent, 46 ans, ingénieur (RP), 7 ans d'ancienneté</b>	Apport partiel d'actifs fin sept 2005.	Oui : une restructuration financière, une refonte de l'organigramme	Intégration d'un équipementier automobile et transfert de l'activité industrielle vers une autre entreprise	Bonnes. Avait fonction encadrement et recherche. Mais suite intégration équipementier, changement méthodes travail, éclatement équipe de travail, autres collègues avec autres valeurs, perte fonction encadrement non expliquée...)	• <b>Transfert d'emploi.</b> « revente de l'activité par la maison mère » • <b>Lien fort avec le changement</b>
<b>Séverine, 36 ans, contrôleur qualité fabrication (Pays-de-la-Loire), 8 ans d'ancienneté</b>	Fusion de plusieurs entités du groupe	Oui : une restructuration financière, une refonte de l'organigramme	Contrat avec la Chine qui n'a pas abouti, baisse d'activité	Très dégradées la dernière année. Horaires très flexibles, climat tendu	• Licenciement économique avec cellule de reclassement. • On lui a proposé une mutation dans le sud qu'elle a refusé (famille). A subi le départ dans un climat de suspicion envers les syndicats et d'absence de lutte collective. • <b>Lien fort avec le changement (sans prise sur celui-ci)</b>
<b>Yann, 48 ans, manager (RP), 21 ans d'ancienneté</b>	Consolidation au niveau du groupe par la création de centre d'expertise et de service	Oui : une refonte de l'organigramme et une délocalisation à l'étranger	En 2000, fusion de sa société avec une autre. Réorganisations permanentes. La dernière était plus importante : restructuration organisationnelle en centre d'expertise au niveau international : « plus personne n'avait de poste garanti ».	Insécurité liée à cette dernière restructuration.	• Licenciement pour raison éco : « parti dans le cadre d'un plan de restructuration ». Départ volontaire dans le cadre d'un PSE. • Insiste sur le fait que son poste était supprimé mais pas obligé de partir. • <b>Lien fort avec le changement</b>

Source : enquête COI2006 et post-enquête, traitement CES-LISE

### ***1.3.3. Une grille de lecture des ruptures de contrat de travail : l'intensité du lien avec le changement survenu dans l'entreprise***

Notre travail repose sur deux hypothèses principales :

1. Les départs des entreprises suite à une rupture de contrat de travail entretiennent un lien avec les changements organisationnels et technologiques des entreprises et il s'agira d'analyser ce lien ;
2. Les catégories juridiques qui régissent la rupture du contrat de travail sont brouillées en ce sens que les licenciements économiques par exemple ne seraient pas la seule modalité de rupture utilisée dans le cas de motifs économiques : on pourrait tout aussi bien trouver des démissions que les LMP.

Pour tenir ensemble ces deux hypothèses, nous proposons de classer les entretiens réalisés selon deux axes (**tableau 9**) :

- 1<sup>er</sup> axe : le lien entre les départs et le changement. Ce lien peut être fort, faible ou indéterminé selon que le départ du salarié peut être ou non directement imputé aux changements survenus dans l'entreprise ;
- 2<sup>ème</sup> axe : les trois principales modalités de rupture du contrat de travail que sont les démissions, les licenciements pour motif personnel et les licenciements pour motif économique (modalités telles que déclarées par les enquêtés).

Ce tableau a été rempli pour tous les salariés rencontrés. Cependant, il faut remarquer qu'il est plus aisé à remplir pour les salariés qui sont en lien direct avec un employeur. Mais cette situation n'est pas la seule possible : nous avons rencontré 9 personnes qui sont dans une relation d'emploi triangulaire : elles sont missionnées par une SSII (5), mises à disposition par leur employeur (3), en portage salarial (1). La fréquence de ces situations (9 sur 33 entretiens sélectionnés au hasard) nous pose problème puisque les salariés parlent prioritairement de ce qui concerne leur environnement professionnel immédiat, à savoir celui où s'exerce leur activité quotidienne. Ils s'estiment donc peu, voire pas informés des changements organisationnels et technologiques qui affectent l'entreprise qui les emploie. Quant à leurs conditions de travail, ce sont celles de l'entreprise qui les accueillent. A cet égard, une piste d'amélioration de l'enquête couplée serait de mieux cerner ces situations d'emploi particulières. Nous leur avons donc réservé un développement spécifique (**Partie 3.3.2**).

Un autre cas problématique pour nous concerne les transferts d'emploi : nous n'aurions pas dû, en toute logique, en repérer car il n'y a pas dans cette situation de rupture du contrat de travail. Or, nous en avons rencontré 3 sur 33 entretiens qui avaient été codés dans le questionnaire secondaire soit en licenciement, soit en « *autre* » ; dans ce cas, le libellé en clair indiquait « *motif économique* ». Dans le cas des transferts d'emploi, la raison économique est claire mais cette modalité particulière de départ de l'entreprise devrait figurer dans le questionnaire (aux côtés des démissions, licenciements...) pour éviter les malentendus. Comme pour les salariés pris dans une relation triangulaire d'emploi, nous avons décidé de les traiter dans une partie spécifique (**Partie 3.3.3**). Si certains de ces salariés maîtrisent parfaitement leur situation et sont très au fait, par exemple, du contenu de leur convention collective, d'autres semblent en revanche complètement ignorer le traitement dont ils ont fait l'objet.

**Tableau 9 : Modalités de rupture du contrat de travail et lien avec le changement**

Changements organisationnels et/ou technologiques*	Démission	LMP	LME
<b>Lien fort</b>	Alia Jean-Charles <i>Myriam</i> Sylvie Victor  <i>François, missionné</i>	Christine Catherine Joseph  <i>Lise, missionnée</i>	Adelaïde*** Claire, départ volontaire dans cadre PSE Etienne <i>Myriam**</i> Séverine Yann, départ volontaire dans cadre PSE  <i>Badia</i> <i>Barbara</i> <i>Laurent, transferts d'emploi</i>  <i>Badia</i> <i>Barbara, missionnées</i>
<b>Lien difficile à établir</b>	Gabriel Jean-Pierre Mélanie  <i>Bachir et Maurice, missionnés</i>	<i>Antonio, missionné</i>	
<b>Lien faible / pas de lien</b>	Anne Armand Oualid Pierre Sophie  <i>Jonathan, missionné</i>	Caroline Pauline  <i>Edouard, missionné</i>	

\*déclaré soit par l'entreprise (COI), soit par le salarié lors de l'entretien ; que ces changements concernent l'entreprise (frontières, organisation...) ou plus directement la situation de travail du salarié.

\*\*sur la base de l'information récoltée dans l'entretien ; mais Myriam a déclaré une démission pour le motif suivant : « délocalisé ».

\*\*\* son employeur lui donne le « choix » entre la démission (et promesse de la faire travailler en free lance) et le licenciement.

Source : post-enquête COI2006, traitement CES-LISE

Sur la première dimension (intensité du lien entre départ et changement), une analyse approfondie des entretiens doit nous permettre de mieux restituer le processus de rupture professionnelle dans son contexte, et notamment en relation avec les autres sphères qui interagissent avec la sphère professionnelle. Dans le cas d'un lien fort avec le changement, on s'interroge sur le processus qui conduit à la rupture, et aux facteurs qui médiatisent cette relation (conditions de travail, soutiens internes et/ou externes à l'entreprise,...).

Comme on l'observe dans ce tableau, **les départs qui ont un lien fort avec le changement prennent des formes juridiques différentes**, alors qu'une première approche pourrait laisser penser que la forme prioritaire dans ce cas est le licenciement pour motif économique, de même que la forme prioritaire du cas polaire serait la démission.

Une analyse plus approfondie des entretiens doit nous permettre d'éclaircir le processus de qualification de la modalité de départ et si cette qualification fait l'objet d'une transaction entre le salarié (ou ses représentants) et l'employeur. Il s'agit également de repérer si les

marges de manœuvre du salarié sont plus importantes dans le cas de démissions (juridiquement à l'initiative du salarié) que dans le cas de licenciements.

Dans les cas où le départ ne peut pas être imputé aux changements dans l'entreprise, il s'agira de repérer plus précisément quel est l'évènement déclencheur du départ et le processus qui conduit à une démission ou à un licenciement pour motif personnel.



## **Partie 2 : Les ruptures de contrat de travail dans une perspective biographique :**

### **Le changement est-il l'évènement déclencheur de la rupture ?**

Les ruptures du contrat de travail (ou ruptures professionnelles) interviennent dans des contextes professionnels et/ou familiaux particuliers. Parmi ces facteurs contextuels, nous mettons en exergue les changements organisationnels et technologiques qui sont intervenus dans l'environnement de travail du salarié. Ces changements sont envisagés comme des événements « contingents » (au sens d'Howard Becker, 1985), c'est-à-dire des événements qui entrent en interaction avec la trajectoire professionnelle du salarié et qui peuvent, « selon le moment où il se produit et les propriétés sociales des acteurs qu'il affecte », précipiter ou même causer le départ du salarié (et plus précisément la prise de décision du départ).

Dans son étude sur les ruptures professionnelles (2006), la sociologue Sophie Denave identifie cinq phases qui rythment le processus de rupture.

#### **Phase 1 : Le décalage entre les dispositions du salarié et sa situation professionnelle.**

Cette phase se situe en amont de l'évènement déclencheur. Elle vise à qualifier la situation du salarié avant que ne soit prise la décision de rupture du contrat de travail. Le salarié ressentait-il un malaise dans et par sa situation de travail ? Ce malaise était-il récent (par exemple dans le cas d'une dégradation des conditions de travail) ou plus ancien (dès l'entrée dans un métier ou à un poste non souhaité) ? La situation de décalage entre les dispositions du salarié et sa situation professionnelle concerne plusieurs de nos enquêtés.

#### **Phase 2 : Le ou les événement(s) déclencheur(s) (ici, le changement).**

Pendant cette phase se déclenche la décision de partir, cette décision pouvant relever du salarié comme de l'employeur. Quel est l'évènement qui vient modifier le champ des possibles ? Le changement est-il cet évènement déclencheur ?

#### **Phase 3 : Le processus de désengagement.**

Au cours de ce processus, le salarié mobilise les ressources dont il dispose (institutionnelles, familiales, réseaux...) pour « gérer l'évènement » ; la rupture, lorsqu'elle est initiée par le salarié, peut être un moyen de s'extirper de la situation dont il ne veut plus.

#### **Phase 4 : La construction d'un nouvel avenir professionnel.**

La construction d'un nouvel avenir professionnel peut avoir commencé avant la rupture (par la recherche d'un autre emploi, la mobilisation des réseaux sociaux informant d'une prochaine disponibilité professionnelle, la recherche d'une formation etc.) ou bien débiter après. La rupture professionnelle, surtout lorsqu'elle est initiée par l'employeur et survient brutalement, met alors le salarié en situation de pallier dans l'urgence et parfois la précarité, la privation de l'emploi. Cela nécessite de mobiliser des moyens formels (professionnels du conseil et de l'accompagnement professionnel) et informels (réseaux personnels), mais aussi de réactiver des aspirations, ...

#### **Phase 5 : L'engagement dans un nouvel emploi, parfois dans un nouveau métier.**

Nous choisissons de décrire ici « l'après » rupture : quel emploi et, avec le recul, quel regard porté sur cette séparation ?

Même si nous n'avons pas la même acception de la « rupture professionnelle»<sup>34</sup> que Denave (2006), le séquençage qu'elle propose constitue une grille de lecture analytique utile et pertinente de nos entretiens. La question sous-jacente est pour nous de savoir ce qui a constitué l'événement déclencheur du départ, et plus précisément quelle est la part prise par le changement organisationnel et/ou technologique (lorsqu'il est déclaré avoir eu lieu). L'événement n'est pas seulement imposé, il est aussi « vécu ». En ce sens, l'impact qu'il a sur la trajectoire du salarié dépendra des ressources que ce dernier peut mobiliser. Et ces ressources dépendent elles-mêmes de la position du salarié dans l'espace social, de ses réseaux sociaux, de l'institution dans laquelle il est pris lorsque le changement survient.

Nous avons choisi d'appliquer cette grille de lecture à nos entretiens (hors salariés missionnés ou mis à disposition dans une autre entreprise que celle qui les emploie (*cf. partie 3.3.2.*)). Ce qui a guidé notre choix est le souci d'être représentatif de la diversité des situations rencontrées au regard de deux dimensions (*cf. tableau 9*) : le lien (fort ou faible) entre la modalité de départ (démission ou licenciement) et le changement. A première vue, la modalité de départ pourrait se lire comme le résultat des capacités du salarié à « négocier » sa rupture. Ainsi, la démission résulterait du choix du salarié et le licenciement de la volonté unilatérale de l'employeur. Toutefois, et comme le montre ces récits des circonstances et conditions de la rupture, les marges de manœuvre du salarié au moment du départ (i.e. son degré de contrainte) ne sont pas nécessairement corrélées à ces modalités de rupture. En particulier, les démissionnaires, pourtant à l'initiative de leur départ, sont le plus souvent acculés à prendre cette décision sous l'effet d'une dégradation de leurs conditions de travail, effective ou ressentie.

#### **Lien fort entre le départ et le changement : les cas de démission**

- 1- Alia
- 2- Jean-Charles

#### **Lien fort entre le départ et le changement : les cas de licenciement**

- 3- Adélaïde [LME]
- 4- Christine [LMP]
- 5- Claire [LME]
- 6- Myriam [démission déclaré-licenciement effectif, LMP]

#### **Lien indéterminé entre le départ et changement**

- 7- Mélanie [démission]

#### **Lien faible (voire pas de lien) entre le départ et le changement**

- 8- Anne [démission]
- 9- Oualid [démission]
- 10- Pauline [LMP]
- 11- Pierre [démission]

---

<sup>34</sup> Pour Denave (2006) la rupture professionnelle désigne une reconversion professionnelle (changement de métier, de domaine professionnel). Nous avons ici une autre acception, plus large, de la rupture professionnelle. Dans le cadre de cette étude, la rupture professionnelle désigne celle du contrat de travail (à la suite d'un licenciement ou d'une démission) mais ne préjuge pas du domaine de compétences qu'intégrera ultérieurement le salarié.

## 2.1. Un lien fort entre le départ et le changement : deux cas de démission

### 2.1.1. 1<sup>er</sup> cas : Alia [31 ans, déléguée commerciale, 2 ans d'ancienneté dans l'entreprise, démission]

Alia a un DESS de commerce électronique. A l'issue de sa formation, elle part travailler en Tunisie dans une entreprise qui exporte des pâtisseries orientales. Au bout de 6 mois, pour des raisons qu'elle ne souhaite pas confier à l'enquêteur, elle revient en France et prospecte pour un emploi dans la zone géographique de son domicile. Elle découvre l'existence de l'entreprise J., un éditeur de livres scolaires, et effectue une candidature spontanée. Elle est reçue la semaine suivante pour un entretien d'embauche pour un poste de commercial-terrain.

#### Phase 1 : Un décalage entre les dispositions du salarié et sa situation professionnelle

Alia a joué le jeu en exerçant de son mieux ce métier qu'elle n'avait pas réellement choisi :

*« Au bout de deux ans, j'avais fait le tour » (...) « C'est vrai que j'avais fait une candidature spontanée pour tout autre chose »*

Chemin faisant, elle a découvert que plusieurs facettes du métier, dans ce secteur particulier de l'édition scolaire et avec les clients afférents (les enseignants), ne lui conviennent pas : la « solitude » du voyageur de commerce, se déplacer avec les lourdes valises contenant les produits de démonstration, les rendez-vous aux heures des récréations (plages horaires limitées tant pour la planification des rendez-vous que pour la brièveté de l'échange). Elle porte un regard très critique sur les produits qu'elle doit vendre ; elle les juge en partie inadaptés aux besoins des enseignants. Son argumentation traduit à la fois l'implication dans son travail et une déception à ne pouvoir être fière de ce qu'elle vend.

*« il faut aimer ce contact, être tout le temps sur le terrain, être en vadrouille, transporter aussi deux valises qui, c'est vrai, étaient pas faciles à transporter, je pense qu'il y avait ça qui était un peu contraignant, vu ma taille, selon que vous aviez rendez-vous dans telle école, vous étiez obligé de transporter allez trois, en fait trois valises avec les outils pédagogiques ; voilà, y avait plein de petits trucs comme ça qui font qu'à un moment donné vous vous dites : ça me plaît ou ça me plaît pas ».*

*« Moi, ce que je trouvais dommage avec les éditions J., c'est qu'il n'y avait que la version papier, c'est-à-dire des fiches photo copiables. Ce qui a rendu le métier un peu plus difficile, c'est que beaucoup d'enseignants disaient : 'nous, maintenant, avec internet, on n'a plus besoin d'acheter des fichiers photo copiables. On peut les avoir sur Internet'. Donc il y avait petit à petit cette absence d'adhésion de la clientèle vis à vis de nos produits(...) »*

Sur le plan du management, l'entreprise assigne à ses commerciaux des objectifs à atteindre (en termes de nombre de rendez-vous pris et de chiffres d'affaires) ; une partie variable du salaire est conditionnée à l'atteinte des objectifs. L'enquêtée a connu deux modes de fixation des objectifs en deux ans. D'abord individualisé, puis définit au niveau d'une équipe (un ensemble de vendeurs composé par la direction de sorte de mêler des salariés de niveaux de performance différents. Ce mode de management est mal vécu par Alia. D'une part, elle considère que les objectifs sont injustement fixés (« surélevés »), et d'autre part, parce qu'elle ne peut les atteindre :

*« [Les objectifs] étaient fixés par la direction. Ils étaient identiques pour tout le monde ! Quelle que soit la zone (...) et les zones ne sont pas égalitaires ! ». «En fait, je n'ai jamais vraiment atteint mes objectifs ».*

Elle ne trouve pas de satisfaction dans le travail :

*« Les objectifs, ça a pesé à un moment donné. Mais c'est aussi parce qu'on a envie de bien faire aussi ».*

Cette insatisfaction dans le travail (contenu, organisation, conditions) se traduit par une charge mentale que la salariée exprime tout au long de l'entretien : « souci », « poids », « pression », « stress », « fatigue ».

*« C'est vrai qu'à un moment donné, être tout le temps sur la route, je rentrais le soir, j'étais fatiguée en fait, d'avoir l'impression d'être fatiguée alors que j'avais pas forcément fait beaucoup de clients, vendu beaucoup de choses, mais je ressentais... une fatigue en fait ».*

Au total, Alia cumule un certain nombre d'insatisfactions qui préparent ou nourrissent un projet de séparation d'avec un métier et des conditions de travail qui ne lui conviennent pas. Cet emploi, trouvé un peu par hasard, est aussi la première véritable expérience professionnelle d'Alia. Son engagement dans ce métier dont elle insiste sur les particularismes est aussi une tentative d'appariement qui échoue. Toutefois, le projet de départ n'était pas formulé avant la survenue du changement.

Enfin, disons dès cette phase que parallèlement à son activité professionnelle, Alia s'investit dans une association (commerce équitable) qui porte des valeurs et à laquelle elle consacre une part importante de son temps libre.

## **Phase 2 : Le ou les événement(s) déclencheur(s) (ici, le changement).**

Dans le cas d'Alia, on peut considérer que le changement organisationnel intervenu un an avant son départ constitue un événement déclencheur du départ :

*« il y avait eu une restructuration de la société en fait, et ils avaient mis une personne qui était animateur des commerciaux, qui faisait le suivi des commerciaux, qui faisait le point pour savoir... pour évaluer les points forts et les points faibles... voilà ! ».*

Présentée lors de la réunion annuelle de l'entreprise à tous les commerciaux rassemblés, cette nouvelle organisation crée un échelon hiérarchique supplémentaire et intermédiaire entre les commerciaux et le directeur national des ventes. N'ayant que peu de contact avec ses collègues, Alia constate alors qu'elle n'est pas la seule à peiner pour atteindre ses objectifs. Cependant, cette annonce et le fait d'avoir un « animateur » accroît la charge mentale de son travail en accentuant son sentiment de ne pas être à la hauteur :

*« Ça m'a plus stressé (rires). Ça m'a plus stressée ! Avoir toujours une personne sur votre tête, à vous demander des comptes... ». « Quand on se rend compte que finalement le poste ne vous correspond pas, que finalement ça vous fait trop de soucis, il vaut mieux, je veux dire..., partir sur de bons termes que d'atteindre un certain niveau où ça ne correspond plus aux deux parties ».*

Dans l'année qui suit la nomination de ce « superviseur », Alia prend la décision de démissionner. Par là, elle pense anticiper une décision qu'aurait prise l'entreprise : son licenciement.

*« Je pense qu'on m'aurait licenciée (rires). Je ne sais pas pourquoi, mais... (relance). Oui, parce ce que je pense qu'à un moment donné, quand votre emploi coûte plus cher que ce que vous rapportez à l'entreprise, la seule décision à prendre, je pense, c'est de licencier ».*

Dans l'enquête statistique, Alia a répondu avoir démissionné pour occuper un nouvel emploi. En effet, une opportunité d'embauche en CDI à mi-temps s'est faite jour dans le cadre de ses activités associatives extra-professionnelles. C'est aussi par là qu'elle a commencé notre entretien. Ce n'est qu'au cours de ce dernier qu'a émergé ce changement organisationnel qui a, de toute évidence, précipité la rupture. Qu'aurait-elle fait si l'opportunité d'occuper un autre emploi ne s'était pas présentée ? Alia confie :

*« Je pense que j'aurais démissionné. J'aurais démissionné de fait, si on peut dire, de pressions parce que c'est vrai qu'avec l'animateur, bon ça fonctionnait bien, mais c'est vrai qu'il avait tendance à prendre note, ou à s'informer en continu de ce qui se passe. De savoir pour quelle raison on n'avait pas atteint le chiffre d'affaire cette semaine, pourquoi il n'y a eu que si peu de rendez-vous, voilà. »*

### **Phase 3 : Le processus de désengagement**

Dans l'entretien, Alia met en avant qu'elle n'a (et n'avait) aucun grief envers son employeur et que son départ tient à ses propres difficultés vis-à-vis du métier et des conditions de travail afférentes. Elle tenait donc à partir « en bons termes » en faisant le nécessaire pour que ce départ ne pèse pas sur l'entreprise. Elle tient à une forme de « correction » qui l'oblige vis-à-vis de son employeur. Ainsi, elle l'informe plusieurs mois à l'avance de sa décision et tient à terminer l'année scolaire alors qu'aucun impératif ne l'y oblige.

*« Alors le salaire, évidemment je perds un peu au niveau du salaire, voilà. Euh parce l'autre c'était au SMIC mais il y avait une partie variable, mais, si on atteignait les objectifs. Mais...sauf que je n'ai jamais vraiment atteint mes objectifs mais... (rires). Voilà. Voilà. Donc, ce qui à fait fléchir ma décision, c'est les conditions de travail, la proximité en fait, faire autre chose que du terrain, que de la vente pure en fait. Avoir une relation de vente ne m'intéressait plus en fait. Proprement dite. Voilà, donc j'avais pris ma décision, je les avais informé depuis... depuis février en fait, et j'ai démissionné au mois de juillet [2006] ».*

### **Phase 4 : La construction d'un nouvel avenir professionnel**

Son nouvel emploi se situe dans le prolongement de ses activités associatives extra-professionnelles. Elle est donc en « terrain connu », connaît ses futurs collègues et ce qu'on attend d'elle. Toutefois, la perte de salaire due au mi-temps lui pose problème et elle s'enquiert des possibilités de compléter ce salaire. La comptable de l'association la met opportunément en relation avec une autre association qui lui propose un contrat de 6 heures par semaine pour effectuer le travail administratif et comptable.

### **Phase 5 : L'engagement dans un nouvel emploi voire un nouveau métier**

Dans la partie de l'entretien qui concerne cette nouvelle activité, Alia offre un dynamisme et un enthousiasme qui témoignent de son épanouissement et qui contraste fortement avec son

attitude pendant le récit des épisodes antérieurs. Son nouvel emploi « principal » lui apparaît comme plus intéressant, plus valorisant, plus conforme à ses valeurs. De surcroît, elle espère qu'il lui ouvrira des perspectives dans ce réseau associatif en développement, où elle pourra mettre encore plus en œuvre des compétences acquises en formation initiale (en commerce électronique).

*« J'étais bénévole dans une association Artisans du Monde et dans cette association là, il y a un poste qui s'est créé, le poste que j'occupe actuellement en fait. Toujours dans la même fonction commerciale mais dans une autre optique en fait, une autre façon de travailler la fonction commerciale, qui me correspond plus en fait ».*

*« Je suis responsable commerciale et communication. Je suis en charge de tout ce qui est gestion commerciale des produits, des commandes. (...) Mais je fais tout ce qu'il y a autour de la boutique, les commandes, la gestion des produits. Par ailleurs, je suis en charge aussi de prospecter des clients en dehors de la boutique, voilà par exemple là on a un partenariat avec la Poste. On a un partenariat avec différents bureaux de poste dans lesquels on vend nos produits, voilà, donc je suis l'intermédiaire. Et puis, voilà, c'est de développer la vente au tiers. Et puis la communication, c'est faire connaître la boutique dans la presse, répondre à des interviews, faire des tracts ou des affiches. »*

*« Alors ce poste là, à la différence de celui que j'occupais avant, me permet d'avoir une polyvalence plus intéressante, et qui en fait je pense me servira de tremplin pour évoluer par la suite vers autre chose. »*

A la question « Avec le recul, ce départ ça été plutôt positif ? », Alia répond :

*« Oui. Oui, globalement oui. Ça m'a permis de découvrir qu'il y avait d'autres choses en fait. Et que finalement, le poste de commercial terrain, de vendeur, ne me correspond pas en fait, ne me correspondait pas. Ça m'a permis de voir que ce que je recherche en fait, c'est plus une polyvalence dans mon poste en fait. Avoir une fonction mais avoir une polyvalence dans les tâches. »*

\*\*\*

### **2.1.2. 2<sup>nd</sup> cas : Jean-Charles [38 ans, chef de projet, 3 ans d'ancienneté dans l'entreprise, démission]**

Jean-Charles est ingénieur et a travaillé pendant 10 ans dans des bureaux d'études. Il a connu deux expériences professionnelles avant cet emploi, l'une comme chargé d'études environnement pendant 5 années et l'autre dans la même fonction mais dans un environnement industriel, d'une durée de 3 ans. Ses départs correspondent aux mobilités professionnelles et géographiques de son épouse. Lorsqu'il a cherché du travail à Paris, il a repris contact avec la société S. (plusieurs implantations sur le territoire français) à qui il avait adressé une candidature spontanée plusieurs années auparavant et qui le recontactait régulièrement depuis pour savoir s'il était disponible. Il a donc obtenu un poste de chef de projet (5 salariés sous sa responsabilité) dans cette société et le tenait depuis 3 ans quand est survenu son départ.

### **Phase 1 : Un décalage entre les dispositions du salarié et sa situation professionnelle**

Son avenir au sein de cette société n'était pas menacé ; au contraire, à l'annonce de son départ, son employeur a tenté de le retenir en lui proposant une promotion substantielle (responsable de site). En outre, il a connu, en trois ans, de très bonnes conditions d'emploi : salaire satisfaisant, augmentation annuelle, accès large à la formation professionnelle continue, temps de trajet domicile-travail court.

### **Phase 2 : Le ou les événement(s) déclencheur(s)**

La société S. (800 personnes) est en pleine restructuration lorsque Jean-Charles est embauché en 2003. Elle appartient au groupe E. (près de 4000 personnes, selon le salarié), filiale à 100% de la Caisse des Dépôts et Consignation.

*« (...) puisqu'en fait E. avait racheté des bureaux d'études et qui avaient des champs de compétences qui se recouvraient donc c'était..., sur les projets, y avait quelques frictions, ben ça se passait pas très bien, vis-à-vis des clients, c'était pas très lisible. Donc, en fait l'idée, ça a été de complètement réorganiser et mettre les gens qui avaient les mêmes compétences ensemble et puis d'avoir une certaine..., enfin s'adapter un peu aux nouveaux marchés ferroviaires, routiers. Voilà. »*

Le groupe a créé des filiales et la société « S. a été dispatchée » pour devenir E.R., spécialiste de l'ingénierie des infrastructures routières et autoroutières. Les restructurations successives, (« ben moi j'ai eu 3 réorganisations en 3 ans donc... ») chamboulent l'activité de la société. Jean-Charles évoque un climat de tensions et un changement de pratiques de management (objectifs à atteindre).

*« Enfin moi, dès l'instant où je suis arrivé, y avait le projet de réorganiser parce qu'en fait, il fallait dégager des bénéfices pour les actionnaires, enfin, c'est toujours le même heu... (rires), le même refrain, malheureusement, donc il fallait économiser, il fallait gagner de l'argent, il fallait supprimer des postes, heu... il fallait supprimer des échelons, être beaucoup plus efficace heu..., voilà ! Donc, pendant 3 ans en fait, on a vécu au rythme des..., les entités ont énormément résisté parce qu'elles avaient un peu l'impression de perdre. S., c'est une boîte qui avait 30 ans quand même, donc de perdre un peu de leur passé, de leur historique, de leur savoir-faire et tout, donc y a eu énormément de résistance en interne, ça s'est pas toujours bien passé et puis finalement, la boîte s'est réorganisée, donc des petits centres de profits où on avait des objectifs à atteindre en termes de..., en termes de, voilà, de marge ».*

Il apparaît que ce changement organisationnel induit pour le salarié un changement de valeurs. Il ne se retrouve plus dans cette organisation qu'il juge tournée vers le profit au mépris de la qualité du travail et des conditions de travail des salariés.

*« On avait des objectifs en la matière, on avait voilà, et c'est vrai que ça a un peu modifié les conditions de travail, moi quand j'ai commencé à travailler, c'était pas du tout comme ça quoi, y avait un respect du..., enfin, on essayait quand même de faire la qualité, (...), aujourd'hui, y fallait faire du résultat, point. »*

*« C'est vrai que moi, j'ai une formation universitaire, donc on a tendance à faire les choses bien, donc voilà, un certain **conflit de vision**, enfin de ...oui d'appréciation du travail quoi. (...) Donc on s'est retrouvé avec beaucoup de..., une charge de travail*

*extrêmement importante qui est revenue sur peu de têtes. Et malgré les appels à l'aide, une situation qui n'a pas évolué, donc, voilà. »*

La dégradation des conditions de travail, par accroissement de la charge de travail, est telle que Jean-Charles est arrêté une semaine pour surmenage par un médecin.

[Enquêtrice]: Quelles étaient vos conditions de travail à ce moment-là dans cette entreprise ?

*« Très grosses journées de travail et voire même des week-ends...Non, à la fin, à la fin, c'était dur...C'étaient vraiment des... (Silence)...Donc beaucoup de fatigue, beaucoup de stress et tout ça, donc ce qui fait que, ouais, à la fin, on pète les plombs. Ça ne peut pas durer éternellement dans ce genre de situations. »*

[Enquêtrice] : Il y a eu des conséquences au niveau de votre santé ?

*« Oui, je me suis arrêté une semaine pour cause de surmenage avant de partir...C'est le médecin qui m'a dit 'Faut s'arrêter' ».*

Jean-Charles décrit un « engrenage » engendré par les changements organisationnels, préjudiciable au bon fonctionnement de l'entreprise et aux conditions de travail, et de santé, de ses salariés.

*« il a fallu palier, je vous ai dit, à la démission de certains collègues qu'ont pas pu être remplacés tout de suite avec une charge de travail qui augmentait, des objectifs qui étaient de plus en plus importants. En fait, ça a été une conjonction un peu de facteurs, c'est voilà, c'est un peu la faute à pas de chance, je pense quelque part. Tout ça est arrivé au même moment, la réorganisation...Des dossiers difficiles (...) enfin tout ça c'est un engrenage hein, c'est...puis au bout d'un moment, voilà, ça, ça fonctionne plus »*

### **Phase 3 : Le processus de désengagement**

Face à cette situation intenable, Jean-Charles a lancé des « appels à l'aide » mais restés sans réponse de la part de son employeur. Après son arrêt maladie, il prend la décision de partir, de démissionner.

*« Moi, de toute façon, je leur avais dit 'Moi, de toute façon, je ne peux pas continuer à travailler comme ça, il y a trop de boulot, enfin, les objectifs sont trop contraignants et à S. on n'a pas assez de moyens !'. J'avais alerté mon employeur là-dessus et oui, oui bien sûr (...) Et au bout d'un moment heu..., voyant que les choses ne changeaient pas, ben j'ai pris heu..., j'ai pris les devants, voilà.... Mais de toute façon, ça faisait quand même... moi, j'ai travaillé chez eux depuis 2003, (soupir), j'avais un peu envie de faire autre chose quoi. »*

Il ne donne pas suite aux propositions de son employeur d'être promu à une fonction plus intéressante.

*« Je pense que moi, j'avais atteint **un point de non-retour** quoi, quelque part, dans ma..., dans ma..., j'avais pris la décision de partir. Après, je serais pas parti sans rien ! »*



Il se dit aussi qu'après dix années d'expérience dans les bureaux d'études, il a envie de voir autre chose. Son « idée » de changer « à plus ou moins longue échéance », a pris forme plus vite qu'il n'aurait pensé : « ça a accéléré les choses ».

#### **Phase 4 : La construction d'un nouvel avenir professionnel**

Dès le moment où Jean-Charles formule son intention de partir, il se met en recherche d'un autre emploi. Il a connaissance par ses réseaux professionnels d'un poste qui se libère dans un domaine proche du sien, puisqu'il s'agit toujours d'infrastructures de transport, mais ferroviaires. Il répond à l'offre et est embauché dès la fin de sa période de préavis effectué dans l'entreprise S.

#### **Phase 5 : L'engagement dans un nouvel emploi voire un nouveau métier**

Jean-Charles est, au moment de l'entretien, responsable environnement d'une grande Région pour un établissement public industriel et commercial. Outre sa fonction d'étude, son activité présente désormais une part opérationnelle plus grande. En dépit de la perte de la part variable du salaire, il déclare une rémunération plus élevée dans ce nouvel emploi. Moins de pression, des horaires de travail moins lourds, un « travail plus intéressant », surcompensent largement un temps de transport domicile-travail qui lui a été multiplié par trois.

[Enquêtrice] : Et au niveau de l'autonomie, responsabilité, hiérarchie, l'évaluation de votre travail ?

*« (Sourire) donc ça na rien à voir (rires) ! C'est pas le même métier non plus donc c'est pas la même pression; on a plus une pression politique, c'est pas une pression heu..., c'est une pression de l'Etat, notre principal actionnaire, mais c'est pas du tout... On n'a pas de pression par rapport à des enjeux financiers, des choses comme ça quoi, c'est une autre pression mais ça, ça se gère autrement... »*

Pour Jean-Charles, ce nouvel emploi dans un établissement public réconcilie ses valeurs avec celle de l'entreprise. Ce qu'il désigne comme un « problème existentiel » peut être lu comme le besoin de mettre du sens dans son travail, dans les finalités de son travail. Travailler pour augmenter les dividendes des actionnaires ne pouvait constituer pour lui une motivation, a fortiori quand l'atteinte des objectifs professionnels était inféodée à cette finalité au mépris des conditions de travail et de la qualité du travail.

*« Ça me fait sourire parce qu'aujourd'hui, moi je..., aujourd'hui, je suis dans un établissement public, je suis donc, enfin, l'actionnaire, c'est l'Etat. J'ai un contrat de droit privé, je ne suis pas fonctionnaire, mais je pense que la façon dont on travaille aujourd'hui, ça me satisfait beaucoup mieux, et moi, enfin moi, c'est un problème plus heu existentiel quoi ! Moi, travailler dans une boîte et puis faire du chiffre pour payer des actionnaires, ça me pose un problème, voilà ! Donc moi j'aurais été dans une société où les actionnaires, ça aurait été des salariés, enfin où on aurait été propriétaires de tout, à la limite, avec des représentants au conseil d'administration. A la limite, c'était soit ça, soit partir dans le public quoi.*

*Mais ce fonctionnement aujourd'hui [dans les entreprises privées], moi ça me convient pas du tout, et d'ailleurs c'est, enfin je veux dire, les conditions de travail, moi je vois ma femme qui est dans un gros groupe international, ils sont 35 000 personnes, c'est ça quoi, c'est... »*

[Enquêtrice]: C'est ce que vous avez quitté ?

*« C'est ce que j'ai quitté et c'est ce que je ne veux plus retrouver ! ça, c'est clair et net et je pense qu'on ferait beaucoup plus de progrès sociaux et y aurait beaucoup moins de traitements antidépresseurs si on arrivait à avoir des fonctionnements..., je pense que le risque c'est des boîtes presse-citron... »*

\*\*\*

## **2.2. Un lien fort entre le départ et le changement : quatre cas de licenciement**

### **2.2.1. 3<sup>ème</sup> cas : Adélaïde [30 ans, journaliste, 3 ans d'ancienneté dans l'entreprise, LME]**

Adélaïde travaille depuis 3 ans dans une petite entreprise d'édition (37 salariés) dirigée par son fondateur. Elle y occupe la fonction de journaliste, salariée permanente de l'entreprise (CDI) ce qui est assez rare dans un domaine professionnel où le statut de pigiste est plus répandu. Cependant, elle n'a pas de bureau attribué et travaille le plus souvent à son domicile, sous la responsabilité d'une rédactrice en chef qui elle, travaille au sein de l'entreprise.

#### **Phase 1 : Un décalage entre les dispositions du salarié et sa situation professionnelle**

Elle voue au métier qu'elle exerce une véritable passion à laquelle ses études ne la destinaient pas spécialement (maîtrise d'histoire). Elle a démissionné d'un poste de professeur des écoles pour effectuer quelques stages dans la presse dans l'espoir de s'y insérer. C'est à l'occasion d'un de ces stages qu'elle est embauchée dans cette entreprise d'édition. Elle donne rapidement satisfaction à la rédactrice en chef du magazine-phare qui lui confie de plus en plus de sujets à traiter. Adélaïde décrit un travail au contenu passionnant dans lequel elle s'épanouit pleinement. Toutefois, et avec le recul, elle décrit aussi des conditions d'emploi insatisfaisantes sur lesquelles elle ne s'arrêtait pas à l'époque : un salaire fixe (1500 euros nets par mois) au long des trois années et en dépit d'une charge de travail croissante, un volume d'heures de travail important (soir, week-end) encouragé par le travail à domicile, et l'absence d'avantages tels que prise en charge de ses frais de transport et de téléphone (alors même que son travail nécessitait de fréquents déplacements et de nombreux échanges téléphoniques). En mai 2006, elle accouche d'un petit garçon. A l'issue de son congé maternité et de ses congés annuels, elle reprend avec satisfaction et hâte ses activités professionnelles, en septembre 2006. Mais elle est accueillie froidement par le directeur :

*« on [le directeur] m'a dit : 'ah ! Mais j'étais pas sûre que vous reveniez alors j'ai pas prévu de travail pour vous cette année'. J'ai dit : 'ah bon, j'ai juste accouché !'. Surtout que j'avais fait ça bien, avant l'été, et je suis revenue pour septembre, pour le salon qui est le plus important de l'année, donc je suis revenue vraiment pour le plus gros boulot de l'année ! Donc on m'a dit 'comme je ne sais pas où vous mettre, j peux vous mettre pour boucher les trous, par exemple aller chercher une information à Strasbourg une journée, et puis à Nice une autre journée'... comme par hasard, quand vous avez un enfant de 2-3 mois... ça sent un tout petit peu la menace ! Après on m'a dit "vous pouvez démissionner, c'est juste une question d'administratif mais je vous promets que je vous donnerai autant si ce n'est plus de travail en étant pigiste à côté". Mais fallait y croire, et sinon, j'avais le droit de choisir le licenciement ! En gros ! J'avais choisis entre la menace "vous avez un enfant mais je vais vous envoyer en province trois fois par semaine", et le licenciement, voilà. »*

## **Phase 2 : Le ou les événement(s) déclencheur(s)**

Pendant l'absence d'Adélaïde, une succession de changements est intervenue dans l'entreprise. Il apparaît au fil de l'entretien, que le changement majeur (antérieur à son congé maternité) réside dans la création, par la direction, d'un nouveau magazine auquel sont conférés des moyens nouveaux mais surtout transférés des moyens humains, matériels et financiers provenant du magazine-phare pour lequel travaille la salariée. Dès ce lancement, en 2005, les conditions de travail au sein de l'entreprise, se dégradent.

*« D'un coup même du matériel qui était physiquement dans le bureau des secrétaires réservé à [nom du magazine], d'un coup sans prévenir, sans rien dire, arrivait, débranchait le truc pour le mettre dans l'autre bureau pour l'autre magazine. Donc d'un coup, les secrétaires perdaient leur matériel au fur et à mesure, leur bureau... ça a commencé comme ça. En ne disant rien. Les gens ont appris que le journal allait s'appeler comme ça... ils l'ont appris en même temps que les professionnels de la pub, alors qu'on était en interne !... on était ridicule quand même (...). Et après il a entretenu cette compétition entre les deux magazines, ce qui peut être une bonne idée (...) mais là c'était pas fait qu'au niveau rédactionnel, c'était au niveau humain (...) ».*

Adélaïde n'est affectée que de loin par cette dégradation, « protégée » par son éloignement physique de l'entreprise. En son absence (congé maternité) la situation se dégrade encore. Le lancement du nouveau produit s'avère être un échec. Le directeur prend alors la décision de substituer une partie de la nouvelle équipe embauchée à celle travaillant pour le magazine-phare. Faisant partie de l'équipe de ce magazine, Adélaïde n'est donc pas la seule concernée par cette pression au départ, pression qui s'exerce au retour de son congé maternité.

*« Ce qui c'est passé c'est qu'en mars [2006] la rédactrice en chef a démissionné, beaucoup poussée aussi...Moi, j'ai été licenciée en octobre [2006], et entre temps il y a eu le départ de secrétaires de rédaction et d'autres...  
Donc le principe [dans la presse] c'est que quand une équipe change, on essaie de virer toute l'équipe... Donc les secrétaires sont parties parce que l'ambiance devenait assez mauvaise... donc j'ai quand même senti le vent tourner. Je me doutais qu'en rentrant ça n'allait pas très bien se passer mais je ne pensais pas quand même à ce point là, surtout en revenant de grossesse, que ça allait aussi rapide et aussi expéditif. »*

D'après la salariée, l'explication de ces licenciements relèverait moins du registre économique (pertes occasionnées par cet échec qui rendraient nécessaires des licenciements économiques) que du registre « psychologique ». L'échec de lancement effectué par ce patron omnipotent aurait pu être difficile pour lui à admettre (réaction d'orgueil) et ce d'autant que la stratégie sous-jacente paraissait peu pertinente aux yeux de l'équipe en place :

*« Alors il faut voir qu'il avait été très échaudé par un magazine qu'il avait lancé l'année d'avant, et au bout d'un an il a été obligé de l'arrêter. Ça marchait pas assez bien et en plus ils s'auto-cannibalisaient, donc il faisait couler l'autre. Il n'a jamais voulu reconnaître que la création de l'un était responsable un peu de la baisse de l'autre. C'était juste visible de tout le monde sauf de lui ! Alors bien sûr, financièrement... plus l'équipe qu'il avait créé de l'autre côté et à laquelle il tenait beaucoup, il a essayé de les réincorporer dans l'ancien magazine qui était celui à sauver bien sûr, car c'est le plus vieux magazine déco en France... donc les licenciements sont quand même arrivés après ça ».*

*« C'était quand même pas un licenciement économique parce qu'après il a remplacé les gens. Moi j'ai été remplacée, par une petite jeune malléable qu'avait jamais rien fait avant... »*

*« Il a perdu des sous. Mais pour autant ça n'a pas grevé le budget. Il n'a pas licencié d'ailleurs. Après, il y a toujours eu autant de gens qui travaillaient. C'est vraiment parce qu'il était contrarié et qu'il voulait remplacer une partie de l'équipe de ce magazine qui avait coulé. Et qui eux avaient de meilleurs salaires ! »*

### **Phase 3 : Le processus de désengagement**

La particularité de ce cas est le pseudo-choix que l'employeur laisse au salarié dans la modalité de départ : sous la menace à peine voilée de lui faire endurer des conditions de travail insoutenables pour une jeune mère, il lui demande de choisir entre une démission avec promesse de piges et un licenciement. Adélaïde est choquée de l'attitude de son employeur. En outre, elle n'a pas confiance dans les promesses de lui confier du travail sous forme de piges si elle accepte la démission (une augmentation lui avait été promise lors de son embauche et après 3 ans, elle ne l'avait toujours pas perçue). Elle « choisit » donc le licenciement :

*« Moi je pense qu'il s'attendait à ce que je dise que je partais comme pigiste parce que quand je suis revenue quelques jours après en disant que je voulais être licenciée, il a été très étonné et un peu énervé. Je pense qu'en fait il s'attendait à ce que je sois un peu nouille et que je dise oui, j'allais démissionner mais je lui faisais confiance... parce qu'apparemment il essayait d'être convaincant donc...Après ça s'est un peu envenimé parce qu'il était pas content que j'ai choisi ça. Mais en même temps, il n'avait pas le choix, il ne voulait plus me faire travailler et c'était à moi de démissionner ?! Moi j'avais rien fait, j'avais jamais reçu de lettre comme quoi je travaillais pas bien, en quatre ans, il ne m'a jamais convoqué pour me dire que ça n'allait pas bien. »*

*(...) Moi j'avais aucune raison de démissionner. A moins d'avoir un égo surdimensionné et de dire je claque la porte mais après j'ai rien, j'ai plus de sous, faut quand même être... c'est lui qu'a un souci ! Il faut qu'il me licencie. Fallait un motif, et il n'en avait pas.*

[enquêteur] - Vous avez pris votre décision assez vite ?

*« Oui. J'en ai parlé avec les quelques personnes qui avaient été licenciées ou qui avaient démissionné de l'entreprise. De toute manière on a senti que sinon ça allait être... qu'il allait nous pourrir la vie... c'est ce qu'il sous entendait quand même, m'envoyer en province à la dernière minute, deux trois jours..., loin de mon enfant. »*

[enquêteur] Quel a été le motif officiel de votre licenciement ?

*« Refus de s'adapter aux changements rédactionnels, à la nouvelle ligne éditoriale. Ce qui n'est pas complètement faux. »*

Le processus de désengagement passe aussi par celui de la négociation du départ. Le climat très houleux (voire violent) des échanges avec le directeur et la nécessité pour Adélaïde de se battre pour faire valoir ses droits achèvent de rompre les liens entre la salariée et son entreprise. Elle rencontre des salariés qui ont été licenciés avant elle pour prendre de l'information sur leurs conditions de départ. Elle constate alors que plusieurs ont fait des dépressions à l'issue de ce processus.

*« Ça été très long ! Ça a été très, très éprouvant, physiquement et moralement, hein ! Donc c'est pour ça qu'il y a des gens qui n'ont pas négocié en fait. On m'avait dit "négocie, mais sans y laisser ta santé". C'est-à-dire que c'était connu qu'il y avait un ancien rédacteur en chef qui avait négocié tellement et qui après n'a pas travaillé pendant un an parce qu'il était en dépression. Là, il y avait une secrétaire qui est partie en dépression, elle n'a même pas négocié tellement elle avait envie de partir, donc voilà. Je me suis dit je vais faire deux trois rendez-vous mais je vais pas m'user... »*

*« Ce qui l'a beaucoup énervé c'est, quand il m'a proposé licenciement ou démission, il m'a dit réfléchissez et renseignez-vous. Je suis revenue deux trois jours après en disant "j'ai réfléchi, je préfère le licenciement". Après, quand je lui ai parlé des 3 mois de préavis, je lui ai dit "écoutez, je me suis un peu renseignée, visiblement personne les fait dans votre entreprise parce que vous ne voulez plus les voir, mais par contre, il faut me les payer". Là il m'a dit : "je vous avais dit de réfléchir pas de vous renseigner !". C'était risible ! Ça lui a échappé ! Je prenais des notes pendant les entretiens. Ça l'énervait. Il me disait "ah vous prenez des notes, ça va me retomber dans les dents !' »*

Mais le plus difficile à supporter, le plus douloureux souvenir de ces échanges avec son patron pour « négociier » son départ a été la mise en cause de la qualité de son travail : selon Adélaïde, cette mise en question de la qualité de son travail était un prétexte insupportable à son éviction. On peut ainsi dire qu'elle a perdu, au cours de ces échanges, son *illusio*, ce « rapport enchanté à un jeu qui est le produit d'un rapport de complicité ontologique entre les structures mentales et les structures objectives de l'espace social » ou encore « le fait d'être pris au jeu, pris par le jeu, de croire que le jeu en vaut la chandelle, ou pour dire les choses simplement, que ça vaut la peine de jouer » (Bourdieu cité par Costey P., 2005).

*« Ce qui a été difficile c'est qu'il me donne comme excuse, comme raison, que mon travail n'allait pas alors que c'était pas vrai et que même lui s'en est après rendu compte et me l'a dit dans les entretiens. Mais c'est désagréable de voir que pendant quatre ans les compliments venaient de la rédactrice en chef et pas de lui et qu'après il a voulu me faire croire que c'était pas bien, alors que vraiment vous vous êtes donnée à fond, j'ai bossé le week-end, sans être payée plus. On me disait "il faut absolument que tu fasses un truc pour dans 2 jours", puis finalement après c'était plus si urgent donc on avait le temps d'en remettre une petite couche donc etc. Je savais que ça me formait, hein ! Mais j'avais un peu tendance à me dire, pas qu'on me serait redevable, mais qu'on apprécierait que je dise oui tout le temps, que je dise jamais non, que je rende toujours à temps les choses etc. Et je me suis plantée. Parce que parfois quand vous dites "ben non désolée j'ai pas le temps" ben ça marche même mieux en fait ! Mais depuis j'ai appris ! »*

#### **Phase 4 : La construction d'un nouvel avenir professionnel**

Après la période conflictuelle et fatigante entourant son départ de l'entreprise, Adélaïde a cherché un nouvel emploi de journaliste, espérant retrouver un statut de salarié. Assez démoralisée, par les circonstances du départ mais aussi d'avoir quittée le magazine-phare (qu'elle désigne par « le numéro 1 ») de la décoration -son univers journalistique favori -, elle met en avant ses diplômes et son désir de renouer avec une dimension plus « intellectuelle » du travail journalistique, l'écriture.

*« Moi les journalistes-pigistes que j'ai rencontrées, elles ont souvent au maximum le bac. Donc moi je suis une des plus diplômées dans ces métiers là. Parce que d'habitude elles font juste des légendes et encore, elles sont réécrites par les secrétaires de rédaction parce qu'elles sont souvent mal écrites. (...) Comme moi j'ai quand même fait des études littéraires, les gens sont très contents que j'écrive des légendes bien écrites, et au fur et à mesure m'ont donné à faire des newsletters, un peu plus de texte... et aujourd'hui, il y a des magazines pour lesquels je travaille et je ne fais que de l'interview, que du texte, des articles de fond. C'est moi aussi qui ai eu envie après cette expérience de me remettre un peu à écrire. C'est moins bien payé encore, mais juste pour mon intellect. A un moment le fait d'être juste dans l'objet et d'écrire des légendes de deux lignes, c'est pas très enrichissant intellectuellement. »*

### **Phase 5 : L'engagement dans un nouvel emploi voire un nouveau métier**

Au moment où nous rencontrons Adélaïde, elle est journaliste-pigiste pour deux magazines. Ses tentatives d'exercer cette fonction sous un statut salarié, même à mi-temps, n'aboutissent pas. A défaut, elle accepte donc l'irrégularité des revenus et l'insécurité professionnelle de la condition de pigiste. A une question sur le rôle de son conjoint dans le processus de départ de l'entreprise, elle relève qu'elle ne pourrait pas être pigiste si son conjoint ne travaillait pas car il assure la régularité des entrées de ressources dans le ménage.

A la question : « avec le recul, comment voyez-vous ce départ de l'entreprise ? », Adélaïde répond :

*« Je galère ! Enfin, c'est quand même un peu plus compliqué ! Et là, c'est encore plus important d'avoir un mari ! C'est les conditions qui ont été nulles ! Là, j'ai le recul de plusieurs années. Ça été éprouvant quand même, parce que les insultes, les lettres de recommandation, c'est quand même éprouvant, réellement. Et puis c'était quand même, entre les secrétaires de rédaction, la rédactrice, des gens que je côtoyais au bout de quatre ans, c'était quand même mon entreprise et puis ce côté familial parce que c'était pas gros, pour le coup j'aimais bien travailler avec ces personnes. Et du jour au lendemain je ne travaille plus avec elles, et je travaille plus du tout ! Voilà! »*

Son rapport au travail a changé avec cette expérience douloureuse et la perte de son *illusio*. A présent, elle n'est plus prête à « donner » (ou se donner) autant et veut doser son engagement dans le travail en fonction de ce qu'il lui rapporte financièrement.

*« (...) Et maintenant c'est vrai que je pense à travailler page après page... je pense à l'argent. Une page, je me dis ça rapporte tant. C'est pas que je suis vénale mais je suis un peu obligée de fonctionner comme ça. Alors qu'avant, j'étais capable de bosser quatre fois plus sans me soucier de combien ça allait me coûter parce qu'au moins je savais que je touchais un minimum. C'est ça qu'était rassurant. »*

\*\*\*

#### **2.2.2. 4<sup>ème</sup> cas Christine [34 ans, caissière, 8 ans d'ancienneté dans l'entreprise, LMP]**

Christine a un BEP de fleuriste. Avant d'avoir ses enfants, elle a travaillé comme fleuriste dans plusieurs boutiques. Elle a songé à se mettre à son compte avec son mari mais ils ont renoncé face à la charge et à l'insécurité représentées par l'emprunt nécessaire et la situation d'indépendant. Elle a travaillé 8 ans comme employée pour l'entreprise C., grand magasin de bricolage et végétaux implanté en banlieue lilloise.

### **Phase 1 : Un décalage entre les dispositions du salarié et sa situation professionnelle**

Le changement peut aussi générer ou révéler un décalage alors que le salarié n'exprime pas de malaise. Christine qualifie son entreprise de « familiale », les relations sociales sont bonnes entre les employés :

*« Ah ! C. ! Moi j'étais contente de travailler à C., c'était vraiment une équipe inimaginable. Etre à C., c'était super, quoi ! On travaillait bien, on avait une super ambiance. On était vraiment une famille ».*

Christine avait beaucoup de satisfaction à travailler dans cette entreprise bien qu'elle y occupait une fonction peu valorisée, celle de caissière :

*« Quand on est dans le rayon, chef de rayon, on est mieux vu dans l'entreprise. Tandis que caissière, c'est le dernier maillon de la chaîne, et moi je trouve que c'est malheureux, on n'est pas reconnu et valorisé comme les autres employés ».*

Cette position dévalorisée dans l'entreprise et socialement, était compensée par les relations cordiales (et même amicales) entre collègues et le sentiment d'être respectée par ses supérieurs hiérarchiques. Ainsi, Christine met en avant sa « mémoire des codes » dont la félicitait la chef de caisse, et les dépannages (de caisse) qu'elle savait réaliser mieux que sa chef : *« il y avait des moments où la chef m'appelait parce qu'elle savait pas trop »*. Jusqu'au changement, l'enquêtée exprime le sentiment d'être à sa place dans cette entreprise tout en ayant conscience de la représentation sociale incombant à sa place de caissière. Ceci peut expliquer cette réflexion sonnante comme un défi adressé à l'enquêtrice :

*« Moi j'étais très contente d'être caissière à C. : c'était un honneur ! ».*

### **Phase 2 : Le ou les événement(s) déclencheur(s)**

L'événement est ici le rachat de « son » entreprise par un groupe anglais deux ans environ avant le départ de Christine. Cette modification des frontières (et de propriétaire) de l'entreprise inscrit l'organisation dans une succession de « changements » qui bouleversent le cadre et les méthodes de travail, mais aussi le climat de l'entreprise, l'ambiance de travail. En ce sens, ce rachat est un événement déclencheur d'une série de transformations de son environnement de travail.

*« Avant c'était bon..., on faisait notre travail, c'était bien, quoi. Je veux dire c'était français, donc ça allait. Mais, bon, quand c'est passé anglais, bon, bah, ça a changé carrément. »*

Un premier effet est de créer un climat d'instabilité dans l'entreprise qui touchait tant les équipes que l'organisation du travail :

*« Ça changeait tout le temps d'équipe, tout le temps de patron, les patrons restaient 6 mois, et puis, ça n'allait pas... (...) On changeait souvent de rayon, de machin, de fournisseurs. Ils changeaient tout le temps ! ».*

De nouvelles caisses sont livrées ainsi que de nouveaux logiciels. Mais Christine dit s'être adaptée sans peine, et mieux que ses collègues plus âgées, à ces nouveaux outils. Elle était même en situation de former, de façon informelle, ses collègues en difficulté.

La pression sur le personnel s'intensifie avec la nouvelle gouvernance de l'entreprise :

*« On avait beaucoup de pression. Il fallait qu'on fasse du chiffre, du chiffre, donc il fallait faire passer les clients assez vite. Il y avait des moments où les clients râlaient (...) disons que pour eux [la direction], ça n'allait jamais assez vite ».*

Un dispositif de contrôle de la rapidité des caissières est mis en place : elles sont ponctuellement observées depuis un bureau situé en hauteur. Les plus rapides sont récompensées par « une enveloppe ». Cette mise en concurrence vient saper les relations entre les collègues :

*« Au départ [à son entrée dans l'entreprise], j'avais pas de pression comme ça. On était très, très motivé, on s'entraidait ».*

Le changement de climat dans l'entreprise affecte particulièrement la salariée :

*« Du jour au lendemain qu'est arrivé K. [le groupe anglais], on a vu vraiment la mentalité des gens qui changeait... en mauvais ».*

Les « nouvelles têtes » et la nouvelle direction entament les solidarités constituées et remettent en cause la place que Christine pensait occuper dans cet espace. Le nouveau directeur ne salue pas les caissières. Face à la pression du chiffre, elle défend une certaine éthique de son travail en comparant son entreprise à celles, concurrentes, réputées moins chères :

*« C'est-à-dire que quand on avait une réunion, avec la chef de caisse, elle disait 'Vous mettez beaucoup du temps pour passer un article'. Mais moi, je suis désolée, on était plus au moins obligée parce qu'avec les vols et tout ça, bon, il y a des moments où il y a des gens qui glissent des articles en dessous, c'est ça, donc, il faut être vigilant, on peut pas... » (...) « comme je lui disais, on n'est pas à A ou à B où les articles passent comme ça ! ... ».*

Ses conditions d'emploi très peu satisfaisantes (salaire faible, aucune évolution professionnelle), et même choquantes (rétrogradation de conseillère végétaux à caissière après son congé maternité) ont été supportées sans acrimonie jusqu'au changement. Dès lors, la détérioration des conditions de travail entraînées par le changement rend le vécu des conditions d'emploi plus pénible.

*« C'était fixe, on avait toujours le même salaire donc qui s'élevait à 900 euros par mois [pour 35 heures]. C'était pas grande chose. Caissière, on n'a pas grand chose. (...) Je trouve qu'au niveau caissière, on n'est pas assez payé, avec tout ce qu'on a comme pression de travail, la relation client, je trouve que nous, caissières, on ne touche pas assez. On devrait tous être à la même enseigne. »*

### **Phase 3 : Le processus de désengagement**

Pendant ces deux années de grande transformation, Christine formule le projet de quitter l'entreprise pour devenir assistante maternelle. Elle en parle à un premier directeur qui évoque la possibilité d'un départ négocié par le biais d'un licenciement à l'amiable. Quelques mois plus tard, elle est convoquée par la nouvelle direction : ce sera un licenciement pour faute. Cette « requalification » du motif dont on peut penser qu'elle n'avait aucune incidence sur les



conditions matérielles du départ (le licenciement à l'amiable n'existait pas en 2006), a profondément choqué Christine.

*« Mais, sinon, bon après je fais mes démarches, plus au moins, à passer mon diplôme pour être assistante maternelle, bon, ça a été accepté. Quand j'en ai parlé au chef de l'entreprise, il m'a dit « pourquoi tu pars ? On va trouver une solution. » Mais, en réalité la solution, ça a été licenciement pour faute. Alors que moi, au départ, il ne m'avait pas dit ça. Il m'avait dit que : un licenciement, mais à l'amiable ! Pour en finir, à l'amiable, c'est passé en faute, quoi !!! »*

Le « changement » avait créé un réel malaise, de la pression, et elle ne voyait pas d'autre issue que de partir. Toutefois, elle espérait que cette annonce déclencherait un dialogue, des propositions... :

- Depuis quand êtes-vous assistante maternelle ?

*« Depuis décembre 2006 ».*

- Et quand avez-vous quitté l'entreprise C. ?

*« En novembre. J'ai eu mon agrément en août. Toujours en étant à C. En août, bon ça me trottait, mais je n'étais pas obligée de continuer, mais si le patron me proposait autre chose je continue à C.. Mais c'était pas le cas, puisqu'il a décidé à ma place ! (rires) »*

*« On aurait eu un meilleur dialogue, peut-être que je serais restée ; il m'aurait proposé quelque chose, j'aurais pu restée. **Il n'a pas voulu comprendre pourquoi je m'en allais !** [souligné par nous] ».*

Le départ s'est effectué de façon brutale.

*« Je suis arrivée le matin pour venir travailler, le matin il m'a dit : « non, on n'a plus besoin de toi, tu peux partir ». Donc j'avais pointé, j'ai repointé dans l'autre sens, il m'a dit « on n'a plus besoin de toi, tu peux partir ». Il a été désagréable comme tout, tout le monde a entendu, même les clients à C. ».*

Alors qu'elle a formellement demandé à négocier ce départ, à la question « diriez-vous que ce départ vous a été imposé ? », Christine répond positivement. Elle subi réellement son départ... bien qu'elle l'ait initié.

#### **Phase 4 : La construction d'un nouvel avenir professionnel**

Le projet de construction de ce nouvel avenir professionnel, qui prend la forme d'une reconversion, tient à une conversation amicale entre Christine et l'assistante maternelle de ses deux enfants. Autrement dit, elle n'a fait aucune démarche (à l'ANPE ou au Fongecif par exemple) et n'avait pas formulé ce projet antérieurement à cette conversation.

-Enquêtrice : Comment avez-vous obtenu ce travail là, par un réseau, par l'Anpe... ?

*« Non, relationnelle, avec une personne qui était assistante maternelle et qui a été assistante maternelle de mes enfants et qui était malade, elle avait un cancer, qui s'est retrouvé malade. Elle ma dit « Écoute, j'arrête, ça sera bien si tu reprends ma place ». Et ça a été de bouche à oreille. Je dis : « Pourquoi pas ?! » et elle m'a envoyé ses enfants et je les ai gardé. C'est du relationnel »*

Elle parle de l'obtention de son agrément par la Caisse d'Allocation Familiale comme une simple formalité ; une formation préalable n'était alors pas obligatoire. Avoir élevé ses deux enfants a suffi, d'après elle, à emporter l'adhésion de la CAF.

Son mari l'a soutenu dans sa démarche, mettant en avant sa disponibilité plus grande pour leur foyer et leurs propres enfants. En effet, Christine travaillait souvent les jours fériés (sans compensation salariale) et mettait parfois une heure et demie pour faire le trajet domicile-travail.

### **Phase 5 : L'engagement dans un nouvel emploi voire un nouveau métier**

Sa reconversion professionnelle lui convient même si elle parle avec nostalgie de la « bonne époque » de C. pour ses relations avec ses collègues d'alors : « *on parlait beaucoup...* ». Pour Christine, le fait de pouvoir nouer des contacts, avoir des relations sociales, est extrêmement important. C'est le point commun qu'elle fait entre ses deux activités, passée et présente :

*« Le lien c'est toujours relationnel, je veux dire être en présence avec des gens quoi. La relation, c'est l'échange. Caissière, ça me plaisait très bien, hein ! Assistante maternelle aussi ça me plaît très bien. J'aime parler, avoir le contact humain, le contact humain. Je ne saurais pas rester, je veux dire, toute seule dans un bureau. (rires) »*

Elle s'investit beaucoup dans son travail, au-delà peut-être de ce que son emploi d'assistante-maternelle exigerait, mais y trouve aussi une valorisation et reconnaissance qu'elle n'avait pas (ou plus depuis le changement) dans son emploi chez C.

*« Je suis, disons, je dis jamais non, donc je suis beaucoup remerciée que ce soit point du vue, sur ma fiche de paie bon, ..., soit du point de vue dire 'Nounou, tu nous as aidé, merci', que ce soit en fleur, en machin, c'est l'émerveillement... je veux dire au niveau contact humain avec les enfants et avec les parents... On le voit, les parents qui sont honnêtes, ... on le voit..., mais je ne dis jamais non. Ils le sentent, un enfant qui est malade la nuit, ... il y a des moments où ils téléphonent 'nounou qu'est ce que je dois faire ?'. Je dis, je ne suis pas docteur... (rires) C'est pas évident. »*

Sans s'être appesanti sur son vécu des conditions de travail (elle parlait du travail des caissières dans leur ensemble), Christine donne une information en toute fin d'entretien qui traduit son mieux-être depuis la rupture. A la question « comment considérez vous votre situation actuelle par rapport à celle que vous avez quittée ? » Christine répond :

*« Mieux, mieux, parce que quand j'étais à C. je pesais 102 kilos, et aujourd'hui je fais 79 kilos, quoi, j'ai perdu énormément. Je sais pas si c'est le stress, l'angoisse, mais je suis mieux dans ma peau. Avant je n'étais pas bien, avec le stress, l'angoisse, on était sous pression. On vivait pas bien. On mangeait pas bien, déjà, parce que, arrivés à une heure, vous mangiez jusqu'à 3 heures, je suis désolée, on mangeait un sandwich ou on mangeait plus. Moi personnellement, C., je ne veux pas faire une mauvaise publicité, loin de là, mais il devrait plus être en contact avec ses ouvriers, et puis essayer de dialoguer plus avec les caissières, faire la part des choses. Moi, je suis, je suis mieux maintenant qu'avant. »*

\*\*\*

### 2.2.3. 5<sup>ème</sup> cas : Claire [41 ans, responsable communication, 14 ans d'ancienneté dans l'entreprise, LME]

Claire a 41 ans au moment de l'enquête et 14 ans d'ancienneté dans l'entreprise quittée ; cette dernière, dont elle a été licenciée pour raison économique, n'est pas son premier employeur. Après un BTS action commerciale, elle a travaillé dans une boutique de VPC (Point service catalogue) pendant un an. Insatisfaite de son salaire, elle a démissionné et a retrouvé un emploi en CDD dans le service de publicité d'un grand quotidien. Au bout d'un an, son contrat n'est pas renouvelé parce qu'elle n'atteignait pas ses objectifs. Elle entre alors comme « chef de pub » en agence de communication pour les ressources humaines. L'entreprise la licencie pour motif économique au début des années 80. Elle accepte alors faute de mieux un CDD à mi temps dans une filiale d'un grand groupe américain, spécialisée dans les réseaux. Elle entame alors un parcours ascendant dans cette filiale qui sera dans un premier temps intégrée par le groupe, puis que le groupe cédera à un autre groupe américain. Cet événement constituera le changement majeur (cf. partie 2). Affectée à la 'prise d'appel' à son entrée dans la filiale, elle est responsable de la communication de son entreprise au niveau de la France au moment de son départ.

#### **Phase 1 : Un décalage entre les dispositions du salarié et sa situation professionnelle**

Son emploi dans l'entreprise A. satisfait largement ses ambitions. Il dépasse même ce à quoi elle pouvait aspirer en entrant dans un secteur technique sans compétences spécifiques. Elle a accédé au statut de cadre « maison » lors de l'intégration de la filiale dans le groupe I. en 96-97. Elle est à un poste valorisant, avec un statut et un niveau de rémunération qui la satisfont pleinement. En outre, elle a pu obtenir de travailler à 80% pour consacrer plus de temps à sa famille (Claire vit en couple et a trois enfants âgés de 3 à 12 ans). En ce sens, Claire se sent tout à fait à sa place dans cette entreprise, satisfaite de ses conditions de travail et d'emploi et n'envisage pas de la quitter.

Dans le cas de Claire, c'est la cession de la branche réseau de son entreprise à une autre entreprise qui modifie son environnement professionnel et augure le changement.

*« A l'origine on était I. C'était tout un département, le service réseaux d'I qui a été vendu par I. quand I. s'est reconcentré sur son cœur de métier, l'informatique... I. a vendu au niveau mondial tout son réseau. Donc c'est A. qui a racheté ... donc A. et I. deux grosses sociétés américaines (rires). Donc les deux premières années, il n'y a pas eu de changements puis après, les réorganisations ont commencé à venir par vagues successives, puis les plans sociaux ».*

Les réorganisations successives créent un climat tendu dans l'entreprise où les salariés, en grande majorité ingénieurs, cadres « maison », ont fait carrière dans l'entreprise et ne se sentaient jusque là pas menacés dans leur emploi. Claire est à un poste (la communication interne) où elle doit porter les messages de l'entreprise de plus en plus dissonants avec son vécu des changements qui affectent son environnement. Elle trouve cette position de plus en plus intenable.

*« J'ai passé deux ans à essayer de savoir et de comprendre, en plus en m'occupant de la communication ! De la communication interne ! Même s'il y avait des choses qui n'arrivaient pas jusqu'à moi, bon je voyais quand même certaines choses... Je voyais... c'était terrible !!! Je voyais les choses arriver et se produire et tout le monde me disait "non, non" et on me demandait de faire de la communication très... euh... »*

*rassurante "tout va bien dans le meilleur des mondes", c'était pas facile non plus ! Parce que j'avais l'impression de mentir, sur des choses que je ne savais pas et que je ne maîtrisais pas, mais je les voyais quand même... ».*

Ce conflit de loyauté envers ses collègues lui fait questionner le sens de son travail, environ deux ans avant son départ. Dans un premier temps épargnée par les réorganisations qui modifient pourtant le climat dans l'entreprise, elle commence à être affectée dans le contenu même de son travail, puis dans son emploi, un an avant son départ, à l'occasion d'un nouveau plan social.

### **Phase 2 : Le ou les événement(s) déclencheur(s)**

De façon insidieuse et à l'occasion d'une nième réorganisation, les objectifs annuels de Claire sont modifiés. Elle se rend alors compte qu'on l'oriente vers un autre poste de travail au contenu moins intéressant que celui qu'elle occupe alors. Mais surtout, l'absence de « communication » sur ce déplacement l'affecte ; après avoir eu le sentiment d'être instrumentée pour porter le message faussement rassurant de la direction auprès de ses collègues, elle découvre avec dépit et colère qu'on agit aussi « dans son dos ».

*« Au début ça se voyait peu dans mes objectifs mais la dernière année, mes objectifs ont vraiment changé ! Je faisais... je m'occupais de la facturation qui faisait partie de mon travail, ce qui est normal, j'avais 80% communication et 20% facturation, gestion, et la dernière année je me suis retrouvée avec des objectifs où j'avais 80% de facturation et 20% de communication ! (...) J'avais quand même une description de poste ! Et je suis allée voir mon responsable de l'époque. Il m'a dit "arrête de te poser des questions métaphysiques et contente toi de faire ton travail".».*

*« On m'orientait vers un autre poste. En fait mon poste était supprimé, mais on me déplaçait vers un autre poste. Mais on ne me le disait pas ! Et quand je posais des questions on me disait "arrête de te poser des questions métaphysiques, fais ton travail, fais ce qu'on te demande de faire". »*

*« Ben... pour moi en fait, j'étais en colère, j'étais en colère qu'on m'ait pas dit les choses clairement. »*

Claire est placée devant un « choix » : accepter d'être transférée sur un nouveau poste moins intéressant en termes de contenu du travail, ou être licenciée. Le faible intérêt pour le nouveau poste qu'on lui réserve explique une part de ce désengagement. Mais l'indignation, voire le sentiment de révolte qu'elle a ressenti a certainement joué un rôle important dans sa décision de refuser ce transfert. Autrement dit, il semble que « choisir » le départ était une manière de reprendre la main sur sa situation de salarié subordonné, et de la remettre en cause. A ce moment de l'entretien, l'émotion de Christine était palpable.

*« J'avais décidé de ne pas me laisser faire, de ne pas subir ! J'ai pas voulu subir parce que j'avais l'impression de subir les choses ».*

*« On est dans un monde professionnel aujourd'hui dans les entreprises où les responsabilités sont vraiment resserrées, où c'est... comment dire ? Taylorisé, vraiment segmenté, et il faut regarder que ce qu'on a à faire. On n'a plus de vue globale, on nous demande plus d'en avoir une. Alors quand on est cadre, quand on a eu à un moment une vue globale, c'est pas facile !!! Ben ok ! On est toujours cadre.*

*Mais on nous colle dans des petites cases, et il faut surtout pas regarder ce qui se fait ailleurs ! Les tâches se suivent, chacun a sa tâche bien définie, mais c'est quand même intéressant de savoir ce qui se passe avant et ce qui se passe après !? Mais non, il faut rester là, et puis les collègues c'est : "ah ben non ! Moi je fais que ça, je m'occupe pas de ça..." C'est déshumanisé, c'est... enfin bon... [émotion], c'est ainsi hein ? C'est ainsi (rires). »*

Après réflexion avec son conjoint (cadre dans une grande entreprise), elle décide de quitter l'entreprise en profitant d'un appel au volontariat dans le cadre d'un plan social à venir. A cette même période, elle est enceinte de son troisième enfant. Cette coïncidence des événements qui repousse de fait l'échéance d'un nouvel emploi, scelle sa décision de partir.

*« Sachant qu'il y avait des plans sociaux, qu'il y avait appel à volontariat... bon j'ai réfléchi quelques temps, j'en ai discuté avec mon mari et en fait j'ai pas voulu passer d'un poste de responsable communication à un poste d'enregistrement de commandes et de facturation »*

*« Mon mari m'a dit : 'on est deux là à cavalier tout le temps, c'est pas forcément une vie !' Donc pour lui ça posait aucun problème que je passe à autre chose, et puis et puis le petit troisième est arrivé en même temps, alors c'est vrai que s'il faut rechercher du travail, les frais de garde, après y a un ratio. Alors c'est vrai qu'on a moins de revenu qu'on en avait (...) mais c'est une autre qualité de vie aussi ».*

*« Quoi faire ? Quoi faire ? Chercher un poste équivalent ailleurs ? J'avais 80% de chances de me retrouver de l'autre côté de Paris, de travailler 5 jours par semaine, pour un salaire pas forcément plus élevé, avec un nombre d'heures plus important. Ben, c'est pas facile forcément... Et puis, et puis, **j'ai eu envie de passer à autre chose en fait.** Ça c'était en 2005. Parce qu'il s'est passé un an après cette décision pour que mon volontariat soit accepté et que je fasse partie du plan social suivant. Je suis partie en janvier 2006. »*

Pour elle, ce départ résulte réellement d'un choix : à la question, « diriez-vous que ce départ vous a été imposé ? », elle répond sans hésitation :

*« Non. Si j'avais été seule avec mes enfants, je serais restée dans la société. C'était une question de moment, de situation, si j'avais eu des contraintes financières plus importantes, je serais restée. J'aurais acceptée de changer de poste. J'aurais pas eu le choix non plus ».*

### **Phase 3 : Le processus de désengagement**

Avant de prendre la décision de refuser ce transfert d'emploi, ayant un temps envisagé l'alternative de demander une mobilité dans le groupe, Claire a mobilisé les syndicats de l'entreprise ainsi que ses réseaux pour s'assurer de ses droits.

S'agissant des syndicats : elle n'était pas syndiquée et n'a pas su dire quels étaient les syndicats représentés dans l'entreprise. Les plans sociaux étant récurrents et massifs (de 500 à 200 personnes en trois ans), les syndicats avaient négocié des indemnités de départ que Claire jugeait très correctes. Sur ce plan, elle dit s'être « laissée portée par le collectif ». Sur sa situation personnelle, elle s'est assurée auprès des syndicats qu'ils étaient « prêts à l'épauler si jamais [elle] passait à l'étape au-dessus ».

Mais c'est sur ses ressources personnelles que Claire a davantage misé.

- [enquêteur] Vous étiez syndiquée à l'époque ?

« *Non du tout. Non non, j'ai laissé faire en sachant, et ça la DRH le savait, que mon dossier était tout à fait recevable au niveau des prud'hommes si il y avait eu un 'souci' entre guillemets, ou si les conditions négociées n'étaient pas intéressantes...* »

- [enquêteur] Vous avez fait valoir ça justement, ce risque d'aller aux prud'hommes ?

« *Ah oui ! Je lui ai dit, ça été clair...* »

- [enquêteur] Ah... donc vous avez quand même ... négocié ?

« *Ben j'ai quand même mis carte sur table, sachant que c'était pas vers où je voulais aller, c'était pas l'intérêt de la société non plus donc si ça pouvait se passer autrement... je pense qu'on en serait arrivé à une négociation avant d'arriver aux prud'hommes quand même.* »

- [enquêteur] Et cette idée d'aller aux prud'hommes, vous vous étiez renseigné... ?

« *Oui oui oui. Je suis bien renseignée parce que j'ai des parents qui étaient DRH, un beau-père qui était directeur du personnel qui passait son temps à négocier avec les syndicats donc... un ami qui a regardé mon dossier, qui est avocat d'entreprise, donc...je savais sur quoi je pouvais m'appuyer...* »

- [enquêteur] Oui donc vous aviez des ressources...

« *Oui oui, j'avais des billes, oui !* »

Une fois acté son départ avec la prochaine « charrette », Claire a pu bénéficier d'une relative tranquillité sur son lieu de travail.

« *Non je n'avais aucune pression. J'allais au bureau le matin, et je rentrais à la maison l'après midi. J'allais chercher mes enfants à l'école. On m'a vraiment laissé tranquille. C'était OK avec mon management... j'étais en débrayage !* »

#### **Phase 4 : La construction d'un nouvel avenir professionnel**

En 2001-2002, à la faveur de l'aménagement de son nouvel espace de vie, Claire s'intéresse au Feng-Shui et à la géo-biologie<sup>35</sup>. Pendant ces deux années de maturation de sa décision de quitter son entreprise, l'idée d'en faire une activité professionnelle commence à germer. Ce déplacement radical en termes de contenu s'accompagne du passage au statut d'indépendant qui fait écho à son rejet de la subordination telle qu'elle a vécu ces dernières années.

---

<sup>35</sup> Le Feng Shui est un art chinois millénaire dont le but est d'harmoniser l'énergie (le Qi) d'un lieu de manière à favoriser la santé, le bien-être et la prospérité de ses occupants. Il s'agit d'un des Arts Taoïstes, au même titre que la médecine chinoise traditionnelle ou l'acupuncture avec lesquelles il partage un tronc commun de connaissances. Quant à la géo-biologie, c'est l'étude de l'ensemble des influences de l'environnement sur le vivant, et notamment des ondes liées aux champs magnétiques et électriques, courants d'eau souterrains, réseaux métalliques, etc. (source : wikipedia).

- [enquêteuse] Parlez moi de votre projet professionnel

*« Et bien c'était un intérêt personnel. ça fait quelques temps, depuis 4-5 ans, que je m'intéresse au Feng Shui et à la géobiologie. Tout autre chose ! J'avais déjà suivi des stages ou des séminaires à mon compte pour mon plaisir, pour ma culture personnelle, et puis là j'ai repris une formation complète jusqu'à un diplôme d'expert en Feng Shui et en géo-biologie. Sur une année (...), avec l'accord de ma direction et du cabinet de reclassement, et j'ai fini un peu après d'ailleurs. J'ai même continué encore à suivre des cours, à mon compte... La formation a été financée par l'entreprise sur le congé de reclassement. »*

- [enquêteuse] Votre projet était de vous établir à votre compte ?

*« Oui. En tant que consultante en aménagement d'espace, soit pour des entreprises, soit pour des particuliers. Ça peut aussi être : proposer des formations ».*

Outre le financement de cette reconversion au titre du reclassement, la transformation de ce souhait en véritable projet professionnel doit beaucoup, selon elle, à l'aide d'un cabinet d'outplacement. Ses entretiens avec la consultante chargée du suivi de son dossier l'ont confirmé dans cette voix.

*« Elle m'a bien aidé. Cette consultante est quand même pour quelque chose dans ce que j'ai fait puisqu'elle m'a aidé à me positionner et à me lancer. »*

### **Phase 5 : L'engagement dans un nouvel emploi voire un nouveau métier**

Au moment où nous rencontrons Claire, elle n'a toujours pas repris d'activité professionnelle. Elle attend la fin de son congé parental pour engager sa nouvelle activité.

*« J'ai une activité, elle est pas salariée, j'ai pas encore de statut, j'ai vu avec l'Apec, je vais me mettre à mon compte, je vais créer une micro-entreprise et puis on verra comment ça évolue. On verra quand je ne serai plus en congé parental, on va mettre un coup sur l'accélérateur... »*

A distance de la rupture, Claire dit ne pas regretter son choix et être sereine pour l'avenir. Même si elle pense avoir « sauté dans le vide », elle semble avoir pris déjà beaucoup de distance par rapport à son « ancienne » vie de cadre d'une grande entreprise et au jeu de rôles auquel on se prête plus ou moins consciemment. Elle a revu ses priorités et pour elle, le sens de sa vie est désormais ailleurs que dans la compétition pour les bons emplois en entreprise.

*« Et puis j'ai plus envie de revenir dans le monde de l'entreprise. J'y serai peut-être obligée hein, je sais pas ? Je vais pas me fâcher avec non plus... mais j'ai pas du tout envie de revenir dans ce monde-là, quitte à ouvrir une boutique, je sais pas ?!*

*J'ai pris conscience que tout ce monde commercial, marketing... finalement j'avais l'impression de m'être fourvoyée dans un monde qui n'était pas pour moi. Alors 'fourvoyée' c'est relatif, il y a un côté... c'est valorisant ! Je suis pas mécontente de mon parcours parce ce que d'autres qui sont partis comme moi avec un bac+2 sont pas forcément arrivés au même endroit ! Alors, c'est sûr, je suis pas arrivée super directrice-machin, mais est-ce que j'en avais vraiment envie ? Je crois pas ! Alors, c'est sur, c'est bon pour l'ego, ça fait bien mais... Quelque part, ça m'a permis de me retourner, de voir ce que j'avais fait, de voir qui j'étais, et de me dire que finalement, c'est pas là où était ma vie finalement. C'est pas là où j'avais envie de la faire ou de la*

*continuer. Est ce que c'est pour ça que je suis venue au Feng Shui précédemment ? (...) Qu'est-ce que je voulais vraiment ? On se pose ces questions toute notre vie. Une prise de conscience, oui, et en même temps ces réorganisations au niveau professionnel... c'était le bon moment finalement ! ».*

\*\*\*

#### **2.2.4. 6<sup>ème</sup> cas : Myriam [30 ans, responsable marketing, 5 ans d'ancienneté dans l'entreprise, démission déclarée-licenciement effectif]**

Au moment de son départ, Myriam a cinq années d'ancienneté dans l'entreprise où elle a occupé successivement les postes d'assistante-marketing, coordinatrice marketing puis responsable marketing avec trois salariés sous sa responsabilité. Elle est satisfaite de son parcours qu'elle qualifie d'« ascensionnel ». Cette entreprise était de petite taille (22 salariés) et commercialisait des logiciels informatiques pour le compte d'un éditeur dont l'entreprise était, dans les faits, dépendante.

##### **Phase 1 : Un décalage entre les dispositions du salarié et sa situation professionnelle**

Dans cette petite structure, Myriam « reportait » directement au directeur général décisionnaire dans tous les domaines d'activité de l'entreprise. Pour autant, elle déclare être « assez autonome », autonomie qu'elle a gagnée au fil du temps passé dans la structure et de bonnes relations avec ce directeur. De fait, ce gain en autonomie a été perceptible les deux dernières années passées dans cette entreprise.

*« Alors moi j'étais assez autonome, et j'avais quand même le directeur général qui lui voulait avoir les décisions sur tout, le dernier mot sur tout. Donc c'est quand même lui qui était décideur de toute façon. Il était aussi souvent à l'initiative de certaines actions. Donc voilà, c'était lui le décideur... »*

*« On avait un directeur qui avait quand même un caractère fort, qui était assez présent, qui voulait avoir la main mise sur tout, donc il laissait peu de place, surtout au début, à l'initiative, à l'autonomie etc. Donc ça a été dur pour pas mal de personnes. Moi du fait que je sois restée longtemps, j'ai appris à le connaître et du coup à travailler avec lui, mais je sais que ça n'a pas toujours été facile... »*

*« Globalement les deux dernières années se sont très bien passées, justement parce que j'avais un peu plus de liberté, voilà ».*

Même si sa rémunération ne la satisfait pas (elle n'avait pas évolué durant les trois premières années passées dans l'entreprise), Myriam était donc globalement satisfaite de ses conditions de travail qui s'étaient même améliorées dans les deux années précédant le départ. Elle n'envisageait donc pas de quitter cette entreprise.

[Enquêtrice] Et avant votre départ, y a t-il eu une amélioration, une dégradation ou une constance de vos conditions de travail ?

*« La dégradation, entre guillemets, c'était suite au déménagement donc c'était dans les deux mois avant le départ. Avant non, non, je dirais que c'était été mieux même les deux dernières années, où j'avais plus de responsabilité, où je maîtrisais aussi peut-être mieux mon travail »*



L'entreprise était indépendante et dirigé par son fondateur jusqu'en 2003 où ce dernier l'a vendue à un groupe. Pendant trois ans et après une période de flottement immédiatement après l'opération, le rachat n'a entraîné aucune conséquence perceptible pour l'enquêtée. Mais comme on le comprend par la citation ci-dessus, à l'échéance des trois ans, le changement a au moins une conséquence pratique : le déménagement de l'entreprise cédée sur le site de l'entreprise acquéreuse. Ce que l'enquêtée appellera : la « délocalisation ».

## **Phase 2 : Le ou les événement(s) déclencheur(s)**

La vente de l'entreprise par son fondateur à un groupe constitue l'évènement déclencheur de la rupture. La nouvelle apprise une fois l'opération réalisée a fait l'effet d'un coup de tonnerre dans un ciel serein. Toutefois, il s'est écoulé trois ans entre la vente et son impact sur la vie des salariés.

[enquêteur] La vente a eu lieu en 2003. Et que s'est-il passé entre 2003 et 2006 ?  
« *Aucun changement, voilà. Donc ça avait été négocié dans le contrat de rachat. Donc après je pense que les changements étaient au niveau financier. Mais dans l'organisation et dans le travail au quotidien et dans les personnes à qui j'avais à rendre des comptes, non, rien n'avait changé* ».

[enquêteur] Il n'y avait rien de perceptible à votre niveau...  
« *Voilà. Je pense qu'effectivement, tout était au niveau comptable et financier...* »

[enquêteur] Donc, il n'y avait pas de climat particulier, d'insécurité ou...  
« *Si, au moment où on a appris le rachat, il y a eu quand même eu une période de doute d'un ou deux mois où les gens se demandaient ce qui allait se passer... Ensuite, comme rien ne changeait, tout a repris son cours. Les gens ont repris le cours de leur travail normalement, et quand approchait l'échéance, peut-être les 6 mois d'avant, il y avait encore justement un climat... d'insécurité justement, les gens se demandaient ce qui allait leur arriver, ce dont ils avaient droit, pas droit, si on allait les garder... comment ça se passait là-bas... l'échéance était connue, **par contre, le rachat était une grande surprise pour tout le monde, on a appris et ça avait déjà été fait** ; donc il n'y avait pas eu de bruits de couloir, rien du tout, on a appris un jour il y a eu une réunion générale, et alors voilà, on a été racheté. Et donc là effectivement ça a été un peu la panique pendant quelques semaines, et après, tout le monde a repris le cours pendant trois ans, et après, re-panique. **Et les gens se demandaient ce qu'ils allaient faire : je pars, je pars pas...** Il y avait des gens qui avaient déjà commencé à chercher du travail avant, qui ont trouvé avant qu'ils sont partis, d'autres qui voulaient attendre pour voir, d'autres qui ont essayé de négocier un licenciement avant, avec de grosses indemnités car ils avaient beaucoup d'ancienneté. Enfin, chacun a essayé de voir... »*

En plus de l'incertitude sur l'avenir dans laquelle sont plongés les salariés, ce rachat a des effets très concrets sur leur vie quotidienne. Tout d'abord, les salariés de l'entreprise cédée quittent leurs locaux du 19<sup>ème</sup> arrondissement de Paris pour être « rapatriés » à Bussy Saint Georges (77). Pour Myriam, la localisation de l'entreprise acquéreuse l'éloigne davantage de son domicile et accroît son temps de transport quotidien. Puis, les salariés font face à un changement d'échelle puisque l'entreprise qui les accueille comprend 500 salariés sur son site de Bussy.

*« On était 20, dans des locaux avec bureaux etc., et là on s'est retrouvés dans des open-space, donc des grandes étendues, des grands plateaux avec tous les bureaux collés, des plateaux de cent personnes... tous au téléphone avec des casques. »*

Troisième grand effet de ce rachat, le changement des règles de fonctionnement que Myriam juge inadaptées à leur activité :

*« On s'est aperçu que la société a racheté une compétence, a racheté peut-être un chiffre d'affaires, etc. Donc ils ne connaissaient peut-être pas très bien comment on fonctionnait. Et, du coup, les règles ont commencé à changer très rapidement. Mais dans un sens elles n'étaient pas du tout adaptées à notre métier et à ce qui faisait notre valeur ajoutée. Donc je ne me suis pas du tout retrouvé là-dedans. »*

En intégrant cette nouvelle société, elle a le sentiment de perdre l'autonomie gagnée au fil des ans dans son entreprise : elle n'a plus le choix des prestataires, doit argumenter longuement toute suggestion d'achat de logiciel... C'est donc un retour en arrière qui, ajouté aux autres désagréments, motive son désir de partir.

*« Donc vraiment, le grand groupe, avec tout l'aspect hiérarchique, le ralentissement etc., moins d'autonomie, moins de polyvalence, donc pour moi c'était quand même de grands changements. »*

### **Phase 3 : Le processus de désengagement**

Comment partir ? A l'échéance des trois années après le rachat, « chacun a essayé de voir » ce qu'il pouvait faire pour absorber ou dépasser ce changement. Quelques mois avant l'échéance (Myriam se ne souvient plus précisément), l'entreprise cédée a fait savoir aux salariés qu'ils disposaient d'une période de deux mois à compter du transfert pour demander à être licencié si leurs nouvelles conditions ne leur convenaient pas. Il convient de noter que si face à ses nouvelles conditions de travail, Myriam avait pris la décision de partir, elle n'a effectivement quitté l'entreprise qu'après avoir trouvé un autre emploi.

*« Il y avait un plan quand même qui avait été négocié au moment du rachat, par notre société avec cette société qui nous a donc racheté, sur le fait qu'on pouvait partir si on le souhaitait, à l'amiable. Donc, soit avant le déménagement, soit après le déménagement on avait encore deux mois de réflexion, d'adaptation. Donc j'ai utilisé cette proposition et au bout d'un mois et demi j'ai décidé de partir car j'avais trouvé quelque chose d'autre. Sinon, je ne serai sans doute pas parti, comme ça. »*

Le motif officiel énoncé pour le licenciement a été la distance de son nouveau lieu de travail à son domicile. Cependant et comme nous l'avons montré, cela ne constituait pas le motif principal de son départ.

Une fois le nouvel emploi trouvé, le départ a dû se faire rapidement tant pour rester dans la période des deux mois autorisant le licenciement pour un départ « volontaire » que pour répondre à l'injonction du nouvel employeur d'être disponible dans des délais courts. La seule chose que Myriam a pu négocier dans ce contexte est la possibilité de ne pas faire de préavis.

[enquêteuse] Et est-ce que vous avez pu négocier les conditions de votre départ ?

*« Etant donné que déjà il y avait eu une négociation sur le fait qu'on puisse bénéficier d'un licenciement pendant ces deux mois, il y avait très peu de marges pour pouvoir*

*« négocier... j'ai quand même pu réduire mon préavis, et même ne pas du tout faire de préavis. Et ce préavis ne m'a pas été payé étant donné que je ne l'ai pas fait. Et puis au moment où j'ai décidé de partir, j'ai pu partir assez rapidement... »*

[enquêteuse] Vous n'avez pas eu d'indemnités ?

*« Non. Donc voilà, comme l'important pour moi était de pouvoir partir assez vite car le poste pour lequel j'avais été recrutée de l'autre côté, une des conditions pour lesquelles j'avais été recrutée c'était d'être disponible très rapidement, et j'ai axé effectivement ma condition principale, ma négociation principale sur le départ. »*

Dans cette négociation, c'est l'ancien directeur de la structure (entreprise cédée) qui fait l'intermédiaire entre ses anciens salariés et la nouvelle direction. Si son rôle consiste à faciliter la transition d'après la salariée, il s'assure aussi que les partants ne s'engagent pas au profit de la concurrence. Au-delà de cette possibilité ouverte à tous ces « anciens » d'être licencié dans les deux mois suivant le déménagement, il apparaît que chaque départ a été traité au cas par cas.

*« J'ai effectivement fait ma demande au responsable des ressources humaines. Mais si je n'avais pas eu l'appui de mon directeur, j'aurais dû partir dans les conditions... au moins faire mon préavis... »*

*« Son seul intérêt, je pense, une chose qu'on avait dû lui demander, c'était qu'on ne parte pas à la concurrence, c'était une seule condition. Parce qu'une personne est partie à la concurrence, et du coup, pour les autres, ils ont fait attention. Pour ceux en tous les cas qui n'avaient pas de clause de non concurrence. En fait, dans les premiers contrats, il y en avait beaucoup qui n'avaient pas de clause de non concurrence. S'il était sûr qu'on n'allait pas dans la concurrence, il n'y avait pas de souci. Maintenant, il nous faisait pas signer un papier, si c'était pas dans la clause... Moi je sais que c'était pas dans ma clause et qu'il m'avait demandé... vraiment... à titre non officiel, de ne pas aller à la concurrence. Maintenant, il ne pouvait pas m'obliger... »*

En termes de ressources mobilisées pour partir, Myriam écarte les syndicats ou les délégués du personnel : « moi j'y étais pas ». Elle signale avoir consulté une aide juridique, par téléphone, dans le cadre des services offerts par sa banque. Elle a pu poser les questions relatives à la connaissance de ses droits dans le cadre du déménagement de sa société. Elle a aussi mobilisé, de façon secondaire, certains collègues partis avant elle (donc avant le déménagement).

Enfin, le départ de Myriam n'est pas isolé. Elle estime que la quasi totalité de ses anciens collègues ont quitté l'entreprise acquéreuse. Elle signale également qu'une autre entreprise était rachetée en même temps que la leur, ce qui créait « un climat de départ ».

*« Alors, en fait, il faut savoir que quand on a été racheté, quand on a déménagé, déjà, avant le déménagement, il y a quelques personnes qui n'ont pas suivi. Ensuite, suite au déménagement, il y a quelques personnes qui sont parties. Faut savoir qu'il y a deux sociétés qui ont été rachetées en même temps. L'autre société était plus importante en termes de salariés, et donc eux ils avaient beaucoup, beaucoup de départs. **Donc c'est finalement dans un climat de départ que je suis partie.** Donc, je vais pas dire que c'était normal, mais c'était plus ou moins prévu que suite à ce rachat et ce déménagement il y aurait eu des départs. Donc je suis partie en très bons termes... D'autres sont partis plus tard, et ont démissionné... Je pense qu'aujourd'hui*

*d'ailleurs, il ne reste plus personne de l'ancienne structure. Peut-être une ou deux personnes, mais sinon cela a été vraiment renouvelé. »*

#### **Phase 4 : La construction d'un nouvel avenir professionnel**

Dès l'annonce du rachat (3 ans avant le déménagement), Myriam avait commencé à envoyer des candidatures spontanées par internet, mais sans réelle envie de partir, pour voir : « je regardais... ». A l'orée du changement (le déménagement), la tension monte et elle déploie beaucoup d'énergie pour chercher un autre emploi. C'est finalement en répondant à une annonce de l'Apec qu'elle trouve son nouvel emploi, celui qui lui permet de quitter l'entreprise.

#### **Phase 5 : L'engagement dans un nouvel emploi voire un nouveau métier**

Au moment de notre entretien, Myriam est responsable marketing dans une jeune et petite entreprise (6 ans d'existence, 17 salariés), en pleine croissance ; elle signale ainsi que son budget a été doublé depuis son arrivée dans l'entreprise. Elle apprécie l'autonomie qu'on lui laisse dans son emploi et qui fait l'intérêt majeur de son travail, et la « liberté » dans les horaires qui facilite son organisation familiale (elle a un enfant en bas âge). Au total et avec le recul, elle apprécie positivement son départ contraint :

[enquêteur] Et avec le recul, pensez-vous que votre départ a été plutôt positif, ou plutôt négatif ?

*« Positif ouais, très positif. Alors maintenant j'ai appris énormément de choses de ma précédente expérience. Je pense que c'est les bons moments pour partir. J'avais fait le tour, j'étais arrivée. Je n'aurais pas pu monter plus haut, je n'avais aucune perspective d'évolution là-bas, ça c'est sûr et certain, donc finalement, j'aurais stagné plus qu'autre chose et je n'aurais vraiment rien, rien appris de plus. Je ne dis pas que j'aurai régressé, mais dans mes tâches j'aurais régressé en restant là. Donc là je pense que c'était vraiment le bon moment ».*

### **2.3. Un lien indéterminé entre le départ et le changement : un cas de démission**

#### **2.3.1. 7<sup>ème</sup> cas : Mélanie [42 ans, aide-comptable, un an d'ancienneté dans l'entreprise, démission]**

Mélanie a 42 ans au moment de l'entretien. Elle est en arrêt maladie depuis près de deux ans. Titulaire d'un BTS de secrétariat trilingue et de commerce international, elle a connu de nombreux emplois depuis sa sortie du système scolaire. Sa trajectoire professionnelle (que nous avons tenté de reconstituer à partir des informations données dans l'entretien) est très hachée, faite d'épisodes d'emploi en majeure partie exercés dans son domaine de compétences (l'import-export) avec une véritable expérience acquise dans le domaine des transports. Au cours de ces 18 années d'expérience sur le marché du travail, elle a ainsi pu exercer toutes les fonctions de ce domaine d'activité. Elle a connu de nombreuses ruptures professionnelles ainsi que des mobilités géographiques.

**Tableau 10. Trajectoire professionnelle de Mélanie depuis la sortie du système éducatif : 12 épisodes d'emploi en 18 ans**

Séquences sur MT	Statut	Domaine d'activité	Durée	Région	Sortie d'emploi
1. Emploi (1989)	CDD (remplacement congé maternité)	Export aérien et maritime	6 mois	?	Fin CDD
2. Chômage			?		
3. Emploi	CDD (remplacement congé maternité)	Secrétariat	6 mois	Vendée	Fin CDD
4. chômage			?		
5. Emploi	CDD (remplacement congé maternité)	Export aérien et maritime	6 mois	?	Fin CDD
6. Emploi	CDD (remplacement congé maternité)	Importation par route	?	?	Démission
7. Emploi	CDI	Vente de pointeuse Assistante export	?	?	Démission
8. Emploi (1997)	CDI	Secrétariat, gestion (entreprise transport)	5 ans	Région parisienne	Licenciement (faute grave)
9. Emploi	CDI	Secrétariat, gestion du personnel (entreprise transport)	?	Région parisienne	Licenciement (refus mutation)
10. Emploi	CDI	Secrétariat, gestion (importateur de bananes)	?	Région parisienne	Licenciement (abandon de poste)
11. Emploi	CDI	Affréteur	?	Région parisienne	Licenciement (a demandé à partir)
12. Chômage (2003)				Ouest	
13. Formation		Entreprise d'entraînement pédagogique Assistante commerciale			
14. Emploi	CDD (remplacement congé maternité)				Démission
15. Emploi (2006)	CDI	Caisse et comptabilité (vente de meubles)	1 an	Ouest	Démission
16. Emploi (2007)	CDI	Assistante commerciale (vente de fenêtres)	1 an	Ouest	Licenciement éco en 07-2007 (mais en arrêt maladie depuis 12-2006)

Source : post-enquête COI2006, traitement CES-LISE

### **Phase 1 : Un décalage entre les dispositions du salarié et sa situation professionnelle**

L'emploi qu'elle détient en 2006 apparaît « déqualifiant » au regard de ceux qu'elle a exercé par le passé, tant par le domaine d'activité que par la qualification du poste. En effet, elle occupe un poste de caissière à mi-temps, complété par un poste de comptable dans le même magasin de vente de meubles. Depuis son départ de la Région parisienne, vers 2002, elle a quitté son domaine d'activité privilégié pour celui du commerce. Nous n'avons pas

d'explication à ce changement qui infléchit significativement sa trajectoire professionnelle. Cependant, Mélanie ne semblait pas vivre cette situation professionnelle comme « déclassée ».

[Enquêtrice] - Êtes-vous globalement satisfaite de votre parcours professionnel dans cette entreprise ? Vous pensiez que vous auriez pu occuper un autre poste?  
*« Non, ça ne m'intéressait pas. Non, j'étais très bien comme ça. Pour la première fois, dans mon parcours professionnel, j'avais beaucoup moins de responsabilité et, donc, je travaillais plus sereinement. On riait beaucoup, on ne se prenait pas la tête, quelque part ça n'a pas de prix. Donc, l'ambition, euh, d'accéder à autre chose, je n'en avais pas du tout envie. »*

Elle apprécie le travail en caisse, la relation avec les clients, et surtout, l'ambiance de travail est décrite comme très agréable, tant avec les collègues qu'avec la hiérarchie. La bonne ambiance de travail, le climat dans lequel l'enquêtée travaillait est souvent cité dans l'entretien et apparaît comme une dimension essentiellement de son bien-être au travail. Les conditions de travail paraissent relativement bonnes (peu de pression), même si les horaires et les temps de repos sont contraignants (jamais deux jours de repos à la suite, donc pas de week-end), notamment pour la vie familiale (elle élève les deux filles de son compagnon, chauffeur-routier).

## **Phase 2 : Le ou les événement(s) déclencheur(s)**

Le départ du directeur, (auquel elle ajoute dans la suite de l'entretien celui de deux de ses proches collègues) concomitant d'une autre opportunité d'emploi (via une de ses amies), est cité par l'enquêtée comme le motif de la décision de partir. Les conditions de travail ne sont pas absentes des motifs déclarés spontanément en début d'entretien.

*« Alors quand je suis partie de XX c'était, euh, parce qu'on m'avait proposé quelque chose qui me paraissait mieux, plus intéressant, et aussi à cause du départ du directeur du magasin. C'était quelqu'un que j'aimais beaucoup, je m'entendais très bien avec lui sur le plan du travail comme sur le plan personnel. Et je ne voulais pas travailler avec un autre directeur de magasin. Voilà. Donc, comme j'ai eu l'opportunité de partir, j'ai l'ai saisie. Je n'aurais pas dû. Je n'aurais pas dû. Ce qui m'a attiré aussi est le fait de ne plus travailler les samedis et avoir des week-ends, d'avoir toujours deux jours de congé à la suite, ce qui n'était pas le cas avant, chez XX. J'avais un congé le dimanche, le jeudi et le mardi matin. Jamais deux jours à la suite. C'est difficile, on peut rien prévoir, on ne peut pas partir, on peut rien faire. »*

Si nous avons qualifié le lien entre le départ de Mélanie et le changement cité (ici l'arrivée d'un nouveau directeur) d'indéterminé, c'est que l'entretien révèle une problématique individuelle complexe ayant pu motiver le départ. Au cours de l'entretien, l'enquêtée évoque un problème « d'estime de soi » et une décision de partir motivée par le souci de rétablir son image auprès de sa mère.

*« En fait, je crois que je l'[cette décision de partir] ai prise pour de mauvaises raisons. Après, avec réflexions, du recul, je pense que.... Hein... Ma mère ne disait jamais que j'étais en caisse. Elle disait uniquement que j'étais comptable. En fait, j'avais le sentiment d'être rabaissée parce que j'ai des capacités à faire d'autres choses, oui, euh, en fait j'ai retenu que ça. Et quand on m'a proposé d'autre chose j'ai même pas réfléchi. Voilà, quoi. Il avait le départ du directeur avec lequel je*

*m'entendais bien, plus cette opportunité je me suis dit : « Ah ! assistante commerciale, ça fera mieux ». En fait, je l'ai pas fait pour moi, je l'ai pas fait pour moi. »*

*(...) « comme j'ai dit tout à l'heure je suis partie pour de mauvaises raisons. Et si j'avais pris le temps de me pencher sur moi-même, j'aurais vu que ce travail me convenait. Oui, ça allait avec ma personnalité, ça allait avec les contacts, voilà. Il y avait des choses qui ne marchaient pas très bien, comme travailler le samedi, mais malgré tout... Je ne sais pas si j'aurais peut-être pu négocier le samedi, j'en sais rien. Personne (...) ... c'est venu à l'idée de personne. Ne pas travailler le samedi dans le commerce, c'est pas possible. Mais bon, je ne sais pas. »*

Au moment de l'entretien, l'enquêtée est en arrêt maladie de longue durée et a été licenciée de l'emploi pour lequel elle avait quitté l'entreprise XX (cessation d'activité). Au total, elle n'aura travaillé que trois mois dans ce nouvel emploi avant de tomber gravement malade.

## **2.4. Un lien faible (voire pas de lien) entre le départ et le changement : trois cas de démission et un cas de LMP**

### **2.4.1. 8<sup>ème</sup> cas : Anne [44 ans, vendeuse, 17 ans d'ancienneté dans l'entreprise, démission]**

Anne, 44 ans lors de l'entretien a démissionné en 2006 de son emploi en CDI à trois quarts de temps de vendeuse en rayon dans un grand magasin parisien de produits culturels où elle est restée 17 ans.

#### **Phase 1 : Un décalage entre les dispositions du salarié et sa situation professionnelle**

Un premier décalage dans son cas est évident car Anne est titulaire depuis 1999 d'un doctorat en ethnomusicologie obtenu à l'université de Paris X-Nanterre. Ce qui peut surprendre le plus l'observateur extérieur est qu'elle soit restée si longtemps dans un emploi relativement déqualifié. La principale raison qu'elle donne tient au statut de l'emploi : son emploi de vendeuse était un CDI, les emplois à son niveau de qualification qu'on lui proposait ou qu'elle trouvait par elle-même étaient en CDD. Cette question du statut de l'emploi revient à plusieurs reprises dans l'entretien :

*« Et puis j'ai eu une opportunité ici... en fait on m'a demandé... d'ailleurs pendant un certain temps j'ai fait les deux parallèlement parce que là au départ, on me proposait un CDD alors que j'avais un CDI à X, c'est pour cela qu'en fait je suis restée très longtemps à X parce que toutes les propositions que l'on me faisait c'était sur des CDD... Evidemment, quitter un CDI pour un CDD, c'est toujours un problème »*

*« Bah seulement parce que c'était un CDI, parce que... c'est cela qui explique tout... J'ai fait aussi des choses, de la formation en entreprise enfin... plein de truc, enfin tout ce que l'on proposait à côté je le faisais en me disant peut-être que cela peut déboucher sur quelque chose quoi... mais tant qu'on ne me proposait pas un CDI heu... moi, je ne pouvais pas partir de X... Oui, oui, c'est vraiment cela la clé quoi... »*

Anne a une formule pour expliquer son cas : elle parle du « piège du CDI »<sup>36</sup>

*« Parce que c'était ça en fait, j'étais dans un piège..., je me suis retrouvée dans un piège quelque part... Bah, si, le piège du CDI... Non, dans la première période là, pas de problème, mais à partir du moment où j'ai eu ma thèse, là, ça devenait un piège »*

Mais on peut aussi observer un second décalage entre la conception qu'Anne a de son travail et sa situation professionnelle. Ce décalage tient à l'évolution du contenu du travail dans son emploi de vendeuse à partir du moment où les commandes ont été centralisées et la gestion des stocks automatisée. Ces transformations organisationnelles et technologiques se sont traduites par une perte d'autonomie dans son travail et dans la gestion de son rayon de disques. Au départ (dans les années 1990) Anne passait ses commandes elle-même, elle contactait directement les fournisseurs, les recevait éventuellement dans son rayon, disposait ses disques comme elle l'entendait, conseillait, orientait les clients... Son travail impliquait des contacts directs avec les fournisseurs, la marchandise et les clients :

*« Et par contre après, à la fin, mais ça va avec l'évolution de X qui a centralisé les achats etc..., quand j'en suis partie moi je... je me demandais vraiment ce que je faisais dans ce magasin-là quoi voilà... On arrivait le matin, on avait des cageots de disques qu'il fallait ranger, on ne savait pas trop ce que c'était, combien on en avait... heu voilà... Tous les jours, on nous en rebalançait un petit peu... Et on avait... enfin moi, je sentais cela comme de moins en moins d'autonomie pour certaines commandes et puis surtout ne pas avoir des disques que l'on ne va pas vendre en un an... heu enfin, cela allait un petit peu à l'encontre de ce que, moi, je considérais comme un métier de disquaire<sup>37</sup>... ce qui fait que je ne me trouvais plus du tout à ma place... »*

L'entreprise a recomposé le métier de vendeur en rayon en occupant le temps de travail libéré par l'automatisation par d'autres activités plus en amont ou en aval du contact direct avec la marchandise et avec le client. Dans le cas d'Anne, ces nouvelles activités ne l'intéressent pas. Pour certaines, elle n'en voit pas l'utilité, pour d'autres, le décalage entre l'entreprise et elle est devenu si fort qu'elle les refuse :

*« C'est vrai qu'ensuite, enfin moi, j'ai senti personnellement une charge de travail, et puis des trucs qu'on nous demandait dont je ne voyais absolument pas l'intérêt..., heu... Faire des tableaux, des trucs comme cela, mais bon, je ne voyais pas trop à quoi cela rimait..., on nous demandait de mettre des opérations en place... De faire des choses qui pouvaient être intéressantes mais ce n'était pas présenté, à mon avis de la bonne façon, ce qui fait que personnellement, moi, en tout cas à la fin, je le faisais complètement à contre cœur... Au point que on me demandait par exemple*

---

<sup>36</sup> Ce qu'Anne appelle « le piège du CDI » est une énigme car elle a eu la possibilité de passer d'un emploi peu qualifié (en tout cas où ses compétences réelles n'étaient pas reconnues salarialement) à un emploi très qualifié et elle a refusé en raison du statut de l'emploi. Le statut de l'emploi, surtout s'il peut évoluer, pourrait pourtant paraître de moindre importance par rapport au contenu de l'emploi, à l'adéquation à la qualification, au salaire. Une hypothèse serait qu'Anne se plaisait à X, où elle faisait office d'ancienne, bien intégrée, qualifiée, maîtresse de son rayon face aux bouleversements organisationnels qu'elle a vécu des dernières années dans l'entreprise.

<sup>37</sup> Il faut remarquer qu'Anne ne dit pas « vendeuse » mais « disquaire ». Ce qualificatif professionnel plus valorisant que vendeuse est peut-être celui sous lequel elle se représentait son travail, elle se présentait en société et qui a abouti à ce qu'elle reste si longtemps à X.



*d'écrire des choses sur des disques, des choses qui m'auraient plués... mais carrément, je ne voulais pas que mon nom heu... figure, je ne me reconnaissais plus dans ces..., dans ces activités-là... »*

## **Phase 2 : Le ou les événement(s) déclencheur(s)**

Une fois sa thèse soutenue, Anne envisage une carrière universitaire. Elle ne l'exprime pas aussi clairement dans l'entretien, mais cela ressort de son parcours qui est le parcours classique des futurs enseignants-chercheurs : allocation de recherche, emploi à mi-temps d'ATER<sup>38</sup>, charge de cours, qualification au CNU<sup>39</sup>... Après son emploi d'ATER, Anne a candidaté à un poste universitaire de maître de conférence, là où elle avait fait sa thèse :

*« Bon ben, j'ai été ATER. Et puis après ce poste d'ATER, ben..., j'ai été deuxième au concours qui a suivi, donc ce n'était pas agréable..., concours de maître de conf... donc heu... Le poste sur lequel j'étais en demi ATER, en fait on était deux, heu... a été mis au concours heu... et puis bon c'est là qu'ensuite je suis arrivée.... On l'a su après..., première ex aequo et puis après ils ont regardé les publications et moi j'en avais une sous presse et l'autre en avait déjà une là... C'est pour cela que j'avais... »*

L'évènement déclencheur de la démission d'Anne arrive peu après cette déception. Il s'agit de la proposition qui lui a été directement adressée d'un emploi dans un grand établissement culturel parisien. Mais le processus dure plusieurs années car dans un premier temps, Anne refuse cette proposition :

*« En fait, on m'a..., on m'a envoyé un mail un jour en me disant heu...voilà heu... on cherche quelqu'un heu..., enfin on... (rires), la responsable ici avait eu mon nom par différentes sources..., donc heu... elle était arrivée directement à moi. Moi, j'ai de la chance, je n'ai jamais fait de recherche d'emploi encore (rires)..., on m'a contacté. Heu..., et puis... heu... ben...on m'a contacté une première fois et là j'ai dit « Ben écoutez, je suis désolée si vous me proposez un CDD, moi, j'ai un CDI actuellement, c'est sûr que c'est beaucoup plus intéressant probablement de travailler chez vous mais, moi, je ne peux pas démissionner dans l'état actuel de la situation heu... ». Bon donc, je sais qu'ils avaient pris une autre personne à ma place... »*

Cette autre personne recrutée démissionne rapidement, Anne est recontactée et une solution temporaire est trouvée pour qu'elle ne démissionne pas de son CDI à X : un congé sabbatique :

*« Et à ce moment-là j'ai été recontactée et là je me suis dit franchement heu..., c'est dommage... Alors bon j'ai exposé le problème ici vu que j'avais un CDI etc... et puis on a réussi à trouver cette heu... cette solution de prendre un congé sabbatique en fait de X... Donc... au départ cela a été cela, mes premiers CDD que j'ai faits ici, c'était sur un congé sabbatique de X. Et puis... bah... une fois que le congé a été*

---

<sup>38</sup> ATER : Attaché temporaire d'enseignement et de recherche, emploi de 2 ans réservé à des doctorants en fin de thèse ou à des post-doctorants. Il est assorti d'une charge d'enseignement de 192 heures annuelles. Durant cet emploi, Anne avait négocié un premier congé sabbatique pour être libérée de l'entreprise X

<sup>39</sup> CNU : Conseil national des universités organisé par discipline académique. Il a en charge la gestion de la carrière des enseignants-chercheurs universitaires.

*fini..., j'ai essayé ben de..., de faire deux CDD (en fait deux temps partiels<sup>40</sup>) simultanément et... et j'ai fait cela pendant une année je pense... »*

Anne enchaîne plusieurs CDD (des CDDU<sup>41</sup> en fait) à temps partiel dans son nouvel établissement sans lâcher son CDI à X :

*« Pour les premiers CDD sur lesquels j'étais employée, j'étais en tant qu'ethnomusicologue à proprement parler. Après, au moment où... En fait, heu... c'est assez difficile d'avoir des CDI ici parce que, c'est surtout une... une activité de..., des contrat qui sont très peu connus qui s'appellent des CDDU. En fait c'est cela que j'ai eu moi au départ, c'est à dire des contrats à durée déterminée « d'utilité ». En fait, c'est des contrat sur lesquels, heu... enfin... vous êtes embauché sur un projet et tant que le projet n'est pas bouclé, votre contrat peut être renouvelé sans avoir de période de.... Alors bon, c'est intéressant pour l'employeur, c'est intéressant pour nous. Cela devient moins intéressant pour nous, c'est que au niveau des... quand on finit notre contrat, on n'a pas d'indemnité de... de précarité, voilà. »*

Enfin au bout de deux ans, on lui propose un CDI. Mais cette proposition est elle-aussi matière à hésitation du fait de la définition du poste :

*« Moi on m'a dit « Est-ce que tu accepterais... mais ce ne peut pas être que l'ethnomusicologie, donc il faudrait que tu acceptes de faire en plus soit le jazz, soit le classique ». Alors au début j'ai dit « Bon ben moi en classique heu..., je ne suis allée qu'en licence, je ne m'estime pas musicologue à proprement parler... ». Et puis après bon comme on partageait le même bureau avec la musicologue justement qui était là à l'époque, heu..., il y a des moments où je me disais en fait je suis bien capable de faire ce qu'elle fait (rires). Donc heu... j'avais dit non au début et puis au bout d'un moment j'ai dit bon bah...OK heu... A partir de ce moment là, cela a été sur les rails. »*

### **Phase 3 : Le processus de désengagement**

Dans le cas d'Anne, on peut comprendre le processus de désengagement de plusieurs façons. Déjà au départ, lors de son entrée à X, il ne s'agissait pas d'un engagement dans l'emploi mais d'un boulot d'étudiant donc sous entendu temporaire :

*« Quand j'étais en maîtrise (en 1989), il y a eu une annonce comme quoi X cherchait des étudiants pour faire des petits boulots, enfin... pour remplir ses rayons*

---

<sup>40</sup> Note du transcripteur : il s'agit en fait de deux temps partiels : un en CDD et l'autre en CDI

<sup>41</sup> CDDU : Contrat à Durée Déterminée d'Usage. En application de l'article L. 122-1-1 (3°), certains secteurs d'activité peuvent conclure des contrats à durée déterminée pour les emplois où il est d'usage constant de ne pas recourir au contrat à durée indéterminée en raison de la nature de l'activité exercée et du caractère par nature temporaire des emplois : les exploitations forestières, la réparation navale, le déménagement, l'hôtellerie et la restauration, les spectacles, l'action culturelle, l'audiovisuel, l'information, la production cinématographique, l'enseignement, les activités d'enquête et de sondage, l'édition phonographique, les centres de loisirs et de vacances, l'entreposage et le stockage de la viande, le sport professionnel, le bâtiment et les travaux publics pour les chantiers à l'étranger, les activités de coopération, d'assistance technique, d'ingénierie et de recherche à l'étranger, les activités mentionnées à l'article L. 128 du code du travail, les activités exercées dans le cadre de l'article L. 129-1 (2°), la recherche scientifique réalisée dans le cadre d'une convention internationale, d'un arrangement administratif international pris en application d'une telle convention, ou par des chercheurs étrangers résidant temporairement en France.

*quoi. Donc ethnomusicologie, c'est l'étude des musiques traditionnelles on va dire très rapidement. Donc moi, cela ne semblait pas une idée idiote que d'aller vendre des disques de musique traditionnelle..., pour moi cela me semblait être un complément à mes études et puis d'un autre côté, je pense que je pouvais apporter quelque chose à l'entreprise. Donc j'ai postulé, puis immédiatement, j'ai été prise, j'ai fait des remplacements, ceci cela, et puis de fil en aiguille heu, on a trouvé que je n'étais peut-être pas trop mauvaise on a souhaité me... me... me garder »*

Il s'agit donc d'un boulot d'étudiant à temps partiel de vendeuse dans un domaine lié à ses études, la musique, qui lui a permis de continuer des études supérieures : maîtrise, DEA, allocation de recherche, doctorat, chargée de cours universitaires, emploi d'ATER à mi-temps durant un premier congé sabbatique, qualification au CNU, échec à un poste de maître de conférence... Malgré cette caractéristique de l'emploi à X, il s'est trouvé qu'Anne y est resté et s'y est engagé. Pourquoi ?

*« Et bah, c'était à l'origine un boulot alimentaire mais j'ai essayé... enfin il se trouve que c'est bien tombé parce que j'ai été introduite dans le rayon qui correspondait à mes, à mes goûts et à mes connaissances et ce qui fait que... comme je vous le disais c'était à la fois... moi j'avais accès à tous les disques que je voulais pour mes propres études et puis bah... je pouvais aussi apporter des choses aux clients... Bah, disons que moi j'étais contente parce que cela m'avait personnellement apporté heu... beaucoup. Heu... je me sentais aussi comment dire heu... bah c'était agréable quand les clients revenaient vous voir et vous disaient : « bon, j'ai été content du conseil que vous m'avez donné la dernière fois, donc je reviens vous voir, je voudrais encore autre chose., etc... ». Donc cela c'est sûr que de ce côté-là, j'étais plutôt heu... heureuse (rires), ... »*

On ne peut pas dire qu'Anne soit restée 17 ans dans un boulot d'étudiant, c'était pour elle un véritable boulot, elle s'y est engagée au delà de ce que l'entreprise X attendait d'elle. Il semblerait que l'entreprise X ne prévoie pas ce cas de figure : l'ancienneté ne semble pas compter pas au plan salarial.

*« Vendeur mais alors j'avais rejoint un certain échelon, si vous voulez. J'étais à l'avant-dernier échelon, voilà... Une ancienneté ? Oui et non... Une ancienneté reconnue au niveau de mes capacités, mais pas au niveau du salaire... »*

Pour prendre au pied de la lettre, maintenant, le processus de désengagement avant la démission, il a été très prudent dans le cas d'Anne (voir la phase 2 : l'événement déclencheur). Il faut souligner qu'Anne semble experte dans l'usage du congé sabbatique, motivée qu'elle est par sa volonté de ne pas démissionner d'un CDI :

*« Ben, j'avais du prendre deux..., alors là, je ne sais plus..., je n'avais quand même pas pris..., mais si, je crois que j'avais pris une première année sabbatique là. Et après on avait trouvé une solution pour une deuxième année sabbatique une fois que j'ai eu les propositions de travail ici voilà... Et je sais que ça a posé problème et que là à X, on m'a un petit peu dit « Les années sabbatiques ça suffit » quoi et en fait j'avais eu..., j'avais le droit. En fait j'ai pris une première année sabbatique quand j'ai été ATER. Je suis retournée à X et puis après, j'ai encore pris une année sabbatique nouvelle mais sur un autre créneau... En même temps à X à l'époque,*

*cela les a arrangeait qu'il y ait une personne, même à 2/3 temps qui soit payée en moins dans le rayon donc, qu'ils n'auraient pas remplacée bien sûr...*

Malgré des oppositions internes, elle a su obtenir le soutien nécessaire auprès de supérieurs hiérarchiques dans son emploi à X :

*Donc quelque part je crois qu'il y avait une personne, je ne me souviens plus exactement hein... j'ai un peu occulté, je crois... Je crois qu'il y a eu une personne... alors je ne sais pas si c'était aux RH ou si c'était au niveau du rayon, qui a dû m'aider en disant: « Non, non, on va y arriver, on va trouver une solution » heu... Et puis là effectivement, on a trouvé un congé sabbatique qui pouvait correspondre à l'activité que j'avais ici en fait... pour le deuxième... Oui alors, je ne sais plus exactement... Mais tout le monde n'était pas d'accord, je pense qu'il y en avait, ils auraient tout fait pour ne pas que... alors parce que cela leur posait des problèmes... On me disait : « Tu exagères aussi quand même deux années sabbatiques. Tu ne vas pas nous faire ça tous les ans » Enfin bon, c'était à la fois bien vu et mal vu... Voilà donc... »*

#### **Phase 4 : La construction d'un nouvel avenir professionnel**

En continuant des études jusqu'au doctorat, en passant par les modalités préparatoires d'un emploi universitaire (allocataire de recherche, ATER, chargée de cours, qualification), en remplissant les fonctions attendues, Anne se construit un univers professionnel clair :

*« Une fois que j'ai eu ma thèse (1999). Non, non, après la thèse hein..., on m'a proposé heu... des cours à Clermont-Ferrand. Donc voilà, j'allais à Clermont-Ferrand, à X... Je continue en fait à Paris VIII. Depuis, j'ai..., j'ai toujours eu une charge de cours, voire deux heu... C'est deux heures et demie par semaine pendant un semestre..., que je fais le soir après le travail heu... plus des suivis de mémoire... J'essaie de continuer mes recherches par ailleurs (rires)..., cela fait quand même de longues journées... Toutes mes vacances, c'est uniquement sur le terrain heu..., à enregistrer... Je n'arrive pas à trouver le temps... Là je commence des articles tout le temps et puis j'ai du mal à les boucler... Et puis bah maintenant, j'arrive de moins en moins à aller aux séminaires auxquels je peux participer... Enfin je suis membre d'une équipe du Cnrs... , enfin membre, comment ils appellent ça?... Membre associée... »*

Pourtant, ce n'est pas le nouvel emploi dans lequel elle s'engage en raison de circonstances indépendantes de sa volonté et du nombre très réduit de postes offerts. Il faudrait plutôt parler dans son cas d'un univers professionnel possible auquel elle ne renonce pas, elle le met en attente :

*« Par contre, je continue les candidatures... pour la forme disons... pour la forme heu..., parce que j'ai envie de garder un pied heu... à l'étrier heu... au niveau de l'enseignement... Donc bon, je le fais pour la forme et puis bah... advienne que pourra, si ça marche, ça marche et puis on verra... et puis si cela ne marche pas, je me trouve très bien ici quoi. »*

### **Phase 5 : L'engagement dans un nouvel emploi voire un nouveau métier**

On peut véritablement parler d'un nouveau métier pour Anne en lien avec ses capacités professionnelles. Son nouveau travail consiste principalement à alimenter le portail documentaire d'une médiathèque. Elle a évolué depuis son entrée dans l'établissement Y :

*« Ici alors je travaille dans le service de la médiathèque. Ici il y a plusieurs services à Y et il y a un des services qui s'appelle « Pédagogie et médiathèque » et heu... à l'époque heu... la responsable de la médiathèque était en train de monter un..., un portail documentaire... heu de la médiathèque justement, et ils cherchaient heu... des musicologues et des ethnomusicologues... pour pouvoir mettre en valeur en fait toutes les archives de... de concerts qui avaient été enregistrés ici. »*

*« Bah, j'ai évolué à tous les... à tous les niveaux parce qu'en fait... pour les premiers CDD sur lesquels j'étais employée, j'étais en tant qu'ethnomusicologue à proprement parler... Après... Du coup heu..., cela a augmenté me... ma charge de travail obligatoirement puisque d'une discipline je suis passée à deux et puis petit à petit on m'a rajouté des... des... des activités, des choses à faire mais cela c'est..., ça va avec l'évolution du portail... Et puis éventuellement prendre en charge des stagiaires, heu... d'autres personnes heu... »*

Elle travaille au sein d'une équipe pluridisciplinaire :

*« Ah oui, il y a une équipe très... multi... origine, voilà..., multidisciplinaire. On a des musicologues, des documentalistes, des informaticiens, des ingénieurs du son et voilà... on... des webmasters... on travaille tous ensemble.»*

Ses tâches sont variées :

*« Donc il s'agit à la fois de... de commander des textes à des... à des spécialistes, ou de les écrire moi-même quand je..., quand je me sens capable d'aborder le sujet en question, de les mettre en ligne, d'illustrer tout cela à partir d'enregistrements de concert que l'on a, de faire des analyses heu... bon..., on a tout un tas d'outils hein... sur ce portail. De, heu... alors il y a aussi des analyses interactives sur des musiques données, donc bon... c'est à moi de faire tout cela, alors soit je commande les analyses et après moi je les mets en forme avec des... des logiciels particuliers, soit je les fais heu... moi-même... Et puis bon, tout un tas d'autres d'activités qui sont liées à heu... comment dire ?... à l'alimentation de... de ce portail en... en données heu... pédagogiques à partir des musiques heu... enfin qui sont toujours liées en tout cas à la programmation qu'on a ici à Y. Enfin cela peut être aussi des entretiens de... avec des musiciens.»*

Ses activités vont même au-delà du portail documentaire lui-même et s'apparentent à certaines des activités universitaires :

*« Enfin la seule chose que je fais qui n'est pas tout à fait en lien avec le portail documentaire, c'est l'organisation de certains heu... ce que l'on appelle ici des « forums », c'est à dire heu..., bon, une fois par mois à peu près, le samedi après-midi, il y a des... conférences, tables rondes on va dire heu..., qui sont organisées dans l'amphithéâtre où certains spécialistes viennent..., et se font inviter à parler*

*sur un sujet donné. Donc tout ce qui concerne les musiques du monde, c'est moi qui les organise et je suis présente... »*

Bien qu'elle n'ait pas renoncé à un emploi universitaire, Anne évalue tout à fait positivement son nouvel emploi :

*« Bah, évidemment..., très largement positif pour moi... j'ai..., Je crois que j'ai..., j'ai..., même d'un point de vue personnel..., pouh..., j'ai enfin respiré, quoi, à partir de ce moment-là. »*

\*\*\*

#### **2.4.2. 9<sup>ème</sup> cas : Oualid [42 ans, imprimeur, 7 ans d'ancienneté dans l'entreprise, démission]**

Oualid, 42 ans lors de l'entretien, a démissionné en 2006 d'un emploi d'ouvrier qualifié (conducteur de machine) dans une imprimerie où il est resté 7 ans.

#### **Phase 1 : Un décalage entre les dispositions du salarié et sa situation professionnelle**

Plusieurs éléments alimentent le décalage. Tout d'abord il faut savoir qu'Oualid est algérien et qu'il est arrivé en France après des études d'ingénieur et un premier emploi d'enseignant dans ce domaine d'études en Algérie :

*« Bah, comme je vous avais dit tout à l'heure peut-être, moi mon parcours il est un peu atypique, parce que moi je vivais en Algérie jusqu'à l'âge de 27 ans, donc j'ai eu un diplôme d'ingénieur mécanique, à l'université, l'université la plus grande d'Afrique, qui est Alger. Donc après j'ai fait deux ans d'enseignant, donc vacataire, dans une Université..., à Laghouat dans ma ville natale, qui était à l'époque un centre universitaire... Et après donc, il y a eu les événements, on a dû... Je suis arrivé en France, et donc, j'ai commencé, donc je me suis inscrit à l'université... pensant que j'allais finir mon doctorat et tout ça, chose que je n'ai pas réussi à faire par manque de moyens.*

Il doit travailler pour vivre et renoncer à ses études mais son statut d'immigré sans carte de séjour lui fait connaître le déclassement, l'absence de reconnaissance de son diplôme étranger et la succession de petits boulots :

*« Donc j'étais obligé de m'inscrire dans des postes d'intérim, faire des petits boulots, j'ai travaillé au marché pour vendre des légumes et tout ça, j'ai travaillé à l'université, à la bibliothèque universitaire, pendant quatre mois à mi-temps, juste comme documentaliste, j'ai travaillé dans une entreprise de métallurgie... ... Toujours sans qualification. Et après donc j'ai travaillé, justement aussi un mois à (grand magasin) en tant que surveillant tout simplement, parce que j'avais besoin d'argent. Donc à chaque fois que j'avais un creux j'essayais de trouver n'importe quoi pour travailler.... Et parce que à l'époque j'avais toujours le statut d'étudiant étranger, c'est à dire, que je travaillais, je cotisais... Je ne pouvais pas bénéficier des Assedic. Donc quand j'avais la carte étudiant, et bah je n'avais pas les Assedic... Et après je suis rentré... après donc j'ai fait quelques mois d'intérim dans cette entreprise qui m'a proposé un contrat. »*

L'absence de carte de séjour est un obstacle à son insertion professionnelle :

*« J'ai beaucoup travaillé dans l'entreprise de métallurgie... Parce qu'il y avait un directeur qui était plus humain, et qui était pour ma cause... Et il m'avait dit que si j'avais ma carte de séjour, à l'époque de dix ans, que si je n'avais pas le statut d'étudiant, il m'aurait embauché... »*

Il aspire à la reconnaissance de ses compétences réelles et à une évolution professionnelle. Une fois entré en intérim dans l'entreprise X dont il démissionne en 2006, il obtient un CDD qui est prolongé au maximum et enfin au bout d'un an, un CDI, car dit-il c'est une obligation légale :

*« J'avais fait de l'intérim chez eux, aux mois de mai, juin, et mon contrat je l'ai signé en août 1999. Et c'était un contrat de quatre mois, logiquement, vu que le contrat, c'était un contrat à durée déterminé. Le problème c'est que quand j'ai fini mes quatre mois, il y avait de la réticence pour m'embaucher en contrat à durée indéterminé parce que ce n'est pas ce chef-là qui gère le recrutement. Et on m'a repoussé le contrat d'un an, parce que dans un sens ils avaient besoin de moi. Autrement, ils ne m'auraient pas gardé si je ne pouvais pas le faire. Et moi, à l'époque, je n'avais pas compris pourquoi ils ne m'avaient pas gardé, embauché directement en CDI. Donc, une fois que j'avais fini le contrat d'un an, soit ils me viraient, licenciaient, puisque après deux contrats ils étaient, par la loi, soit obligés de me faire un CDI, soit..., et à ce moment là, ils étaient obligés de me faire un CDI puisqu'ils avaient besoin de mes services.*

Le deuxième décalage provient de ce que cette entreprise où il obtient finalement un CDI et où il pense s'insérer et progresser ne lui offre pas les possibilités d'évolution professionnelle, ni surtout salariales auxquelles il aspire. Le décalage avec l'entreprise provient de la déception qui s'accroît au cours du temps de ne pas être reconnu pour ses compétences. Il rencontre de la réticence de la part de la direction à laquelle il ne prête pas attention au début :

*« Et je suis rentré en pensant que j'aurais une possibilité d'évolution future. C'est ce qui m'a été promis à l'époque... ... Et jusqu'à maintenant, je n'avais eu aucune augmentation individuelle parce que, dans la politique de l'entreprise, il y avait chaque année des augmentations individuelles qui prouvent que la personne a fait des efforts. Je me suis dit que à ce moment là, « ce n'est pas grave, je suis en contrat », je n'ai pas pensé à demander d'augmentation. Au fil des ans, j'ai voulu évoluer et j'ai trouvé beaucoup de réticences de la direction. »*

Dans l'entretien, Oualid signale plusieurs actions de blocage de son évolution professionnelle de la part de sa direction. Une première sous la forme de menaces :

*« C'est-à-dire qu'une fois j'avais demandé une formation avec le Fongecif, c'est-à-dire la formation pour adultes financée par l'extérieur. J'ai eu le directeur qui est venu sur la machine, en disant : « Si vous faites cette formation là vous serez viré après, je n'ai pas besoin de vous ». C'est-à-dire, c'était des menaces verbales et forcément j'étais seul à les entendre. »*

Ensuite un ralentissement délibéré de son évolution :

*« Et j'ai mis un an pour aller dans le service supérieur, on va dire, pour mener des machines plus performantes, en disant qu'ils n'avaient pas besoin de moi, alors qu'ils avaient embauché des intérimaires... Il y a eu un moment où il y a eu un problème avec les intérimaires, Donc ils étaient obligés de m'envoyer dans ce service-là, ce n'était pas un choix de leur part, c'était une obligation, parce qu'ils n'avaient pas trouvé d'intérimaires compétents à ce moment là, ... »*

Pour finir une discrimination claire :

*« La machine où je travaillais, on était trois équipes : il y avait deux le matin, deux l'après midi, et deux la nuit, et ça tournait. Et moi, je faisais partie des équipes de cette machine-là. Et c'est une machine qui est très performante et on a fait énormément d'efforts pendant cette année-là, et là, elle générait beaucoup de bénéfices. Donc, la direction, sans demander l'avis des employés de cette machine là, elle a fait un geste d'augmentation individuelle pour chaque salarié, sauf moi. Et leur justification c'était, « les équipes de cette machine ont fourni pas mal d'efforts, on va les valoriser en donnant des salaires beaucoup plus importants ». Moi, je pensais que j'allais en être puisque je travaillais sur cette machine-là. Mais sur mon salaire il n'y avait pas d'augmentation. »*

Il semble que ce soit uniquement parce que son poste de travail est indispensable à l'entreprise et qu'il est parfaitement compétent pour les tâches qu'on lui confie, que l'on le garde. Pourtant ce n'est que plus tardivement et à l'instigation de collègues ou de personnes extérieures, qu'il se rend compte qu'il est victime de racisme et de discrimination dans son travail. Il y fait référence à plusieurs occasions au cours de l'entretien :

*« Il a appelé plusieurs fois l'entreprise pour voir où j'en étais. Et c'est lui qui m'a dit, avec la personne du syndicat, que je n'avais pas d'avenir dans cette entreprise »*

*« Six ans sans augmentation individuelle, et donc mon collègue, on en parlait tout le temps ensemble, il m'a dit, « Il faut penser à partir d'ici, tu n'auras pas d'avenir ». Il me le disait parce que lui, il sentait les choses. »*

*« Et donc à ce moment là, mon collègue qui travaillait avec moi, il a dit « Ce n'est pas possible, c'est du racisme ! Vous avez parlé de la machine, vous n'avez pas parlé des équipes, comment ça se fait que vous augmentez cinq et non pas le sixième, c'est injuste », et ils n'ont pas su donner de réponse. Et après, à la fin justement, quand on a évoqué ce problème-là, ils m'ont donné un Euro tout de suite par heure, ils m'ont indirectement acheté parce que, comment ça se fait que trois mois avant vous n'augmentez pas la personne et trois après on lui donne un Euro d'augmentation individuelle par heure, ce qui était énorme ! »*

## **Phase 2 : Le ou les événement(s) déclencheur(s)**

Oualid a été atteint dans sa fierté par la façon dont cet Euro supplémentaire par heure de travail lui a été accordé. Il considère que l'entreprise a voulu acheter son silence :



*« Et moi, ça y est, le mal a été fait, et donc j'ai bien compris que je n'avais pas d'avenir dans cette entreprise là, et c'est pour ça que je me suis décidé à passé le... » (le Bac pro en candidat libre, en 2005).*

C'est à ce moment qu'il reçoit directement la proposition d'un enseignant avec qui il a sympathisé dans l'école de métier où il avait préparé son BEP d'imprimerie en congé de formation :

*« J'avais aussi une ancienne relation qui travaille dans le métier, et qui, lui, il m'a dit, « Oualid, il y a un poste d'enseignant qui se libère à tel endroit, ça serait bien si tu postules, et moi j'ai juste à dire qu'ils te donnent ta chance pour l'entretien, au moins que tu arrives à l'entretien et qu'après c'est à toi de te vendre ». Et comme j'ai réussi l'entretien, on était 9 personnes sur le poste, j'étais le seul retenu, donc c'est moi qui aie eu le poste, et pourtant, j'étais le seul d'origine étrangère ! »*

### **Phase 3 : Le processus de désengagement**

*« C'est à dire déjà, pour faire un petit résumé par rapport à ça, déjà moi quand je suis rentré en entreprise avant de devenir enseignant, j'ai pensé faire carrière dans cette entreprise. Quand je me suis engagé dans un emploi, je me suis dit, je vais m'investir, je me suis investi, et je n'ai pas eu de retour. Et ce fait que je n'ai pas eu de retour, que j'ai eu toujours des blocages, ça m'a donné plus de motivation et du courage pour faire autre chose, de m'aventurer à faire autre chose. »*

Il ne s'agit pas d'un désengagement complet. Jusqu'au bout Oualid ne renonce pas à évoluer dans l'entreprise où il travaille et à faire reconnaître ses capacités. C'est dans cet état d'esprit qu'il entreprend plusieurs formations de sa propre initiative et il est fier d'en montrer les résultats à ses patrons :

*« Et c'est ça qui a étonné la direction, c'est ça qui a étonné la direction, que j'obtienne avec la mention Bien, en plus, puisque tout le monde pensait que j'allais... Oui, oui, voilà, c'était juste pour leur montrer que je savais, j'avais des compétences, mais si on ne les mettait pas en évidence, elles ne sortaient pas... Tout le monde était étonné, que j'ai trouvé un poste d'enseignant, donc tout le monde même les responsables ils me disaient, « mais tu va enseigner quoi ? », « pourquoi ils t'ont accepté ? »... »*

### **Phase 4 : La construction d'un nouvel avenir professionnel**

Dans le cas d'Oualid, il faut parler de la construction d'un avenir professionnel en France puisqu'il avait une profession dans son pays d'origine et son arrivée en France, en tant qu'immigré, l'a fait abandonner. Ses efforts vont aboutir à retrouver par des voies détournées le statut d'enseignant qu'il avait en Algérie, quoiqu'avec un certain déclassement puisqu'il pouvait prétendre à un emploi d'enseignant du supérieur en Algérie, alors qu'il devient enseignant du secondaire en France. Au moment où il entreprend les actions qui le mèneront à ce nouvel emploi, il en ignore totalement l'issue. Ce qui le motive, c'est d'évoluer au sein de son entreprise, de montrer au grand jour de quoi il est capable, d'obtenir une reconnaissance de la part de ses employeurs du moment. A cette fin, il s'engage dans différentes actions de formation, toutes diplômantes, en liaison avec le métier d'ouvrier de l'imprimerie qu'il exerce en France : BEP en congé de formation, puis Bac pro et BTS en candidat libre en faisant appel aux procédures de validation d'acquis de l'expérience (VAE) :

*« J'ai fait une formation, ce qu'ils appellent le Fongecif, en 2003, ... donc j'avais commencé par le premier diplôme, c'est le BEP, et donc ça c'était un financement, donc je l'ai eu, mais par contre le Bac je l'ai passé en 2006 en candidat libre, donc c'était une préparation individuelle, donc c'est, ça n'engageait la direction en rien... Après j'ai fait une validation des acquis de l'expérience... dans le métier, et à partir de là, j'ai obtenu mon BTS, mon brevet de technicien supérieur... »*

### **Phase 5 : L'engagement dans un nouvel emploi voire un nouveau métier**

Le nouvel emploi d'Oualid est, par rapport à l'ancien, un nouveau métier de tous les points de vue :

*« Bah, je suis enseignant sous contrat dans l'Education nationale. Donc je suis enseignant dans un lycée professionnel qui est Y (lycée privé), c'est très connu à Nantes... Je suis enseignant... dans les métiers de la communication et des industries graphiques depuis la rentrée 2006-2007. J'enseigne au niveau BEP, donc il y a, et en plus je suis professeur principal, ça veut dire que j'ai la responsabilité d'une section que je dois suivre, que ce soit au niveau relationnel, avec les parents, que ce soit la communication entre les élèves et les parents, que ce soit préparation des conseils de classes, que ce soit des visites des stages, parce que comme c'est du professionnel ils ont droit à des stages la première année, qu'on doit faire la répartition et tout ça. Ça c'est pour ce qui est responsabilité du professeur principal, en ce qui concerne le poste d'enseignant lui-même j'enseigne une partie au niveau du cours, c'est à dire en classe, j'ai une partie travaux pratique, c'est à dire que... »*

Il n'a démissionné de X qu'une fois son nouveau poste obtenu :

*« Parce que quand j'ai trouvé mon poste d'enseignant, j'ai démissionné... Je savais que j'allais directement... Voilà. En plus, j'étais à l'époque marié, donc je ne pouvais pas me permettre de me démissionner sans avoir quelque chose à côté. »*

Finalement, une fois son nouveau poste obtenu et sa démission donnée, Oualid réalise que le métier d'enseignant est le métier qui lui convient le mieux :

*« Et maintenant je ne regrette pas, je suis devenu enseignant, parce que c'est toujours ce que je voulais faire, d'une part, et de deux, je suis valorisé à mon juste niveau, et d'autres choses, il y a beaucoup d'avantages au poste actuel que j'ai. D'une part le poste me donne un certain confort de vie, et une deuxième chose, il me permet de me mettre à jour au niveau des évolutions et ah... parce que c'est vrai que dans l'entreprise on n'avait pas le temps de voir autre chose, même pas de lire le journal, et ah... ce n'est que de points positifs que je vois en ce moment. »*

Il apprécie particulièrement le mode de gestion anonyme du personnel en usage à l'Education nationale qui lui semble moins conduire à des injustices :

*« Je vais vous dire, c'est très important, parce qu'ils parlent parfois d'un CV anonyme. Je trouve par exemple dans l'Education nationale, on est des numéros, et j'ai eu pas mal de discussions avec ma collègue et j'ai dit « ça me dérange pas ». Ils étaient épouvantés de m'entendre dire ça, et ce qui me... Ecoutez « j'étais un nom*

*avant et ça me n'amenait que des problèmes, et maintenant je suis un numéro dans l'Education nationale, et si j'ai une augmentation ou une évolution de carrière, la personne qui a mon dossier ne va pas me bloquer », j'ai dit « c'est pour ça que... »... »*

\*\*\*

### **2.4.3. 10<sup>ème</sup> cas : Pauline [32 ans, technicienne, 2 ans1/2 d'ancienneté dans l'entreprise, LMP]**

Pauline, 32 ans lors de l'entretien, a été licenciée pour faute en raison d'un refus de service à un client. Elle travaillait dans une entreprise prestataire de services informatiques de réservation et produits autour du voyage en tant que technicienne support (hot line) aux clients d'une grande compagnie aérienne depuis 2 ans et demi.

#### **Phase 1 : Un décalage entre les dispositions du salarié et sa situation professionnelle**

Durant les deux années et demi de son emploi dans l'entreprise X, le décalage est permanent entre Pauline et son travail. Son travail ne lui plaît pas. Son souhait est d'être administratrice réseau, or son emploi est d'abord un emploi de service avec peu de contenu technique :

*« Moi, si vous voulez, à l'époque j'avais un BTS en informatique<sup>42</sup> et je voulais être administrateur réseau, si vous voulez. Et le support c'était pas du tout ce que j'avais envie de faire, si vous voulez. Je commence... enfin... j'ai commencé là-dedans parce qu'à l'époque enfin... les boîtes d'intérim disaient qu'il fallait commencer par le support pour pouvoir atteindre un jour le poste d'administrateur réseau. Donc, en fait, je l'ai pris, j'ai pris le poste parce que de toute façon il fallait bien que je vive ! Et ah en fait, au bout de quelques mois, ça va, un an, ça va, 2 ans ça commence à faire beaucoup, 2 ans et demi, voilà, c'était un peu trop pour moi. »*

*« Le poste, en fait, c'était technicienne hot line comme je disais tout à l'heure, on aidait l'utilisateur par téléphone, par rapport à leur poste de travail, par rapport à leur ordinateur, et s'il ne redémarrait plus, s'il y avait des virus, vraiment par rapport à leur poste de travail après c'était ? ... Il y avait pas de responsabilité... »*

Elle est très critique sur le contenu de son travail :

*« Ah, en support, on prend pas de compétences, pas du tout... (rires). En support, on prend pas de compétences (rire). Enfin peut-être qu'on apprend en support, je sais pas, mais, moi je trouvais que non, je ne prenais pas de compétence parce que j'avais vraiment envie d'être informaticienne, et pour moi le support c'était pas de l'informatique, c'était vraiment aider les gens par téléphone, on touchait pas au matériel et on ne pouvait pas se déplacer pour aller changer un disque dur qui scrachait ou enfin voilà... Et moi c'est vraiment ce que j'avais envie de faire. »*

---

<sup>42</sup> On apprendra plus tard dans l'entretien que lors de son embauche à X, Pauline n'avait pas encore obtenu son BTS informatique : « Après je me suis inscrite en BTS, j'ai passé mon BTS, voilà, la première année je l'ai raté, et comme j'ai raté c'est là que j'ai commencé à travailler chez X et en travaillant chez X, je faisais quand même des cours du soir pour le passer en candidat libre ... j'ai fait mon BTS en tant que candidat libre tout en travaillant chez X ... En fait, j'ai pris des cours par correspondance pendant 1 an. »

Et sur sa rémunération :

*« Non, mais en fait, c'était aussi le paramètre qui faisait que j'aimais pas le travail, parce que je trouvais que c'était pas bien payé, et le travail non plus n'était pas intéressant. »*

Elle n'entrevoit pas de possibilités d'évolution de sa situation professionnelle :

*« Je n'y ai pas pensé parce que, si vous voulez ... moi, j'ai continué à travailler et puis un jour, quelque part, un utilisateur m'a demandé quelque chose et là je lui ai dit « non » et voilà, il y a eu le licenciement. Mais sinon, non, j'ai même pas pensé à demander, à demander quoi que soit parce que bon... J'ai continué à travailler machinalement sans me poser de questions mais c'est vrai que le licenciement est intervenu au bon moment. »*

### **Phase 2 : Le ou les événement(s) déclencheur(s)**

L'événement déclencheur de son départ est la faute qu'elle a commise en refusant de répondre à la demande d'un client. Elle n'analyse pas cela comme une faute. Selon elle, ce type de demande ne faisait pas partie de ses tâches :

*« En fait, je crois qu'il y avait un client qui m'avait demandé quelque chose et comme ça ne rentrait pas dans le cadre de mes tâches, j'ai refusé et suite à ça j'ai été licenciée. Oui, après, c'était un licenciement pour faute, pour faute légère. »*

Mais elle accepte le licenciement pour faute car cela lui permet de partir de l'entreprise :

*« Je voulais vraiment évoluer. Moi je voulais évoluer et, ben, je crois que je n'étais plus patiente avec les utilisateurs parce que le boulot ne me plaisait vraiment plus. »*

### **Phase 3 : Le processus de désengagement**

Le désengagement se situe pour Pauline avant l'annonce du licenciement pour faute. Elle ne s'est jamais sentie réellement concernée par ce travail à X. Pourtant, tant qu'elle travaillait à X, elle ne semblait pas se poser de question :

*« Enfin... je pensais pas à la satisfaction du travail ou pas, pour moi il fallait juste que je me lève et que j'aille travailler, et je me disais aussi qu'il fallait que je passe par là pour évoluer donc je cherchais pas, enfin... je cherchais pas à voir plus loin ... Enfin, je pensais pas pouvoir continuer, parce que je pensais vraiment qu'avec mon BTS je pouvais être administrateur réseau... »*

Elle n'aurait pas pris d'elle-même l'initiative de partir, elle songeait plutôt à continuer des formations pour atteindre le niveau qu'elle s'est fixé : ingénieur en informatique :

*« Non, démission, non, mais je pense que j'aurais demandé une formation, le Fongecif. Mon but c'était vraiment, encore aujourd'hui, soit d'avoir mon master (que je n'ai pas pu avoir à l'INT<sup>43</sup>), parce que je n'avais pas toutes les conditions, soit, bah, être ingénieur en fait. »*

---

<sup>43</sup> INT : Institut national des Télécommunications à Evry

#### **Phase 4 : La construction d'un nouvel avenir professionnel**

Une fois libérée de son emploi à X, elle s'engage donc d'elle-même (et en le finançant) dans un master pour atteindre son but qui n'est pas nouveau. Depuis ses débuts en informatique (son BTS), elle aspire à devenir ingénieur réseau :

*« Quand j'ai quitté X j'ai fait une formation à l'INT à Évry pour ... en fait pour passer un master spécialisé... C'est moi qui ait payé ... Quand je suis partie de X, j'ai eu mon congé payé et puis ma prime, pas la prime, mon préavis, j'avais eu un décalage de 2 ou 3 mois, je crois, au niveau..., j'ai touché les Assedic, je crois, pendant 6 mois, je crois. De toute façon, je cherchais... ma formation c'était pas à temps complet, elle était de 2 jours, je crois, 2, 3 jours par mois, donc, en fait ça me laissait du temps de chercher du boulot et de travailler si je trouvais du travail. »*

#### **Phase 5 : L'engagement dans un nouvel emploi voire un nouveau métier**

Il ne s'agit pas, on l'aura compris, pour Pauline d'un nouveau métier mais de la poursuite de son projet professionnel. Après son licenciement, Pauline a été au chômage pendant 9 mois durant lesquels elle suivi son master spécialisé en informatique à l'INT. Ensuite, elle a occupé différents emplois et effectué des missions dans plusieurs SSII :

*« Je suis restée en chômage, je suis parti chez X au mois de mars et j'ai trouvé du travail au mois de janvier. Je suis partie de chez Y, enfin, j'ai commencé début janvier chez Y. J'en suis partie en juin, juillet. Chez X j'étais technicienne-support et chez Y j'étais technicienne-maintenance et là je touchais vraiment les ordinateurs, on les réparait. Je suis partie dans une entreprise de service aussi et là j'ai fait une formation en Linux, un mois et demi, je sais pas. Et après on ne me trouvait pas de mission, du coup, je suis dit ça ne sert à rien de rester à rien faire. »*

C'est alors que Pauline trouve la société de services informatiques qui est son employeur actuel grâce à une ancienne relation de travail :

*« Mon entreprise... moi j'ai été envoyée dans mon entreprise par quelqu'un, c'est quelqu'un avec qui j'ai travaillé pendant un mois, qui m'a apprécié, qui a vu que j'ai du caractère. Et là, il m'a dit: « Ecoute, envoie moi ton CV et je vois ce que je peux faire pour toi ». Voilà, il m'a envoyé dans mon entreprise, c'est comme ça que ça s'est fait. Et mon entreprise m'a trouvé ... »*

Cette nouvelle entreprise, une SSII, la présente à un de ses clients, une grande entreprise agro-alimentaire, pour sa première mission :

*« Mon entreprise (la SSII) m'a contacté en me disant, voilà, on veut bien travailler avec vous, mais vous avez un entretien ce soir chez le client. J'ai été à l'entretien et si ça ne... si le client avait dit « on ne veut pas travailler avec elle », mon entreprise ne m'aurait pas accepté. Et comme le client a été d'accord pour m'embaucher, ben, mon entreprise aussi, j'ai signé un contrat avec mon entreprise ».*

*« En fait j'ai commencé, ça fait un an, plus d'un an que je suis là-bas. Bah, là, je suis chez un client en tant qu'administratrice réseau. »*

Elle est missionnée en tant qu'administrateur réseau :

*« Je suis administrateur réseau, donc on s'occupe de tout qui est serveur, plus des postes des utilisateurs. Moi, je ne m'occupe plus des utilisateurs, à part créer leur compte. Quand un utilisateur rentre dans l'entreprise, c'est nous qui créons les adresses mail, le compte réseau, pour qu'il puisse se connecter au réseau de l'entrepris. Sinon c'est tous les contacts que j'ai avec les utilisateurs... Sinon je gère que le serveur. »*

Elle est consciente de l'étendue de ses responsabilités :

*« Parce que l'informatique gère vraiment beaucoup de choses. Il faut pas qu'il y ait de retard, il faut pas qu'il y ait de ... Si vous voulez, si les gens de la production n'ont pas leurs outils informatiques pour savoir quelle quantité de lait il faut, par exemple, pour envoyer à tel endroit, je sais pas..., je donne des exemples comme ça, il peuvent être impactés aussi. »*

Et évalue positivement son départ de X :

*« Aujourd'hui je suis cadre. J'ai bien fait de partir de chez X ... Bah oui, oui, il y a pas photo. »*

\*\*\*

#### **2.4.4. 11<sup>ème</sup> cas : Pierre [32 ans, ingénieur commercial, 2 ans d'ancienneté dans l'entreprise, démission]**

Pierre, 32 ans lors de l'entretien a démissionné en 2006 de son emploi en CDI à temps complet d'ingénieur commercial senior dans une petite entreprise de vente de matériel informatique où il est resté 2 ans. C'est une personne en phase d'ascension professionnelle qui cherche l'entreprise où elle pourra se stabiliser avec des responsabilités professionnelles à la mesure de ses ambitions.

##### **Phase 1 : Un décalage entre les dispositions du salarié et sa situation professionnelle**

Pierre a été recruté comme ingénieur commercial en informatique. Il travaille dans une boutique avec des horaires de travail réguliers et il assure l'encadrement des commerciaux juniors recrutés en alternance dans l'entreprise :

*« C'est à dire que je suis rentré comme commercial heu... Comme ça s'est bien passé effectivement, après heu..., j'ai eu la gestion des commerciaux juniors qui eux heu... rentraient. Heu... et puis après, je me suis occupé de gérer un petit peu le, le côté boutique, voilà c'est à dire de faire la caisse, de faire les stocks, etc... »*

Son travail était devenu rapidement routinier :

*« Donc il y avait,... il y avait vraiment de nouvelles choses à découvrir. En revanche, les objectifs - entre guillemets - ont été atteints assez rapidement heu..., ils n'ont jamais été réévalués, le salaire n'a jamais été revu, les objectifs non plus, même, c'est important aussi. Pas du tout de perspectives d'évolutions, et puis, c'est devenu routinier. »*

Non seulement routinier, mais éloigné de ses aspirations professionnelles : il désire développer un secteur de vente aux professionnels. Or durant les deux ans, l'entreprise a orienté ses boutiques vers la vente au grand public et a plusieurs fois transformé les magasins en conséquence. Une première fois :

*« Ils ont ouvert... Alors, il y a eu aussi un changement heu..., de... de façon de travailler, c'est à dire qu'au départ c'était quand même, c'était beaucoup plus axé professionnel et un petit peu, un petit peu grand public, et puis au fur et à mesure cela c'est développé de plus en plus sur le grand public parce que les produits vendus touchait le grand public et que... et c'est là qu'ils gagnaient le plus d'argent. Donc, il y a eu de plus en plus axé de « vente au grand public » et ce n'était pas forcément ce qui me plaisait le plus,... Donc, il y a eu aussi une restructuration même au niveau de..., de l'image, de la charte,... de la maison du..., du magasin... Puisque voilà, il y a eu un magasin qui a été créé. Donc de plus en plus, cela a glissé vers une boutique grand public et ce n'est pas du tout ce que je voulais faire quoi. ».*

Une seconde fois :

*« Alors, ils ont transformé en fait, une deuxième fois en fait, le magasin, le magasin pour en faire un..., vous savez, une espèce d' « Apple Store », donc avec des coloris typiques qui se ressemblent tous etc... Donc c'est là où ça s'est vraiment axé grand public heu... et heu... donc là ils ont essayé de nous fournir des tablettes PC, des choses comme cela, pour travailler dans de nouveaux contextes. Voilà, cela marchait très mal, il faut dire ce qui est, ça marchait très mal, personne ne s'en servait... C'était un coup pour rien. Heu... bon voilà... »*

Malgré l'évolution de son environnement de travail, il a développé la prospection commerciale auprès de professionnels qui lui a permis d'enrichir son portefeuille client et d'accroître la partie variable de son salaire :

*« La seule chose c'est que mon portefeuille client..., moi, moi, j'ai toujours travaillé en « B to B »<sup>44</sup> donc avec les professionnels, comme cela ne me plaisait pas de traiter les particuliers. Heu..., mon portefeuille client s'était développé sur les entreprises heu..., donc effectivement heu..., j'ai axé mon travail là-dessus. Heu..., l'évolution s'est faite au niveau salaire par rapport à ça, c'est à dire que plus on a d'entreprises, plus on a de chiffre, plus on a de commission. Mais c'est tout, c'est resté basé là-dessus. »*

Cette marge de liberté personnelle lui permet de s'accommoder temporairement de son emploi :

*« Il y avait aussi ce côté bon bah on n'était pas..., bon bah on n'était pas au siège donc il y avait aussi ce côté un petit peu - entre guillemets - liberté mais bon heu c'était très heu... A la limite, c'était presque très administratif - et ce n'est pas péjoratif encore une fois - mais l'ouverture se faisait à telle heure et telle heure. C'est-à-dire que c'est bizarre parce que la boutique, enfin, l'entreprise tournait sur*

---

<sup>44</sup> B to B ou B2B : business to business, c'est à dire l'ensemble des activités d'une entreprise visant une clientèle d'entreprises.

*des heu..., sur des mécanismes d'accès au grand public, alors que 80% du chiffre se faisait sur du professionnel. C'est à dire qu'ils ouvraient la boutique, mais bon la boutique, nous on avait le bureau au dessus, hein même si on passait vingt minutes dans la boutique par jour voilà. »*

*« Je me suis orienté vers ce... Alors cela m'a apporté heu... bah une connaissance de..., justement du grand public, de la sédentarité et heu... et puis une gamme de produits spécifiques. Donc c'était vraiment un arc, une flèche de plus dans mon parcours professionnel, mais heu bon... je ne regrette pas... Mais effectivement je sais que je n'aurai pas pu... y rester... »*

## **Phase 2 : Le ou les événement(s) déclencheur(s)**

Pierre ne pensait de toutes façons pas rester dans cette entreprise mais un évènement spécifique a précipité son départ. Pierre a assuré le remplacement de sa supérieure hiérarchique, la responsable de la boutique, durant son congé de maternité :

*« J'étais le deuxième voilà, tout à fait... Alors, quand la personne est heu..., c'était une femme qui, heu..., elle est partie en congé maternité..., je me suis occupé un petit peu, bah..., de faire ce qu'elle faisait... Mais en aucun cas, à un moment donné, enfin, à aucun moment, j'ai été..., je n'ai eu son poste ou même en remplacement, ou quoi que ce soit... »*

Durant cette période, la direction n'a jamais reconnu qu'il avait en charge la responsabilité de la boutique :

*« C'est-à-dire que c'est eux qui ont dit : « bon bah tu, tu vas t'en occuper..., le faire... » Heu, moi au départ cela me paraissait... enfin logique, cohérent, qu'y ai quelque chose qui soit fait à ce niveau-là, sachant qu'elle devait revenir. Alors que ce soit fait par, heu..., je ne sais pas, par la responsabilisation, par une prime etc... heu... Voilà, après j'ai clairement compris que de toutes façons, tout était bien comme cela... Après non, je n'ai rien demandé... Je leur ai dit bah... qu'effectivement je voulais bien faire cela, mais qu'il n'y avait pas de raison qu'il n'y ait pas quelque chose au bout. Non, ce n'était pas la peine, non, il m'ont dit : « bon, si tu ne veux pas le faire, ce n'est pas grave... ». Elle n'a pas été remplacée... Elle n'a pas été..., il n'y a jamais eu... »*

Ce n'est que par éthique personnelle que Pierre a assuré le remplacement mais il a en même temps compris qu'il n'avait pas de possibilité d'évolution dans cette entreprise :

*« Mais heu, je le faisais parce qu'effectivement, elle n'était pas là ... Bon après, c'est une question d'éthique heu..., on ne va pas non plus laisser perdre nos clients, ou heu... etc... »*

Pierre, lui-même, n'analyse pas cet évènement comme le déclencheur de sa démission. Mais la façon dont il en parle et le ressentiment qu'il éprouve à l'encontre de la direction de l'entreprise montre que l'absence de reconnaissance de son travail a joué un rôle non négligeable dans sa décision de départ à côté de l'orientation « grand public » de la boutique :

*« Ce n'était pas du tout l'esprit des deux patrons quoi... c'était vraiment épuré au maximum... Dès qu'il y avait une demande, c'était, cela traînait en longueur.*



*C'était... voilà, le but, c'était le chiffre, le chiffre est bon, c'est bon, le reste, on ne s'en préoccupe pas quoi. Donc..., c'est facile de cracher dans la soupe après, mais c'est..., c'était pas leur but, voilà quoi. Ils voulaient gagner de l'argent, ils gagnaient de l'argent. Tant que cela marchait, cela marchait. Si vous vouliez gagner plus d'argent, il fallait faire plus de chiffre, heu..., l'ancienneté, les évolutions, les augmentations, cela n'existait pas. »*

### **Phase 3 : Le processus de désengagement**

Pierre a démissionné car il n'y avait pas de possibilité d'évolution professionnelle pour lui dans l'entreprise. Il recherchait un poste orienté vers les professionnels avec davantage de responsabilité ou de reconnaissance... Le désengagement a été très rapide : il dû partir sans faire son préavis et avant d'avoir signé son nouveau contrat de travail, car la direction souhaitait une rupture rapide à partir du moment où il avait fait connaître son intention de départ :

*« Donc ce n'était pas ferme puisque ce n'était pas signé heu... Mais comme ils étaient un petit peu... bah, extrêmes et très carrés dans leur..., dans leur..., dans leur manière de nous, de nous gérer, effectivement quand, quand ils ont su que j'étais sur le départ, cela c'est fait plus vite que... même que je ne l'aurais souhaité ou espéré heu..., c'est à dire qu'ils m'ont dit « Si tu ne veux pas rester, ce n'est pas la peine, tu peux partir ». Donc le préavis n'a pas été fait. Non, non il n'y a pas eu de problèmes mais ce n'était pas la peine de rester un mois de plus, quoi... Et donc je n'avais pas encore trouvé ailleurs ce qui ne m'arrangeait pas forcément... »*

### **Phase 4 : La construction d'un nouvel avenir professionnel**

Pour Pierre, la construction de son avenir professionnel est antérieure à sa démission de 2006. Il a d'abord suivi un BTS « action commerciale » en alternance, puis il s'est orienté au fur et à mesure de son insertion professionnelle vers le secteur de l'informatique et la région parisienne :

*« Donc j'ai fait un BTS effectivement action commerciale en alternance sur ma région d'origine, parce que je ne suis pas de Paris, moi, je suis de Bourgogne. Donc heu..., en deux ans, dans le secteur Café-Hôtel-Restaurant etc... Donc, qui n'a rien à voir, rien du tout. L'avantage, c'était une très petite structure, donc il y avait deux commerciaux heu..., le directeur enfin le..., le gérant et un comptable quoi point barre. Donc moi, j'ai tout appris à faire, enfin je n'avais pas le choix, ce qu'il fallait faire : les tournées commerciales, la vente pure - entre guillemets -, la gestion des clients, la prospection et puis..., et puis apprendre à parler à différentes personnes puisque étant en campagne eh ben, le petit troquet de campagne où il y a 60 habitants, ce n'est pas le même que le restaurant quatre étoiles etc... Donc moi, tout cela a été très formateur pour moi. Et heu ... Après moi, je suis venu à Paris parce qu'il n'y avait pas spécialement d'emplois. J'ai fait quelques années dans l'assurance-vie..., très formateur aussi, mais très spécial. Et après je me suis dit : « l'informatique, cela me plaît, voilà, je vais me lancer dans ce secteur-là » ... Je suis resté chez un grossiste heu..., entre temps. J'ai bougé quand même pas mal les deux premières années, heu..., bah pour faire mes armes. Et puis donc alors là, c'était vraiment, c'était l'usine. Donc heu, donc ça m'a formé sur les produits, les licences, comment ça fonctionnait etc... Et une fois – entre guillemets – j'ai pris ces informations-là... Alors là, il y avait un turnover c'était horrible, puisque je crois que la moyenne pour les jeunes rentrant, c'était 6 mois donc... je n'ai jamais connu*

*une situation comme ça. Enfin cela n'excuse pas le mouvement mais... Et bon voilà, et après je suis allé chez ces personnes-là (Ses employeurs en 2006). »*

### **Phase 5 : L'engagement dans un nouvel emploi voire un nouveau métier**

Pierre a tout de suite retrouvé un nouvel emploi dans le même métier d'ingénieur commercial dans une entreprise informatique de taille un peu plus grande dans laquelle il encadre des commerciaux. Cet emploi a été trouvé par son réseau de relations professionnelles :

*« Par réseau de connaissance. C'est vrai que cela marche de plus en plus comme ça heu... Il y a beaucoup d'offres, mais comme je disais tout à l'heure, il y a beaucoup d'offres de sociétés où, de petites sociétés, où il n'y a pas de possibilité d'évolution. Heu..., pour les sociétés un peu plus intéressantes heu..., et évolutives, effectivement, ça marche beaucoup plus par réseau. Et donc là c'était le cas. Heu... »*

Il s'agit toujours de vente d'outils informatiques à des PME ou des grandes entreprises mais plus axé sur l'activité réseau, infrastructure, projet. La dimension managériale de son activité, la motivation des commerciaux, est plus développée :

*« Oui c'est différent, c'est-à-dire que le secteur est différent, moi-même, enfin il y a tellement de secteurs dans le même secteur que c'est.... Donc en fin de compte c'est toujours - entre guillemets - de la vente d'outils informatiques aux entreprises sauf que là, c'est vraiment du réseau, de l'infrastructure, du projet, c'est pour des PME ou des grosses sociétés. Ce n'est plus de la vente de machines, c'est pas le but. Heu..., donc je m'occupe de deux commerciaux heu..., donc heu..., je suis - entre guillemets - chef des ventes, même si c'est plus un titre qu'autre chose heu... Donc on a une équipe, cette équipe-là, commerciale et puis sur quelques secteurs déterminés, enfin ce n'est pas déterminé vraiment géographiquement, mais bon, le but est, voilà, que ces commerciaux aillent en prospection. Alors moi je leur donne un minimum de portefeuille, et puis vendre et surtout chercher, développer des projets informatiques dans les entreprises, voilà c'est essentiellement d'aller heu sur... Après moi au niveau personnel, il y a cet aspect-là, avec des comptes-client ou des gros comptes-client que je gère quand même moi personnellement et puis le côté management, objectifs, motivation, primes etc..., on va voir avec les commerciaux, quoi..., voilà. »*

Pierre évalue positivement son changement d'emploi qui lui a permis d'accéder à un niveau de responsabilité supérieur : chef des ventes :

*« Oui, oui au niveau personnel, à tous les plans, tous les plans (...) Exactement, ce n'est pas tant le salaire, parce que le salaire de toutes façons, va suivre enfin, quand on est bon, il n'y a pas de raisons. Heu..., c'est heu..., et heu... Non, c'est plus, effectivement, le côté responsabilité, le côté possibilité d'évolution. Car pour moi, il n'y a rien de plus frustrant que de rester..., de se sentir enfermer et se dire que..., même si c'est gratifiant au plan personnel, se dire que ce que l'on fait n'est pas reconnu (...) Malheureusement ce type d'entreprise, donc où je suis depuis quelques temps, elles se ressemblent toutes quoi. C'est souvent des PME heu..., de 135 personnes, mais c'est toujours très plat quoi, c'est-à-dire que..., donc là, il y a un palier supérieur qui est la direction commerciale, mais heu... il n'y a pas de possibilité d'évolution. »*

Maintenant Pierre s'estime à nouveau bloqué et s'interroge sur l'évolution et l'orientation professionnelle qu'il souhaite vraiment : du management, des responsabilités hiérarchiques ou « *le changement pour le changement* » ?

*« Parce que effectivement ce qui m'intéresse de plus en plus, c'est le management, c'est le..., la..., voilà oui, c'est le management. Parce..., parce qu'aller heu..., en prospection, faire du commercial pur, bon ben ça fait 15 ans, j'exagère..., j'exagère un peu, ça fait 10, 12 ans heu..., bon ben, ça va. Heu (...) Parce que cela s'apprend, hein il ne faut pas... Oui et puis motiver les équipes commerciales etc..., il y a quand même différentes écoles hein..., heu etc..., heu..., toucher vraiment l'humain parce que c'est cela ça hein, la motivation, surtout les commerciaux. Donc ça non, je l'ai fait de mon..., tout seul..., tout seul, heu, surtout apprendre à connaître les gens avec leur travail..., je pense que c'était surtout ça au départ. Et puis, et puis et puis cela s'apprend sur le tas. Mais heu..., non je n'ai jamais eu de formation (...) Mais je me pose aussi la question de savoir, au niveau personnel, si je ne cherche pas plus le changement que l'évolution. C'est-à-dire que, voilà, l'évolution, ça change ce que l'on fait tous les jours, donc ça me plaît. Mais est-ce que ce n'est pas plutôt le changement que je vais rechercher que l'évolution voilà ? C'est ça que je me pose à l'heure actuelle. Faire autre chose, apprendre autre chose... »*

Il reste ouvert à de nouvelles propositions de travail :

*« Alors je ne sais pas si c'est par fainéantise ou inconsciemment, mais mon CV est toujours en ligne. Donc heu..., peut-être qu'inconsciemment, c'est..., c'est comme ça que je suis. Mais heu... C'est heu..., donc je suis contacté effectivement régulièrement. Alors après maintenant effectivement je me renseigne beaucoup je parce que je voudrais que là heu... Pour être clair (il ne faudrait pas qu'il entende cela) pour être clair, je sais que je vais partir à terme. Et heu..., mais par contre je voudrais que maintenant, il y ait véritablement un changement dans ce que je vais faire, dans ce que je veux faire ... Avec des vraies perspectives et... Moi je pense que ce que j'ai peur, c'est ça..., c'est de ne pas voir plus loin que le bout de mon nez. Donc heu... Et puis je voudrais..., voilà, que ça se pose un petit peu et que je puisse faire autre chose et puis que j'arrête de me demander si c'est moi qui ait la bougeotte ou si c'est heu..., que je ne trouve pas vraiment ce que je veux faire, voilà... Mais heu..., ça ce serait au plan personnel, mais heu..., voilà. Donc là je sais que je vais bouger mais heu..., je prends mon temps et je veux vraiment que ce soit ciblé. Et je pense que cela se fera encore par un biais de réseau de relations. »*

\*\*\*

### ***Quels enseignements tirer de ces biographies ?***

Nous avons ici restitué onze cas de départs, six dont l'évènement déclencheur est un changement (cession, rachat, réorganisation interne) et où le départ peut aussi bien être une démission qu'un licenciement, et cinq cas où le changement ne constitue pas l'évènement déclencheur du départ qui, lui aussi, peut aussi bien être une démission qu'un licenciement (mais limité dans ce cas aux licenciements pour motif personnel).

Ces départs se sont effectués sous des modalités différentes : six démissions, trois licenciements pour motif économique (qui recouvrent des réalités différentes) et deux licenciement pour motif personnel.

**Le décalage entre les dispositions du salarié et sa situation professionnelle ne préexiste pas à chacune des ruptures.** S'il existe, ce décalage a pu se construire au fil des ans et ne préjuge en rien de la forme que prendra la rupture. Les insatisfactions, notamment liées au salaire (Pauline, Oualid et Anne entre autres) et/ou à la reconnaissance du travail effectué (le cas de Pierre est particulièrement probant, celui d'Oualid aussi où il s'agit non seulement de non reconnaissance mais de discrimination) sont fréquentes mais elles peuvent être supportées un certain temps car compensées par une bonne entente avec les collègues ou le fait d'exercer un métier intéressant et choisi, ou le fait de disposer de (ou de se construire des) marges de manoeuvre ou d'autonomie dans l'organisation ou l'orientation de son travail (Anne, Pierre, parmi d'autres).

Ce fragile équilibre est perturbé, dans les cas où le départ est directement imputable au changement, par l'arrivée d'un (ou de plusieurs) changement(s). Autrement dit, le changement (et les perturbations qu'il entraîne) peut venir aiguïser un malaise jusqu'à rendre le travail insoutenable (Alia, Adélaïde, Christine, par exemple) ou provoquer ce malaise et les conditions d'insoutenabilité du travail (Claire, Jean-Charles, Myriam). **Dans chacun des cas où le départ est imputable au changement, la dégradation des conditions de travail accompagne le changement.** Mais cela peut être également le cas lorsque le départ n'est pas lié au changement (Anne). En outre, le sentiment d'être grugé, manipulé, de vivre un conflit de valeur ou de loyauté est présent et contribue à cette dégradation (Adélaïde, Christine, Claire, Jean-Charles).

**Quand un lien fort n'a pas pu être établi entre le départ et le changement, cela ne signifie pas que le contexte professionnel n'ait pas été affecté par des changements.** Au contraire, la plupart des organisations productives sont traversées de transformations, plus ou moins invasives (extension d'un magasin, introduction d'une démarche qualité, modification des règles de gestion, rachat ou cession de filiale...). Mais dans ces cas, le départ de l'entreprise répond davantage à une dynamique individuelle propre (faire reconnaître ses compétences, saisir une meilleure opportunité, mener à bien un projet professionnel) qu'à l'effet d'un changement dans l'environnement professionnel du salarié concerné. Alors, la forme prise par le départ (dans les cas où le lien est faible avec le changement) est plus fréquemment une démission.

La rupture et la forme juridique prise par celle-ci, s'effectuent à l'intersection :

- D'un contexte spécifique (l'entreprise et les changements qui l'affectent) ;
- D'une configuration spécifique des liens entre l'individu et la sphère privée (familiale, relationnelle), ainsi qu'avec son employeur ;
- D'un « patrimoine singulier de dispositions, compétences et appétences » (Denave, 2006).

**Les entretiens ainsi décryptés montrent bien ces « dynamiques configurationnelles » et la difficulté à établir des relations causales, univoques, entre changement et modalité de départ.**

Il est intéressant de remarquer la place prise par les **formations suivies à l'initiative personnelle des salariés** dans les cas où le changement qui existe bel et bien dans l'entreprise

n'est pas l'événement déclencheur du départ. Dans les cas d'Anne, d'Oualid et de Pauline se sont ces formations suivies, parfois commencées avant l'emploi quitté, parfois poursuivies envers et contre tout, qui assurent un fil conducteur à la trajectoire du salarié et qui au final lui permettent de trouver un emploi à la mesure de ses compétences.

La **dimension collective** du vécu et des transactions éventuelles autour des changements et des départs, qu'ils suscitent ou provoquent, apparaît absente. Est-ce la conséquence d'un biais d'interrogation (le salarié pris isolément et pas l'organisation) ou d'analyse (ces « dynamiques configurationnelles » partent de l'individu et des interdépendances entre différentes sphères d'activité) ? Sans écarter ces hypothèses, il s'avère que les acteurs collectifs organisés (les syndicats) sont très peu présents et ne constituent pas une ressource pour les salariés en proie aux transformations de leur organisation et à leurs conséquences. Hormis le cas où les salariés s'inscrivent dans des plans sociaux collectivement négociés (Claire, par exemple).



### Partie 3 : Les ruptures de contrat de travail en contextes

Après l'analyse de nos 33 entretiens, il apparaît que les départs des entreprises suite à des ruptures de contrat de travail trouvent leur origine dans le contexte professionnel des salariés et sous l'effet des changements qui affectent plus ou moins directement et avec plus ou moins d'intensité leur environnement professionnel (organisation du travail, relations sociales dans l'entreprise etc.). Les conséquences des changements en termes de dégradation des conditions de travail et/ou d'intensification du travail peuvent être plus ou moins perçues par le salarié qui alors attribuera plus ou moins son départ à ce phénomène<sup>45</sup>. Mais les cas où le changement et ses conséquences sur le travail n'interviennent pas du tout dans la rupture sont rares<sup>46</sup>. Néanmoins, en dominante, les départs sont bien la résultante de changements qui touchent aux frontières de l'entreprise et/ou à des réorganisations internes plutôt qu'à des changements strictement technologiques et c'est à ces situations que nous allons maintenant nous attacher.

Il ressort aussi de l'analyse que les ruptures du contrat de travail, comme d'autres événements du parcours professionnel, se situent aux carrefours de trois logiques : **une logique biographique, une logique organisationnelle et une logique institutionnelle**. De ce point de vue, la possibilité de pouvoir bénéficier d'un accompagnement voire d'une formation par le biais d'une cellule de reclassement dans le cadre d'un plan de sauvegarde de l'emploi est à double tranchant. Pour l'employeur, cela constitue un coût qu'il peut chercher à contourner en faisant des licenciements au fil de l'eau ou bien en cherchant « la faute » pour effectuer des licenciements pour motif personnel. Pour les salariés, les conditions de la rupture du contrat de travail, voire les conséquences en termes de reclassement, peuvent être atténuées relativement à celles d'une démission forcée ou d'un LMP (voir les cas de Claire et Yann).

A un niveau plus fin (et peut-être plus partiel), toutes les ruptures de contrat de travail résultent de la mise en jeu, imbriquée et conjointe, ou alternative et disjointe, de trois dimensions : les conditions de travail, la question du sens du travail et les ressources que le salarié peut mobiliser (*cf. schéma ci-dessous*) :

- Le changement vient dégrader les **conditions de travail**. Cette dégradation se traduit par une détérioration du climat interne et/ou par une intensification du travail qui peut rendre celui-ci insoutenable et conduire à la rupture du contrat de travail ;
- Le changement amène les salariés à questionner **le sens du travail**. Une absence de reconnaissance du travail accompli que ce soit en termes d'évolution professionnelle, en termes salarial ou symbolique, le sentiment d'avoir été trompé, de s'être investi sans retour dans son travail. A cet égard, les relations interpersonnelles, voire affectives, avec les supérieurs hiérarchiques comptent beaucoup et un simple changement de direction (ou de « chef ») peut avoir des conséquences décisives en termes de départ de l'entreprise.
- Quels que soient le contexte et les circonstances précises qui ont entraîné le départ, **les ressources dont disposent les salariés ou qu'ils sont en capacité de mobiliser** (que ce soit en termes de capital humain, de capital social, de ressources procurées par le milieu d'appartenance : la famille, la profession,... ou de ressources procurées par les dispositifs

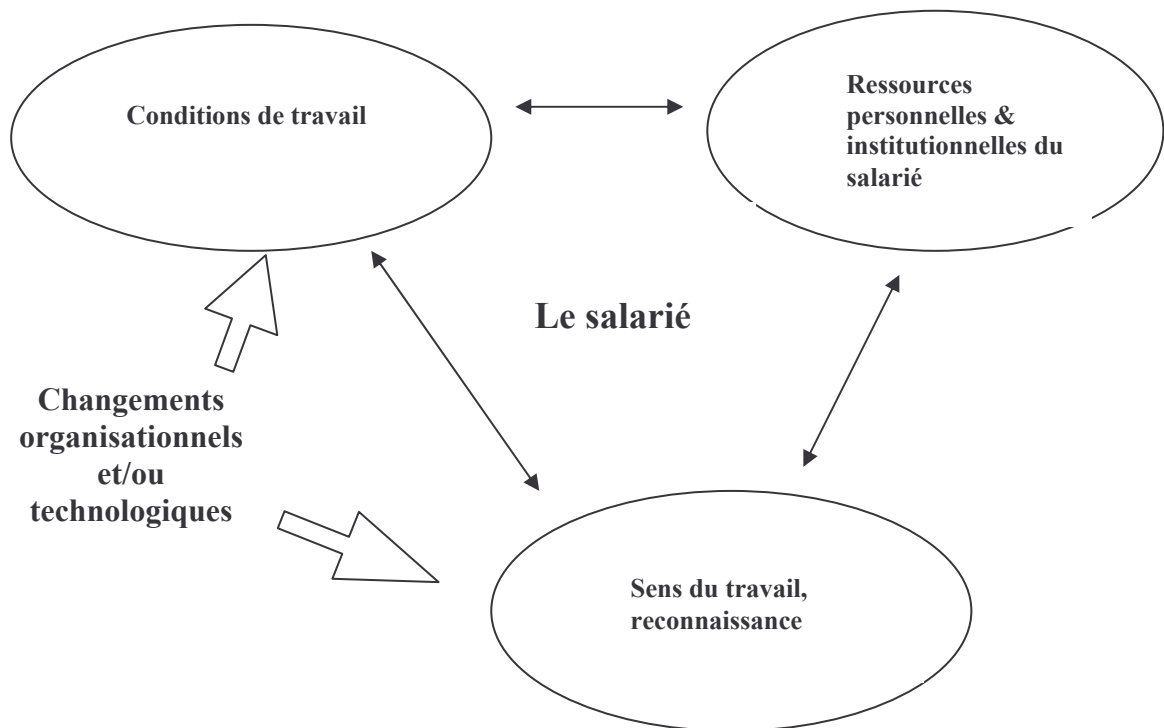
---

<sup>45</sup> Soit le départ est la conséquence directe du changement, soit le changement constitue un élément parmi d'autres du contexte du départ.

<sup>46</sup> Soit l'entretien ne permet pas de discerner le rôle exact du changement dans le départ du salarié (*cf. tableau 9* ligne : lien indéterminé), soit c'est une logique individuelle qui est en jeu, telle que la réalisation d'un projet professionnel clairement exprimé ou latent.

institutionnels : les droits liés au travail, les syndicats,...), jouent un rôle important à différents niveaux.

### Schéma compréhensif des ruptures de contrat de travail



Chaque situation est différemment perçue, vécue et supportée par les salariés en fonction des ressources qu'ils sont capables de mobiliser. C'est bien **l'interaction entre le changement de l'environnement professionnel, du rapport au travail et des ressources qui va expliquer la rupture de contrat de travail d'un salarié, la forme qu'elle va prendre et ses conséquences** : la capacité à retrouver un emploi et le bilan effectué deux ans après le départ. Nous retrouvons ici la variabilité individuelle dans les réactions et les conséquences face à une même situation de changement que Amossé et Gollac (*op. cit. 1.1.2.*) relevaient pour les salariés face à l'intensification du travail.

Dans un premier temps, nous allons revenir sur chacune de ces trois dimensions, brièvement pour les deux premières que nous avons déjà eu l'occasion de commenter à plusieurs endroits de ce rapport ; et de façon plus complète pour la dernière (les ressources des salariés) que nous n'avons fait qu'effleurer jusqu'ici.

Dans un second temps, nous montrerons comment ce schéma compréhensif des ruptures de contrat de travail agit dans trois configurations. La première est une configuration de changement particulièrement perturbatrice puisqu'il s'agit des fusions-acquisitions. La seconde est une configuration particulière de la relation salariale : les « relations triangulaires d'emploi » (autrement dit et pour l'essentiel, le cas des salariés missionnés dans une autre entreprise que celle qui les emploie). Pour finir, nous examinerons une dernière configuration



qui tient à la rupture avec l'employeur pour ainsi dire à l'insu du salarié : les transferts d'emploi.

### 3.1. Les trois dimensions du schéma compréhensif des ruptures du contrat de travail

#### 3.1.1. Les conditions de travail et la soutenabilité du travail,

Le (ou la succession des) changement(s) s'accompagne(nt) d'une dégradation des conditions de travail. L'analyse de nos entretiens (*cf. partie 2*) en a donné de nombreuses illustrations. Climat d'insécurité, peur de perdre son emploi dans les cas de restructurations, tensions liées à l'arrivée d'un nouveau supérieur hiérarchique ou d'un changement d'organigramme (*cf. encadré 5*), réorganisation du travail qui implique de travailler plus intensément, de satisfaire à des objectifs nouveaux ou plus élevés... la dégradation peut tout autant concerner les conditions *objectives* de travail que sa charge mentale. Tous les changements organisationnels n'ont pas le même impact sur les conditions de travail. Ainsi, il a été établi à partir de l'exploitation de l'enquête COI1997 que la certification ISO tendait à enrichir le travail des salariés tout en favorisant leur autonomie ; par contre, l'introduction du travail en juste-à-temps avait pour effet d'accroître les contraintes de rythme ainsi que le poids de la surveillance hiérarchique (Greenan, Hamon-Cholet, 2000). Nos résultats empiriques font écho à ce dernier constat : l'introduction récente ou plus ancienne du juste-à-temps accroît la probabilité d'être licencié toutes choses égales par ailleurs (*cf. partie 1.2.*).

#### Encadré 5. Les changements de direction

Nous abordons là les cas où les salariés ont explicitement exprimé des difficultés dans le travail qu'ils ont quitté, liées à un changement de direction ou de supérieur hiérarchique direct. Ce changement de direction ou de supérieur hiérarchique direct a selon eux dégradé leurs conditions de travail, davantage par perturbation du climat et des relations professionnels que par de nouvelles méthodes de travail. Ces cas sont différents des rachats où par exemple l'entreprise acquéreuse met en œuvre de nouvelles règles de gestion. D'une part, il peut y avoir rachat sans changement de direction ou changement de direction sans rachat mais surtout d'autre part, il est davantage question de personnalisation de la relation entre le salarié et la direction dans ces 5 cas.

Salarié	Motif du départ	Les circonstances du changement de direction et leurs implications
Mélanie, 42 ans, aide-comptable, 1 an d'ancienneté	Démission car « meilleure proposition ailleurs »	« Eh, aussi à cause du départ du directeur du magasin. C'était quelqu'un que j'aimais beaucoup, je m'entendais très bien avec lui sur le plan de travail et comme sur le plan personnel. Et je voulais pas travailler avec un autre directeur du magasin. Voilà. Donc, comme j'ai eu l'opportunité de partir, je l'ai saisie... .. Par contre l'ambiance c'était génial. On s'entendait vraiment très bien, riait beaucoup, pleurait beaucoup aussi, mais, je pense qu'on formait une équipe aussi assez, assez soudée, pas mal de gens... c'était plus que des collègues, la plupart c'était des amis... .. Oui, je pense que l'arrivée de nouveau directeur et les départs qui se sont un peu succédés, a mis un peu... du coup l'ambiance s'est complètement modifiée et ça n'a peut être plus motivé les gens de l'équipe de base, en fait, que j'ai connus... .. Et quand on m'a proposé d'autre chose j'ai même pas réfléchi. Voilà, quoi. Il y avait le directeur que je ne m'entendais plus bien et puis cette opportunité... »
Victor, 28 ans, chef de rang, 5 ans d'ancienneté	Démission car « désir de changement »	« La direction de l'hôtel avait changé et elle poussait plus le chef de service ou les supérieurs et après cela se répercutait sur les employés... .. Et je sais que suite à ce changement de direction, je me suis pris plus de pression de la part du chef de service... .. En fait j'avais un chef de service qui était un peu...qui changeait un peu les emplois du temps au dernier moment et qui n'avait pas une relation...heu, en fait, c'était avec

		<p><i>tout le monde, il avait un peu cette attitude là avec tout le monde, avec tous les employés sous ses ordres, il changeait un peu les emplois du temps au dernier moment, on lui demandait quelque chose, soit d'avoir un jour et heu, soit il acceptait, soit derrière il nous faisait des coups bas, en fait il nous arrangeait pas à côté, soit il nous disait des non catégoriques... .. Et après il m'a demandé si je voulais faire les nuits, je lui ai demandé si c'était obligatoire et il m'a dit « Oui, c'est obligatoire » alors que ce n'est pas une obligation... .. Quand je suis entré dans cette entreprise, il y avait une bonne ambiance et y a pas mal de gens qui sont partis au fur et à mesure, et après je me suis retrouvé avec des gens que j'appréciais moins et je suis parti parce déjà les conditions de travail étaient moins bonnes, et l'ambiance était moins bonne et après, il y a eu les questions d'emploi du temps et tout ça... .. Quand j'ai démissionné, je n'avais pas trouvé d'autre travail. Je suis parti donc un peu comme ça sur un coup de tête. Les raisons sont la dégradation d'un peu tout, quoi... .. Ca s'est beaucoup dégradé vers la fin quand ils m'ont demandé de faire des nuits et que je ne voulais pas les faire. Le travail de nuit, c'est quelque chose de difficile et quand on m'a imposé ça, en fait ça a été la goutte d'eau qui a fait déborder le vase et ça a été quelque chose qui m'a donné encore plus envie de partir. »</i></p>
Antonio, 34 ans, analyste-programmeur, 6 ans d'ancienneté	Licenciement pour insuffisance professionnelle (ne peut travailler qu'à 4/5 <sup>ème</sup> de temps)	<p>« Puis cette année 2006, où il y a eu ce rachat par ce groupe américain, qui lui a décidé de... de mettre sa direction. Qui a fait les choses en douceur, mais dans son sens. Donc il y a <b>une nouvelle façon de manager, un peu de mise à l'écart des anciens</b>, même si j'étais pas moi très ancien... .. Le premier directeur qui est un co-fondateur de la société était vietnamien, donc, mon collègue était vietnamien aussi. Il y avait pas mal de vietnamiens employés dans la société, qu'ils soient connus du PDG ou pas. Et ... moi dans ce que j'ai vu c'est que c'est des gens qui étaient recrutés <b>qui avaient des compétences, qui n'étaient pas là juste par copinage. Et j'ai trouvé ça un peu fort de vouloir les mettre dehors</b> juste pour ça... .. Ils ont plus d'exigences, c'est vraiment la rentabilité à tout prix... C'est vrai que pour une question de rentabilité, je n'étais plus très désirable... .. <b>Il n'y avait plus ce lien « affectif », entre parenthèse, de relations saines, on va dire, avec le responsable.</b> Entre un de la société qui fait son boulot, même s'il a des ennuis, qu'on puisse l'aider et pas le rabaisser... »</p>
Christine, 34 ans, caissière, 8 ans d'ancienneté	Licenciement pour faute	<p>« Mais, bon, quand c'est passé anglais, bon, bah, ça a changé carrément. Avec l'ancien directeur, j'ai jamais eu de problème et là le nouveau arrive... .. Je suis arrivée le matin pour venir travailler, le matin, il m'a dit : « non, on n'a plus besoin de toi, tu peux partir ». Donc j'avais pointé, j'ai repointé dans l'autre sens... .. Il a été désagréable comme tout, tout le monde a entendu, même les clients... .. <b>Il ne m'a jamais dit bonjour à moi.</b> Aux autres, il disait bonjour et serrait à la main et à nous, on était plusieurs caissières, et il ne disait pas bonjour... .. <b>Parce que avant, on était « familial », c'était vraiment très familial. Dans l'entreprise X, c'était chacun pour soi... .. C'étaient les chefs, chefs et nous, on était ... les moins que rien.</b> On va dire ça comme ça. C'est malheureux, mais... »</p>
Joseph, 56 ans, chargé d'affaires, 5 ans d'ancienneté	Licenciement pour faute : refus de mutation	<p>« Dans l'année qui a précédé mon départ, il y a eu beaucoup de changements, la directrice commerciale Région, enfin..., de d'Île de France est partie, elle a été remplacée par quelqu'un avec lequel elle s'entendait pas, et ce monsieur a tout chamboulé dans l'organisation. Autant la directrice avant laissait complètement libre ses cadres dans la gestion de leur travail. Normalement on fait du commercial et auprès des industriels, c'est pas, c'est pas évidemment... .. Techniquement c'était très pointu et donc on avait, quand même, heureusement le degré de liberté pour organiser ses rendez-vous, ses déplacements. Bon, j'avais une secrétaire sur Paris, ensuite sur Saint Quentin, qui m'assistait par téléphone pour prendre les rendez-vous, la logistique, les réservations,</p>

		<p><i>les éditions, le classement etc... Et puis un bureau d'étude qui travaillait aussi très bien. <b>Moi, je suis toujours en bonne relation avec eux, j'ai toujours des amis,</b> ... Mais le nouveau directeur qu'on a eu, lui voudrait tout régenter, tout savoir, tout décider, parfois à 14 heures il vous convoquait pour une réunion d'urgence à 18 heures. Moi, ça m'est arrivé plusieurs fois de partir d'ici ou d'annuler un rendez-vous pour y aller. Je mettais 4 heures, 4 heures 30 de route et puis à 18 heures, <b> finalement, il n'arrivait pas et finalement il reportait la réunion pour lendemain. Je faisais le trajet pour rien.</b> Donc, moi, je lui ai dit aussi que je trouvais que c'était pas très efficace et assez désinvolte vis à vis de son personnel... ... Comme disait mon chef : lui, il disait : « j'ai moins de diplôme que toi, moins d'expérience que toi mais tu vois je gagne le double et c'est moi qui décide »... ... <b>Au bout d'un moment quand vous entendez ça, ça tourne à la perversité. C'est, c'est, c'est tout à fait anormal...</b> ... Au bout d'un moment, j'ai dit ben c'est tout, je laisse tomber. Parce que vous pouvez difficilement être persuasif vis à vis d'un client auprès duquel vous essayez d'avoir un contrat, quand vous même vous êtes dans une difficulté de relation avec votre hiérarchie.</i></p>
--	--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Ces exemples mettent en lumière la détérioration des relations de travail qui découle du changement de direction ou du changement de supérieur hiérarchique direct. Cette détérioration de l'ambiance de travail est souvent amplifiée par le départ concomitant d'autres collègues. De ce fait, sont souvent opposés un « avant » et un « après ». L'« avant » bénéficie de qualificatifs du registre de l'affectif : des amis, une ambiance familiale, une bonne ambiance, un lien affectif..., alors que ce n'est plus le cas pour l'« après ». Mais ce changement n'est pas qu'une question d'anciens et de nouveaux. A part le cas de Mélanie, tous les autres salariés concernés par ce changement de direction ou de supérieur hiérarchique direct mentionnent, outre la détérioration du climat général, des faits concrets tels que une gestion inhumaine du personnel, le manque de compréhension des situations individuelles, l'autoritarisme (« c'est moi qui décide », « il m'a dit oui, c'est obligatoire, alors que ce n'est pas une obligation »), la désinvolture (« il n'arrivait pas et finalement il reportait la réunion pour le lendemain »), voire le mépris manifeste (« il ne disait jamais bonjour aux caisses », « on n'a plus besoin de toi, tu peux partir »). Autant de faits précis qui non seulement détruisent les relations de travail mais peuvent aussi être interprétés comme des incitations claires au départ, comme une volonté de faire place nette et de se débarrasser des salariés anciens.

Les changements organisationnels sont souvent vecteurs une intensification du travail, laquelle peut rendre le travail insoutenable<sup>47</sup>. En effet, « l'intensité du travail ne peut, aujourd'hui, se réduire au contrôle du travail et aux cadences infernales dénoncées dans les années 1970, même si celles-ci n'ont pas disparu. Elle est aussi liée à la fixation d'objectifs ou d'effectifs sans tenir compte des réalités du travail, à la complexité des organisations, à la rapidité du changement. Elle s'auto-entretient par un cercle vicieux de l'urgence et de l'impréparation » (Gollac, 2005, op.cit.).

*« Je suis un peu parti sur un coup de tête parce que je ne voulais plus travailler dans cette entreprise. Les conditions de travail s'étaient en fait dégradées, et on m'obligeait un peu à faire des nuits que je ne voulais pas faire. »*

[enquêteur] Les conditions s'étaient donc dégradées ?

*« Oui, tout à fait, oui, en fait j'avais un chef de service qui était un peu...qui changeait un peu les emplois du temps au dernier moment et qui n'avait pas une relation...heu, en fait, c'était avec tout le monde, il avait un peu cette attitude là*

<sup>47</sup> Le travail soutenable est défini comme « bio-compatible, c'est-à-dire compatible aux propriétés fonctionnelles de l'organisme humain et à leur évolution au fil de l'existence ; ergo-compatible, donc propice à l'élaboration de stratégies de travail efficaces ; et socio-compatible, donc favorable à l'épanouissement dans les sphères familiales et sociales, et à la maîtrise d'un projet de vie » dans Gollac M., Guyot S., Volkoff S., 2008, A propos du travail soutenable, Rapport du CEE, n°48, juin.

*avec tout le monde, avec tous les employés sous ses ordres, il changeait un peu les emplois du temps au dernier moment, on lui demandait quelque chose, soit d'avoir un jour et heu, soit il acceptait soit derrière il nous faisait des coups bas, en fait il nous arrangeait pas à côté, soit il nous disait des non catégoriques...et après il m'a demandé si je voulais faire les nuits, je lui ai demandé si c'était obligatoire et il m'a dit « Oui, c'est obligatoire » alors que ce n'est pas une obligation. »*

[enquêteur] Y avait-il alors du stress ou de la pression ?

*« Un peu quand même vu que la direction de l'hôtel avait changé, et elle poussait plus le chef de service ou les supérieurs, et après cela se répercutait sur les employés (...) » (Victor, 28 ans, chef de rang, 5 ans d'ancienneté).*

Cette dégradation des conditions de travail préside à presque tous les départs (30 sur 33) que nous avons analysés, que le changement ait constitué l'événement déclencheur ou non. On peut avancer, à la suite de Baudelot et Gollac, « [C'est] que la pression exercée par l'intensification du travail favorise l'objectivation de mauvaises conditions de travail et libère aussi son expression » ; et « au contraire du retrait et de l'investissement, l'expression d'une souffrance au travail semble relativement peu influencée par les grands clivages sociaux que repèrent le diplôme, le statut d'indépendant ou la catégorie socioprofessionnelle » (Baudelot, Gollac (dir.), 2003).

Ainsi, des conditions de travail déjà pénibles et stressantes, et/ou des conditions d'emploi insatisfaisantes (pas de promotion, salaire jugé trop faible etc.) vécues depuis plusieurs années, ne sont alors plus supportées ou supportables. Pour les salariés qui rompent leur contrat de travail, le départ est le moyen de se révolter contre ces conditions dégradées et ainsi de se préserver dans un environnement devenu trop anxiogène.

[enquêteur] Si les horaires vous avaient convenu, vous seriez restée chez J. ? ça correspondait à ce que vous souhaitiez comme environnement de travail ?

*« Oui. Ça, les horaires, et puis si le salaire avait été un peu plus important, sans problème. Parce qu'il y a eu le salaire aussi qui joue beaucoup. Tout le monde me disait "non mais attend", enfin, tout le monde, et puis moi la première aussi hein ! (...) Ouais. Elle m'a embauché j'étais à 900 euros par mois quand même ! Parce que j'étais pas formée ! Donc elle me dit : "vous comprenez, le temps d'être formé, etc..." je suis restée un an à 900 euros par mois. Donc le jour où j'ai commencé à dire quelque chose "non mais tu travailles très bien, je te donne 100 euros" ; elle m'a donné 100 euros, puis elle m'a augmenté de 50, puis de 50 pour essayer de noyer un peu le poisson, parce qu'elle était pas... je sais pas, je sais pas si c'était vraiment légal aussi... bon j'étais jeune, ça faisait partie de mes premiers emplois donc j'ai pas...Et puis c'était tellement prestigieux J., de travailler chez J. donc... j'ai rien dit. j'ai rien dit. » (Sophie, 30 ans, vendeuse, 4 ans d'ancienneté).*

*« On nous demandait tellement de travail que de toute façon, à la fin on avait des conflits entre nous qu'à la fin de la journée, on s'était calmé mais on nous demandait tellement de choses qu'à la fin, c'était trop tendu, une journée comme ça c'était très fatiguant (inaudible) ! » « (...) Non, ça n'a pas changé et je suis resté au même salaire pareil, d'ailleurs, c'est ce qui m'a un petit peu déçu parce que juste ce que je faisais, j'en faisais largement plus que ma part et le salaire n'augmentait pas quoi ». (Gabriel, 42 ans, agent de sécurité, 6 ans d'ancienneté)*

« Oui, alors le stress, alors il est plus un stress mais que connaissent énormément de gens qui est heu, moi j'ai un double stress mais qui n'est pas lié du tout à la restructuration, qui était finalement le stress de la 'mobilité' entre guillemets, quand vous avez un poste international, quand vous travaillez au niveau international, c'est le voyage, quand vous êtes à droite à gauche, en permanence donc heu il y a toute la mobilité internationale, qui est extrêmement pesante, hein le voyage, mais ça, énormément de gens la connaissent entre guillemets, connaissent ce problème là, et l'autre stress que j'avais qui est un stress qui est également absolument pas lié à la restructuration, mais à pas mal de postes en entreprise aussi qui est le stress, le stress de « l'email », voilà où moi j'étais arrivé compte tenu de mes responsabilités à un niveau, j'avais plus de 200 e-mails par jour et là c'est vrai qu'à un moment donné il y a le stress (rires) mais qui n'a rien à voir avec la restructuration. (...)c'est la forte mobilité internationale qui fait qu'en effet c'est la gestion de la vie familiale où finalement, je voyais mes enfants, allez 3 jours par semaine, voilà donc heu » (Yann, 48 ans, manager, 21 ans d'ancienneté).

La dimension collective du changement introduit dans l'entreprise occasionne néanmoins des souffrances vécues sur le mode individuel : « cette souffrance qui ne trouve pas d'expression politique est vécue comme une iniquité. Les mauvaises conditions de travail, le sentiment que l'emploi n'est pas sûr engendrent le sentiment d'être mal payé par rapport à son travail, le sentiment d'être exploité » (Baudelot & Gollac, *op. cit.*).

De l'intensité du travail au sentiment de ne pas être reconnu dans son travail, il n'y a qu'un pas que plusieurs de nos entretiens ont révélé.

Mais la souffrance peut aussi naître dans les cas où ce n'est ni la dégradation des conditions de travail ni l'intensification du travail qui viennent directement motiver le départ du salarié. L'absence de reconnaissance du travail effectué ne passe pas nécessairement par une charge accrue de travail. On a vu dans la partie consacrée aux biographies, les cas de Pierre et d'Oualid où finalement leur plus grand ressentiment vis à vis de leur employeur tient au fait que leurs efforts n'aient pas été reconnus ni salarialement ni symboliquement. Ils en expriment de la colère et de l'amertume et ce sont ces sentiments qui ont constitué le moteur de leur départ. D'autres salariés rencontrés qui travaillent plus particulièrement dans des PME expriment cette même critique vis à vis de leur entreprise (Adélaïde, Sophie...).

### **3.1.2. Quand le changement questionne le sens du travail**

Autre dimension (connectée à la précédente), l'introduction (parfois répétée) de changement(s) peut affecter le salarié au point où son travail perd de son « sens », où ses valeurs, son éthique du travail peuvent entrer en conflit avec les orientations prises par l'entreprise, la nouvelle organisation du travail, l'évaluation de ses résultats etc.

Ainsi, Jean-Charles a quitté (démissionné) un emploi dans une grande entreprise privée qui connaissait des restructurations régulières pour un nouvel emploi dans un établissement public ; celui-ci réconcilie ses valeurs avec celles de l'entreprise. Travailler pour augmenter les dividendes des actionnaires ne pouvait constituer pour lui une motivation, *a fortiori* quand l'atteinte des objectifs professionnels était inféodée à cette finalité au mépris des conditions de travail et de la qualité du travail.

*« Moi je..., aujourd'hui, je suis dans un établissement public, je suis donc, enfin, l'actionnaire, c'est l'Etat. J'ai un contrat de droit privé, je ne suis pas fonctionnaire, mais je pense que la façon dont on travaille aujourd'hui, ça me satisfait beaucoup mieux, et moi, enfin moi, c'est un problème plus heu existentiel quoi ! Moi, travailler dans une boîte et puis faire du chiffre pour payer des actionnaires, ça me pose un problème, voilà ! Donc moi j'aurais été dans une société où les actionnaires, ça aurait été des salariés, enfin où on aurait été propriétaires de tout, à la limite, avec des représentants au conseil d'administration. A la limite, c'était soit ça, soit partir dans le public quoi. » (Jean-Charles, 38 ans, chef de projet, 3 ans d'ancienneté).*

D'autres entretiens soulèvent cette question du sens du travail face à des changements organisationnels (management, règles de fonctionnement, critères d'évaluation de l'activité...) qui leur semblent contraires à leur vision de la qualité (*i.e.* le travail bien fait), absurdes au regard des exigences du travail.

*« On avait des objectifs en la matière, on avait voilà, et c'est vrai que ça a un peu modifié les conditions de travail, moi quand j'ai commencé à travailler, c'était pas du tout comme ça quoi, y avait un respect du..., enfin, on essayait quand même de faire la qualité, (...), aujourd'hui, y fallait faire du résultat, point. » (Jean-Charles, 38 ans, chef de projet, 3 ans d'ancienneté).*

*« On avait beaucoup de pression. Il fallait qu'on fasse du chiffre, du chiffre, donc il fallait faire passer les clients assez vite. Il y avait des moments où les clients râlaient (...) disons que pour eux [la direction], ça n'allait jamais assez vite ». (Christine, 34 ans, caissière 8 ans d'ancienneté).*

On a vu le cas d'Anne (*cf. partie 2.4.1.*) qui se reconnaissait plus dans ce magasin selon ses propres termes :

*« Quand j'en suis partie moi je... je me demandais vraiment ce que je faisais dans ce magasin-là quoi, voilà... ... Ce qui fait que je ne me trouvais plus du tout à ma place... C'est vrai qu'ensuite, enfin moi, j'ai senti personnellement une charge de travail, et puis des trucs qu'on nous demandait dont je ne voyais absolument pas l'intérêt..., heu... faire des tableaux, des trucs comme cela, mais bon, je ne voyais pas trop à quoi cela rimait..., on nous demandait de mettre des opérations en place... » (Anne, 44 ans, vendeuse, 17 ans d'ancienneté).*

Or, cette dégradation de la qualité du travail génère de la souffrance psychique car elle porte atteinte à l'estime de soi. « Cette dissolution des critères collectifs de jugement sape les possibilités d'obtenir une reconnaissance sur la base du travail réellement effectué » (Davezies, 1999). Or, quand le travail porte atteinte à la dignité et à l'estime de soi, il engendre des problèmes de santé. Davezies note ainsi que dans les cabinets médicaux, les salariés se plaignent davantage de la dégradation de la qualité et du sens du travail que de l'intensification du travail.

La dégradation de la santé du travailleur peut conduire à la rupture du contrat de travail. Ainsi, « nous savons que les salariés licenciés ont, avant leur licenciement, un état de santé moins bon que ceux qui se maintiennent dans l'entreprise. Et ceci y compris lorsque le licenciement est collectif et motivé par des raisons économiques (Davezies, 1995). Ce mécanisme de sélection et de tri des salariés est à l'origine d'un phénomène très particulier.

Lorsque l'on recherche les traces d'atteintes à la santé par le travail, très généralement on les trouve plus chez les salariés qui, pour une raison ou une autre, ont quitté l'entreprise, que chez ceux qui sont encore exposés aux nuisances du travail » (Davezies, 1999).

Ainsi, les salariés qui ont subi un licenciement seraient ceux qui ont le moins bien supporté les conséquences des changements sur leur travail.

Deux ans après la rupture, il n'apparaît pas étonnant que plusieurs salariés n'aient pas spontanément effectué de lien, en début d'entretien, entre leur départ et les changements survenus dans l'entreprise. Comme nous l'avons dit précédemment, les conditions de travail étaient souvent avancées en premier lieu, sans connexion explicite avec les changements organisationnels. Trouver les causes du malaise qui a conduit au départ demande de la réflexivité sur une période souvent douloureuse au cours de laquelle le salarié a beaucoup pris sur lui.

Comme l'écrit Gollac, « lorsque seuls le petit chef ou les normes de production sont en cause, comme c'était le cas avec l'intensité-débit taylorienne, les personnes peuvent se montrer très critiques. Lorsque la cause de l'intensité réside dans le client (même si celui-ci est en fait un donneur d'ordre) ou dans les normes de qualité, il est difficile de critiquer : « le client » et « la qualité » ont une grande légitimité. Quant à la complexité organisationnelle ou à la mauvaise organisation, elles sont difficiles à mettre en évidence pour des individus ou même des syndicats qui, en France, ont rarement assez de militants pour se livrer à une analyse fouillée de l'organisation » (Gollac, 2005, op. cit).

Quand les départs se sont effectués en lien fort avec les changements, les salariés ont le sentiment d'avoir été malmenés, voire maltraités. Plusieurs semblent avoir pris de la distance avec le travail subordonné : certains déclarent préférer s'investir ailleurs, dans la sphère familiale, associative... (Claire, Christine par exemple). En clair, dans des sphères où ils pensent trouver plus de reconnaissance. D'autres disent avoir changé leur rapport au travail et préférer désormais mesurer leur effort et leur implication ou travailler à leur compte (Joseph et Yann, par exemple).

En effet, « à travers leur souffrance, les salariés posent la question de la reconnaissance. Mais entendons-nous bien ! Reconnaître les salariés ne signifie pas leur manifester de la gratitude. Reconnaître les salariés signifie les reconnaître comme humains, c'est-à-dire comme entités singulières proprement irremplaçables, porteuses chacune d'un projet, d'une aspiration à prendre part, à intervenir, à contribuer sur la base de son propre point de vue, sur la base de sa propre expérience du travail » (Davezies, 1999).

Et la modalité de rupture du contrat de travail (démission, licenciement pour motif personnel ou licenciement économique) et le processus qui conduit à son « choix » ne sont pas indépendantes du caractère soutenable de la situation professionnelle et de la capacité du salarié à y résister et à réagir, en mobilisant ses ressources comme nous allons le voir.

### ***3.1.3. Les ressources personnelles et institutionnelles du salarié***

Au delà du contexte et des circonstances précises qui ont entraîné le départ, les ressources dont disposent les salariés et surtout qu'ils sont en capacité de mobiliser, que ce soit en termes de ressources procurées par le milieu d'appartenance : la famille, la profession,... ou de

ressources procurées par les dispositifs institutionnels : les droits liés au travail, les syndicats, ..., jouent un rôle important dans tout le processus du départ et la situation deux ans après. Chaque étape est différemment perçue et vécue par les salariés en fonction des ressources qu'il est capable de mobiliser : l'analyse de la situation avant le départ, le moment du départ lui-même : la décision éventuelle et la forme, démission ou licenciement, qu'il va prendre et la suite : la capacité à retrouver un emploi, à se réorienter ou à poursuivre sa trajectoire et le bilan effectué deux ans après.

Tout un courant de recherche en sociologie considère que les ressources se constituent par l'insertion dans ou par l'appartenance à des réseaux personnels et sociaux. Les caractéristiques des réseaux et leurs transformations sont très variables entre les individus selon leur position sociale et leurs situations. La mobilité géographique et un niveau élevé de scolarité constituent un facteur de renouvellement des réseaux par la constitution de liens extra-familiaux (Degenne & Lebeaux, 2005). Ces transformations sont aussi associées aux étapes des cycles de vies. Selon une approche en termes de réseaux, la nature et la structure des échanges entre les personnes sont intimement liées au cours de vie des individus. En effet, selon l'approche biographique, les transitions sont toujours inscrites dans des trajectoires qui leur donnent une forme et un sens distincts. Plusieurs études suggèrent que le réseau de proximité, notamment la famille et l'environnement professionnel, constituent les principaux contextes à travers lesquels le social influence le cours des transitions et ce qui en résulte (Georges, 1993).

A titre d'illustration de l'importance des ressources et/ou des réseaux que le salarié peut mobiliser, prenons deux exemples extrêmes parmi les salariés rencontrés :

- D'un côté, Pauline dont nous avons déjà parlé dans la deuxième partie (**Partie 2.4.3.**). Son emploi de technicienne hot line est un emploi d'attente destiné à lui apporter les compétences nécessaires pour réaliser son projet de devenir administrateur réseau. La qualification de son licenciement (la faute) ne la touche pas, bien au contraire, elle est plutôt soulagée car elle profite de cette rupture pour mettre en oeuvre le projet qu'elle poursuit depuis longtemps et démarrer une formation qualifiante. La période d'instabilité qui suit son licenciement la rapproche du métier espéré qu'elle exerce finalement après l'avoir trouvé grâce à une ancienne relation de travail ;
- D'un autre côté, Catherine, couturière à domicile, à qui l'entreprise fournissait de moins en moins de travail suite à la délocalisation de la production en Chine. Face à cette situation intenable pour elle (puisqu'elle est payée à la pièce), elle demande à être licenciée. Elle ignore tout de ses droits et se fait accompagner par un représentant syndical qui lui aussi semble tout ignorer. Non seulement elle n'obtient rien mais depuis son patron refuse de la réembaucher à d'autres postes pour lesquels il recrute pourtant. Elle est toujours sans emploi.

### ***La carence des syndicats (ou des représentants du personnel) au plan individuel dans les licenciements***

Les syndicats et les représentants du personnel semblent au final très peu présents dans l'environnement professionnel des salariés que nous avons interrogés. Quand ils interviennent individuellement, leur action est rarement positive. Pour la plupart de nos salariés, le monde syndical dans l'entreprise, ou même les représentants du personnel, sont des inconnus hors de leur champ d'activité professionnelle. Ils savent plus ou moins que ces acteurs existent mais leur action ne les concerne pas pour différentes raisons. La majorité ne prête pas attention à



leur présence. Ce constat converge avec les résultats de l'exploitation de l'enquête Réponse 2004-2005 (Amossé, 2006) où l'auteur signale que les salariés restent éloignés du dialogue social institutionnel et que les représentants du personnel semblent assez peu répondre à leurs attentes. Nos résultats dessinent quelques pistes d'approfondissement à cet état des lieux. Certains de nos salariés assimilent l'action syndicale à la défense des ouvriers, alors que, eux, ne sont pas ouvriers :

*« Il y avait des délégués du personnel, ouais. Mais bon... un délégué du personnel pour défendre la chef du personnel... J'étais trop proche du pouvoir, j'étais trop proche. Les gens ne me parlaient pas à l'époque, ils ne me parlaient pas, ils m'ont parlé après. J'étais trop proche. On représente l'employeur quand même pour les salariés. »* (Caroline, 45 ans, chef du personnel, 5 ans d'ancienneté, LMP).

*« Ils étaient pas très nombreux, ils travaillaient ensemble, je sais plus. On n'avait pas FO car y avait pas d'ouvriers, c'était une population de cadres... CGC CFDT ? »* (Claire, 41 ans, responsable communication, 14 ans d'ancienneté, LME).

*« Alors, il y a une présence syndicale forte mais heu ça concernait... parce que bon, y avait des ateliers, énormément, c'était des ateliers de production et c'était plutôt là qu'il y avait une activité syndicale plutôt forte, mais bon autrement, après y avait, les relations entre les syndicats et l'encadrement, on peut dire, bon, c'était tout à fait normal, quoi des relations normales. »* (Laurent, 46 ans, ingénieur, 7 ans d'ancienneté, transfert d'emploi).

D'autres sont, n'importe comment, critiques vis-à-vis de l'action syndicale qui leur semble soit être détournée de ses missions par la direction et donc chercher avant tout à défendre les intérêts de l'entreprise, soit inefficace dans le « sauve qui peut » général :

*« Donc on nous avait obligé à nous mettre dans un syndicat, puisqu'il n'y en avait qu'un au niveau des cadres, et tout était bricolé, c'est à dire, il n'y avait aucune défense de la personne »* (Joseph, 56 ans, chargé d'affaires, 5 ans d'ancienneté, LMP)

*« Les représentants du personnel, oui, oui, très important qui avaient une position très ambivalente finalement, défendre leur position, c'est effectivement d'être, pour moi la position des représentants du personnel, sont de donner les droits et devoirs, de conseiller sur les possibles marges de manœuvre de tout le personnel dans cette société et c'était vraiment une démarche de l'employeur, sans chercher vraiment à me renseigner sur ce que je voulais faire en fait. »* (Edouard, 34 ans, ingénieur informaticien, 7 ans d'ancienneté, LMP)

*« Ben y avait des syndicats chez E. mais chez nous, y avait une personne mais qui comme bien souvent essayait de sauver ses fesses à elle !... »* (Barbara, 46 ans, chargée de clientèle, 8 ans d'ancienneté, transfert d'emploi).

Les cas les plus troublants en ce qui concerne l'action syndicale sont les quelques cas où les salariés ont expressément recouru à l'aide syndicale pour les défendre au moment de leur licenciement. Ces quelques exemples qui concernent avant tout le calcul des soldes de tout compte et des indemnités sont édifiants :

« J'ai un ami qui m'a fait connaître quelqu'un qui travaillait à la CGT. Il a pris mon dossier, mais bon, de toutes façons, ça pas été concluant parce que... - Il est allé deux fois avec vous? Oui, une fois avec moi, c'est tout. Après il m'a rendu tout mon dossier, tout est en machin... en désordre. Parce que, il disait... (Elle montre son dossier avec des papier avec des informations sur le contrat a domicile. Elle n'a pas trouvé la lettre de licenciement). En fait il voulait attaquer sur le fait des heures qui n'ont jamais été payées. Mais bon, en fait il a rien fait et donc... » (Catherine, 48 ans, couturière à domicile, 11 ans d'ancienneté, LMP, en raison du non paiement de ses heures supplémentaires).

« En même temps, ils (le syndicat) nous disaient que si on faisait du bruit, trop de bruit, le syndicat disait qu'ils (la direction) nous embêteraient avec la prime de licenciement. » (Séverine, 36 ans, contrôleur qualité fabrication, 8 ans d'ancienneté, LME, en raison de la non prise en compte de sa catégorie professionnelle réelle dans ses indemnités de licenciement).

« C'est...des adresses que j'ai trouvées, des syndicats, des choses comme ça. Ils me disaient non, faut aller voir la CGT alors j'y suis allée et j'ai même payé pour les voir. Il m'a dit « Non, non... », il est même allé voir une autre personne, il me dit « Non », elle a dit « Non, c'est ça, c'est ça ! ». J'ai dit « vous êtes sûrs ? Je me dérangerais pas pour (rires)... », J'ai dit « Bon ben j'ai compris. » Ca m'a dégoûté... » (Lise, 61 ans, standardiste, 3 ans d'ancienneté, LMP, en raison de la non prise en compte de ses congés payés dans son solde de tout compte).

D'autres cas font aussi état du dénuement de l'action syndicale face à un rapport de force trop inégal :

« Oui, il y avait beaucoup de conflit, parce que, bon, nous on avait, bon, quelqu'un qui s'occupait de nous, FO, CGT, tout ça, qui avait dit qu'il allait s'occuper de nous pour qu'on ait nous, caissières, quand on s'en allait comme ça, une certaine somme d'argent. Et du jour au lendemain on a rien eu... .. Bon, il s'est jeté plus ou moins à l'eau. Il été le seul à me défendre sur plus ou moins six trucs, mais tout seul il ne pouvait rien faire, quoi. » (Christine, 34 ans, caissière, 8 ans d'ancienneté, LMP).

Si l'action syndicale dans les licenciements apparaît au regard de ces exemples largement déficiente au plan individuel, il n'en reste pas moins et pour terminer sur une note moins pessimiste, que en cours d'emploi et sur des domaines en quelque sorte « réservés » à l'action syndicale, son action peut être positive :

« Je pense que là, aujourd'hui, si je suis une formation c'est parce qu'on me l'a proposée. On a eu l'élection d'un délégué du personnel, qui s'est chargé un peu de ses choses là, et qui a fait en sorte qu'on demande à chacun s'il y avait des formations, si certains voulaient suivre une formation etc, et quand on m'a posé la question, et effectivement là j'ai émis le souhait de faire une formation de perfectionnement en anglais. » (Myriam, 30 ans, responsable marketing, 5 ans d'ancienneté, LME).

### ***Le rôle des syndicats dans la négociation des plans sociaux***

Nous avons rencontrés trois salariés qui ont bénéficié, dans le cadre d'un licenciement économique collectif, d'un plan social ou plan de sauvegarde de l'emploi (PSE)

préalablement négocié entre les syndicats et la direction. Il s'agit de Claire, de Séverine et de Yann. Tous ont profité de ce plan pour entamer une reconversion. Le plan social ne touche pas que des salariés dont l'emploi est supprimé. Ils peuvent prendre l'initiative d'en faire partie et ainsi anticiper une situation ultérieure où ils prévoient qu'ils seront plus directement visés et/ou profiter de conditions de sortie acceptables pour réaliser un projet professionnel plus ou moins latent depuis plus ou moins longtemps. Les aides à la construction de nouvelles perspectives professionnelles prévues dans le cadre des PSE permettent l'élaboration d'un nouveau projet professionnel qui peut parfois être une reconversion totale (Claire et Séverine) ou l'évolution vers un emploi d'indépendant (Yann) (*cf. infra*). Cependant les situations ne sont pas également favorables d'un plan social à l'autre.

Le fait d'être porté par le collectif, de sentir que tous les salariés de l'entreprise peuvent s'inscrire dans ce mouvement et en tirer tous, sans exclusion, bénéfice, sont signalés comme les principaux atouts de cette négociation collective :

*« ... Je me suis laissé porter par le collectif. Je suis allée discuter avec les responsables syndicaux, les responsables du CE. Ce qu'ils négociaient était tout à fait correct au moins de mon point de vue. Si j'étais allée aux prud'hommes j'aurais demandé deux ans de salaire, sachant que si on demande deux ans de salaire, on en a la moitié à peu près alors qu'en tout parce qu'il y a eu un réajustement après, je suis partie avec 18 mois de salaire. Brut. Donc j'ai mes deux ans de salaire... ... C'était négocié globalement entre la direction et le CE. Ceci dit elles (les indemnités de départ) étaient intéressantes. Elles ont été bien négociées. Parce que ça tenait compte de l'ancienneté. Donc il y avait en plus des indemnités de base, en gros il y avait à peu près un mois de salaire par année d'ancienneté» (Claire, 41 ans, responsable communication, 14 ans d'ancienneté, LME)*

*Parce que la négociation, elle a été faite vraiment au préalable avec la négociation du PSE en lui-même entre les syndicats et la direction... ... Disons toute la partie qui était plus liée au PSE : non, puisque tout le monde, puisqu'il y avait quand même plusieurs centaines de personnes concernées, non, chacun, là c'était vraiment je pense un plan qui était, pour qu'il soit éthique, il faut que tout le monde soit sur les mêmes conditions de ce qui a pu être négocié, ... ... Dans ce plan-là, j'ai plus les chiffres en tête, je ne peux pas vous dire. Sur ce plan précis de PSE, je sais plus si c'est 300 personnes ou ... ? Tout le monde était concerné quelque soit le service, c'était sur la base du volontariat, tout le monde est concerné. Donc, et c'est pas parce qu'on est dans un service qui est supprimé qu'on est licencié économiquement puisque dans le cadre du PSE, il y a un barème qui a été mis en place justement avec entre guillemets une notation par rapport à l'âge, par rapport aux risques d'employabilité, par rapport à sa situation familiale, son handicap, etc.../ En effet les gens à risques qui étaient finalement plus employables en interne que les autres, c'est favorable du fait que ce n'est pas parce que son service était supprimé - entre guillemets - que... ... qu'on devait quitter son emploi donc là c'est vraiment un PSE par rapport à la législation qui était conforme, alors après c'est la base du volontariat en espérant que le nombre de volontaires soient supérieur à .....Voilà.» (Yann, 48 ans, manager, 21 ans d'ancienneté, LME, plan social)*

Pourtant, ces louanges adressées à la négociation collective des plans sociaux ne sont pas unanimes. Le cas de Séverine fait entendre un autre discours plus en résonance avec les critiques formulées *supra* vis-à-vis des l'action syndicale :

*« Non il n'y avait pas de conflit. Le syndicat, ah... non, non... il avait..., ça c'est déroulé, de toutes façons on avait pas le choix, ça ferme, ça ferme ! - Le syndicat a eu un rôle par rapport à votre départ de l'entreprise ? Vraiment il y a eu de choses dites méchantes, quoi, aujourd'hui, sur les syndicats, qu'ils auraient touché des dessous de table. Je n'étais pas là dedans, je ne sais rien. Moi, je pense que peut être j'ai été lésée par rapport au deuxième groupe de licenciement. Un an après, le deuxième groupe a été plus indemnisé que nous, alors qu'ils n'ont pas travaillé. Et ce qui m'a le plus gêné à ce titre-là, c'est que j'ai été licenciée en tant que opératrice de production, chose que je n'ai jamais effectuée dans l'entreprise. J'ai toujours été contrôleuse de qualité. S'ils m'avaient licenciée au titre de contrôleuse de qualité j'aurais été licenciée dans le deuxième wagon. Mais c'est du passé, puis bah, je fais d'autres choses... voilà quoi. » (Séverine, 36 ans, contrôleur qualité fabrication, 8 ans d'ancienneté, LME)*

Le plan social négocié collectivement offre un cadre général. Il permet à chaque salarié de s'inscrire dans des mesures d'accompagnement spécifiques à son propre projet personnel, avec parfois une négociation individuelle entre le salarié et l'employeur pour aller au-delà des mesures du cadre général (Yann) :

*« Pendant cette année dans le cadre du plan social j'ai bénéficié d'un congé pour reclassement. A la suite de mon départ, ça a duré 9 mois... mais j'ai commencé avant mon départ, mon reclassement, mes formations avant mon départ et ça a continué après... - Dans le cadre du plan social, la société avait mandaté un cabinet de reclassement ? Oui tout à fait. C'était une société qui s'appelait Z une société parisienne d'outplacement. J'ai eu un entretien avec une des consultantes, un suivi, et comme j'avais un projet qui était assez clair qui a été validé par la direction et par la société, en fait, ça été juste un suivi, une validation. Mais elle m'a bien aidé. Cette consultante est quand même pour quelque chose dans ce que j'ai fait puisqu'elle m'a aidé à me positionner et à me lancer... » (Claire, 41 ans, responsable communication, 14 ans d'ancienneté, LME)*

*« Sur un plan matériel, j'ai eu droit à un congé de reconversion jusqu'à 9 mois où là, j'avais différents outils, on m'a offert également un contact dans une boîte d'outplacement où là je suis allée faire un bilan de compétences, justement recadrer mon projet professionnel même projet de vie, pour m'aider justement à bâtir ce projet de vie. C'est très bien justement parce que ça restructure bien ses compétences et ses acquis pour se lancer sur le futur... ... Ce que j'ai pu négocier je pense au niveau de la formation pour avoir vraiment une aide par rapport à cette formation qui m'a permis de voilà, de faire ce que je voulais faire... » (Yann, 48 ans, manager, 21 ans d'ancienneté, LME, plan social)*

Là aussi, on retrouve le rôle du contexte d'élaboration du plan social dans la latitude individuelle de négociation du salarié. A la différence de Yann, Séverine n'a pas été en mesure de négocier quoi que ce soit. Elle a trouvé par elle-même la formation qui correspondait à son nouveau projet professionnel et s'est débrouillée avec les indemnités (trop faibles pour sa catégorie d'emploi) qu'elle a reçues :

*- Vous avez laissé tomber les droits ? Oui, parce qu'en fait, j'étais prise à l'école d'aide soignante, donc, c'était ... c'était d'autres choses à faire, quoi. Je n'ai pas eu*

*le temps, je n'ai pas voulu me prendre la tête avec ça, alors que je partais pour autre chose, j'avais d'autre cours à faire, je ne voulais pas me prendre la tête avec ça... ... Ça a été vite. J'ai dû être licenciée (silence)..., le contrat a dû aller jusqu'à décembre et j'ai reçu la lettre de licenciement en mars, je crois, avril. Ca a été assez vite, par contre il n'y a jamais eu un mouvement de contestation, on n'a jamais fait de grève, ça peut être ça, on n'a pas fait de bruit, quoi... ... On subissait le départ. En fait, c'était le syndicat, le patron, et le syndicat descendait les infos. Je n'ai jamais eu de contact avec mon patron, hum. Je n'ai jamais été contactée, normalement ... il faut une rencontre préalable là pour ... je ne l'ai jamais eu... » (Séverine, 36 ans, contrôleur qualité fabrication, 8 ans d'ancienneté, LME).*

### ***La menace du recours aux prud'hommes et la crainte de la stigmatisation***

Depuis 2008, on constate une hausse des recours devant les prud'hommes, qui sont les tribunaux paritaires chargés de régler les conflits du travail (plus de 202 000 affaires nouvelles ont été enregistrées en 2008, soit environ 9 000 cas supplémentaires par rapport à 2007). Cette hausse s'explique par la dégradation de la situation de l'emploi à partir de cette date. Mais 2006, date de nos données, se situe dans une période de cinq années consécutives de baisse de ces recours. Les conseils des prud'hommes sont actuellement saisis dans huit cas sur dix suite à une rupture du contrat de travail, contre une fois sur deux au début des années 1990. On se situe donc bien au cours des années 2000, dans un contexte de contestation et de conflits autour de la rupture des contrats de travail (Serverin *et alii*, 2008).

Il est assez fréquemment question du recours aux prud'hommes dans nos entretiens. Mais aucun cas réel ne nous a été présenté, tout au moins dans la période de la rupture du contrat de travail. Le seul cas de recours effectif s'est effectué en cours d'emploi de la part d'une salariée particulièrement « battante » :

*« Il y avait des petites primes par ci par là pour encourager mais... c'est rare, c'était rare. Il fallait que je me batte, moi personnellement pour que je me... j'avais le droit au 13ème mois. J'exprimais qu'on avait droit au 13ème mois. Il fallait que j'aie jusqu'aux prud'hommes parce que ils m'ont promu et après ils se sont rétractés et j'ai été obligée d'aller jusqu'aux prud'hommes parce que j'ai mes droits, quoi. » (Badia, 40 ans, chef d'équipe, 8 ans d'ancienneté, transfert d'emploi).*

Certains salariés n'envisagent pas le recours aux prud'hommes en raison principalement de la durée de procédure. Ils préfèrent prendre les choses en main eux-mêmes :

*« Je voulais démontrer le harcèlement psychologique, donc j'ai commencé par ça. Et puis comme sur le fond ils n'avaient rien à me reprocher dans le travail et bien ils m'ont attaqué juste pour les propos que j'ai tenus, c'est tout. Mais bon, j'ai démontré, j'ai tenté de démontrer que on m'avait poussé à la faute et qu'à un moment donné, j'étais contrainte à craquer, voilà ! - Est-ce vous êtes allée aux prud'hommes ? Non. Non parce que ce qui s'est passé c'est que... ce qui s'est passé c'est que j'ai contacté mon employeur, et finalement j'ai réussi à négocier un départ, en fait. Donc il y a eu transaction à la clef. Voilà. - Toujours sur les conseils de votre avocat ? Euh... c'est moi qui y ai pensé. C'est moi qui y ai pensé, voilà. Donc négocier. Et ça s'est fait. Donc, voilà. Ça mettait un terme à tout. Comme ça... parce que le problème des prud'hommes, c'est bien les prud'hommes, mais ça dure deux ans, trois ans... » (Caroline, 45 ans, chef du personnel, 5 ans d'ancienneté, LMP).*

Le recours aux prud'hommes est utilisé, pour les salariés, comme une menace présentée à l'employeur, comme un argument dans la négociation sachant qu'ils sont assurés de leur bon droit. Ils veulent faire comprendre à leur employeur qu'ils iront jusqu'au bout s'il le faut et que l'intérêt bien compris des deux parties est de négocier :

*« Non. Je voulais savoir ce qui était légal ; donc ça c'était au niveau de la profession, pour pas me faire avoir là dessus. Et après, voir ce qu'il était capable de me donner pour pas aller aux prud'hommes, voir moi aussi combien de temps j'étais prête à négocier. Au bout d'un moment quand vous avez quelqu'un qui hurle, qui lance les objets sur le bureau, qui commence à vous envoyer une lettre recommandée entre deux RDV pour vous mettre la pression etc. vous sentez qu'à un moment vous n'allez pas chipoter pour un mois même si pour vous un mois c'est pas mal et pour lui un mois c'est juste ridicule, mais bon tant pis, c'est vous qui lâchez. » (Adélaïde, 30 ans, journaliste, 3 ans d'ancienneté, LME)*

*« Je suis allée discuter avec les responsables syndicaux, les responsables du CE. Ce qu'ils négociaient était tout à fait correct au moins de mon point de vue. Si j'étais allée aux prud'hommes j'aurais demandé deux ans de salaire, sachant que si on demande deux ans de salaire, on en a la moitié à peu près alors qu'en tout parce qu'il y a eu un réajustement après, je suis partie avec 18 mois de salaire. Brut. Donc j'ai mes deux ans de salaire. Non, j'ai laissé faire en sachant, et ça la DRH le savait, que mon dossier était tout à fait recevable au niveau des prud'hommes si il y avait eu un souci entre guillemets, ou si les conditions négociées n'étaient pas intéressantes... .. Ah oui, je lui ai dit, ça été clair... .. Ben j'ai quand même mis carte sur table, sachant que c'était pas vers où je voulais aller, c'était pas l'intérêt de la société non plus donc si ça pouvait se passer autrement... je pense qu'on en serait arrivé à une négociation avant d'arriver aux prud'hommes quand même... .. Oui oui. Je suis bien renseignée parce que j'ai des parents qui étaient DRH, un beau-père qui était directeur du personnel qui passait son temps à négocier avec les syndicats donc... un ami qui a regardé mon dossier, qui est avocat d'entreprise, donc... je savais sur quoi je pouvais m'appuyer... » (Claire, 41 ans, responsable communication, 14 ans d'ancienneté, LME).*

La crainte de la stigmatisation et la peur de ne plus pouvoir retravailler ensuite retiennent certains salariés d'intenter une action :

*« Il a cherché à..., je pense, il a cherché à me rouler. Mais... J'ai commencé à faire un recours, et comme j'ai retrouvé du travail... J'avais commencé à préparer un recours auprès d'un avocat. Mais comme je savais qu'il allait être mon futur client je pouvais difficilement attaquer en justice auprès des prud'hommes... un futur client. Donc je ne l'ai pas poursuivi. Mais effectivement, il y avait quelques petites erreurs, que je soupçonne d'avoir été tout à fait volontaires. » (Etienne, 54 ans, responsable d'agence, 7 ans d'ancienneté, LME).*

*« Pour vous donner un exemple, ..., mais moi j'ai failli les attaquer aux prud'hommes, hein ! ... Bon, on m'a quand même dit que si j'allais aux prud'hommes, parce que j'avais quand même contacté un conseiller prudhommal, j'étais sûr de gagner, sûr, mais que j'en avais quand même pour 2 ans de procédures et que ça serait pas forcément très bon pour retrouver du travail. Quand vous faites valoir vos droits*

*certaines patrons n'aiment pas.* » (Joseph, 56 ans, chargé d'affaires, 5 ans d'ancienneté, LMP).

### ***L'appui de la formation pour les projets individuels***

Certains salariés font état de formations longues et qualifiantes suivies soit durant l'emploi quitté, soit après cet emploi. On a vu avec les cas d'Anne, d'Oualid et de Pauline présentés dans la partie biographique (*cf. parties 2.4.1., 2.4.2., 2.4.3.*), le rôle de l'engagement en formation et le rôle de la permanence de l'inscription en formation dans la trajectoire du salarié alors même qu'il ne s'agit pas encore de candidater à un nouvel emploi. D'autres salariés n'ont commencé des formations de reconversion qu'après avoir été informé de la rupture de leur contrat de travail. Certains ont pu bénéficier de l'encadrement d'une cellule de conversion, d'autres non. Ces formations de reconversion sont le moyen d'une réorientation ou d'un nouvel élan professionnel. Il ne s'agit pas en l'occurrence de formation pour la formation mais pour le travail : « La formation est rarement un objectif en soi, ... C'est bien sûr l'espace professionnel qui sert à construire les visées auxquelles sont censés répondre les programmes de formation » (Berton et Correia, 2004 : 20). On voit dans les cas présentés ici que les projets de reconversion ou d'évolution sont souvent anciens et la formation est alors le moyen de sortir sur le moment d'une situation difficile pour s'ouvrir sur une situation qui sera *a priori* meilleure et plus conforme aux espérances du salarié : « Le travail ne fait pas uniquement sens pour les individus par sa seule existence ou ses contreparties salariales mais par la possibilité qu'il offre de modifier leur devenir. De façon plus immédiate, le travail est aussi une activité qui doit être regardée comme telle et dont un certain nombre de difficultés peuvent être maîtrisées par la formation. Là aussi, il faut comprendre la dynamique inhérente qui construit le besoin de formation. » (Berton et Correia, 2004 : 22)

Les trois congés de conversion dans le cadre de plans sociaux négociés collectivement ont conduit à des formations de longue durée, bien conduite et encadrées dans les cas de Claire et de Yann, menée sans encadrement dans le cas de Séverine dont on peut louer la détermination :

*« Et bien c'était un intérêt personnel. Ça fait quelque temps, depuis 4-5 ans, que je m'intéresse au Feng Shui et à la géobiologie. Tout autre chose ! J'avais déjà suivi des stages ou des séminaires à mon compte pour mon plaisir, pour ma culture personnelle, et puis là j'ai repris une formation complète jusqu'à un diplôme d'expert en Feng Shui et en géo-biologie. Sur une année (c'est pour ça que j'ai commencé un peu avant), avec l'accord de ma direction et du cabinet de reclassement, et j'ai fini un peu après d'ailleurs. J'ai même continué encore à suivre des cours, à mon compte... La formation a été financée par l'entreprise sur le congé de reclassement. - Votre projet est de vous établir à votre compte ? Oui. En tant que consultante en aménagement d'espace, soit pour des entreprises, soit pour des particuliers. Ça peut aussi être proposer des formations. »* (Claire, 41 ans, responsable communication, 14 ans d'ancienneté, LME, plan social).

*« J'étais licenciée, en mai-juin je suis allée à ... la préparation de l'école d'aide-soignante, j'ai eu mon diplôme et puis je suis entrée à l'école après. Ça a dû durer 2 mois, quoi. Même pas quoi... J'ai pas connu le chômage. J'ai pas touché les allocations chômage... Parce que j'ai dû poser des congés payés pour aller à la préparation du cours, donc, la préparation, 4-5 mois. Après, je suis allée à la la Caspa. Après, je suis entrée à l'école. J'étais à l'école je n'étais pas encore licenciée. A la prépa du concours... Après que j'ai fait un an d'école et je suis rentrée à*

*l'hôpital de Vitré, aussitôt (comme aide-soignante)... ... Tout 2007, tout 2007 je suis allée à l'école.... ... C'est comment j'ai choisi ce métier ? En fait, je voulais être infirmière avant, avant d'entrer à X. Et, ah..., suite au licenciement je n'avais le droit qu'à un an, j'avais le droit qu'à un an avec la cellule de reclassement de..., de..., comment dire...d'être payée. Je ne pouvais pas faire infirmière, je me suis rabattue sur aide-soignante pour garantir mes arrières. Parce que j'ai une maison et deux enfants... ... J'ai passé trois concours dans trois écoles, et puis voilà... ... Après j'ai été prise dans les trois écoles et il fallait que je choisisse.» (Séverine, 36 ans, contrôleur qualité fabrication, 8 ans d'ancienneté, LME, plan social)*

*« Donc ça c'était la première étape, congé de reconversion, ensuite la deuxième étape que j'ai eue, c'était justement suite à ce bilan de compétences, plutôt que d'aller directement sur un poste direction marketing dans un grand groupe à l'extérieur, ma réflexion m'a conduit à vouloir faire une formation en Executive MBA à HEC où j'ai fais ce qu'on appelle le CPA (Centre de Perfectionnement aux Affaires) qui est aujourd'hui l'Executive MBA HEC et là, la société a participé à hauteur de 50% à cette formation, qui n'est pas donnée et là, suite à cette formation, le congé de reclassement s'est terminé donc j'ai commencé à être au chômage mais donc début 2007, donc là finalement j'ai pris une nouvelle voie qui est celle de créer ma société dans la réduction de coûts et finalement de prendre en franchise, d'être un des associés développeurs de cette franchise sur la France. » (Yann, 48 ans, manager, 21 ans d'ancienneté, LME, plan social).*

Les salariés qui mènent des projets de reconversion avec l'aide de la formation mais en dehors de tout encadrement institutionnel sont motivés par à un projet fort. Ils veulent changer de métier (Edouard) ou évoluer dans leur métier (Victor). L'énorme différence avec les trois cas précédents tient au fait qu'ils financent entièrement leur formation et soit ils vivent seuls et alors ils restreignent leur train de vie, soit ils vivent en famille et c'est alors un projet familial (*cf. infra*) :

*« Parce que j'étais vraiment dans une dynamique, dès mon départ d'A, j'étais déjà inscrit à des concours, je savais très bien ce que je voulais faire, en fait, c'était, j'avais mûri ce choix pendant un moment en en discutant, là on va être sur des termes plus subjectifs même plus personnels mais c'était un choix de reconversion professionnelle que j'avais mûri déjà avant mon départ d'A, donc au moment où... ...Ca faisait longtemps que je ne me plaisais pas dans le domaine informatique... ... Ca je l'ai vraiment décidé à partir du moment où je me suis retrouvé sans mission chez A... ...Ca a été assez rapide finalement, parce que dans mon cadre professionnel, dans mon environnement,... ... ma reconversion professionnelle n'a pas été du tout discutée, mais sur un plan personnel, j'ai beaucoup d'amis qui sont dans le secteur social, médico-social, donc après j'ai vu un petit peu ce qui me correspondait, ce que j'avais envie de faire et ça a été assez rapide à décider, donc dès le moment où j'avais, même avant de quitter A, je m'étais déjà inscrit à des concours, pour passer des concours à l'Ecole d'Orthophonie parce que sachant que ce sont des concours, c'est très sélectif, on n'est pas forcément pris, j'avais déjà passé le cap avant de quitter l'entreprise. » (Edouard, 34 ans, ingénieur informaticien, 7 ans d'ancienneté, LMP)*

*« C'est, en fait avec le Greta de V. et il y a une antenne qui se situe à T. Le Greta de V. donne des cours au lycée de S.Q.Y, et il y a aussi des cours au Lycée D., au Lycée*



*de M.L.B. C'est donc sur deux établissements et en fait cette formation a pour but de créer une entreprise dans la restauration. Alors moi, ce n'est pas mon but premier, mais un jour peut-être. Pour moi, le but de cette formation, c'est d'évoluer dans ce métier pour occuper des postes évolutifs, enfin à responsabilités, des postes administratifs dans la restauration... ... Comme maître d'hôtel ou directeur de restauration... ... En fait, cela porte sur la gestion d'une entreprise, y a pas mal de questions, y a tout ce qui est études de marché, commercialisation, y a aussi pas mal de sujets qui touchent la restauration, sur la nutrition, sur l'hygiène, la comptabilité, la gestion... ... J'avais fais ma première année de Bac Pro avec le Greta et j'avais demandé à refaire une formation avec eux. » (Victor, 28 ans, chef de rang, 5 ans d'ancienneté, démission).*

Victor finance sa formation lui-même et ne peut pas compléter ses indemnités Assedic par des revenus temporaires, ce qui manifestement lui pose problème :

*« 3400 € (Coût de sa formation), c'est aidé par les Assedic... ... Donc si je n'étais pas aidé par les Assedic, je gagne un peu d'argent par le biais des Assedic par rapport au coût de la formation, je ne pourrais pas vivre parce que je n'ai pas d'autres revenus et j'ai demandé à ce que je puisse retravailler et faire des extras en intérim et vu que je suis en formation, j'ai pas le droit de travailler à côté. » (Victor, 28 ans, chef de rang, 5 ans d'ancienneté, démission).*

Le cas de Joseph est un peu particulier, il a été licencié pour refus de mutation, mais son entreprise étant visiblement dans son tort, de ce fait il a obtenu le paiement d'un an de *coaching* pour affiner son projet, ce qui lui a permis ensuite de devenir indépendant et de quitter le monde de la grande entreprise :

*« La chose que j'ai pu obtenir c'est qu'ils me paient un coaching pendant un an. Donc, ils m'ont laissé choisir moi-même... Alors j'ai fait mon marché ! J'ai vu combien? Quatre sociétés pour avoir un coaching de remplacement. Et donc j'ai choisi une société. Ils se sont engagés à faire le paiement, directement, bien sûr, pour un an. Bon, j'ai été coaché par, ... par un consultant Z. Ils font le reclassement du personnel, tous les trucs classiques : bilan de compétences, analyse des choix, les atouts, ..., vos aspirations, l'étude de marché dans lequel ... les candidatures spontanés, la réponse des offres. Bon, j'ai été, par ailleurs, normalement suivi par l'APEC, Agence pour l'emploi des cadres, et qui était déléguée par l'ANPE pour me suivre mais il y a jamais eu personne..., heureusement que j'avais le coaching à ce niveau là parce que l'APEC n'avait absolument pas les moyens... J'y allais tous les trois mois, à chaque fois j'ai vu une personne différente, il fallait recommencer... (rires). C'était pas leur faute. C'est comme ça... ..., j'ai même fait avec l'APEC ce qu'ils appellent PPAE, Plan personnalisé d'Aide à l'Emploi... ... Donc, j'ai été un peu déçu, j'étais bien plus satisfait du suivi coach que j'avais négocié au départ, ... » (Joseph, 56 ans, chargé d'affaires, 5 ans d'ancienneté, LMP)*

### ***Le soutien familial dans les situations de reconversion totale***

Les salariés qui se sont engagés au moment de la rupture de leur contrat de travail dans une reconversion professionnelle : un changement de profession ou un passage au statut d'indépendant et qui, à cette fin ont suivi des formations plus ou moins longues, ont entraîné leur entourage proche, quand ils en ont un, dans leur projet. Ce type de rupture est ce que

Denave (2006) appelle une rupture professionnelle. Il n'y a pas que les trois salariés qui ont bénéficié des cellules de reconversion du plan social de leur entreprise (*cf. supra*) qui sont concernés par des reconversions. Au total, nous en avons rencontré huit (*cf. tableau 12*) : deux ont démissionné (Oualid et Victor), trois ont été licencié pour motif personnel (Christine, Edouard et Joseph) et trois pour motif économique avec plan social. Sur ces huit salariés, trois vivent seuls et assurent seuls les conséquences de la réalisation de leur choix. Pour ceux qui vivent en famille, la reconversion est un processus collectif qui engage la famille entière, un projet de vie, mais c'est aussi un sacrifice qui est décidé collectivement et dont les inconvénients (le plus souvent de nature pécuniaire) sont largement compensés par l'épanouissement professionnel et le bien-être retrouvé :

*« Alors c'est vrai qu'on a moins de revenu qu'on en avait, on a des frais parce qu'on paie la maison et que bon, on a un remboursement qu'est assez important parce qu'on travaillait tous les deux à l'époque, malgré tout ça nous empêche pas de partir en vacances l'été, c'est sur que le ski, c'est un peu moins facile hein, surtout avec trois enfants ! Mais c'est une autre qualité de vie aussi. »* (Claire, 41 ans, responsable communication, 14 ans d'ancienneté, LME).

*« Ah ben, certainement, certainement, surtout dans mon cas où j'étais plus volontaire, c'est vrai qu'il faut un peu l'adhésion de la famille également parce que là c'est un projet de vie donc il est important de mettre la famille en confiance de ce côté-là et que le retour soit équivalent (rires) de confiance. »* (Yann, 48 ans, manager, 21 ans d'ancienneté, LME, plan social).

*« C'est-à-dire que je suis actuellement sans aucune rémunération, heu au niveau familial, c'est beaucoup de, c'est énormément d'organisation, c'est véritablement un choix, enfin, c'est plus qu'un choix personnel, c'est un choix familial, ça a été discuté en famille parce que ça demandait et ça demande, le mot « sacrifice » n'est pas adapté mais c'est le seul que je puisse dire pour qu'on puisse comprendre, ça demande des sacrifices financiers, des sacrifices d'organisation, etc, donc c'est beaucoup plus de contraintes, mais c'est quand même moins facile à vivre que lorsque j'avais un salaire confortable, correct, pas extraordinaire mais correct, mais c'est nettement plus confortable puisqu'il y a des perspectives d'avenir qui sont très bonnes bien que moins payées... .. mais je suis pleinement épanoui dans ce que je fais. »* (Edouard, 34 ans, ingénieur informaticien, 7 ans d'ancienneté, LMP).

### ***La présence du conjoint et de la famille proche dans les départs***

Le conjoint ou la famille proche en général jouent la plupart du temps un rôle de soutien durant la période de transition professionnelle. Ce rôle n'est pas univoque selon l'intensité perçue du risque encouru. Pour certains salariés, démissionner représente un risque élevé que l'on ne peut prendre qu'avec l'appui du conjoint et/ou l'absence de charges de famille. On démissionne parce que l'on n'a pas de charge de famille et que le conjoint apporte un soutien et un revenu :

*« Vous ne viviez pas en couple à l'époque ? Non. Et vous n'aviez pas d'enfant ? Non. C'est pour ça que j'avais une certaine liberté, j'avais pas de...j'ai pas de charge. Donc ça me permet de pouvoir démissionner, ou de changer en fait. Je peux comprendre que si j'avais des enfants, à ce moment là, on y réfléchirait peut-être à deux fois. »* (Alia, 31 ans, déléguée commerciale, 2 ans d'ancienneté, démission)

*« Si j'avais été seule avec mes enfants, je serais restée dans la société. C'était une question de moment, de situation, si j'avais eu des contraintes financières plus importantes, je serais restée. J'aurais acceptée de changer de poste. J'aurais pas eu le choix non plus... .. Mon mari m'a dit : "on est deux là à cavalier tout le temps, c'est pas forcément une vie ! Donc pour lui ça posait aucun problème que je passe à autre chose » (Claire, 41 ans, responsable communication, 14 ans d'ancienneté, LME)*

*« Est-ce que vous avez imaginé à un moment donné démissionner ? Non, ah ! Non ! Parce que vivant seule avec un enfant, on ne démissionne pas ! Hors de question ! Non. Vous auriez pu envisager cela si vous aviez été seule ? J'aurais pu vraiment l'envisager si éventuellement j'avais été en état de chercher ailleurs, et si j'avais eu une opportunité très intéressante, j'aurais pris le risque. » (Caroline, 45 ans, chef du personnel, 5 ans d'ancienneté, LMP)*

*« Parce que... enfin, on est complémentaire pour le foyer, je veux dire, on a chacun nos charges, on s'est bien réparti les charges du foyer mais bon, il a un salaire quand même plus important que le mien donc... oui. C'est vrai que s'il avait pas eu de travail et ben je serais restée là. Ça c'est sûr. Ça, ça y joue beaucoup. C'est vrai que je n'y avais jamais pensé en plus ! Mais la question s'est pas posée quoi. Je me suis pas dit "tiens, s'il n'avait pas de travail", non. Mais, maintenant en y réfléchissant oui ! S'il n'avait pas eu de travail je serais restée là. Pour la sécurité de l'emploi. Tandis que là-bas, je ne savais pas si ça allait marcher, je savais pas si ça allait me plaire, je savais pas... j'ai eu un gros gros... .. C'était une sorte de challenge en fait. » (Sophie, 30 ans, vendeuse, 4 ans d'ancienneté, démission)*

Les questions d'équilibre de la vie familiale, de conciliation travail-famille et de sens du travail interviennent aussi et elles sont l'objet de discussion au sein des familles :

*« D'autres choses, surtout, bon, surtout pour les enfants, parce qu'on ne les voyait pas beaucoup. Mon mari disait tout le temps : « tu es toujours sur la route aussi, puis ils pourraient au moins t'aménager ton temps de travail, tes horaires ». C'était, quand je demandais, mais c'était toujours refusé parce que bon... Moi, je faisais énormément, énormément les jours fériés, ... C'était toujours les mêmes qui faisaient les fériés. On était plusieurs, 3 ou 4, c'était toujours les mêmes qui faisaient les fériés. Il n'y avait jamais personne qui tournait, quoi, c'est sûr que... On ne gagnait rien de plus, quoi (rires). » (Christine, 34 ans, caissière, 8 ans d'ancienneté, LMP)*

*« Avec ma femme ça se passait très bien, elle comprenait aussi la nécessité pour moi de m'investir dans le travail, ça c'est sûr. Mais je dirais qu'il y avait quand même un bon équilibre parce que c'était que je travaille à la maison, je faisais en sorte justement de me dégager du temps derrière pour la vie privée. » (Bachir, 31 ans, ingénieur management de projet, 5 ans d'ancienneté, SSII, démission)*

Pour d'autres salariés, la décision semble plus individuelle : le changement d'emploi n'est pas perçu comme un risque, les questions de conciliation travail-famille ne sont pas prépondérantes. Ce qui compte, c'est l'épanouissement professionnel de chacun :

*« La famille, c'est ma femme, ça a été assez rapide « tu fais ce que tu veux, c'est ta vie ». Avec les ... avec quelques proches, puis je travaillais avec des conseils aussi,*

*donc, j'ai demandé à mes conseils, c'est le cas de le dire, après c'est moi qui prend la décision. »* (Jean-Pierre, 60 ans, directeur marketing, 8 ans d'ancienneté, démission)

*« Oui, de la famille oui... ... On n'était pas mariés, mais on vivait ensemble... ... Bah! Il m'a dit à l'époque si c'était bien pour moi de partir, de trouver ailleurs... pour évoluer, il était toujours, oui, il était toujours avec moi, oui, voilà. »* (Pauline, 32 ans, technicienne, 3 ans d'ancienneté, LMP)

*« Ah ben, certainement, certainement, surtout dans mon cas où j'étais plus volontaire, c'est vrai qu'il faut un peu l'adhésion de la famille également parce que là c'est un projet de vie donc il est important de mettre la famille en confiance de ce côté-là et que le retour soit équivalent (rires) de confiance. »* (Yann, 48 ans, manager, 21 ans d'ancienneté, LME)

*« De la famille, oui, de la famille, oui. C'est une décision qu'on réfléchit, bien sûr... ... J'ai pris ma décision en mon fort intérieur, avec mon épouse, en essayant de peser le pour et le contre, et à partir du moment où j'ai pris la décision je l'assume. »* (François, 42 ans, responsable commercial, 2 ans d'ancienneté, démission)

*« Non, le cadre professionnel, il est pas trop mélangé au privé pour ma part, donc, non, c'est pas sorti... ... Bon à part, quand même ma famille, enfin mon mari, ça ne l'enchantait pas trop que je fasse des trajets comme ça, mais finalement, je me suis débrouillée, pour faire mes choix toute seule. »* (Myriam, 30 ans, responsable marketing, 5 ans d'ancienneté, LME)

*« A cette époque là, c'est vrai que sans enfant, donc on était plus indépendant l'un de l'autre en fait. Et puis, c'est difficile à dire parce que lui, avec son métier, même s'il n'avait pas travaillé à ce moment là, je sais qu'il aurait pu retravailler quelques semaines après. Donc pour moi, c'était pas un risque en fait. D'ailleurs moi quand j'ai cherché du travail, lui est venu s'installer en région parisienne, et donc il y a eu un mois où il ne travaillait pas en fait... »* (Sylvie, 30 ans, chargée de mission, 6 ans d'ancienneté, démission).

Le rôle du conjoint s'étend au-delà de la période de rupture du contrat de travail. L'orientation professionnelle ultérieure est aussi fonction des revenus apportés par l'autre membre de la famille. S'il peut assurer un revenu permanent, alors l'éventail des activités possibles est plus ouvert. La complémentarité au sein du couple repose aussi sur les ressources financières :

*« Avec un conjoint qui travaille pas je pourrais pas faire ce métier. J'pense, honnêtement. C'est un métier qui est très féminin, à 95-99%, elles sont toutes soient mariées, soit divorcées quand elles arrivent à un certain âge mais elles s'assument très bien financièrement, là plupart, et même beaucoup travaillent mais elles n'en ont pas besoin ! Alors moi j'ai besoin quand même parce qu'on a fait des choix, donc j'ai besoin intellectuellement et financièrement. Mais le fait de gagner un mois sur deux... y a des mois où votre banquier peut se poser des questions... ... Ça a pesé tout le temps. Ça a pesé sur "jusqu'à quel point on est prêt à négocier ?" et bon après il me disait "c'est pas grave, ça ira...", mais il m'avait fait un calcul aussi pour le temps que je me retourne... parce que comme je peux être payée que tous les deux mois, et le temps que quelqu'un vous fasse confiance pour 50 ou 90 euros, il fallait négocier un minimum quand même. »* (Adélaïde, 30 ans, journaliste, 3 ans d'ancienneté, LME)

Mais la famille peut aussi avoir une influence négative sur l'activité professionnelle du salarié. Badia nous parle du combat qu'elle a dû précédemment mener vis-à-vis de son ex-mari pour exercer une activité salariée :

*« Au Maroc, j'ai fait mes études au Maroc, j'ai atterri là, en plus mon ex-mari voulait pas que je travaille. Je me suis battue contre ça, pour m'affirmer encore une fois. Ma vie c'est un combat perpétuel. »* (Badia, 40 ans, chef d'équipe, 8 ans d'ancienneté, transfert d'emploi).

Et Mélanie de l'emprise de sa mère sur son travail :

*« En fait, je crois que je l'ai prise (la décision de démissionner) pour de mauvaises raisons. Après, avec réflexions, du recul, je pense que.... Heu... Ma mère ne disait jamais que j'étais en caisse... .. En fait, j'avais le sentiment d'être rabaissée parce que j'ai des capacités à faire d'autres choses, oui, eh, en fait j'ai retenu que ça. Et quand on m'a proposé autre chose j'ai même pas réfléchi. Voilà, quoi. Il avait le directeur que je ne m'entendais bien et plus cette opportunité, je me suis dit : « Ah, assistante commerciale sera mieux ». En fait, j'ai pas fait pour moi, j'ai pas fait pour moi. »* (Mélanie, 42 ans, aide-comptable, un an d'ancienneté, démission)

D'autres cas, à l'issue beaucoup moins favorable en termes d'emploi retrouvé après la rupture (**cf. tableau 12**), ont trouvé à cette occasion des soutiens dans leur environnement familial :

*« Et au niveau de la famille et des amis, est ce que vous avez trouvé du soutien ? Ah ben heureusement, parce que j'étais vraiment pas bien du tout après... »* (Lise, 61 ans, standardiste, 3 ans d'ancienneté, LMP)

*« Les amis ont été très présents. Ma fiancée, qui est ma femme maintenant, aussi. Mes parents. Ma mère. Malheureusement, mon père est décédé juste avant que je quitte la société. Début septembre, et je suis parti fin septembre. C'est quelque chose qui n'a pas aidé psychologiquement non plus. »* (Antonio, 34 ans, analyste programmeur, 6 ans d'ancienneté, SSII, LMP)

*« Ma famille n'a pas trop compris pourquoi j'étais parti... En fait ils comprenaient mais ils m'ont dit qu'en fait il fallait pas faire ça sur un coup de tête. »* (Victor, 28 ans, chef de rang, 5 ans d'ancienneté, démission)

### ***La présence quasi générale des réseaux professionnels pour retrouver un emploi***

La très grande majorité des salariés qui ont trouvé un emploi rapidement après avoir quitté l'entreprise COI, ont bénéficié de la mise en relation ou du soutien de connaissances plus ou moins éloignées ou de collègues de travail. Le rôle des relations ou des anciennes relations de travail pour trouver un emploi illustre la force des liens faibles (Granovetter). Cette situation est particulièrement massive dans le cas des démissions, 13 cas sur 16. Il faut distinguer alors entre les secteurs d'activité et/ou les professions où le réseau est le mode courant et attendu de recrutement et les autres situations où cette mise en relation est présentée par les salariés comme un bienheureux hasard, une chance.

Le réseau est présenté comme une modalité courante de recrutement dans deux des cas de démission :

*« Mais c'est plus souvent mon réseau. Je suis plus un homme de réseau. Donc, voilà. Si je suis ici c'est grâce à mon réseau. Quand je suis rentré chez X c'était aussi par le réseau. C'était quelqu'un que me connaissait, qui savait que j'allais être en recherche et il a prévenu le président de X de l'époque. Il lui a dit qu'il connaissait un mec bien, qui pouvait l'intéresser... Je connaissais le directeur général puisqu'il était le directeur général chez X et on avait travaillé ensemble, et puis je connaissais un peu le dirigeant du groupe, la famille propriétaire du groupe, je la connaissais un peu parce que j'ai eu des liens dans le cadre de mes relations professionnelles avec eux. Et c'est une entreprise qui avait un peu laissé filer les rubans - entre guillemets-. Donc c'était une entreprise qui était à redresser, donc c'était un challenge qui m'intéressait. Quand j'étais dans le groupe Z j'avais déjà fait aussi ça.»* (Jean-Pierre, 60 ans, directeur marketing, 8 ans d'ancienneté, démission)

*« Par réseau de connaissance. C'est vrai que cela marche de plus en plus comme ça heu... Il y a beaucoup d'offres, mais comme je disais tout à l'heure, il y a beaucoup d'offres de sociétés où, de petites sociétés, où il n'y a pas de possibilité d'évolution. Heu..., pour les sociétés un peu plus intéressantes heu..., et évolutives, effectivement, ça marche beaucoup plus par réseau. »* (Pierre, 32 ans, ingénieur commercial, 2 ans d'ancienneté, démission)

Hormis ces deux cas précis, nos entretiens illustrent la force des liens faibles<sup>48</sup> pour trouver un nouvel emploi, souvent présenté comme le hasard, la chance... alors que cette mise en relation résulte de l'action du réseau professionnel élargi. Souvent les salariés disent être étonnés que l'on ait pu penser à eux. Cela concerne les onze autres cas de démission, deux cas de LMP (sur 8) et deux cas de LME (sur 5, hors les 3 transferts d'emploi) :

*« Et le deuxième poste, c'est toujours dans une association mais qui n'a rien à voir avec X, là j'y travaille vraiment pour compléter mon mi-temps, je travaille dans une association qui est Y... je ne sais pas si vous la connaissez ? Y. Par le biais de la comptable de X qui est également dans cette association, qui ont dû licencier une coordinatrice pour des raisons budgétaires, et qui, quand leurs finances se sont rétablies, ont souhaité avoir une personne pour 6 heures dans la semaine et euh... voilà. »* (Alia, 31 ans, déléguée commerciale, 2 ans d'ancienneté, démission)

*« En fait, on m'a..., on m'a envoyé un mail un jour en me disant heu...voilà heu... on cherche quelqu'un heu..., enfin on... (rires), la responsable ici avait eu mon nom par différentes sources..., donc heu... elle était arrivée directement à moi. Moi, j'ai de la chance, je n'ai jamais fait de recherche d'emploi encore (rires)..., on m'a contacté. Heu..., et puis... heu... ben...on m'a contacté une première fois »* (Anne, 44 ans, vendeuse, 17 ans d'ancienneté, démission)

---

<sup>48</sup> Selon Granovetter, le théoricien de la force des liens faibles (« *The Strength of Weak Ties* », *American Journal of Sociology*, Vol. 78, Issue 6, May 1973, p. 1360-1380) dans le processus d'appariement des salariés et des emplois, la proportion de personnes qui trouvent un emploi sans en rechercher particulièrement varie entre 30 à 60 % selon les périodes et les lieux. Quand on centre l'analyse sur les cas où les salariés ne recherchaient pas spécifiquement d'emploi, il ressort qu'une large majorité d'entre eux a trouvé un nouvel emploi par des contacts personnels (Granovetter, 1995 : 140-146).

« C'est d'anciens collègues de chez X. Ceux qui avaient travaillé en prestation chez X et pour d'autres sociétés, avec qui j'avais travaillé et qui avaient apprécié un petit peu mon travail et qui m'avaient recommandé auprès de leur société. » (Bachir, 31 ans, ingénieur management de projet, 5 ans d'ancienneté, démission)

« Comme je vous le dit par... par un phénomène de facteur chance, un ancien patron, un responsable qui m'appelé en disant « le groupe continue à se développer, par rapport à ce développement on cherche un certain nombre de profils. Tu es parti de chez nous, tu as donné des explications de pourquoi tu partais, on considère que tu serais pas forcément contre revenir. Est-ce que on se trompe ou pas ? » Je leur ai dit « non, vous avez raison, je suis tout à fait prêt à revenir dans certaines conditions etc. », etc... .. Ca a été très, très vite. On a signé le contrat autour d'un petit déjeuner et voilà c'est tout. » (François, 42 ans, responsable commercial, 2 ans d'ancienneté, démission)

« En fin de compte, c'est quelqu'un que je connais bien, un collègue qui tenait ce poste avant là et on lui a demandé de partir, si ça l'intéressait d'aller à la F. pour le même poste mais il avait quand même besoin de quelqu'un ici même si le bâtiment est vide pour garder ce bâtiment. Et moi je connais très bien le président de la C.M. et du coup, quand j'ai déposé ma candidature, il ne savait pas au début que c'était moi, et quand j'ai eu l'entretien il m'a reconnu tout de suite et ça s'est fait rapidement quoi. » (Gabriel, 42 ans, agent de sécurité, 6 ans d'ancienneté, démission)

« Ben en fait je travaillais pour R. en tant que bureau d'études et j'ai eu connaissance d'un poste parce qu'en tout je connaissais, la personne qui, enfin y avait une personne qui n'était pas à ce poste-là mais sur un poste équivalent avec qui j'avais travaillé à S. et qui m'avait dit « Voilà, on ouvre le poste, c'est pour toi, quoi ! » donc voilà, j'ai répondu et j'ai été pris ! » (Jean-Charles, 38 ans, chef de projet, 3 ans d'ancienneté, démission)

« Non en fait ce qui s'est passé c'est que, dans le cadre de la mission que j'ai effectué chez S ; je suis parti aux Etats-Unis pour travailler avec mon employeur actuel donc Y, ... , ça faisait déjà quelques mois que je me posais des questions sur ma carrière professionnelle, voire un peu l'évolution qu'elle pouvait avoir... .. Donc je l'ai retrouvé, j'ai discuté avec lui et j'avais un, on s'entendait très bien, et il m'a dit ouvertement « voilà, on cherche quelqu'un, ça pourrait être intéressant et tout ça..., voilà. » (Jonathan, 32 ans, ingénieur logiciel embarqué, 4 ans d'ancienneté, démission)

« C'est une de mes amies, qui travaille sur Cholet, qui possède le local où cette société s'est installée. Donc, ils ont parlé ensemble qu'ils cherchaient quelqu'un au niveau administratif, puis elle a parlé de moi, elle m'a appelé. J'ai passé mon CV, elle a lui transmit voilà. » (Mélanie, 42 ans, aide-comptable, 1 an d'ancienneté, démission)

« J'avais aussi une ancienne relation qui travaille dans le métier, et qui, lui, il m'a dit, « Oualid, il y a un poste d'enseignant qui se libère à tel endroit, ça serait bien si tu postules, et moi j'ai juste à dire qu'ils te donnent ta chance pour l'entretien, au moins que tu arrives à l'entretien et qu'après c'est à toi de te vendre ». » (cf. **partie 2.4.2.**) (Oualid, 42 ans imprimeur, 7 ans d'ancienneté, démission)

« *Quand j'en ai parlé avec mon beau-père, enfin quand on en parlait à ce repas de famille, je lui disais "Mais si tu entends quelque chose". Mais lui, il est constructeur. Je lui disais "Tu veux pas m'embaucher ?", enfin, je disais ça en rigolant mais je savais qu'au fond de moi et bien, s'il me disait oui j'aurais tout fait pour y arriver quoi. Parce que quand j'attaque un truc, j'essaie de foncer et de réussir. Donc euh...* » (Sophie, 30 ans, vendeuse, 4 ans d'ancienneté, démission)

« *Non, relationnel, avec une personne qui était assistante maternelle et qui a été assistante maternelle de mes enfants et qui était malade, elle avait un cancer, qui s'est retrouvé malade. Elle ma dit « Écoute, j'arrête, ça sera bien si tu reprends ma place ». Et ça a été de bouche à oreille. Je dis : « Pourquoi pas ?! » et elle m'a envoyé ses enfants et je les ai gardé. C'est du relationnel. »* (Christine, 34 ans, caissière, 8 ans d'ancienneté, LMP)

« *C'est quelqu'un avec qui j'ai travaillé pendant un mois, qui m'a apprécié, qui a vu que j'ai du caractère. E là, il m'a dit: « écoute, envoie-moi ton CV et je vois que je peux faire pour toi ». Voilà, il m'a envoyé dans mon entreprise, c'est comme ça que s'est fait. Et mon entreprise m'a trouvé ... »* (Pauline, 32 ans, technicienne, 3 ans d'ancienneté, LMP)

« *Dès janvier-février 2007, on m'a appelé, j'avais été recommandé pour des nouveaux magazines qui allaient se créer. J'ai du commencer à travailler pour eux vers mars avril. Je suis devenue pigiste régulière pour ces deux magazines. »* (Adélaïde, 30 ans, journaliste, 3 ans d'ancienneté, LME)

« *Et parmi eux, c'était un fournisseur belge..., qui n'avait plus trop de représentant en France, qui savait que je connaissais bien, puisque j'étais, j'étais le plus vieux dans la profession, qui... que je connaissais bien le tissu heu... français. Donc heu... ils m'ont proposé de les représenter en France. Voilà...* » (Etienne, 54 ans, responsable d'agence, 7 ans d'ancienneté, LME)

Pour clore cette partie consacrée aux ressources mobilisées par les salariés durant la période de la rupture de leur contrat de travail, nous la confrontons à l'évaluation de leur propre situation dont ils nous ont fait part deux ans après leur départ (**tableau 12**). Il apparaît assez clairement que les salariés qui ont pu mobiliser des ressources au moment même ou antérieurement au départ, et *a fortiori* si ces ressources sont de nature institutionnelle (formation, cellule de reconversion,...), sont dans une situation qui, même en cas de licenciement et même quand elle n'est pas ultérieurement matériellement meilleure, les satisfont globalement car ils ont le sentiment d'avoir réussi à mieux accorder leur travail avec leurs valeurs.

Ceux qui marquent le plus de regrets ou qui évaluent négativement leur départ, sont ceux qui, soit sont partis sur un coup de tête, soit ont subi leur situation sans qu'il leur soit apparu de possibilité de réaction, de marge de décision ou de prise sur leur devenir. Et de fait, ils sont fréquemment en situation difficile, sans emploi et/ou en fins de droits des Assedic. La situation de ceux qui ont pris l'initiative de partir en ayant un projet professionnel ou un point de chute est, n'importe comment, meilleure à toutes les autres et particulièrement quand ils ont mobilisé leur réseau professionnel ou familial ou que ce réseau les a directement contacté ou soutenu.



Malgré l'importance de la mobilisation des ressources personnelles ou institutionnelles et/ou des réseaux familiaux et professionnels dans la façon de vivre et d'évaluer sa trajectoire professionnelle et ses ruptures, il reste toujours une part de variabilité individuelle qui peut être résumée par ces deux extraits d'entretien :

*« Je l'ai subi c'est tout....Je l'ai subi c'est tout... ».* (Barbara, 46 ans, chargée de clientèle, 8 ans d'ancienneté).

*« Je me suis battue contre ça, pour m'affirmer encore une fois. Ma vie c'est un combat perpétuel »* (Badia, 40 ans, chef d'équipe, 8 ans d'ancienneté, transfert d'emploi)

**Tableau 11 : Emploi quitté / emploi retrouvé et l'évaluation de la situation du salarié, deux ans après le départ**

Salarié	Emploi quitté en 2006	Emploi en 2008	Chômage	Reconversion	Déclassement	Rémunération actuelle	Evaluation en 2008 du départ de 2006
<b>DEMISSIONS</b>							
Alia, 31 ans, déléguée commerciale (PACA), 2 ans d'ancienneté	Employée, Commercial terrain	Responsable commerciale et communication.	Non	Non	Non	Inférieure	Très positif. A étoffé ses responsabilités. Perspectives plus importantes
Anne, 44 ans, vendeuse (RP), 17 ans d'ancienneté	Employée. Vendeuse, rayon CD, musique du monde	Musicologue	Non	Oui et non : poursuivait ses études de musicologie pendant l'emploi quitté	Non	Supérieure	Très positif. Emploi qui correspond à qualification obtenue. Cherche toujours un statut universitaire (MCF)
Armand, 38 ans, cadre commercial (RP), 6 ans d'ancienneté	Cadre commercial	Directeur de développement	Non	Non	Non	Inférieure (mais a obtenu de travailler à son domicile d'où remboursement de frais)	Positive. Souplesse dans l'organisation de son travail et conciliation avec vie familiale. Environnement plus stimulant mais plus fragile (PME)
Bachir, 31 ans, ingénieur management de projet (RP), 5 ans d'ancienneté	Ingénieur	Ingénieur planning	Non	Sectorielle	Non	Restée stable	Positif malgré transition difficile et sentiment d'échec
François, 42 ans, responsable commercial (Pays-de-la-Loire), 2 ans d'ancienneté	Cadre Commercial	Commercial	Non	Non	Non	Supérieure	Positif.
Gabriel, 42 ans, agent de sécurité (RP), 6 ans d'ancienneté	Employé Magasinier	Agent de sécurité et d'entretien à la Chbre des métiers	Non	Oui	Non (devenu fonctionnaire)	Supérieure	Positive car cumul d'avantages. Mais gde solitude, plus de collègues ni de contact avec la clientèle. S'est mis à l'abri mais c'est « la retraite avant l'heure »
Jean-Charles, 38	Chef de projet	Chargé d'études	Non	Non	Non	Plus élevée	Positive. Meilleures

ans, chef de projet (RP), 3 ans d'ancienneté	environnement régional (ingénieur)	environnement	Non	Non	Non	Non	Non	Supérieure : part fixe et part variable. La part variable est plus importante que de l'entreprise de départ	conditions de travail, moins de pression, plus de conflit de valeurs, nouvelles priorités dans la conciliation vie prof, vie perso. Positif, même qu'il est responsable pour plus d'activités qu'avant et que le travail soit plus stressant.
Jean-Pierre, 60 ans, directeur marketing (Champagne-Ardenne), 8 ans d'ancienneté	Cadre. Directeur de Marketing	Directeur Général Délégué	Non	Non	Non	Non	Non	Supérieure. La part variable est plus importante que de l'entreprise de départ	Positif. Travaille directement pour une entreprise américaine qui reconnaît mieux, selon lui, ses efforts. Ombre : travaille à domicile
Jonathan, 32 ans, ingénieur logiciel embarqué (RP), 4 ans d'ancienneté	Ingénieur en logiciel embarqué	Ingénieur support	Non	Non	Non	Non	/	/	Négative. Regrette d'être partie sur l'influence d'un proche
Mélanie, 42 ans, aide comptable (Pays-de-la-Loire), 1 ans d'ancienneté	Employée, caissière	Arrêt-maladie longue durée	Non	A retravaillé pendant 3 mois comme comptable (assistante commerciale) juste après son départ mais mauvaise ambiance puis licenciement	Non	Non	/	/	
Maurice, 36 ans, consultant (RP), 5 ans d'ancienneté	Cadre Consultant	Ingénieur études et développement	Un mois et demi sans activité	Non	Non	Non	Non	Supérieure	Positive même si est très stressé dans son emploi actuel. Est passé dans une autre SS (concurrente de la première) puis a été embauché par un client
Oualid, 42 ans, imprimeur (Pays-de-la-Loire), 7 ans d'ancienneté	Ouvrier qualifié Imprimeur	Professeur du secondaire	Non	Oui, par rapport à l'emploi précédent, non, par rapport à l'expérience	Non	Non	Non	Supérieure	Positif : valorisé à son juste niveau + confort de vie

Pierre, 32 ans, ingénieur commercial (RP), 2 ans d'ancienneté	Ingénieur commercial senior	Commercial informatique, chef des ventes	Non	Non	antérieure et aux formations suivies individuellement	Non	Non	Supérieure	Positif mais recherche encore un nouvel emploi avec davantage de responsabilités
Sophie, 30 ans, vendeuse (PACA), 4 ans d'ancienneté	Employée, vendeuse	Vendeuse	Non	Oui par rapport aux produits	Oui par rapport à son métier d'origine	Restée stable	Positif par rapport aux relations de travail, aux horaires, mais amertume sur conditions du départ.		
Sylvie, 30 ans, chargée de mission (RP), 6 ans d'ancienneté	Technicienne, chef de projet	Conseiller informatique	Non	Non	Oui par rapport à l'entreprise (groupe à SSII)	Supérieure	Positif car s'est extirpée d'une situation intenable. Mais a perdu les avantages liés au secteur		
Victor, 28 ans, chef de rang (RP), 5 ans d'ancienneté	Chef de rang	En formation (Assedic)	Oui	Non	En formation pour devenir manager d'hôtel	/	Positive car perspective d'évolution professionnelle		
<b>LMP</b>									
Antonio, 34 ans, analyste programmeur (RP), 6 ans d'ancienneté	Cadre Analyste programmeur	Sans emploi, fin de droits Assedic	Oui	/	/	Fin de droits	Négative. Regret sur négociation. Pression psychologique		
Christine, 34 ans, caissière (Nord-pas-de-Calais), 8 ans d'ancienneté	Employée, caissière	Assistante maternelle	Agrément CAF et nouvel emploi immédiat	Oui	Oui, par rapport à l'isolement, au salaire, au milieu de l'entreprise	Inférieure	Positif mais avec quelques regrets parfois		
Caroline, 45 ans, chef du personnel (PACA), 5 ans d'ancienneté	Cadre, chef du personnel	Employée. Collaboratrice au développement social	Chômage très court, a tout de suite retrouvé un	Non	Non, sur le plan du salaire. Oui sur le plan du statut	Supérieure, 13 <sup>ème</sup> mois et intéressement	Positif mais amertume et regret d'avoir quitté l'entreprise pour un cabinet comptable		

	OS Coutière à domicile	Sans	emploi Oui, fin de droits	Deux emplois entre temps (un à l'usine l'autre à domicile)	Oui	/	Négative car déçue de ce qu'elle a obtenu
Catherine, 48 ans, couturière à domicile (Nord-Pas-de-Calais), 11 ans d'ancienneté	OS Coutière à domicile	Sans	Oui, fin de droits	Deux emplois entre temps (un à l'usine l'autre à domicile)	Oui	/	Négative car déçue de ce qu'elle a obtenu
Edouard, 34 ans, ingénieur informaticien (RP), 7 ans d'ancienneté	Ingénieur informaticien	Prépare le certificat de capacités en orthophonie (4 ans) après avoir passé en 2007 le concours d'entrée à l'école d'orthophonie	Oui, fin de droits d'abord puis chômage non indemnisé, en cours de formation de reconversion	Oui	Oui, du point de vue du niveau de diplôme	/	Satisfait d'avoir fait valoir ses droits lors du départ et de quitter un domaine d'activité inintéressant pour lui. Mais le coût de la reconversion important pour lui et sa famille.
Joseph, 56 ans, chargé d'affaires (Nord-pas-de-Calais), 5 ans d'ancienneté	Ingénieur chargé d'affaires, traitement des eaux	Chef d'entreprise, études en énergies nouvelles	Oui, court, puis portage salarial, puis création SARL le 1 <sup>er</sup> sept 2007 (ACCRE)	Non	Non	?	Positive. Pas d'avenir pour lui dans cette entreprise
Lise, 61 ans, hôtesse standardiste (RP), 3 ans d'ancienneté	Hôtesse-standardiste	Sans	Oui, droits Assedic	/	/	/	Négative. Aimait son travail malgré tout, aurait voulu rester dans l'entreprise accueilli. Sentiment de mépris.
Pauline, 32 ans, technicienne (RP), 3 ans d'ancienneté	Technicienne (hot line)	Administrateur réseau	Oui, quelques mois, occupés à suivre un Master à l'INT	Toujours dans l'informatique, mais du service aux utilisateurs à la maintenance du système	Non	Supérieure	Positif. Elle exerce aujourd'hui le métier qu'elle voulait (administrateur réseau)
<b>LME</b>							
Adélaïde, 30 ans, journaliste (RP), 3 ans d'ancienneté	Cadre, journaliste	Pigiste	Oui, un an	Non	Oui par rapport au statut	Irrégulière mais globalement supérieure	Mitigée. Situation moins confortable (stress, changement rapport au travail). D'un autre côté, travail plus divers.

Barbara, 46 ans, chargée de clientèle (RP), 8 ans d'ancienneté	Chargée clientèle	Chargée clientèle	Non, transfert d'emploi	Non	Non	Non	Stable	Aucune appréciation. Mais se dit plus sereine dans cette entreprise. Plus de perspective de formation et d'évolution. Convention collective plus favorable
Badia, 40 ans, chef d'équipe (RP), 8 ans d'ancienneté	Chef d'équipe	Agent de maîtrise	Non, transfert d'emploi	Non	Non	Pas comparable	Supérieure	Très positif : elle a fait une formation payée par l'entreprise pour devenir agent de maîtrise, elle a davantage de fonctions dans son poste actuel
Claire, 41 ans, responsable communication (RP), 14 ans d'ancienneté	Cadre, responsable communication	Formation de reclassement + Congé parental, projet de créer une micro-entreprise	Oui	Oui, conseiller Feng shui	Pas comparable		/	Positif mais page tournée. Quitte le monde de l'entreprise
Etienne, 54 ans, responsable d'agence (RP), 7 ans d'ancienneté	Ingénieur, Responsable agence TPublics	Ingénieur technico-commercial Représentant Pour la France	Oui, quelques mois	Non	Non	Non	Même niveau	Très positif Ouverture professionnelle. Développement de nouvelles techniques dont il est leader en France
Laurent, 46 ans, ingénieur (RP), 7 ans d'ancienneté	Ingénieur R&D	Ingénieur R&D	Non, transfert d'emploi	Non	Non	Non (mais perte fonction encadrement)	Idem mais part variable liée à objectif	Mitigé. Très critique sur nouvelle organisation (bureaucratique, rigide...). mais entreprise saine
Myriam, 30 ans, responsable marketing (RP), 5 ans d'ancienneté	Cadre Responsable marketing	Responsable marketing	Non	Non	Non	Non	Supérieure	Très positif, plus de responsabilité.
Séverine, 36 ans, contrôleur qualité fabrication (Pays-de-la-Loire), 8 ans d'ancienneté	Ouvrière « opératrice de production » mais en fait « Contrôleuse qualité »	Aide soignante	Non, école d'aide soignante	Oui	Non	Non	Supérieure	Positif mais amère par rapport aux conditions financières du départ, le fait de ne pas s'être battue. Ne semble pas sure de son choix
Yann, 48 ans,	Cadre	Gérant de société	Oui,	Non	Non	Non	Inférieure	Positif même si les situations

manager (RP), 21 ans d'ancienneté	Manager		formation Executive MBA d'HEC, création de société (ACCRE)					ne sont pas comparables de son point de vue.
-----------------------------------	---------	--	------------------------------------------------------------	--	--	--	--	----------------------------------------------

### 3.3. Comprendre et expliquer le processus de rupture du contrat de travail dans trois configurations

#### 3.3.1. Les fusions et rachats (F&A)

Les fusions acquisitions entraînent dans leur sillage des changements organisationnels et techniques : « Dans une fusion industrielle, l'harmonisation des gammes de produits, la suppression des doublons, la réorganisation de la fonction marketing ont de nombreuses répercussions techniques et sociales, notamment sur les usines, les forces de vente et la logistique » (Egg, 2000). Toutefois, nos analyses des entretiens montrent que l'on peut repérer des processus agissant sur le départ et donc des effets propres de chacun de ces niveaux de changements.

#### *Les fusions et rachats (F&A)*

Depuis les années 90, les F&A reflètent à la fois la mondialisation et les évolutions technologiques (par exemple dans les télécommunications). Elles opèrent donc en transformant profondément le contexte dans lequel évoluent les salariés, en introduisant des innovations organisationnelles et technologiques.

Parmi nos enquêtés, une large majorité, dix-neuf (sur 33), se sont trouvés aux prises avec les processus de fusion et achat affectant leur organisation. Nous les désignerons par le terme générique de fusion-acquisition (F&A) en tentant de préciser, chaque fois que cela est possible, la nature du changement en utilisant la déclaration de l'entreprise et celle du salarié (**Tableau 12**). Tous les cas présentés dans le tableau ne sont pas touchés au même degré par les F&A. Pour certains, leur départ est très directement imputable à la F&A, pour d'autres, cette F&A constitue un contexte plus lointain qui a entraîné des réorganisations internes qui, elles, les touchent plus directement, pour d'autres encore leur unité de travail est depuis de nombreuses années l'objet de F&A permanentes.

**Tableau 12 : Dix-neuf cas de salariés face aux fusions et acquisitions**

Enquêté	Nature du changement	Modalité de départ
Adelaïde, 30 ans, journaliste, 3 ans d'ancienneté,	Rachat de son entreprise par un grand groupe d'éditions	LME pour « remaniement rédactionnel »
Antonio, 34 ans, analyste programmeur, 6 ans d'ancienneté,	Petite SSII à ambiance familiale rachetée par un groupe anglo-saxon	Relation triangulaire d'emploi LMP pour « insuffisance » (lui déclare pour « convenance personnelle »)
Armand, 38 ans, cadre commercial, 6 ans d'ancienneté,	Créateur d'une start up rachetée par un groupe international	Démission pour « un travail plus intéressant »
Bachir, 31 ans, ingénieur management de projet, 5 ans d'ancienneté,	Petite SSII rachetée par un grand groupe	Relation triangulaire d'emploi Démission pour « une meilleure offre, changer de métier »
Barbara, 46 ans, chargée de	Fusion-rachat de sa SSII	Relation triangulaire et transfert d'emploi sous couvert du L122-12



clientèle, 8 ans d'ancienneté		« transfert chez le client »
Claire, 41 ans, responsable communication, 14 ans d'ancienneté	Rachat du réseau commercial de son entreprise par un groupe anglo-saxon. Restructurations successives et plans sociaux.	Licenciement économique, volontaire pour le PSE « poste supprimé »
Christine, 34 ans, caissière, 8 ans d'ancienneté	Rachat de son entreprise au décès de son propriétaire par un groupe anglais.	Licenciement pour faute (absence)
Edouard, 34 ans, ingénieur informaticien, 7 ans d'ancienneté	Fusion-rachat en permanence de sa SSII (vente-rachat-redécoupage par activité)	Relation triangulaire d'emploi LME pour « refus de mission »
Etienne, 54 ans, responsable d'agence, 7 ans d'ancienneté	Créateur d'une entreprise rachetée par un de ses associés : de gérant, il est devenu salarié	Licenciement économique
François, 42 ans, responsable commercial, 2 ans d'ancienneté	Rachat de son groupe (américain) par un autre groupe industriel français	Relation triangulaire d'emploi Démission pour « retour vers son ancien employeur »
Gabriel, 42 ans, magasinier, 6 ans d'ancienneté,	Processus d'intégration horizontale : son entreprise organisée en magasins rachète plusieurs autres entreprises	Démission car « pas de possibilité d'évoluer »
Jean-Charles, 38 ans, chef de projet, 3ans d'ancienneté	Son groupe rachète des entreprises et crée des filiales organisées par compétence	Relation triangulaire d'emploi Démission pour « un poste plus intéressant »
Jonathan, 32 ans, ingénieur logiciel embarqué, 4 ans d'ancienneté	Son groupe de SSI rachète d'autres entreprises	Relation triangulaire d'emploi Démission car « a trouvé mieux ailleurs »
Joseph, 56 ans, chargé d'affaire, 5 ans d'ancienneté	Cession de son entreprise par le groupe, rachat ultérieur par un autre groupe (LBO*)	Licenciement pour « refus de mutation »
Laurent, 46 ans, ingénieur, 7 ans d'ancienneté	LBO* cession de l'activité industrielle	Relation triangulaire et transfert d'emploi (revente de l'activité par la maison-mère)
Myriam, 30 ans, responsable marketing, 5 ans d'ancienneté	Petite entreprise indépendante vendue par son patron à un groupe	Licenciement économique, volontaire pour le PSE car « délocalisée »
Pauline, 32 ans, technicienne, 3 ans d'ancienneté,	Cession de l'entreprise par un grand groupe	LMP pour « faute »
Sylvie, 30 ans,	Achat par son groupe d'une	Démission « pour mauvais

chargée de mission, 6 ans d'ancienneté	entreprise d'envergure internationale	déroulement de projet et absence de promotion »
Yann, 48 ans, manager, 21 ans d'ancienneté	Fusion de deux groupes pour former un groupe mondial	Licenciement économique, volontaire pour le PSE

\*Leverage Buy Out : terme désignant un montage juridico-financier de rachat d'entreprise par effet de levier, c'est-à-dire par recours à endettement bancaire. Schéma usuel : création d'une holding par les repreneurs ; achat de la société-cible (une majorité de parts) par la holding grâce à emprunt bancaire ; les charges financières des dettes sont payées par les dividendes de la « cible » (ce qui suppose que celle-ci soit suffisamment rentable).  
Source : post-enquête COI2006, traitement CES-LISE

Dans les processus de F&A, les salariés signalent fréquemment une dégradation de leurs conditions de travail (conflit, stress), une tension entre ce qui leur est demandé (implication, disponibilité, adhésion au projet de l'entreprise) et ce qui est véhiculé par le changement (manque de communication, sentiment d'être un pion, mépris...). C'est aussi à ces occasions que sont mis à jour des conflits de valeurs et une perte de sens du travail. Dans ce contexte (et à partir de nos entretiens), les départs s'apparentent à des fuites (face à des situations de travail dégradées voire insoutenables) davantage qu'à des évictions liées aux restructurations accompagnant la F&A.

La littérature gestionnaire s'est emparée de cette thématique des F&A dans l'objectif d'en comprendre les vicissitudes, voire les échecs, et de proposer des dispositifs, à titre préventif ou curatif, pour « faire passer la pilule » de ce changement majeur auprès du « facteur humain ». Ainsi, comme le note Evrard (2003): « Il est aujourd'hui communément admis que la gestion de l'intégration post-fusion/acquisition est le seul véritable facteur-clé du succès d'une acquisition. Le processus d'intégration est perçu par les dirigeants comme étant difficile, incertain et générateur de risques importants pour les sociétés fusionnées. En effet, après une phase de préparation souvent secrète qui implique un nombre d'acteurs limité, l'annonce d'une fusion ou d'une acquisition est un instant où tout peut basculer de façon accélérée. Ces moments d'incertitude, d'angoisse et d'accélération s'apparentent fortement aux phénomènes observés dans les situations de crise ».

Pour décrire ce passage de la turbulence organisationnelle à la crise, Evrard propose le tableau ci-dessous :

*Les difficultés de la période de turbulence organisationnelle et leur évolution vers une situation de crise* (Evrard, 2003)

<b>Tableau 2</b> <b>LES DIFFICULTÉS DE LA PÉRIODE DE TURBULENCE ORGANISATIONNELLE ET LEUR ÉVOLUTION VERS UNE SITUATION DE CRISE</b>	
<i>Durant la période de turbulence organisationnelle</i>	<i>Évolution vers une situation de crise</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manque d'informations ⇒ rumeurs.</li> <li>- Systèmes de communication défectueux ⇒ frein des décisions quotidiennes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Absence de systèmes de communication ⇒ mise en place de réseaux parallèles, circuits informels, piratage des décisions émanant de la direction générale.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Peur du changement liée à l'instabilité de la situation.</li> <li>- Sentiments d'incertitude, d'anxiété, d'insécurité ⇒ stress.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Départ des cadres-clés, turnover élevé.</li> <li>- Manque de personnel et notamment de spécialistes dans certains domaines ⇒ perte du savoir-faire de l'entreprise acquise/dominée.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Modification de l'autorité et des relations hiérarchiques.</li> <li>- Ambiguïté dans les attentes des dirigeants quant à la façon de procéder à l'intégration.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Changement de dirigeants entraînant un manque de loyauté et de confiance envers les nouveaux patrons ⇒ opposition aux décisions prises par la nouvelle direction, grèves.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bouleversement des repères ⇒ sentiment de perte d'identité.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Confrontation des cultures d'entreprise, rejet de « l'autre ».</li> </ul>

Le contexte de « turbulence organisationnelle », qui peut dégénérer jusqu'à la crise, nous a été décrit en creux par les enquêtés dont les entreprises ont été concernées par ces processus de rachat-vente. Nous pouvons ainsi relire chacune des lignes du tableau (*i.e.* les difficultés liées à la période de turbulence) au prisme de nos entretiens :

- Le changement survient le plus souvent de façon brutale sans communication ni préparation préalables ;
- Ce changement ne survient pas nécessairement dans des entreprises en difficulté ; au contraire, les LBO nécessitent des entreprises viables dont une extraction plus forte des marges permettra à l'entreprise acquéreuse de rembourser les dettes créées lors de l'achat. Ce changement s'accompagne donc de réorganisations internes visant à accroître la productivité du travail. Les salariés déclarent souvent une dégradation de leurs conditions de travail. En ce sens, nous avons moins observé une « peur du changement » qu'un vécu d'une dégradation des conditions réelles de travail. En outre, ce type de changement crée de l'incertitude en ce qu'il laisse présager des suppressions d'emploi et des sanctions si les objectifs fixés par la firme acquéreuse ne sont pas atteints ;
- Des conflits de valeur peuvent surgir à l'occasion de ce changement : quel sens donner au travail dans une organisation dont l'identité se dilue ?

Nous les reprenons successivement avant de décrire les formes prises par les départs dans ces contextes de F&A.

### ***Les F&A : un changement complexe et souvent inattendu pour les salariés***

Si du point de vue des dirigeants, la F&A se prépare bien en amont de sa réalisation, la surprise est souvent totale pour les salariés qui découvrent appartenir à une autre entreprise ou un autre groupe du jour au lendemain. Cette atmosphère de secret engendre de la peur, de la méfiance, mais aussi un sentiment d'injustice, d'impuissance voire de trahison (Sagot-Duvaurox, 2003 : 89).

*« Le rachat était une grande surprise pour tout le monde, on a appris et ça avait déjà été fait ; donc il n'y avait pas eu de bruits de couloir, rien du tout, on a appris un jour il y a eu une réunion générale, et alors voilà, on a été racheté. Et donc là, effectivement, ça a été un peu la panique pendant quelques semaines (...). Et après*

(...), les gens se demandaient ce qu'ils allaient faire : je pars, je pars pas...(...). Enfin, chacun a essayé de voir... » (Myriam, 30 ans, 5 ans d'ancienneté).

« Donc, la S. à l'époque elle était 100% groupe B., donc groupe très connu. B. qui avait aussi X, la télé, qui avait Y, qui avait... des participations ou 100% dans des groupes du... des sociétés comme N. sur la région. Et à l'époque la S. était 100% B., mais, là aussi, ça a été une déception pour moi. Quand j'ai été embauché, j'avais même rencontré M. [le PDG de la famille du fondateur du groupe] et puis d'autres, ils avaient dit que le secteur de l'environnement et de l'eau était un secteur à privilégier, que c'était un secteur d'avenir, qu'il y avait beaucoup de choses à faire et que le groupe B. en ferait un de ses fers de lance... Au bout de 3 ans, ils ont laissé tomber, ils ont vendu tout ! Tout la S. !. B. n'a plus 1% de la S. !. Ils ont vendu donc avec des plus values qui sont revenues uniquement aux actionnaires, mais pas du tout au personnel, qui lui en a plutôt pâti au niveau des conséquences. Et notamment, y a eu un LBO qui s'est installé. » (Joseph, 56 ans, 5 ans d'ancienneté)

La brutalité de l'annonce et l'incertitude qu'elle fait peser sur le devenir de l'entité et celui de ses salariés, conjuguées à la complexité des montages financiers, rendent l'évènement difficile à appréhender par les salariés. Ils décrivent donc de leur mieux un changement qui, souvent, les dépassent et dans lequel ils ont l'impression d'être embarqués, déplacés.

« A un moment donné A. s'est retrouvé dans une situation un peu difficile au niveau financier. Donc il a été secouru par l'Etat mais en contrepartie, l'Europe a exigé qu'il se sépare d'un certain nombre d'activités qui n'étaient pas essentielles pour lui, qui n'étaient pas son cœur de métier. Donc nous, notre activité industrielle n'était clairement pas...ne faisait pas partie du cœur de métier de A. Donc, ils ont été obligés de revendre en fait. Donc **on a été revendu**, ça a été une LBO qui a été montée par la suite, ça s'est appelé C., et en fait **toutes les personnes qui travaillaient dans ce domaine d'activité-là ont été sortis de A. et se sont retrouvées dans une nouvelle entité qui s'appelait C.** C'était dans cette optique-là que j'ai été licencié entre guillemets. (...) Je n'ai pas reçu de lettre de licenciement, je n'ai pas signé de contrat de travail, tout a été transféré **de façon automatique.** » (Laurent, 46 ans, 7 ans d'ancienneté, souligné par nous).

« À l'origine on était I. C'était tout un département, le service réseaux d'I. qui a été vendu par I. quand I. s'est re-concentré sur son cœur de métier, l'informatique... I. a vendu au niveau mondial tout son réseau (réseau clients et réseau propre). Donc c'est A. qui a racheté ... donc A. et I., deux grosses sociétés américaines (rires). Donc les deux premières années, il n'y a pas eu de changements puis après les réorganisations ont commencé à venir par vagues successives, puis les plans sociaux. » (Claire, 41 ans, 14 ans d'ancienneté).

Ces F&A soulèvent la question de l'engagement au travail : lorsque le sentiment d'appartenance est dilué, voire s'efface par le rachat, la cession, le changement de nom de la firme (*a fortiori* lorsque celle-ci est rachetée par une société étrangère) :

« Le fait d'être passé A. à C., c'est pas la 1<sup>ère</sup> fois que ça m'arrive, en fait moi j'ai jamais quitté mon domaine d'activité, j'ai jamais quitté mes collègues mais on a changé trois ou quatre fois de noms de société ».  
(Laurent, 46 ans, 7 ans d'ancienneté)

*« Donc, pendant 3 ans en fait, on a vécu au rythme des... Les entités ont énormément résisté parce qu'elles avaient un peu l'impression de perdre. S., c'est une boîte qui avait 30 ans quand même, donc de perdre un peu de leur passé, de leur historique, de leur savoir-faire et tout, donc y a eu énormément de résistance en interne, ça s'est pas toujours bien passé et puis finalement, la boîte s'est réorganisé, donc des petits centres de profits où on avait des objectifs à atteindre en termes de... en termes de... voilà, de marge... » (Jean-Charles, 38 ans, 3 ans d'ancienneté)*

*« C'est un groupe, K. c'est plusieurs anglais qui se sont associés et qui ont repris... »*

[Enquêtrice] – Vous savez pourquoi le groupe français a vendu l'entreprise ?

*« La personne est décédée. Donc, il faisait déjà parti plus au moins d'un groupe à l'étranger, en Angleterre, en Chine, donc ils se sont, plus au moins, tous réunis, ils ont dit... ils ont fusionné ça, et ça s'appellera K. ». « Du jour au lendemain qu'est arrivé K., on a vu vraiment la mentalité des gens qui changeait ». (Christine, 34 ans, 8 ans d'ancienneté).*

### ***Une dégradation des conditions de travail (du moins, pour les salariés ayant quitté l'entreprise) voire de leur santé***

Il est connu que les F&A entraînent un accroissement de la charge de travail des salariés, et ce à tous les niveaux de l'entreprise : « chaque responsable, même de faible niveau, impliqué dans la nouvelle entreprise supporte pendant la fusion une charge considérable de travail. Il doit non seulement atteindre les objectifs qui lui ont été fixés dans le cadre du budget général mais en même temps participer, dans sa sphère de compétences, à la réflexion et à la mise en place des structures, procédures et outils de travail de la nouvelle société » (Egg, 2000).

Logiquement, nous trouvons donc que les processus de F&A ont eu un impact sur les conditions de travail de nos enquêtés, soit directement lorsque les règles, les méthodes de travail se trouvent modifiées (voir Lionel), soit indirectement lorsque les objectifs et les responsabilités ne sont plus définies clairement, sont brouillées par le changement (voir Sandrine).

*« Ils ont voulu changer un peu les méthodes de travail, mais ça s'est pas très bien passé parce que c'est quand même pas...enfin, notre secteur d'activité ne se gère pas de la même façon que celle d'un équipementier automobile quoi ! Donc y a eu du coup beaucoup de changements et tous les changements n'ont pas été très heureux, et au final y a beaucoup de choses qui sont revenues en arrière quoi. » (Laurent 46 ans, 7 ans d'ancienneté).*

*« C'était un projet très stratégique et qu'il est devenu de plus en plus en fait parce que le groupe N. a racheté au moment où on commençait le projet, une société, la C., (...). Et du coup en fait le projet sur lequel je travaillais a finalement été mené en parallèle avec N. et la C. pour être revendu dans les filiales de la C. à l'étranger. Alors c'est vrai que déjà le projet était important au niveau de la société, il a pris une tournure encore plus importante. » (...)*

*« il y a eu beaucoup d'ordres et de contre-ordres qui peuvent être effectivement liés à la vie du projet, mais quand ils sont trop fréquents et difficilement justifiés, c'est vrai que bon, au bout d'un moment, on se fatigue un petit peu... qui venaient aussi du fait que assez rapidement la C. est venue se greffer sur le projet et du coup, les*

*objectifs de N. et de la C. n'étaient pas forcément les mêmes, et donc forcément, il y avait des tiraillements des deux côtés... et puis voilà. Par exemple, vous devez rédiger des documents en anglais mais à la base on ne vous a pas demandé si vous aviez un niveau d'anglais assez satisfaisant, donc voilà... C'est vrai que ça crée des petits problèmes de blocage qui, accumulés, finissent par provoquer une saturation (...). En fait, toute la partie du côté de la C., c'était assez obscur pour nous, on savait pas comment c'était organisé de leur côté. » (Sylvie, 30 ans, 6 ans d'ancienneté).*

Les recompositions d'équipes consécutives au regroupement, à la fusion des entités, peuvent aboutir à des pertes en termes de positions (symboliques ou réelles) au sein de la nouvelle entité.

*« Donc au départ, j'étais comme développeur...développeur, quoi, hein, voilà...Après j'ai eu une position d'encadrement d'une petite équipe et là maintenant, je fais partie d'un autre service, de recherches avancées (...) »*

[Enquêtrice] : Etes-vous globalement satisfait de cette évolution ?

*« Heu... (Silence)...Non, je ne suis pas globalement satisfait de...parce qu'ils m'ont fait un... (Raclé de gorge)...si vous voulez, avant j'avais un poste d'encadrement et on m'a gentiment débarqué pour des raisons qu'étaient pas...on m'a débarqué pour me mettre dans une structure heu...là on parle de la fonction actuelle, on est bien d'accord ? »*

*« Donc c'est une situation qui ne me convient pas dans le sens où heu...ça partait peut-être d'un bon sentiment dans le sens où ils voulaient regrouper au sein d'un même service des gens avec une culture différente, donc des gens qu'étaient par forcément dans le même domaine de compétences que les miennes, de façon à avoir une espèce d'émulation sur des projets particuliers pour essayer d'avoir, de faire de la recherche avancée quoi. Sauf qu'on éclatait sur deux sites différents donc je ne suis absolument pas avec mes collègues, mes collègues actuels du service « Recherche Avancée » et qu'il y absolument zéro projet, on ne travaille absolument pas sur des projets communs quoi. » (Laurent, 46 ans, 7 ans d'ancienneté).*

Les conditions de travail sont globalement dégradées. Ce n'est pas le changement en lui-même qui pétrifie les salariés (même s'il génère de l'incertitude), mais la modification effective de leurs conditions de travail à laquelle ils doivent faire face, sans perspective d'amélioration ni d'adaptation (atteinte d'un nouvel équilibre ou dégradation irrémédiable ?).

*« ... mais le nouveau directeur qu'on a eu, lui voulait tout régenter, tout savoir, tout décider, parfois à 14 heures il vous convoquait pour une réunion d'urgence à 18 heures. Moi, ça m'est arrivé plusieurs fois de partir d'ici ou d'annuler un rendez-vous pour y aller. Je mettais 4 heures, 4,30 heures de route et puis à 18 heures, finalement, il n'arrivait pas et finalement il reportait la réunion pour le lendemain. Je faisais le trajet pour rien. » (...)*

*« il y a une volonté telle, il y a un despotisme tellement fort dans certaine hiérarchie, surtout dans des groupes comme celui-là, que le personnel à qui on demande beaucoup de créativité, de mobilité, de pas compter ses heures... On rentre à minuit, à une heure du matin, les gens n'en ont rien à faire ! On vous convoque à des réunions qui sont annulées au dernier moment, ou qui durent 3 minutes. C'est vrai*

*qu'au bout d'un moment, ça génère une certaine tension* ». (Joseph, 56 ans, 5 ans d'ancienneté)

Les problèmes de santé viennent, dans certains cas, donner l'alarme aux salariés et informer sur le caractère insoutenable du travail.

[Enquêtrice] : Quelles étaient vos conditions de travail à ce moment-là dans cette entreprise, au niveau du rythme et horaires de travail, pénibilité, stress, satisfaction dans le travail ?

*« Très grosses journées de travail et voire même des week-ends...Non, à la fin, à la fin, c'était dur...C'étaient vraiment des... (Silence)...Donc, beaucoup de fatigue, beaucoup de stress et tout ça, donc ce qui fait que, ouais, à la fin, on pète les plombs. Ça ne peut pas durer éternellement dans ce genre de situations. »*

[Enquêtrice] : Il y a eu des conséquences au niveau de votre santé ?

*« Oui, je me suis arrêté une semaine pour cause de surmenage avant de partir...C'est le médecin qui m'a dit « Faut s'arrêter ». (Jean-Charles, 38 ans, 3 ans d'ancienneté).*

[Enquêtrice] : Quelle était la journée type ?

*« C'était du 8h30 à 19h30-20h00 en fait, et ça commençait à faire pas mal en fait. Beaucoup de pression, des échéances, et puis moi clairement, l'idée qu'on n'y arriverait pas, à l'échéance finale hein, même pas aux échéances de rendu de documents ou ce genre de chose, c'était réellement de se dire qu'on faisait fausse route et qu'on n'y arriverait pas...(...) »*

*« C'est vrai qu'au bout de deux ans, j'en avais vraiment, vraiment ras-le-bol. Ça avait même un impact sur ma vie à l'extérieur du travail. Déjà je faisais des journées de travail qui étaient assez, assez longues, et du coup j'avais du mal à me couper du travail le soir quand je rentrais. Et je trouvais que ça jouait sur mon humeur à l'extérieur du travail »*

[enquêtrice] : Vous disiez que cette pression retentissait sur votre vie personnelle, les horaires, le stress ?

*« Oui, et puis le fait de ne pas réussir à faire de coupure, et puis l'impression qu'en fait... que mon état d'esprit dans lequel j'étais au travail devenait en fait mon état d'esprit en dehors du travail. » (Sylvie, 30 ans, 6 ans d'ancienneté).*

### ***Face aux processus de F&A, quel sens donner au travail ?***

Dans la tourmente des F&A, le sentiment d'insécurité de perte de repères, mais aussi l'expérience concrète de la dégradation des conditions de travail, conduisent les salariés à une réflexion critique sur le fonctionnement de leur société, voire au fonctionnement de *la* société.

Au niveau de leur entreprise, mettant en perspective les difficultés qu'ils rencontrent dans leur quotidien de travail, ils critiquent les choix qui sont faits par la Direction en termes d'efficacité, de lisibilité pour les clients. Certaines décisions subséquentes au changement sont vues comme pénalisantes pour la **qualité du travail** telle que se la représentent les salariés.

*« C'est pas mieux dans le sens où heu...silence...c'est devenu très bureaucratique »*  
(Laurent, 46 ans, 7 ans d'ancienneté)

*« On axait beaucoup, enfin comme toute entreprise, sur les profits, les marges et S. et quelque part ça se faisait au détriment de la qualité du travail effectué, enfin moi c'est pas comme ça que je concevais mon travail. (...) On avait des objectifs en la matière, on avait... voilà... Et c'est vrai que ça a un peu modifié les conditions de travail. Moi quand j'ai commencé à travailler, c'était pas du tout comme ça quoi, y avait un respect du... enfin, on essayait quand même de faire la qualité, le respect du client qui s'effritait quand même, malheureusement, aujourd'hui fallait faire du résultat, point. » (Jean-Charles, 38 ans, 3 ans d'ancienneté).*

*« (...) parce que avant on était « familial », c'était vraiment très familial. On arrivait, donc, dans l'entreprise K., c'était chacun pour soi. On était plus, ceux qui nous connaissaient bien ils restaient tous groupés, mais les nouveaux qui arrivaient, ils ne voulaient pas s'intégrer, plus au moins, à ce qu'on avait créé, un cocon familial, quoi. C'était chacun pour soi. » (Christine, 34 ans, 8 ans d'ancienneté)*

Probablement plus que pour tout autre changement, les processus de F&A qui conduisent à la constitution de holding et d'entreprises mondialisées, symbolisent le fonctionnement du capitalisme financier, la course au profit pour les actionnaires et la faible importance accordée au « facteur humain » dans ce cadre. Les entretiens des salariés qui ont rompu leur contrat de travail dans ce contexte précis expriment une **critique vive de ce système** et ses conséquences pour les salariés.

*« Enfin moi, dès l'instant où je suis arrivé, il y avait le projet de réorganiser parce qu'en fait, il fallait dégager des bénéfices pour les actionnaires, enfin c'est toujours le même heu...(rises), le même refrain, malheureusement, donc il fallait économiser, il fallait gagner de l'argent, il fallait supprimer des postes, heu... il fallait supprimer des échelons, être beaucoup plus efficace heu, voilà ! (...) Moi, travailler dans une boîte et puis faire du chiffre pour payer des actionnaires, ça me pose un problème, voilà. Donc moi, j'aurais été dans une société où les actionnaires, ça aurait été des salariés, enfin où on aurait été propriétaires de tout, à la limite avec des représentants au conseil d'administration. A la limite, c'était soit ça, soit partir dans le public quoi ! » (Jean-Charles, 38 ans, 3 ans d'ancienneté)*

*« C'est la loi de l'argent, du libéralisme pur et qui fait des dégâts, ça fait des dégâts, ça fait des dégâts dans les familles et tout... c'est tout. C'est sûr que dans ces conditions là, si vous voulez..., vous pouvez difficilement... au bout d'un moment, il fallait, c'est pour ça que vous ne pouvez pas rester ! Au bout d'un moment j'ai dit : 'ben c'est tout, je laisse tomber'. Parce que vous pouvez difficilement être persuasif vis à vis d'un client auprès duquel vous essayez d'avoir un contrat, quand vous même vous êtes dans une difficulté de relation avec votre hiérarchie.*

*(...) Ce qu'il [le groupe B.] veut c'est du rendement, du pognon. S'il sent que c'est pas un bon créneau, il s'en sépare, et c'est ce qu'ils ont fait.*

*(...) on est beaucoup à penser la même chose, c'est pas la seule société, hein, donc c'est le mal la société ultra libérale, si vous voulez qui... on pousse les gens à donner le maximum et puis après on les jette un petit peu, quoi. » (Jean, 56 ans, 5 ans d'ancienneté).*

*« Au début [du changement], ça se voyait peu dans mes objectifs mais la dernière année, mes objectifs ont vraiment changé. » « Et je suis allée voir mon responsable de l'époque. Il m'a dit "arrête de te poser des questions métaphysiques et contente*



*toi de faire ton travail. (...) On est dans un monde professionnel, aujourd'hui, dans les entreprises, où les responsabilités sont vraiment resserrées, où c'est... comment dire ? Taylorisé, vraiment segmenté, et il faut regarder que ce qu'on a à faire, on n'a plus de vue globale, on nous demande plus d'en avoir une. Alors, quand on est cadre, quand on a eu à un moment une vue globale, c'est pas facile ! Ben ok, on est toujours cadre mais on nous colle dans des petites cases et il faut surtout pas regarder ce qui se fait ailleurs ; après, même les gens entre eux, les tâches se suivent, chacun a sa tâche bien définie mais c'est quand même intéressant de savoir ce qui se passe avant ce qui se passe après, mais non il faut rester là et puis les collègues c'est "ah ben non, moi je fais que ça, je m'occupe pas de..." c'est déshumanisé, c'est... enfin bon (émotion), c'est ainsi hein ? c'est ainsi (rire). » (Claire, 41 ans, 14 ans d'ancienneté).*

Ces propos font écho au constat selon lequel les F&A sont devenus un des éléments de la gestion de l'entreprise par les actionnaires dont le pouvoir sur les dirigeants est ainsi accru : « le pouvoir des actionnaires leur permet à la fois d'exiger des taux de rentabilité élevés et de transférer en partie le risque lié à cette rentabilité sur les salariés » (Sagot-Duvauroux, 2003, p.73). Trimer d'abord pour des actionnaires comme l'exprime Jean-Charles, devenir une salariée « en trop » (i.e. doublon avec la F&A) après quatorze années d'ancienneté comme Claire, conduit au dilemme : tenir ou fuir la situation faite par la F&A ?

#### ***Les ruptures de contrat de travail dans le contexte des F&A : tenir ou fuir.***

Il se trouve que dans les entretiens concernés, les ruptures de contrat de travail racontent toujours peu ou prou la même histoire, celle d'une fuite devant des conditions de travail (au sens large, c'est-à-dire y compris le climat social) devenues insupportables. Cette fuite a pu prendre la forme d'une démission ou d'un licenciement pour motif personnel ou économique, mais même dans ce dernier cas, les salariés enquêtés avaient toujours une alternative interne au départ (conserver leur poste ou en prendre un autre). D'où l'alternative : tenir ou fuir. Toutefois, ce constat ne doit pas être généralisé, les F&A conduisant à des suppressions d'emploi : ainsi, on sait qu'entre 2002 et 2008, 925 cas de restructurations dans le secteur privé ont induit 85000 destructions nettes d'emploi (cf. IRES, 2009). Parmi ces restructurations, on ne connaît pas précisément la part prise par les destructions d'emploi imputables aux F&A, difficile à estimer ; mais les travaux disponibles concluent plutôt à un solde négatif (destructions > créations).

Par contre, notre constat concernant l'éventail des modalités de départ dans un contexte de F&A converge avec celui des auteurs de l'IRES (pour les restructurations) : les licenciements économiques ne constituent pas la modalité la plus fréquente accompagnant les restructurations, mais plutôt la « modalité ultime » d'ajustement de l'emploi comme le confirme les dispositions récentes sur le droit négocié des restructurations (IRES, 2009).

Comment expliquer la rupture du contrat de travail des salariés pris dans ces processus de F&A ?

Tout d'abord, les changements répétés agissent comme un prétexte (i.e. une menace) pour imposer un couvre feu permanent et ainsi éviter les revendications quand l'entreprise engrange de bons résultats et impose des conditions de travail difficiles. Plus largement, cette récurrence des restructurations d'entreprise explique aussi que la mesure de leurs effets sur l'emploi soit plus difficile à appréhender.

*« Ce qui m'avait été promis quand je suis rentré à S. c'était une évolution beaucoup plus importante. Après on prétexte toujours les difficultés du groupe, les problèmes de restructuration, et on vous dit : « de toutes façons, vous avez de la chance, vous êtes toujours en poste donc faut pas être exigeant ! etc. etc. » (Joseph, 56 ans, 5 ans d'ancienneté)*

Le sentiment d'avoir été berné, voire d'avoir été instrumenté pour berner des collègues, peut laisser une amertume que l'opportunité de conserver son poste ou d'en détenir un autre ne suffit pas à compenser. Le processus de F&A a détruit en quelque sorte le lien du salarié à son entreprise et le conduit à partir-fuir.

[enquêteur] C'est cette colère qui vous a poussé à... ?

*« Ben j'ai pas eu envie de me laisser faire ! ça se serait passé différemment, je sais pas, enfin je sais pas comment j'aurais réagi. J'aurais peut-être décidé de partir aussi parce que c'était pas un poste qui m'intéressait, m'intéresse toujours pas mais maintenant c'est une question de conditions, de là où on en est dans sa vie, de ses priorités etc... et, c'était pas clair ! J'ai passé deux ans à essayer de savoir et de comprendre, en plus en m'occupant de la communication, de la communication interne, même s'il y avait des choses qui n'arrivaient pas jusqu'à moi, bon je voyais quand même certaines choses... »*

[enquêteur] Quand vous dites que vous avez passé deux ans... c'était en 2004-2005 ?

*« Oui oui oui oui. Facilement ! On pourrait presque dire même depuis 2003 ! Je voyais, c'était terrible ! Je voyais les choses arriver et se produire et tout le monde me disait "non non" et on me demandait de faire de la communication très... euh rassurante "tout va bien dans le meilleur des mondes", c'était pas facile non plus ! Parce que j'avais l'impression de mentir, sur des choses que je ne savais pas et que je ne maîtrisais pas, mais je les voyais quand même... » (Claire, 41 ans, 14 ans d'ancienneté).*

L'usure créée par la dégradation des conditions de travail rend le départ inéluctable, et même une condition de la préservation de sa santé psychique (même si cela n'est pas toujours explicitement formulé par les enquêtés eux-mêmes):

*« J'en voyais pas le bout de ce projet, j'me disais que j'y serais encore ad vitam æternam, et j'en pouvais plus, je voulais vraiment voir autre chose de toutes façons. »*

[enquêteur] Vous n'aviez pas d'enfant mais vous viviez en couple. Votre conjoint travaillait à l'époque ?

*« Oui. Il est routier. »*

[enquêteur] Vous avez pu en discuter avec lui de ce projet de démission ?

*« Oui. En fait, quelque part c'est lui un peu qui m'a amené vers ça, car lui il voyait le changement chez moi aussi. Il me disait que j'étais plus triste, plus fatiguée aussi... il me disait qu'effectivement si ça arrivait à ce point là »... (Sylvie, 30 ans, 6 ans d'ancienneté).*

Le ras-le-bol des concessions à l'entreprise qui demande toujours plus mais ne reconnaît pas ce qui a déjà été cédé. Dans un processus de vente de sa société par le groupe B., ce dernier décide de changer la localisation du siège auquel est rattaché Joseph. Cette décision aurait

nécessité que Joseph quitte sa ville de province pour la région parisienne et ce, afin de rendre compatible l'exercice de son activité professionnelle avec ses contraintes familiales. Pour ce salarié, cette nouvelle exigence constitue la « goutte d'eau » qui fait déborder le vase. Cette décision lui apparaît d'autant plus absurde dans le contexte de revente de la société par le groupe B.

*« Vu les mouvances, la garantie que la société n'explose pas n'était pas sûre du tout, donc je risquais de, de, de vendre ici, d'aller loger en région parisienne, d'avoir des problèmes de famille et quelques mois après de n'avoir plus avoir rien du tout. Et donc j'ai dit que je ne pouvais pas accepter ces conditions. Et donc, bon, ils ne l'ont pas très bien pris (rires) »*

*« moi, je souhaitais rester. Moi, en plus, ce que je vous ai expliqué, c'est que j'ai investi énormément de temps pour me mettre au niveau. J'avais de très bon rapport avec les clients. Je venais de gagner un très gros contrat sur, sur [département x]. D'ailleurs, il y a certains de mes clients qui ont été vraiment très, très surpris. Moi, j'ai pas du tout envie de, de partir, hein, et le fait de..., pour me pousser à aller sur place, moi, je ne pouvais pas ». (Joseph, 56 ans, 5 ans d'ancienneté).*

Le cas de François est un peu à part : sitôt l'annonce du rachat de son groupe par un autre, il décide de quitter l'entreprise de crainte d'être licencié.

*« Un mixte de raisons personnelles par rapport à l'intérêt personnel que je pouvais avoir dans mon métier et par ailleurs, des choses..., **des changements qui sont intervenus au niveau de la société qui auraient à plus ou moins brève échéance, sous réserve, se révéler soit positifs, soit négatifs pour moi. Je ne savais pas trop exactement...** à savoir que je travaillais chez B., pour une société américaine. B., était en fait la société qui me portait au niveau salarial en France. Elle-même filiale du groupe américain. (...) et le groupe B. dans son ensemble, a été racheté par une entité française, le groupe S. Donc, moi étant français dans ce groupe-là, je pouvais avoir des opportunités certaines, mais on pouvait aussi considérer que j'étais redondant par rapport à d'autres gens ayant le même type de classification venant du groupe S.. Donc je me pouvais me poser des questions sur mon devenir. (...) Cette société, B, a eu son directeur commercial à qui je ne reportais pas, qui était un collègue à moi, qui est parti. Il a pris la décision de partir, mais on ne peut pas dire que les choses étaient liées. On est arrivé ensemble à la même conclusion par rapport à un point d'interrogation sur notre avenir sachant que le groupe venait d'être racheté. Mais l'un comme l'autre on a considéré que le point d'interrogation il était là. Il faut être pragmatique par rapport aux situations... mais on avait relativement peu de risque. » (François, 42 ans, 2 ans d'ancienneté)*

Comme cela a été dit précédemment, le départ de ces salariés n'est pas systématiquement souhaité ou planifié par l'entreprise. Celle-ci a même cherché à retenir le salarié dans deux cas.

Par exemple, Sylvie à qui son supérieur a fait miroiter un avancement si elle renonçait à son projet de départ :

[enquêteur] Vous avez fait connaître à votre directeur de projet votre souhait de partir ; avez-vous senti qu'il y avait là l'opportunité de négocier quelque chose, de meilleures conditions de travail... ?

*« Euh... pfff. Les horaires non. Je pense qu'il y avait possibilité de négocier en termes de salaire, mais à ce moment là, ça ne suffisait plus, au point où j'en étais ça ne suffisait plus en fait. Il m'a dit que dans le plan d'avancement de l'année, ils avaient pensé à moi, qu'ils avaient fait quelque chose de bien pour moi mais sans me dire, enfin sans vouloir me dire concrètement en quoi ils avaient pensé à moi, du coup... j'aurais pu être encore désagréablement surprise, comme agréablement, je sais pas ! Mais c'est vrai qu'au point où j'en étais ça ne faisait plus le point en fait. Enfin moi, ce que je lui ai dit, c'est que s'il avait pensé à moi l'année d'avant déjà... voilà, j'en serais pas là aujourd'hui. Mais de toutes façons, ça n'aurait pas suffi. »*

Ou encore Jean-Charles à qui ses supérieurs hiérarchiques proposent une promotion substantielles :

*« Quand je suis parti, ils voulaient me mettre responsable du site de G. (...) Moi, ils m'ont dit : 'Attends, tu restes, tu passes chef et tout ça ! On t'augmente'. »*

Sur les conditions de départ, les trois démissionnaires (François, Jean-Charles et Sylvie) ont attendu d'avoir trouvé un autre poste avant d'annoncer leur décision à leur employeur.

Sur les trois cas de licenciement économique, deux cas ont donné lieu à un départ serein mais dans des conditions différentes. Myriam a cherché un autre emploi avant de saisir l'opportunité de négocier son départ dans le temps imparti par la direction après le rachat effectif. Elle exerce ainsi les mêmes fonctions mais dans une autre entreprise. Claire s'est porté volontaire pour partir dans le cadre d'un plan social prévu à l'horizon d'un an. Les conditions indemnitaires négociées par les syndicats lui sont apparues très satisfaisantes et elle n'a pas cherché à demander plus en dépit d'un rapport de pouvoir qu'elle jugeait plutôt en sa faveur (après conseils juridiques). Elle a bénéficié des conseils d'un consultant dans le cadre de la cellule de reclassement ainsi que d'une formation. Elle a opéré une véritable reconversion puisqu'elle est aujourd'hui consultante en Feng Shui (statut d'indépendant) après avoir été responsable communication d'une grande entreprise.

Le troisième est particulier car il se joue sur un mode beaucoup plus interpersonnel, mais il recèle en substance les mêmes difficultés que les autres salariés face aux F&A. Etienne est dans une situation particulière : il est au départ un patron. Son entreprise a fusionné récemment (en 2003) et il est directement concerné par cette fusion car il perd à cette occasion le mandat social (statut d'associé) de l'entreprise qu'il a créée pour endosser le statut de salarié qui le plonge immédiatement dans les problèmes de sens et de qualité du travail qui ont été signalés *supra*. Il faut préciser qu'Etienne était auparavant l'associé de ce patron. Derrière le licenciement économique, c'est un conflit interpersonnel qui finalement motive le départ d'Etienne :

*« Et puis donc heu..., il y eu donc..., licenciement économique qui m'a été annoncé... Heu... Ce n'est jamais très agréable... Et donc X, est une entreprise qui du fait de ses, de son dirigeant..., son directeur, ce n'était, ce n'était pas très... très sérieux. **Il nous empêchait même de travailler correctement, quoi, de facto...** ... Cela ne peut pas durer, si vous voulez heu, ... et lui et lui voilà, ne respectant pas...voilà n'étant pas réglo... Du coup il s'est fâché avec les deux autres actionnaires. Je me suis retrouvé sous sa seule..., avec ma... cette structure, mais sous sa seule autorité... ce qui fait qu'il en a profité pour prendre mes recettes me donner les dépenses, si vous voulez.... Et donc heu... moi, très rapidement j'ai voulu... j'ai joué sur les*

*économies de... administratives, des frais de comptabilité, des choses comme cela... pour fusionner..., et perdre mon mandat social, si vous voulez..., parce que je ne pouvais pas... c'était intenable pour moi..., intenable... **Donc je me suis retrouvé involontairement salarié de X...** ... Et donc je suis devenu une... une simple agence, au lieu d'être filiale, si vous voulez, c'était l'agence Région parisienne, entre guillemets »(Etienne, 54 ans, ingénieur travaux publics, responsable d'agence, 7 ans d'ancienneté)*

Les licenciements pour motif personnel s'avèrent les plus conflictuels et douloureux pour les intéressés, Joseph et Christine<sup>49</sup> (*cf. encadré 6*) :

*« Et donc quand j'ai dit que je ne pouvais pas accepté ces conditions et donc, bon, ils ne l'ont pas très bien pris... Et alors que mon activité fonctionnait bien, j'avais gagné quand même quelques beaux contrats justement, quand même ! Et voilà... (...) Moi, j'ai failli les attaquer aux prud'hommes, hein ! De toute façon mon chef m'a dit : 'tu peux faire ce que tu veux, tu vois ce petit point là ? Et bien tu es comme ça, rien du tout mon petit vieux, et je t'écrase' » (Joseph, 56 ans, 5 ans d'ancienneté).*

Parce que Joseph s'est indigné contre le sort qui lui était fait (accepter la mutation ou partir), le climat qui a précédé son départ a été houleux et difficile :

*« Ils [les représentants du personnel de l'entreprise] m'ont dit si j'étais pas d'accord sur le licenciement donc, je serai licencié pour faute, hein, refus de mutation ! C'est considéré comme faute. Ça, c'était quand même un peu dur à avaler ».*

Une fois sa décision prise (contraint et forcé) d'accepter ce licenciement, la tension entre son supérieur hiérarchique direct (le directeur commercial régional) et lui s'est relâchée.

*« Parce que moi je perdais pas mal d'avantages que j'avais contractuellement : j'avais un véhicule de fonction, j'avais un ordinateur portable, j'avais un téléphone portable de fonction, bien sûr, surtout en commercial, vous imaginez, donc, tout ça pour moi, c'est parti, quoi. J'avais des primes annuelles qui étaient fonction d'activité et qui n'ont pas été prises en base, bien sûr, vous perdez automatiquement tout ça. Il [le directeur commercial régional] a compris, quand même, notamment par une intervention de mes collègues qui trouvaient que c'était totalement injuste ces conditions de départ, donc il s'est calmé et donc il m'a même proposé sa propre voiture de fonction, parce qu'il allait la changer .... ».*

Dans ce contexte, Joseph est parvenu à « négocier » le paiement d'un service de *coaching* pendant un an, afin d'accompagner son « reclassement » (comme il le nomme lui-même).

Au total, ces entretiens témoignent du coût social de ces F&A, par ailleurs rarement évalué selon Sagot-Duvaurox (op.cit.). Les démissions, le plus souvent concernant des cadres, peuvent être vues comme des actes de « résistance active » à la violence de ces opérations (ou leur caractère insidieux). On peut imaginer que ceux qui « tiennent » résistent à leur manière,

---

<sup>49</sup> Le cas de Christine a été décrit dans la partie 2. Nous n'y revenons pas ici.

en réduisant leur implication dans le travail. Quant aux autres, ceux qui ne peuvent pas suivre ou se trouvent redondants suite à la recherche de synergie, ils sont éjectés de la nouvelle entité via le licenciement, au mieux économique.

### **Encadré 6. L'acceptation du motif officiel du licenciement (LMP : la faute, l'insuffisance, l'inaptitude...)**

Sur les 8 salariés licenciés pour motif personnel que nous avons rencontrés, sept mentionnent dans l'entretien des difficultés à accepter le motif qui a été officiellement donné par leur employeur à leur licenciement :

<b>Salarié</b>	<b>Motif officiel</b>	<b>Motif tel que l'exprime le salarié</b>	<b>Situation depuis 2006</b>
Antonio, 34 ans, analyste-programmeur, 6 ans d'ancienneté (SSII)	Licenciement pour insuffisance professionnelle	Ne peux travailler qu'à 4/5 de temps depuis son retour de maladie en 2004 : « <i>Ils ont trouvé une raison je dirais « bateau », pour que ça passe auprès des Assedic... .. <b>J'ai accepté, mais je me rends compte que c'est pas super simple non plus...</b> ... J'ai la chance de ne pas nécessiter d'aménagements particuliers sur un poste, donc je suis employable partout... .. <b>Tant que tout va bien ça va, et dès qu'il y a un petit accro, on n'est plus rien...</b> »</i>	Fin de droits ASSEDIC, toujours au chômage en 2008
Caroline, 45 ans, chef du personnel, 5 ans d'ancienneté	Licenciement pour faute grave	On a affaire avec Caroline à un conflit interpersonnel dans une petite structure où la mutation n'est pas possible : « <i>La cause c'est au fond quelqu'un qui a tout fait pour me mettre dehors, qui m'a poussé à la faute... .. Parce que j'avais eu des propos diffamatoires à l'encontre de la directrice financière... .. C'est un conflit de personnes. C'était pas lié à mon travail, parce que moi j'aimais beaucoup mon travail, ça se passait très bien dans l'entreprise, <b>mais c'était quelqu'un qui ne me voulait plus dans la société et qui a tout fait pour me mettre dehors, voilà...</b> ... C'est sûr, quand vous passez à côté de quelqu'un qui ne vous dit pas bonjour, qui dit bonjour à tout le monde, enfin bon, c'était du harcèlement. <b>Pour moi c'était du harcèlement déguisé...</b> ... Voilà, du coup j'ai pété un câble, ça s'est mal passé... .. A un moment donné, oui. Je me suis mis en arrêt maladie. Pour me protéger... .. J'ai eu une procédure, un entretien, une convocation, une lettre de licenciement quoi, voilà !...»</i>	Chômage très court, puis Emploi au département social d'un cabinet d'expertise comptable
Catherine, 48 ans, couturière à domicile, 11 ans d'ancienneté	Licenciement individuel sans autre information : Catherine se rend compte qu'elle ne connaît pas la qualification juridique exacte de son licenciement	Catherine travaille à la tâche à son domicile et c'est elle-même qui a demandé à être licenciée : « <i>En fait c'est moi qui ai demandé le licenciement, parce que lui il me donnait trente heures ou soixante heures de travail par mois. ... Ben j'avais pas le droit d'aide des Assedic et tout ça si j'étais pas licenciée... .. Donc j'ai demandé qu'il me licencie... .. <b>Ils ne me donnaient pratiquement plus de travail.</b> Et... en fait, beaucoup, de moins en moins, et parce qu'ils envoyaient tout le travail en Chine... .. <b>Au départ ils ne voulaient pas me licencier parce qu'ils voulaient me garder au cas où il y avait un souci, un coup de bourre...</b> ... C'était soit on démissionnait, soit on arrêtait, ou alors j'aurais pu rester sans être licenciée, sans démissionner, <b>je restais employée de la société</b></i>	Fin de droits ASSEDIC, toujours au chômage en 2008

		<p><i>sans avoir de travail. Donc ça rime à rien... .. Non, j'aurais dû agir autrement. J'aurais dû négocier plus avec le patron. Après c'est vrai que... Après... .. Même à l'Anpe, il y avait [mon ancienne entreprise] qui demandait du personnel à l'Anpe. J'ai posé ma candidature. J'ai jamais eu une réponse ! »</i></p>	
Christine, 34 ans, caissière, 8 ans d'ancienneté	Licenciement pour faute	<p>Christine souhaitait évoluer (ne plus être caissière) et provoque une rencontre avec son ancien employeur afin de lui faire part de ses projets d'évolution. Le nouveau directeur ne s'embarrasse pas de précautions : <b>« Licenciement pour faute, mais pour faute de quoi ? On ne sait pas... .. Quand j'en ai parlé au chef de l'entreprise, il m'a dit « pourquoi tu pars ? On va trouver une solution. » Mais, en réalité la solution, ça a été licenciement pour faute. Alors que moi, au départ, il ne m'avait pas dit ça. Il m'avait dit : un licenciement, mais à l'amiable, pour en finir, à l'amiable, c'est passé en faute, quoi !... .. Si on voulait évoluer on était plus au moins mis à terre, quoi. Parce que pour lui ce n'était pas normal, de quitter X. Je suis d'accord avec eux. Je dis que si on est caissière, on ne peut plus évoluer. Quand c'est dans l'autre sens, si on veut descendre, il n'y a pas de souci. Quand on est caissière et qu'on voudrait évoluer, on ne peut pas. Pour eux, vous êtes caissière... »</b></p>	Reconversion Emploi d'assistante maternelle
Edouard, 34 ans, ingénieur informaticien, 7 ans d'ancienneté	Licenciement pour faute : refus de mission (SSII)	<p>L'entreprise ne lui donnait plus de mission et ne lui offrait pas non plus de formation pour qu'il puisse répondre aux demandes des entreprises clientes : <b>« Oui, c'est un refus de mission qui a motivé le licenciement, mais ça faisait déjà, en même temps, je sais pas quelque chose comme 6, ou 6 mois que je n'avais plus de mission en fait... .. Avec juste une ou deux propositions de mission totalement inadéquates avec mes compétences professionnelles à l'époque, sans parler de me reformer, voilà, donc j'ai juste un ou deux entretiens avec des clients potentiels et mon profil ne leur a pas convenu de toute façon, donc c'était pas véritablement un refus de mission mais il n'y avait pas de mission en adéquation avec mes compétences professionnelles à ce moment-là... .. En fait l'entreprise n'a pas réussi à me placer chez un client, ce qui est leur rôle... .. Et j'ai jamais été reformé ensuite... .. J'avais des compétences de base, qui satisfaisait le client pour une mission très précise mais j'étais pas polyvalent en fait donc finalement, je savais faire bien un certain nombre de tâche ... d'administration de base sous système UNIX que les grosses sociétés peuvent demander, mais finalement c'est assez peu courant qu'ils demandent ce type de compétences... .. Au départ, il a essayé de le faire un peu au forcing, en me disant que j'étais sans mission, qu'il pouvait me licencier parce que j'étais sans mission donc de mon côté, j'ai été obligé de beaucoup me renseigner, savoir quels étaient mes droits, reprendre mon contrat de travail, reprendre les termes précis de mon contrat de travail, voir s'il pouvait me licencier comme ça parce que j'étais sans mission... .. Alors ensuite il a essayé de me faire accepter des missions effectivement très loin, de toute façon, ça s'est jamais concrétisé, j'ai jamais rencontré le client, qui a</b></p>	Fin de droits, puis formation de reconversion de longue durée et qualifiante (Ecole d'orthophonie)

		<p><i>jamais donné son accord ou son refus pour me recevoir en mission. J'ai en tout et pour tout rencontré deux clients dont mon profil ne correspondait pas à ce qu'ils cherchaient... .. Je me suis aussi beaucoup renseigné sur aussi jusqu'où je pouvais aller pour faire valoir des droits corrects au départ de cette entreprise. »</i></p>	
<p>Joseph, 56 ans, chargé d'affaires, 5 ans d'ancienneté</p>	<p>Licenciement pour faute : refus de mutation</p>	<p>A l'occasion d'un changement de direction, Joseph, chargé d'affaires commerciales d'une très grande entreprise est sommé de rejoindre le siège en région parisienne :</p> <p><i>« Ils m'ont dit si j'étais pas d'accord sur le licenciement donc, je serai licencié pour faute, hein, refus de mutation ! C'est considéré comme faute. Ça, c'était quand même un peu dur à avaler... .. Alors, cet état d'esprit a fait que un certain arrivisme de mon chef et la volonté de me voir beaucoup plus, ils m'ont demandé que je sois beaucoup plus présent au siège, mais quand on bouge sur 25 départements... J'ai fait environ..., j'ai plus de 60.000 km en voiture la dernière année où je travaillais à X... .. Mon contrat stipulait que j'avais un bureau à Lille et quand ils m'ont demandé de muter, ils l'ont demandé de façon collective... .. Moi, j'avais entre guillemets le recours de dire, moi, j'ai mon contrat qui stipule clairement que mon lieu d'affectation de travail est à Lille, j'avais un bureau entre guillemets, secondaire, un deuxième bureau, au siège. Certes, quand j'allais là-bas, j'avais mon propre bureau et j'avais mon propre bureau à Lille. Et donc quand j'ai dit ça ne me convenait pas, ... J'ai hésité, j'ai quand même cherché à me loger, j'ai regardé, mais les coûts de location étaient faramineux. Vu les mouvances, la garantie que la société n'explose pas, n'était pas sûre du tout, donc je risquais de, de, de vendre ici, d'aller loger en région parisienne, d'avoir des problèmes de famille et quelques mois après de n'avoir plus avoir rien du tout. Et donc j'ai dit que je ne pouvais pas accepter ces conditions. Et donc, bon, ils ne l'ont pas très bien pris (rires). Et, alors que mon activité fonctionnait bien, j'avais gagné quand même quelques beaux contrats, justement, quand même. Et voilà, voilà les conditions du départ... .. J'avais de très bon rapport avec les clients. Je venais de gagner un très gros contrat sur, sur l'Oise. D'ailleurs, il y a certains de mes clients qui ont été vraiment très, très surpris. Moi, j'ai pas du tout envie de, de partir, hein, et le fait de..., pour me pousser à aller sur place, moi, je ne pouvais pas. Je venais d'emménager un an avant, ici... .. Quand en plus on vous dit pour vous garder plus près, style marionnette, donc, si vous êtes trop loin, ça va pas. Donc on voulait que je sois plus près pour ... me contrôler mieux... .. Un arrangement aurait pu être trouvé, mais il n'y en avait absolument pas la possibilité dans ces conditions... .. Il y a <b>une pression telle qui est faite sur des gens comme nous et qu'au bout d'un moment ils provoquent, ils provoquent une situation de façon tellement tendue, sans aucun respect de la personne</b> et pour qu'en effet, ils cherchent des solutions pour mettre en difficulté. Et moi, le fait de me demander, alors qu'ils savaient très bien puisqu'on en avait discuté amicalement comme</i></p>	<p>Chômage très court, puis portage salarial puis création d'une SARL (Aide ACCRE)</p>



		ça... »	
Lise, 61 ans, hôtesse standardiste, 4 ans d'ancienneté Missionnée dans une autre entreprise	Licenciement pour inaptitude professionnelle « inaptitude aux postes avec déplacements »	A l'occasion d'un changement de prestataire de service, Lise doit abandonner son travail et son employeur ne lui trouve pas de nouvelle mission bien qu'elle soit apte à travailler : <i>« Pas au départ parce que moi je croyais pas qu'il allait me faire ça... Non au départ, je pouvais pas faire autrement que de le suivre, je pouvais pas laisser mon travail comme ça du jour au lendemain mais comme il ont pris un autre prestataire, il s'appelle Y donc j'ai été convoquée chez Y et ça n'a pas donné de suite, ils m'ont pas dit « On vous prend » ou « On vous prend pas », j'ai rien su, 3 jours après je devais libérer le poste, vous voyez ce que je veux dire... .. J'étais toujours chez A, je me suis heu... je suis pas partie de chez eux... ils devaient faire le transfert... .. Je suis passée à la médecine du travail et elle a reconnu que je ne pouvais pas faire de longs trajets donc de ce fait, elle a marqué sur le bulletin « Madame C peut, est apte à travailler mais en conséquence de son handicap... », d'accord et puis <b>bon comme il a pas trouvé, moi à mon avis, il a pas voulu se casser la tête, il m'a dit « Bon ben écoutez, je vais vous licencier »</b> et j'ai dis « Bon ben tant pis »... .. C'était « Bonjour, au revoir », c'est tout, y avait même pas eu un coup de fil...J'ai appelé pour dire qu'y avait certainement une erreur dans les comptes et tout ça, elle m'a dit « Non, non, non, c'est ça ! ». J'ai pas écouté ce qu'ils m'ont dit, enfin c'était la secrétaire, elle me dit « Il est pas là, Monsieur F. ». Bon ? Ben ça fait rien, je lui ai envoyé une lettre recommandée, deux fois ! <b>Je n'ai jamais eu de réponse !</b> Une pour le contrat, il me l'a pas refait et l'autre donc pour réviser les comptes. C'est pas sérieux, hein ? »</i>	Droits ASSEDIC Exemptée de recherche d'emploi

Dans tous ces cas, on remarquera que ce n'est pas le travail en lui-même, ni la qualité de ce travail qui sont en cause et qui ont motivé le licenciement : tous sont compétents pour ce que leur était demandé et/ou prêt si besoin était, à suivre des formations pour s'adapter. Même les salariés « handicapés » peuvent travailler : l'un est « employable » selon ses dires, l'autre est « apte au travail » selon la médecine du travail. L'un et l'autre nécessitent seulement des aménagements d'horaire (travail à 4/5<sup>ème</sup> de temps) ou de trajet (distance domicile-travail réduite).

Quels que soit leur niveau hiérarchique (de simple exécutant au chargé d'affaire), ces cas mettent en exergue l'importance des relations hiérarchiques dans tout ce qui se joue autour de, avant et après la rupture du contrat de travail. La dégradation (ou le fonctionnement dégradé permanent) des relations hiérarchiques au sein des situations de travail peuvent aller jusqu'au conflit interpersonnel en passant par le manque de respect humain et le mépris manifeste.

Certains salariés sont surpris, voire choqués, par la transformation d'un licenciement présenté comme à l'amiable (en 2006, les ruptures conventionnelles de contrat de travail n'existaient juridiquement pas) en licenciement pour faute. Mais il n'est pas certain au vu de ces cas qu'un licenciement qualifié juridiquement d'« à l'amiable » soit en mesure de régler ces questions de reconnaissance du travail du salarié et de conflit interpersonnel car, à entendre les salariés, les torts sont loin d'être partagés, même dans les cas où le licenciement est souhaité par le salarié.

### 3.3.2. Les relations triangulaires d'emploi (i.e. les salariés missionnés ou mis à disposition d'une autre entreprise que celle qui les emploie)

Dans notre échantillon, dix salariés ont en commun d'exercer leur travail dans une autre entreprise que celle qui les emploie. Les formes juridiques de leur lien avec leur entreprise sont de différentes natures, missionnés chez un client dans le cas des salariés des SSII, détachés, externalisés, portés salarialement. (cf. *tableau 13*) :

**Tableau 13 : Dix cas de relation triangulaire d'emploi**

	Relation d'emploi	Emploi	Secteur d'activité	Motif du départ
Antonio, 34 ans, 6 ans d'ancienneté	Missionné chez un client	Analyste programmeur	Conseil en informatique (SSII)	Licenciement pour « insuffisance professionnelle »
Bachir, 31 ans, 5 ans d'ancienneté	Missionné chez un client	Ingénieur planning	Conseil en informatique (SSII)	Démission pour « envie de changer »
Edouard, 34 ans, 7 ans d'ancienneté	Missionné chez un client	Analyste programmeur	Conseil en informatique (SSII)	Licenciement pour « refus de mission »
Jonathan, 32 ans, 4 ans d'ancienneté	Missionné chez un client	Ingénieur télécommunications	Conseil en informatique (SSII)	Démission pour « amélioration de sa situation »
Maurice, 36 ans, 5 ans d'ancienneté	Missionné chez un client	Analyste programmeur	Conseil en informatique (SSII)	Démission pour « amélioration de sa situation »
François, 42 ans, 2 ans d'ancienneté	Portage salarial	Directeur commercial Europe	Fabrication d'instrument scientifique	Démission pour « raison personnelle »
Jean-Charles, 36 ans, 3 ans d'ancienneté	Missionné chez un client	Chef de projet	Bureau d'études techniques	Démission pour « un poste plus intéressant »
Lise, 61 ans, 3 ans d'ancienneté	Détachée chez le client	Hôtesse d'accueil	Prestataire de service d'accueil-standard	Licenciement pour « inaptitude au poste avec déplacements »
Barbara, 46 ans, 8 ans d'ancienneté	Missionnée chez un client	Chargée de clientèle	Conseil en informatique (SSII)	Transfert à une autre société
Badia, 40 ans, 8 ans d'ancienneté	Externalisation reprise des salariés par nouveau prestataire	Responsable d'équipe nettoyage	Nettoyage	Transfert à une autre société suite à perte de marché de la précédente

Source : post-enquête COI2006, traitement CES-LISE

Les cas de Badia et Barbara, qui sont à la fois détachées chez un client et dont l'emploi a été transféré, seront traités dans la *partie 3.3.3*.

Comme on le constate, ces relations triangulaires d'emploi concernent essentiellement le secteur des services aux entreprises, et plus particulièrement celui du conseil en informatique. Dans ce cas, la SSII fournit des prestations dites *en régie* : les salariés travaillent au sein de l'entreprise cliente et sous son autorité ; « on est donc très proche de l'intérim, d'où des prestations parfois aux marges du prêt de main d'œuvre illicite » (Fondeur, Sauviat, 2003).

### ***La démission : outil stratégique de la relation d'emploi pour les employeurs et les consultants des SSII***

Les SSII ont connu une forte croissance pendant les années 90<sup>50</sup>, croissance qui s'est accompagnée de tensions sur le marché de l'emploi des jeunes diplômés en informatique. En effet, « le secteur des services informatiques aux entreprises fonctionne comme un véritable « sas » où les jeunes informaticiens font leurs armes avant de se diriger vers les entreprises utilisatrices » (Fondeur, Sauviat, op. cit.). C'est le cas de la plupart de nos enquêtés pour lesquels cet emploi était le premier depuis la fin des études. Avoir une expérience professionnelle n'est pas un préalable à l'embauche, ces sociétés pouvant donner une formation *ad hoc* à la première mission.

*« Je suis rentré dans cette entreprise en n'ayant aucune expérience en informatique, j'ai été formé, c'était en 1999, à une époque où, on va dire, le monde de l'informatique recrutait beaucoup, donc il y avait besoin de profils scientifiques, ils acceptaient les profils scientifiques sans être pour autant un expert en informatique. J'ai été formé sur une formation de base, système UNIX, donc ça c'est une formation de départ qui a duré deux trois mois avec un placement en mission chez un client immédiatement après (...) » (Edouard, 34 ans, 7 ans d'ancienneté dans l'entreprise).*

Le développement structurel de ce secteur a été attisé par les importantes reconfigurations organisationnelles qui ont stimulé, en retour, la demande de ces services (refonte des systèmes d'information due aux fusions-acquisitions, montée en puissance des ERP). Depuis les années 2000, les changements organisationnels se poursuivent mais à un rythme moindre, et le ralentissement des dépenses informatiques afférentes a relâché la tension sur les emplois. Parallèlement, le secteur se recompose par des regroupements de sociétés.

Concernant la gestion de l'emploi dans ce secteur, elle répond à l'exigence de faire coïncider deux types de « flux ». D'une part, celui des « consultants » (recrutement, *turn over*, affectation au contrat) de sorte à minimiser globalement les périodes d'inter-contrat<sup>51</sup>. De l'autre, le flux des contrats avec les clients (ne pas perdre les clients et en conquérir de nouveaux) (Berrebi-Hoffman, 2006). En pratique, c'est une gestion de court terme et individualisée qui prévaut, dans l'optique de s'ajuster rapidement aux besoins des clients sur un marché concurrentiel. Les salariés qui voient leur mission s'achever sont donc incités, par des moyens variables, à accepter toute autre mission ou à quitter l'entreprise, officiellement de leur plein gré (i.e. à démissionner). Comme le remarquent Y. Fondeur et C. Sauviat (op. cit.), les SSII sont très peu adeptes des plans sociaux car elles ont besoin de réactivité et,

---

<sup>50</sup> Le poids en termes de part de marché des dix premières SSII sur le marché français passe de 31 % en 1995 à 35 % en 2000, 40 % en 2004 et 43 % en 2006 (Lallement, Sarfati, 2009).

<sup>51</sup> La période l'inter-contrat (inter-mission) n'est pas une notion juridique mais un état de fait : c'est le temps qui s'écoule entre deux missions. Le salarié reste à la disposition de l'employeur (pour se présenter chez un client, se former...) soit physiquement dans l'entreprise soit à son domicile. Le « taux d'utilisation du personnel » est en moyenne de 80 à 95% dans l'informatique selon Syntec.

surtout, de soigner leur image pour pouvoir continuer à attirer les jeunes diplômés. Les processus de « rejet » de la main d'œuvre doivent donc rester discrets.

Du côté des salariés, les compétences s'érodent rapidement. La variété des missions permet la polyvalence par l'apprentissage de compétences nouvelles, et la mobilité ainsi est garante de l'acquisition et de la valorisation de ces compétences : « changer d'employeur – ou menacer de le faire- est souvent le seul moyen efficace pour faire reconnaître les compétences développées au sein d'une SSII » (Fondeur, Sauviat, op. cit.). **Des deux côtés de la relation d'emploi, la démission est un levier potentiellement stratégique.** Inciter à la démission constitue le moyen, pour l'employeur, de dénouer une relation d'emploi à moindre frais pour lui. Le « chantage au départ et l'ultimatum » posés par le salarié lorsqu'il est en position de force, peut lui permettre par exemple d'imposer une augmentation de salaire : « [cette] stratégie est rendue d'autant plus facile que le mécontentement et le « ras-le-bol » du consultant est élevé. Certains construisent leur avantage de façon plus solide encore en choisissant le moment de la menace du départ. À savoir lorsqu'ils sont devenus indispensables momentanément sur un projet ou chez un client et que le coût de leur remplacement est le plus élevé ». (Berrebi-Hoffman, 2006).

*« Alors j'ai réussi à négocier une évolution salariale, c'était... heu... ben, c'était précisément... ça devait être en 2005 parce que je savais que les relations étaient très bonnes avec le client donc j'ai demandé sans complexe une augmentation à mon employeur. Je lui ai même dit que, dans le même mail, j'ai dit à mon employeur que je souhaitais... j'ai été un peu politique, j'ai dit que je souhaitais connaître le chiffre d'affaires de l'entreprise pour le mettre sur mon CV, c'était une allusion à peine voilée sur le fait que s'il ne m'augmentait pas suffisamment, je partais quoi ! Mais ça se fait beaucoup dans les SSII, enfin plus que, je sais, que dans le secteur industriel » (Maurice, 36 ans, 5 ans d'ancienneté dans l'entreprise).*

Au-delà de ces dimensions liées à la gestion de l'emploi, les salariés qui sont « détachés » chez le client présentent un certain nombre de caractéristiques communes dans leur relation de travail.

**La relation de travail : des caractéristiques communes aux salariés détachés chez un client**  
Tout d'abord, ils témoignent d'un **attachement faible à l'entreprise**, ce qui leur permet, dans une certaine mesure, de bien accepter la mobilité externe. En effet, durant les missions, les salariés détachés chez le client ont peu l'occasion de venir dans leur entreprise et n'ont, le plus souvent, que des contacts téléphoniques avec celle-ci pour régler les affaires courantes. C'est dans les périodes d'inter-contrat que le salarié peut être amené à fréquenter son entreprise si celle-ci exige sa présence quotidienne dans les locaux. Toutefois, les cas où le salarié peut rester à son domicile et échanger avec « son » commercial établi dans l'entreprise ne sont pas moins rares.

*« Je dirais que je suis plus satisfait des missions que j'ai faites que de l'entreprise elle-même, parce que je n'ai vraiment aucune... heu... ils m'indiffèrent complètement. C'était vraiment juste une source de... c'était un employeur qui me versait un salaire, c'est tout, j'ai vraiment rien... » (Jonathan, 32 ans, 4 ans d'ancienneté dans l'entreprise).*

*« La raison que j'ai donnée, c'est que j'étais embauché par un client final, c'est-à-dire quelqu'un qui un jour pourrait être client de mon employeur. J'ai pas dit que j'étais*

*embauché par une société de services en ingénierie informatique, pour être clair j'ai menti, mais bon, je pense qu'il le fallait. Surtout, que je crois que, enfin, le fait d'avoir été aussi longtemps coupé de mon employeur, d'avoir travaillé chez un client final et de ne plus tellement lui faire confiance m'a poussé à faire cela » (Maurice, 36 ans, 5 ans d'ancienneté dans l'entreprise).*

Les missions pouvant durer jusqu'à 4 années chez le même client, c'est l'attachement avec l'entreprise cliente que le salarié peut développer plutôt qu'avec l'entreprise qui l'emploie. Cet attachement (à la personne du salarié mais aussi à ses compétences) peut être réciproque ; le salarié détaché chez le client pouvant s'intégrer de facto à un collectif de travail. Ainsi, les collègues de Bachir dans son entreprise-cliente ont tenté d'intercéder en faveur de son intégration dans l'entreprise comme salarié, en vain. Ou encore les collègues de Lise (standardiste, 61 ans, 7 ans d'ancienneté dans l'entreprise prestataire, 2 contrats successifs avec la même entreprise cliente). Face à la non reconduction du contrat de service qui liait leur société (une chambre de commerce) au prestataire employeur de Lise, ses collègues lancent une pétition pour que la nouvelle entreprise prestataire la reprenne ou qu'elle soit embauchée directement par leur société.

*« Le but quand on est en prestation, c'est d'accumuler les expériences. Si à un moment donné, on vous laisse trop chez un client, on développe plus... plus de racines chez le client que dans la société à laquelle vous appartenez. Donc quelque part, en amont, j'avais fait des demandes pour pouvoir aller chez d'autres clients pour enrichir mon expérience... j'ai pas eu, je dirais des... des réponses positives à mes demandes, donc c'est pour ça aussi que je me suis beaucoup investi chez R. (client) et derrière, après ces deux tentatives d'embauche qui ont échoué, j'ai pris une décision, c'était de... de... de quitter les deux. De quitter et R. et la société qui m'employait. » (Bachir, 31 ans, 5 ans d'ancienneté)*

Leur connaissance de l'entreprise cliente peut être meilleure que celle de leur propre entreprise, c'est pourquoi à la question sur les changements survenus dans leur entreprise dans les années précédant leur départ, les enquêtés ont parfois eu du mal à répondre.

Deuxièmement, ils conduisent **un travail solitaire et sous la pression de la satisfaction du client.**

*« Heu je dirais que c'est une forme de stress, je sais pas comment l'expliquer. Chez G, voilà, je vais l'expliquer comme ça, quand j'étais chez G, ou chez A mais c'était moins frappant, j'avais tendance à prendre ma femme pour un collègue de travail, je lui racontais tout sans... Quelquefois je lui faisais subir beaucoup, mais la pression que j'avais, la pression que je me mettais pour rester en..., pour rester dans ma mission quoi ! Pourquoi ? Parce qu'en fait, j'avais pas vraiment de collègues de travail, toutes les personnes que je côtoyais au travail, c'était des clients, ça avait beau se passer très bien, mais très bien, j'avais... je sentais que heu, que ma femme était un peu l'exutoire, voilà, et depuis que je suis, que je suis...heu, que je travaille directement pour mon employeur, c'est différent, parce que je parle de choses avec mes collègues, même de choses personnelles » (Maurice, 36 ans, 5 ans d'ancienneté).*

Troisièmement, les salariés font face au risque de « **se trouver piégés chez le client** ».

*« En fait, vis à vis de M. [entreprise prestataire], au départ, quand je suis arrivé chez R. [client], on m'avait dit : « Vous allez rester chez R. un an et demi, 2 ans, pas plus. Après, vous pourrez enrichir votre expérience et on vous mettra chez d'autres clients ». Et il s'est avéré qu'il n'y a jamais eu d'autres expériences chez des clients malgré les quelques relances de ma part. Parce que, si vous voulez, comment ça marche ? Si vous avez un client qui est très content de votre travail, il fait tout pour, auprès de votre société de prestation, pour que vous restiez. Parce que eux, de vous enlever... quelqu'un qui marche très bien, quelque part, ça crée plus de risques » (Bachir, 31 ans, 5 ans d'ancienneté).*

*« C'était des missions qui étaient toujours très, très loin de chez moi, donc j'ai toujours demandé à ce qu'on puisse faire des missions plus proches. Y avait moyen, il y avait des clients potentiels, mais ça n'a jamais été... ces changements de mission n'ont jamais été validés. Moi, j'ai demandé à plusieurs reprises à partir, heu à partir, à changer de mission, donc on m'a toujours dit : « peut-être, ça se ferait, peut-être pas ». C'était toujours très compliqué mais je pense qu'en aval, ils n'avaient pas du tout envie de me changer de mission et donc de me bouger de poste, et finalement une obligation pour eux de mettre un autre prestataire à ma place, chez le client, de ne pas perdre, de ne pas perdre ce poste » (Edouard, 34 ans, 7 ans d'ancienneté).*

*« J'ai eu un peu de pression dans le sens où quand j'étais chez T, ma première mission chez A, elle devait durer quinze mois et ça a duré en fait deux ans et demi. Dès le départ, au bout de quinze mois, j'avais envie de partir, envie de changer, parce que j'avais vraiment l'impression de tourner en rond. Il y a des mois où j'ai rien fait chez le client parce que j'étais bloqué, mais à partir du moment où le client paye, la société n'a aucun intérêt à retirer l'ingénieur de chez le client donc, heu, moi j'ai un peu dit : « j'ai envie de partir » (Jonathan, 32 ans, 4 ans d'ancienneté)*

Enfin, mais cela est avéré pour les salariés des SSII et moins pour ceux en portage salarial ou détachés dans le cadre d'autres activités (comme Lise, Badia ou François), c'est « **un boulot qu'on fait quand on est jeune** ». Ainsi, les salariés qui ont posé leur démission avaient alors 4 à 5 ans d'ancienneté dans leur entreprise (2 ans pour François en portage salarial). Ils pensent avoir accumulé suffisamment d'expériences via ce statut de « missionné » pour pouvoir prétendre à celui de salarié « intégré » avec les avantages comparatifs que cela procure.

*« Parce que si vous voulez, j'occupais le poste d'un R. (client) et pourtant j'avais les conditions d'une personne extérieure. Un salaire qui était inférieur... enfin tout un... toutes les conditions de travail, j'étais assimilé à un R. dans la vie quotidienne mais par contre j'avais pas les mêmes avantages je dirais. Même en termes d'évolution. (...) Donc voilà, y a des choses... je suis arrivé dans les limites de la prestation. Et personne ne m'en a voulu de quitter la prestation » (Bachir, 31 ans, 5 ans d'ancienneté).*

*(enquêteur) : Avez-vous eu des formations ?*

*(signe négatif de la tête). « Et si j'avais été R., j'en aurais eu. En fait, les formations étaient réservées aux R. ». (Bachir, 31 ans, 5 ans d'ancienneté).*

*« en fait, j'ai eu une opportunité dans le sens où c'était un employeur, une société américaine qui avait une méthode complètement différente et aussi, c'était un*

*employeur. Avec ma société de services, j'étais plus en mission chez des clients plutôt que d'être directement employé par eux. C'était donc aussi l'occasion d'être vraiment dans une société et prendre part à un vrai projet.* » (Jonathan, 32 ans, 4 ans d'ancienneté)

Au-delà de 5 ans d'ancienneté, la mobilité décroît fortement comme on l'a vu plus haut. Ceux qui restent alors dans les SSII peuvent y trouver leur compte ou avoir des raisons de craindre une mobilité externe, comme le suggèrent les profils d'Edouard et d'Antonio. Tous deux licenciés après respectivement 7 et 6 ans d'ancienneté, ils n'ont pas les ressources leur permettant d'instaurer un rapport de force favorable envers leur entreprise pour exiger une nouvelle mission, ou envisager sereinement une mobilité externe. Edouard, sans compétences en informatique préalables à son entrée dans l'entreprise, a été formé par celle-ci à UNIX. Il constate que ce créneau est trop étroit et ne lui permet pas d'accéder aux missions disponibles, ni de « se vendre » auprès d'autres entreprises prestataires ou clientes. Quant à Antonio, il souffre d'un handicap qui l'oblige à ne travailler qu'à 4/5<sup>ème</sup> de son temps ce qui l'handicape, cette fois, sur ce « marché des compétences<sup>52</sup> » où une disponibilité et une mobilité géographique plus grandes sont généralement exigées.

### ***Les périodes d'inter-contrat : le rôle des commerciaux et l'enjeu de la formation***

Les périodes d'inter-contrat sont les moments où, par absence de contrat, le salarié ne peut être envoyé en clientèle. Cette période intervient fatalement à l'issue des quatre années que le salarié peut passer, au maximum, chez un client : « *le couperet des 4 ans* » (Maurice, 36 ans, 5 ans d'ancienneté). Parmi nos entretiens, cette échéance a concerné Bachir, Maurice, Antonio, et Jonathan.

D'après nos entretiens, ces moments font le lit des ruptures. Ils apparaissent comme générateurs de tensions entre l'employeur qui veut minimiser ce temps de non-utilisation de cette force de travail et le salarié qui veut se ressourcer (i.e. en se formant) ou est réticent à accepter une mission non motivante et/ou éloignée de son domicile. Dans cette relation intervient un acteur essentiel : le commercial. Référent du salarié quand celui-ci est en mission (souvent son seul contact avec l'entreprise employeuse), c'est lui qui est chargé de prospecter les clients potentiels pour « vendre » le consultant.

*« C'est-à-dire... les commerciaux sont le seul lien qu'on a avec la société de services, donc quand ils changent tout le temps c'est, même pour le consultant, c'est assez, heu, moi j'avais l'impression d'être un peu abandonné à mon sort quoi heu, faut le dire ! »* (Maurice, 36 ans, 5 ans d'ancienneté).

*« D'ailleurs j'avouerais même que la commerciale me disait un peu en privé qu'il fallait quand même que je cherche un emploi ailleurs, mais elle me le disait amicalement ! Ce n'était pas du tout une menace. Mais c'est vrai qu'au moment... je me souviens qu'au moment de démissionner, c'est pour revenir sur la..., au moment de démissionner, j'ai su faire la part des choses : je m'entendais très bien avec ma*

---

<sup>52</sup> Pour qualifier les modes de régulation de l'emploi dans les SSII au début des années 2000, Y. Fondeur et C. Sauviat (2003) ont proposé d'utiliser la notion de « marché de compétence ». Cette notion vise à décrire un marché du travail qui n'est ni interne (puisque la carrière ne s'effectue pas dans l'entreprise), ni externe (puisque la mobilité inter-entreprises n'est pas subie) ni professionnel (puisque la qualification n'est pas une condition *sine qua non* de la mobilité). Dans un « marché de compétences », « la mobilité est largement décrétée par les salariés eux-mêmes et c'est elle qui détermine le succès de la carrière professionnelle ».

*commerciale mais ça restait ma commerciale... » (Maurice, 36 ans, 5 ans d'ancienneté).*

Ces périodes d'inter-contrat pourraient être propices à l'actualisation des savoirs. Le choix de la formation se fait la plupart du temps par défaut : « L'investissement immatériel dans la formation et l'évolution des savoirs et compétences, est contrairement à ce qui est souvent affiché, peu souvent une priorité, dans la mesure où le recours au marché du travail pour « acheter » les compétences rares ou nouvelles est économiquement plus efficace, plus rapide et plus fréquent » (Berrebi-Hoffmann, 2005).

*« Et les formations, j'ai demandé des formations, ah ! Oui alors ! J'ai demandé des formations tout au long de ma carrière, qui m'ont toujours été refusées. J'ai même demandé une fois, quand on parlait de ces refus de missions ou de clients qui ne voulaient pas me prendre au vu de mon profil, j'ai demandé, suite à un entretien, à une entreprise de me former et on me répondait qu'on ne pouvait pas me former tant que le client ne m'avait pas pris. Donc c'était toujours très ambivalent ces histoires de formation, c'est-à-dire que le client voulait qu'on me forme mais tant que le client n'avait pas signé, eux, ne voulaient pas me former donc finalement on dit qu'on ne correspond pas au profil mais on ne veut pas nous former pour qu'on corresponde au profil, donc c'est toujours très compliqué, donc pas de formation. » (Edouard, 34 ans, 7 ans d'ancienneté).*

Privé momentanément d'occupation, le salarié est placé en autoformation. Il se plonge alors dans la littérature professionnelle, dialogue avec ses autres collègues également présents dans l'entreprise pour échanger des trucs et des sources (Lallement, Sarfati, 2009). Cependant, au travers de nos entretiens, la fonction « apprentissage » de la formation apparaît mineure voire secondaire comparée à celle qui consiste à « occuper », à combler le temps d'attente entre deux missions.

*«[et] ce que je n'appréciais pas aussi chez G c'est que quand on était en inter-contrat, il fallait venir, dans la société, on vous mettait devant un ordinateur, on faisait de l'autoformation, c'est-à-dire on prenait un document informatique et on..., on lisait le document et puis on avait..., on voyait le patron qui sortait un peu stressé» (Maurice, 36 ans, 5 ans d'ancienneté).*

*« Sur les premiers mois [de la période d'inter-contrat], ça va. Mais ça s'est accéléré, on me faisait comprendre que, finalement, c'était de ma faute si je n'arrivais pas, si eux n'arrivaient pas à me placer en mission, donc les rôles s'inversent, c'est-à-dire qu'à un moment, on a l'impression que c'est de notre faute si notre employeur n'arrive pas à nous placer en mission chez des clients alors qu'en reprenant à plat les choses, calmement, ce qu'il faut faire, c'est que c'est son rôle à lui, en tant qu'employeur et en tant que société de service, de trouver une mission adéquate ou de reformer les personnes qui n'ont pas de mission pour qu'ils puissent rester en mission chez les clients, voilà ! Donc c'est devenu tendu au fil des mois, en fait ! » (Edouard, 34 ans, 7 ans d'ancienneté).*

A l'instar de ce qu'on a pu observer pour les salariés ayant des conditions d'emploi plus traditionnelles, une dégradation des conditions de travail précède la rupture, surtout quand cette dernière prend la forme d'un licenciement. Mais la particularité tient dans le fait que cette dégradation survient lors de cette période d'inter-contrat où le salarié est toujours



subordonné à son employeur mais plus effectivement au travail (tel que l'entend l'employeur c'est à dire réduit au temps de la mission, excluant donc la formation).

*Enquêtrice* : Et, pour en revenir juste avant votre départ de l'entreprise, peut-on dire qu'il y a eu une dégradation des conditions de travail avant de partir ?

*« Du fait de l'inter-contrat, oui, de ce fait. Et puis des dégradations ultérieures, c'est les effets psychologiques de sentir qu'on vous entraîne un peu vers la sortie, on essaye de vous pousser tout en vous faisant penser que c'est de votre plein gré, sachant que pour vous la meilleure chose c'est que vous démissionniez... »* (Antonio, 34 ans, 6 ans d'ancienneté).

*« Sur le papier, oui, c'est un refus de mission qui a motivé le licenciement, mais ça faisait déjà, en même temps, je sais pas quelque chose comme 6 mois que je n'avais plus de mission en fait, donc j'étais, voilà, voilà depuis septembre 2005, j'étais sans mission et fin mai 2006, j'ai été licencié, donc ça faisait 6 mois quasiment sans mission, avec juste une ou deux propositions de mission totalement inadéquates avec mes compétences professionnelles à l'époque, sans parler de me re-former. Voilà. Donc, j'ai juste eu un ou deux entretiens avec des clients potentiels et mon profil ne leur a pas convenu de toute façon, donc c'était pas véritablement un refus de mission mais il n'y avait pas de mission en adéquation avec mes compétences professionnelles à ce moment-là. En fait, l'entreprise n'a pas réussi à me placer chez un client, ce qui est leur rôle (...) On en est venu à discuter d'un départ de l'entreprise. Au départ, il [l'employeur] a essayé de le faire un peu au forcing, en me disant que j'étais sans mission, qu'il pouvait me licencier parce que j'étais sans mission, donc, de mon côté, j'ai été obligé de beaucoup me renseigner, savoir quels étaient mes droits, reprendre mon contrat de travail, reprendre les termes précis de mon contrat de travail, voir s'il pouvait me licencier comme ça, parce que j'étais sans mission. Alors ensuite, il a essayé de me faire accepter des missions effectivement très loin, de toutes façons, ça s'est jamais concrétisé, j'ai jamais rencontré le client, qui a jamais donné son accord ou son refus pour me recevoir en mission ».* (Edouard, 34 ans, 7 ans d'ancienneté)

Comme le relèvent Lallement et Sarfati (2009), la mobilité est nécessaire pour accumuler des compétences et des savoirs à l'obsolescence rapide, mais elle peut être vécue comme une contrainte ou une échappatoire. Ceci vient tempérer la force du « modèle de la compétence » décrit par Fondev et Sauviat (2003) et réduire sa portée aux quatre-cinq premières années de carrière d'un petit noyau de jeunes pourvus de ressources (compétences solides, grande disponibilité en termes de temps de travail et de possibilité de mobilité géographique). « Modèle de la modernité économique aux yeux de certains, parangon d'une société de réseau où les dominants sont les plus mobiles pour les autres, le marché du travail des informaticiens présente en réalité, aujourd'hui du moins, plusieurs traits spécifiques qui incitent les salariés eux-mêmes à tempérer l'image positive d'un expert volontairement mobile, sûr de son savoir et complètement maître de son destin professionnel ». (Lallement, Sarfati, 2009).

### ***Des changements et des départs.***

Comme on l'a dit plus haut, les salariés détachés chez un client n'ont que peu de contact avec leur propre entreprise. Ils se disent donc peu au fait des changements qui l'affectent et peu « impactés » par ces changements quand ils en connaissent l'existence. Dans le cas des SSII, les commerciaux qui font le lien entre l'entreprise-prestataire et son consultant peuvent être les vecteurs de l'information sur l'entreprise. Dans le tableau 7 qui confronte les changements

déclarés par l'entreprise et ceux perçus par l'enquêté, tous les salariés missionnés en SSII signalent des changements (sauf Maurice), déclarés ou non par leur employeur. Les enquêtés détachés chez le client ne restent pas muets sur la thématique du changement même s'ils prennent des distances avec leur employeur.

Des indices du changement...

(*enquêtrice*) : Des changements dans les années qui ont précédé le départ ?

*« Je dirais que heu, rien n'était directement perceptible parce que je passais mon temps chez mon client, quoi ! [...] Ce qui se passe, les commerciaux changeaient souvent, je veux dire les commerciaux qui vont vendre les consultants dans l'entreprise changeaient souvent, et je sais que c'est assez mal vu chez les clients de ces sociétés de service que les commerciaux changent souvent, c'est un signe que bon... »* (Maurice, 36 ans, 5 ans d'ancienneté).

Une perception des processus de rachat et de regroupement des sociétés de services :

*« Un peu avant... un peu avant que j'arrive. Et c'est vrai que j'ai vu les choses un peu évoluer, si vous voulez. Quand on est racheté par un grand groupe, il faut qu'on soit rentable. Donc, je vais pas plus rentrer dans les détails, mais pour être rentable... voilà, il faut être rentable. »*

(*enquêtrice*) : C'est-à-dire, on peut entrer dans les détails ? C'est une partie qui est intéressante...

*« Au départ quand j'ai rejoint M., c'est la société... petite, je vais pas dire familiale, mais vous aviez un contact direct avec le PDG. Alors que sur la fin, c'était plus le cas, vous aviez plus d'intermédiaires et... donc la finalité, c'est que ce qui était humain au début ne l'était plus forcément après. Parce qu'après vous êtes, je ne vais pas dire dans un tableau mais... voilà. »* (Bachir, 31 ans, 5 ans d'ancienneté).

*« En fait A est un groupe en mutation permanente, c'est vraiment cette société de services qui cherche à s'adapter au monde du travail, qui fait des rachats de sociétés en permanence, qui revend, qui rescinde, voilà, j'avais des collègues qui étaient dans la même entreprise que moi mais dans un département un peu différent qui se trouvait dans une autre entreprise brutalement, parce qu'il y a eu des scissions, des... c'est pas du tout se séparer du personnel mais y a eu beaucoup de réorganisations, rachats. Voilà, A est en réorganisation permanente. J'ai dû changer de responsable au moins 5 fois sans en être toujours averti, vu qu'on n'était pas au contact de ce responsable en permanence ! Il m'est arrivé parfois de chercher à le contacter : « ah, ben non, ce n'est plus lui le responsable ! ». Or c'était mon responsable direct qui gérait tout ça, carrière etc. Donc ça a toujours été très compliqué de savoir où on se positionnait dans la hiérarchie de la société A »* (Edouard, 34 ans, 7 ans d'ancienneté)

*« Quand j'ai commencé chez A, on était à peu près 400, il me semble et quand je suis parti, on était à peu près 900. Il y a eu des rachats d'autres sociétés, mais c'était le groupe A en fait, moi je travaillais directement pour A »* (Jonathan, 32 ans, 4 ans d'ancienneté).

*« Il y a aussi un contexte particulier : la société a été rachetée par un groupe américain. Donc il y a une nouvelle façon de manager, un peu de mise à l'écart des anciens, même si je n'étais pas, moi, très ancien. Mais dans ce que j'ai pu avoir comme retour avec d'autres collègues, j'en ai connu qui étaient vraiment mis à l'écart, c'était vraiment pour essayer de virer les amis de l'ancien patron »*

[enquêteur] : D'autres salariés ont-ils été concernés par les licenciements à cette époque là ?

*« Oui. j'en connais surtout un avec qui j'ai partagé le bureau pendant pas mal de temps, avec qui j'ai discuté souvent (...). Ils essayaient aussi de le pousser vers la sortie. Ils essayaient de lui faire signer un nouveau contrat de travail avec d'autres... conditions et un autre métier (...) »*

[enquêteur] : Et vous pensez que c'était lié au changement de direction ?

*« Oui tout à fait. Le premier directeur, qui était un co-fondateur de la société était vietnamien. Donc mon collègue était vietnamien aussi. Il y avait beaucoup de vietnamiens employés dans la société, qu'ils soient connus du PDG ou pas. Et, moi, dans ce que j'ai vu c'est que c'étaient des gens qui n'étaient pas là juste par copinage. Et j'ai trouvé un peu fort de vouloir les mettre dehors juste pour ça. Ça a atténué ma frustration... je me suis retrouvé en face d'un cas... différent, et peut-être plus... injuste » (Antonio, 34 ans, 6 ans d'ancienneté).*

Des changements dans l'entreprise employeur qui se cumulent avec les changements chez le client :

*« Dans les derniers mois qui ont précédé ma précédente mission, il y a eu des réorganisations en interne chez R puisque j'étais chez R à ce moment-là, et peu à peu, j'ai perdu certains collègues qui ont été, enfin, rachetés par d'autres entreprises quand ils ont bougé. Donc ça a été un peu compliqué de travailler, de savoir avec qui on travaillait. Y a eu des rachats de contrat, des rachats de prestations au sein de R en fait, c'étaient vraiment des réorganisations au sein du client, donc ça a été assez compliqué de travailler » (Edouard, 34 ans, 7 ans d'ancienneté).*

Dans le cas des relations triangulaires, il est plus difficile d'établir un lien, même *ex post*, entre le départ et les changements intervenus dans l'entreprise prestataire. Peut-être parce que la dégradation des conditions de travail qui accompagne le plus souvent ces changements et qui en révèlent ainsi les effets et leurs liens éventuels avec les départs, sont ici moins observables. Il n'est pourtant pas question de nier l'existence d'une influence des restructurations en cours dans ce secteur d'activité et les trajectoires des salariés : « (...) la mondialisation pèse fortement sur les stratégies des entreprises. Dans l'informatique, le modèle du marché de la compétence a perdu de sa pertinence dans la mesure où, en se jouant des frontières nationales et organisationnelles, les grandes SSII restructurent aujourd'hui les cadres des trajectoires professionnelles de leurs salariés. Loin de faire carrière à leur bon gré, ceux-ci évoluent selon des modèles qui intègrent à la fois la nouvelle donne de la division internationale du travail dans le secteur (...) et l'usage stratégique de la mobilité (...) » (Lallement, Sarfati, 2009).

Dans nos entretiens, il est difficile de faire la part entre l'effet des dynamiques propres à cette relation particulière d'emploi, des caractéristiques des salariés (handicap, formation, ...) et des changements survenant dans l'entreprise employeuse... sur la rupture du contrat de

travail. La phrase ci-dessous, dans laquelle Lise résume les conditions de son départ, exprime à elle-seule cette difficulté :

*« Et bien comme la société au sein de laquelle je travaillais, comme c'étaient des prestataires, on licenciait en fait, ils ont pas gardé ces prestataires, ce qui fait que mon employeur qui était M., donc, il m'a dit « Je vais essayer de vous trouver quelque chose », donc il m'a trouvé quelque chose mais qui était très éloigné et au niveau de mon handicap, ça n'allait pas ». (Lise, 61 ans, 7 ans d'ancienneté)*

### 3.3.3. Les transferts d'emploi

Parmi les salariés que nous avons rencontrés pour un entretien, trois (sur 33 entretiens) sont concernés par un transfert de leur emploi d'une entreprise à une autre : Badia, Barbara, Laurent. Nous n'aurions pas dû en toute logique en repérer car il n'y a pas dans cette situation de rupture du contrat de travail. Ils avaient été, dans le questionnaire secondaire, codés soit en licenciement, soit en « autre » et alors le libellé en clair indiquait « motif économique ». Dans leur cas, la raison économique est claire mais cette modalité particulière de départ de l'entreprise ne figure pas expressément dans le questionnaire secondaire. Comme pour les salariés en relation triangulaire d'emploi, nous avons choisi de les traiter spécifiquement. Si certains maîtrisent parfaitement leur situation et sont très au fait, par exemple, du contenu de leur convention collective, d'autres semblent complètement ignorer le traitement dont ils ont fait l'objet.

**Tableau 14 : Trois cas de transfert d'emploi**

	<b>Emploi avant</b>	<b>Emploi après</b>	<b>Motif du transfert</b>	<b>Secteur d'activité</b>
Badia, 40 ans, 8 ans d'ancienneté	Chef d'équipe	Agent de maîtrise	Perte de marché Annexe 7 de la convention du nettoyage	Nettoyage industriel
Barbara, 46 ans, 8 ans d'ancienneté	Chargée de clientèle	Chargée de clientèle	Transfert chez le client pour lequel elle travaillait, L122-12	SSII
Laurent, 46 ans, 7 ans d'ancienneté	Ingénieur R&D	Ingénieur R&D	Revente de l'activité par la maison-mère	Fabrication de matériel électrique

#### *Les circonstances du transfert*

##### **- Pour Badia, 40 ans, chef d'équipe, 8 ans d'ancienneté**

Pour Badia, il n'y a eu ni démission, ni licenciement, seulement un transfert de l'entreprise « sortante » vers l'entreprise « entrante ». La convention de nettoyage, annexe 7, garantit aux travailleurs du secteur du nettoyage que, quand leur employeur perd un marché, ce marché est repris par une entreprise concurrente et celle-ci doit reprendre tous les travailleurs de l'entreprise sortante aux mêmes conditions que celles prévus par le contrat de travail initial :

*« Voilà, c'est la convention de nettoyage qui est comme ça. La société, elle arrive, elle est obligée de prendre les agents qui sont sur place, de nettoyage. Ça s'appelle l'annexe 7. L'annexe 7, la société qui arrive sur place elle est obligée de prendre tous les salariés qui sont ceux qui travaillent dans le nettoyage. Elle les récupère. Comme ça, les travailleurs, ils perdent pas leurs droits, leur ancienneté. Elle est obligée d'accepter tous leurs acquis, tous leurs avantages, tout leur parcours. Voilà... .. Ils ont perdu leur marché de la gare parce qu'ils font les appels d'offre. Ils passent par appel d'offre. La SNCF passe un appel d'offre et toutes les sociétés qui veulent se présenter pour avoir le marché se présentent. Parmi ces sociétés ç'a été Y, avec qui je suis maintenant, c'est Y. Ils se sont présentés et ils ont eu le marché de la SNCF, la gare de la SNCF. Bah, là je suis passé en annexe 7 de X à la société Y et ils m'ont pris avec mes acquis, avec mon ancienneté avec tous mes avantages. »*

### **Encadré 7. La convention collective nationale des entreprises de propreté du 1er juin 1994, étendue par arrêté du 31 octobre 1994**

Cette convention inclut l'accord du 29 mars 1990 fixant les **conditions d'une garantie d'emploi et de la continuité du contrat de travail du personnel en cas de changement de prestataire** (ancienne annexe VII) Créé par un accord 1990-03-29 en vigueur le 23 juin 1989 étendu par arrêté du 6 juin 1990, en vue d'améliorer et de renforcer la garantie d'emploi offerte aux salariés affectés à un marché faisant l'objet d'un changement de prestataire, les parties conviennent du présent accord destiné à remplacer l'accord du 4 avril 1986 "relatif à la situation du personnel en cas de changement de prestataire", dénoncé à compter du 23 juin 1989, en prévoyant la continuité du contrat de travail des salariés attachés au marché concerné dans les conditions stipulées par le présent texte.

#### **Champ d'application Article 1er**

En vigueur étendu

Les présentes dispositions s'appliquent aux employeurs et aux salariés des entreprises ou établissements exerçant une activité relevant des activités classées sous le numéro de code APE 87-08, qui sont appelés à se succéder lors d'un changement de prestataire pour des travaux effectués dans les mêmes locaux, à la suite de la cessation du contrat commercial ou du marché public.

En vigueur non étendu

Les présentes dispositions s'appliquent aux employeurs et aux salariés des entreprises ou établissements exerçant une activité relevant des activités classées sous le numéro de code APE 87-08, qui sont appelés à se succéder lors d'un changement de prestataire pour des travaux effectués dans les mêmes locaux, à la suite de la cessation du contrat commercial ou du marché public.

#### **Obligations à la charge du nouveau prestataire (entreprise entrante) Article 2 (1)**

En vigueur étendu

L'entreprise entrante est tenue de se faire connaître à l'entreprise sortante dès qu'elle obtient ses coordonnées. Elle doit également informer ses délégués du personnel de l'attribution d'un nouveau marché.

##### *I. - Conditions d'un maintien de l'emploi*

Le nouveau prestataire s'engage à garantir l'emploi de 100 % du personnel affecté au marché faisant l'objet de la reprise qui remplit les conditions suivantes :

A - Appartenir expressément :

- soit à la filière d'emplois " ouvriers " de la classification nationale des emplois et passer sur le marché concerné 30 % de son temps de travail total effectué pour le compte de l'entreprise sortante ;
- soit à la classe IV des agents de maîtrise et techniciens et être affecté exclusivement sur le marché concerné.

B - Etre titulaire :

a) Soit d'un contrat à durée indéterminée et,

- justifier d'une affectation sur le marché d'au moins 6 mois à la date d'expiration du contrat commercial ou du marché public ;

- ne pas être absent depuis 4 mois ou plus à la date d'expiration du contrat. Cette condition ne s'applique pas aux salariés en congé maternité qui seront reprises sans limitation de leur temps d'absence.

b) Soit d'un contrat à durée déterminée conclu pour le remplacement d'un salarié absent qui satisfait aux conditions visées ci-dessus en a.

*II. - Modalités du maintien de l'emploi - Poursuite du contrat de travail*

Le maintien de l'emploi entraînera la poursuite du contrat de travail au sein de l'entreprise entrante ; le contrat à durée indéterminée se poursuivant sans limitation de durée ; le contrat à durée déterminée se poursuivant jusqu'au terme prévu par celui-ci.

**A - Etablissement d'un avenant au contrat**

L'entreprise entrante établira un avenant au contrat de travail, pour mentionner le changement d'employeur, dans lequel elle reprendra l'ensemble des clauses attachées à celui-ci (2).

**B - Modalités de maintien de la rémunération**

Le salarié bénéficiera du maintien de sa rémunération mensuelle brute correspondant au nombre d'heures habituellement effectuées sur le marché repris.

A cette rémunération s'ajouteront les éléments de salaire à périodicité fixe de manière à garantir le montant global annuel du salaire antérieurement perçu correspondant au temps passé sur le marché repris.

Ces éléments seront détaillés selon les indications figurant sur la liste fournie par l'entreprise sortante mentionnée à l'article 3-I.

Le nouvel employeur ne sera pas tenu de maintenir les différents libellés et composantes de la rémunération, ni d'en conserver les mêmes modalités de versement, compte tenu de la variété des situations rencontrées dans les entreprises.

**C - Modalités d'octroi des congés acquis à la date du transfert**

L'entreprise entrante devra accorder aux salariés qui en font la demande la période d'absence correspondant au nombre de jours de congés acquis déjà indemnisés par l'entreprise sortante, conformément aux dispositions prévues à l'article 3-III.

**D - Statut collectif**

Les salariés bénéficieront du statut collectif du nouvel employeur qui se substituera dès le premier jour de la reprise à celui du précédent employeur.

**Obligations à la charge de l'ancien prestataire (entreprise sortante)**

**Article 3 (1)**

En vigueur étendu

*I - Liste du personnel*

L'entreprise sortante établira une liste de tout le personnel affecté au marché repris, en faisant ressortir les salariés remplissant les conditions énumérées à l'article 2-I. Elle la communiquera obligatoirement à l'entreprise entrante dès connaissance de ses coordonnées.

Cette liste contiendra, pour chaque personne bénéficiant de la garantie d'emploi, le détail de sa situation individuelle, conformément au modèle figurant en annexe I.

Elle sera accompagnée de la copie des documents suivants :

- les 6 derniers bulletins de paie ;
- la dernière fiche d'aptitude médicale ;
- la copie du contrat de travail et, le cas échéant, de ses avenants.

L'entreprise sortante qui souhaiterait conserver à son service tout ou partie du personnel affecté à ce marché, avec l'accord de celui-ci, devra en avertir son successeur, au moment de la transmission de la liste.

*II - Information du personnel et des délégués du personnel*

L'entreprise sortante informera par écrit chacun des salariés bénéficiant de la garantie d'emploi de son obligation de se présenter sur le chantier le jour du changement de prestataire.

Elle communiquera également aux délégués du personnel la liste nominative des salariés concernés par le transfert.

*III - Règlement des salaires et des sommes à paiement différé, y compris les indemnités de congés payés*

**A- Salariés affectés exclusivement au marché repris**

a) Règlement des salaires et des congés payés par les entreprises non adhérentes à une caisse de congés payés.

L'entreprise sortante règlera au personnel repris par le nouvel employeur les salaires dont elle est redevable, ainsi que les sommes à périodicité autre que mensuelle, au prorata du temps passé par celui-ci dans l'entreprise, y compris le prorata de l'indemnité de fin de contrat à durée déterminée et des indemnités de congés payés qu'il a acquis à la date du transfert.

L'entreprise sortante règlera au personnel repris par le nouvel employeur les salaires dont elle est redevable, ainsi que les sommes à périodicité autre que mensuelle, au prorata du temps passé par celui-ci dans l'entreprise, y compris le prorata de l'indemnité de fin de contrat à durée déterminée et des indemnités de congés payés qu'il a acquis à la date du transfert.

Attestation de congés payés :

A cet effet, elle produira une attestation portant sur les droits acquis à congés payés par son personnel jusqu'au jour du transfert.

Cette attestation, dont un modèle figure en annexe II, mentionnera :

- le nombre de jours de congés acquis, réglés à la date du transfert, restant à prendre ;
- le montant de l'indemnité de congés payés correspondants, due et acquittée par l'entreprise sortante.

Elle fera connaître ces éléments pour chaque période de référence lorsque les droits acquis concernent 2 périodes de référence.

L'attestation sera transmise à l'entreprise entrante et au salarié, sur sa demande, le jour où l'entreprise sortante remettra son dernier bulletin de paie au salarié.

b) Cas particulier des entreprises adhérentes à une caisse de congés payés.

Ces entreprises devront remettre aux salariés repris les attestations justifiant de leurs droits à congés.

c) Attestation d'emploi.

L'entreprise sortante remettra également au personnel concerné une attestation d'emploi précisant les dates pendant lesquelles il aura été à son service.

**B- Salariés non affectés exclusivement au marché repris**

Le personnel dont les obligations contractuelles se poursuivront également avec l'entreprise sortante se verra régler l'indemnité de congés payés acquise au titre de la totalité de la période de référence, à la date normale de la prise de ses congés au sein de l'entreprise sortante. Cette indemnité sera calculée conformément aux règles stipulées par l'article L. 223-11 du code du travail.

Un avenant au contrat de travail sera établi par l'entreprise sortante pour tenir compte de la réduction d'horaire liée à la perte du marché.

*IV - Sort du personnel ne bénéficiant pas de la garantie d'emploi*

Le personnel ne satisfaisant pas aux conditions requises pour bénéficier d'un maintien de son emploi au sein de l'entreprise entrante restera sous la responsabilité de l'entreprise sortante.

#### **Obligations à la charge du personnel**

##### **Article 4 (1)**

En vigueur étendu

Le contrat de travail du personnel remplissant les conditions requises pour bénéficier du maintien de son emploi se poursuivra, sous la forme prévue à l'article 2-II, au sein de l'entreprise entrante.

A l'exception d'une modification substantielle de celui-ci par l'entreprise entrante, le salarié qui refuse son transfert dans les conditions stipulées par le présent accord sera considéré comme ayant rompu de son fait son contrat de travail. Cette rupture ne sera pas imputable à l'employeur et n'entraînera donc pour lui aucune obligation de verser des indemnités de préavis et de licenciement.

#### **Représentants du personnel**

##### **Article 5 (1)**

En vigueur étendu

Mandat attaché exclusivement au marché repris

Les représentants du personnel remplissant les conditions d'un maintien de l'emploi stipulées à l'article 2, dont le mandat est attaché au cadre du marché repris, verront leur contrat de travail se poursuivre au sein de l'entreprise entrante dans les conditions mentionnées à l'article 4.

Mandat dépassant le cadre du marché repris

Les représentants du personnel remplissant les conditions d'une garantie d'emploi stipulées à l'article 2, dont le mandat dépasse le cadre du marché repris, pourront opter pour un maintien au sein de l'entreprise sortante à condition :

- qu'ils en fassent la demande à leur employeur au plus tard trois jours après avoir été informés de la perte du marché ;
- que leur temps de travail accompli sur le marché repris n'excède pas 40 % de leur temps de travail total accompli pour le compte de l'entreprise sortante ;
- qu'ils acceptent, lorsqu'elle existe, la proposition de reclassement faite par l'entreprise sortante dans le respect des clauses essentielles du contrat de travail.

#### **Commission de conciliation**

##### **Article 6**

En vigueur étendu

Les litiges nés de l'application et/ou de l'interprétation du présent accord seront réglés par la commission de conciliation régionale ou nationale dans les conditions prévues aux articles 4.01 et 4.02 de la CCN.

**Entrée en vigueur**  
**Article 7**

En vigueur étendu

Le présent accord, qui se substitue à l'annexe VI à la CCN du 4 avril 1986 à compter de la prise d'effet de sa dénonciation, n'entrera en vigueur que si la totalité de ses dispositions fait l'objet d'un arrêté d'extension. Il s'appliquera aux passations de marchés intervenant le lendemain de la date de publication au Journal officiel de son arrêté d'extension.

Il est conclu pour une durée indéterminée.

Cet accord pourra être dénoncé par les parties contractantes, dans les conditions prévues par l'article L. 132-8 du code du travail, par lettre recommandée avec accusé de réception, et dans le respect d'un délai de préavis de 3 mois.

Avant son transfert, Badia, inspectrice de nettoyage, travaillait dans une grande gare parisienne :

*« Après, moi, dans mon cas, j'ai travaillé à la gare [grande gare parisienne] à l'époque en tant que chef d'équipe. J'ai travaillé avec X pendant plus de 8 ans. Ils avaient le contrat de 3 ans reconductible d'un an, plus 1 an, ça fait 5 ans, plus 3 ans. Ils ont renouvelé plusieurs fois leur contrat. Ça veut dire qu'ils sont restés 8 ans. Je suis restée..., moi, j'ai commencé avec eux. Le travail, j'ai commencé avec eux, avec X. Après les ..., on a commencé ensemble, on a organisé chaque équipe et... Ma journée c'était, c'était, je gérais l'équipe, je fais les commandes, leur planning de la semaine, mensuelle, annuelle, parce que on travaillait sur l'année et avec l'équipement, la relation client... ».*

Elle est fière de son travail et de la formation qui l'a amené à cette profession :

*« Moi, j'ai un diplôme... .. J'ai été formée dans une école qui s'appelle XXX pendant 9 mois. J'ai un diplôme de nettoyage, inspecteur de nettoyage. »*

*« Parce que les locaux de la gare sont des anciens locaux, des anciens bâtiments et vraiment le travail pour une femme c'est très dur. Piles de papier à rapporter, c'est vraiment un travail plus d'homme. Malgré tout, certaines femmes pouvaient, hem, pouvaient faire ce travail là, mais plus dur, c'est plus dur. Le machiniste pour passer les « auto laveur », pour lustrer le sol, le lessivage des murs c'est un travail plus d'homme que de femme. »*

**- Pour Barbara, 46 ans, chargée clientèle, 8 ans d'ancienneté**

Tout autre est le cas de Barbara, elle explique que ce n'était pas un licenciement mais un « transfert sous couvert d'un L 122-12 », c'est-à-dire une reprise d'activité par le client de l'entreprise E. avec le personnel qui lui était rattaché.

*« Ben, rupture du contrat entre les deux entreprises à la fin du contrat et non reconduction des...de ce contrat. ».*

Ce contrat qui liait les deux entreprises était d'une durée de huit ans. Au terme de ces huit années, l'activité n'a pas été reconduite :



*« Et donc au bout de ces 8 ans, l'activité n'a pas été reconduite, donc le client a repris son activité et le personnel ».*

Détachée chez le client, excentrée géographiquement, elle explique également qu'elle n'avait aucun lien avec E. à part son bulletin de salaire. Son entreprise était une SSII et de ce fait, sa situation n'est pas différente (même si elle-même n'est pas informaticienne) de celle des informaticiens employés par les SSII et qui sont en relation triangulaire d'emploi (**Partie 3.3.2.**). Elle ne peut donc rien dire sur d'éventuels grands changements qui seraient intervenus dans cette entreprise notamment dans les trois-quatre dernières années précédant son changement d'employeur :

*« J'en sais rien, honnêtement, j'en sais rien parce qu'on n'était pas...on était excentré par rapport à... Donc on était une petite entité toute seule... Même géographiquement, on n'était pas, donc j'avais aucun lien avec ma société, à part ma fiche de paye, moi j'avais aucun lien avec cette société. »*

#### **Encadré 8. L'article L122-12 du code du travail**

Le transfert de personnel est régi par l'article L122-12 de l'ancien code du travail (devenu articles L1224-1 et L1224-2 du nouveau code appliqué à compter du 1<sup>er</sup> mai 2008) « *Lorsque survient une modification dans la situation juridique de l'employeur, notamment par succession, vente, fusion, transformation du fonds, mise en société de l'entreprise, tous les contrats de travail en cours au jour de la modification subsistent entre le nouvel employeur et le personnel de l'entreprise. Le nouvel employeur est tenu, à l'égard des salariés dont les contrats de travail subsistent, aux obligations qui incombent à l'ancien employeur à la date de la modification* ». Selon une jurisprudence constante, cet article s'applique à tout « *transfert d'une entité économique autonome conservant son identité et dont l'activité est poursuivie ou reprise* ». Cet article ne garantit que le transfert du contrat de travail. Dans la pratique, il y a transfert du contrat de travail lorsque deux conditions sont réunies : l'entité transférée doit être une entité économique autonome et elle doit conserver son identité.

Actuellement, la législation oblige seulement la consultation du comité d'entreprise en cas d'externalisation (article L2323-15 du nouveau code du travail ; L432-1 dans l'ancien code). La directive européenne 2001/23/CE (3) apporte certaines garanties aux salariés qui n'ont toujours pas été transposées intégralement dans le droit français.

Dans un arrêt en date du 27 mai 2009, la Cour de cassation a affirmé que l'entité économique autonome dont le transfert entraîne la poursuite de plein droit avec le cessionnaire des contrats de travail des salariés qui y sont affectés, s'entend d'un ensemble organisé de personnes et d'éléments corporels ou incorporels permettant l'exercice d'une activité économique qui poursuit un objectif propre. L'existence d'une entité économique autonome est indépendante des règles d'organisation, de fonctionnement et de gestion du service exerçant une activité économique. Autrement dit, une activité annexe et distincte peut constituer une entité économique autonome...

Un autre arrêt de la Cour de Cassation de novembre 2007 (5) a sanctionné le manquement d'une entreprise à sa responsabilité sociale après une restructuration qui s'est avérée préjudiciable pour les salariés. Par extrapolation, cette décision peut s'appliquer également aux externalisations socialement bâclées.

Le transfert étant un effet de la loi, le salarié ne peut le refuser. Son refus sera assimilé à une faute grave, c'est à dire qu'il n'aura pas le droit à ses indemnités de préavis et perd aussi son indemnité de licenciement.

Barbara est entrée à E. en tant que chargée de clientèle et est restée à ce poste-là, dans le même service, avec le même salaire sans aucune évolution professionnelle pendant huit ans. Elle s'occupait de l'administration de contrats de maintenance avec un portefeuille de clients en relation avec les commerciaux qui y étaient attachés. Son parcours ne l'a pas du tout satisfaite :

*« Ben pas d'évolution de carrière, pas d'évolution de salaire. Rien de tout ça. »*

**- Pour Laurent, 46 ans ingénieur, 7 ans d'ancienneté**

Son entreprise (A) s'est retrouvée dans une situation difficile sur le plan financier. Elle a été secourue par des aides publiques mais en contrepartie, l'Europe a exigé que les dirigeants se séparent d'un certain nombre d'activités qui n'étaient pas essentielles, qui n'étaient pas dans le cœur du métier. L'activité industrielle a donc été revendue. Une LBO a été montée et l'entreprise s'est nommée par la suite C. Tous les salariés issus de l'activité industrielle ont été repris. C'est dans ces circonstances que Laurent a été « licencié », c'est le terme qu'il utilise et qu'il avait déclaré dans le questionnaire secondaire de 2006 :

*« Alors, ce n'était pas tout à fait un licenciement pour raisons économiques dans le sens où à un moment donné A s'est retrouvé dans une situation un peu difficile au niveau financier. Donc il a été secouru par l'Etat mais en contrepartie, l'Europe a exigé qu'il se sépare d'un certain nombre d'activités qui n'étaient pas essentielles pur lui, qui n'étaient pas son cœur de métier. Donc nous, notre activité industrielle n'était clairement pas...ne faisait pas partie du cœur de métier de A, donc ils ont été obligés de revendre en fait, donc on a été revendus, ça a été une LBO qui a été montée par la suite, ça s'est appelé C, et en fait toutes les personnes qui travaillaient dans ce domaine d'activité-là, ont été sortis de A et se sont retrouvés dans une nouvelle entité qui s'appelait C. C'était dans cette optique-là que j'ai été licencié entre guillemets. »*

Il estime qu'il n'avait pas le choix :

*« Mais bon je n'avais pas le choix, je ne pouvais pas rester à A quand même, c'est important de le... .. Je n'ai pas reçu de lettre de licenciement, je n'ai pas signé de contrat de travail, tout a été transféré de façon automatique... .. Mais je garde mon ancienneté. »*

Laurent se dit également habitué à ces changements qu'il semble vivre comme tout à fait périphériques à son activité :

*« C'est pas la première fois que ça m'arrive. En fait moi, j'ai jamais quitté mon domaine d'activité. J'ai jamais quitté mes collègues mais on a changé trois ou quatre fois de nom de société et c'était pas la première fois que ça arrivait. Donc effectivement, mon ancienneté dans la société, elle remonte à beaucoup plus longtemps que ça. »*

Il occupait un poste qui comprenait une partie encadrement, 5 subordonnés, et une partie recherche sur des sujets techniques pour lesquels il était compétent. La pression provenait

surtout des clients pour lesquelles il travaillait : il développait des solutions qu'il devait mettre en service chez eux :

*« A c'est un nom qui est quand même reconnu donc ça c'était quand même quelque chose d'important donc du coup y avait pas à faire toute la présentation de notre société, le TGV tout le monde sait de quoi il s'agissait. »*

### ***Des conséquences incertaines***

Depuis 2006, Badia travaille pour l'entreprise Y, un grand groupe présent sur les 5 continents qui dispose d'un centre de formation et Badia a suivi une formation pour devenir agent de maîtrise. Elle a gagné en responsabilité et assure le nettoyage d'un grand hôpital parisien :

*« Maintenant je suis agent de maîtrise... ... J'ai 3 chefs d'équipe sous ma responsabilité. Et les 3 chefs d'équipe gèrent à peu près, en tout, plus de 40 personnes, sous ma responsabilité... ... Dans l'hôpital. Il est très, très grand. A l'intérieur de l'hôpital il y a une clinique, elle n'a rien à avoir avec l'hôpital, il y a une chef d'équipe là bas, à part. C'est moi qui la gère. »*

Travailler dans un hôpital est plus stressant que dans une gare, elle a plusieurs « interlocuteurs » : du médecin au responsable de la supervision de son service. Le fait d'être responsable pour la propreté d'un hôpital rend le travail plus stressant, parce que les exigences sont plus fortes. Ses équipes font du « bio nettoyage ». Elle a aujourd'hui un salaire et des responsabilités de quasi cadre.

Après le transfert, Barbara occupe toujours le même poste, mais chez le client de l'entreprise E. où l'activité a été transférée. Son salaire n'a pas bougé mais elle signale davantage de stress. Pourtant elle estime sa situation actuelle un peu plus favorable :

*« Parce que heu... (Silence)...Y a plus de possibilités d'évolution entre le business, les changements de poste...C'est plus structuré au niveau des... aides pour les formations professionnelles...à part ça heu... ... La convention collective est quand même plus intéressante aussi. »*

Elle semble parfaitement résignée à sa situation : **« Je l'ai subi [le transfert] c'est tout....Je l'ai subi c'est tout... »**. Pourtant, elle évoque, après avoir laissé entendre qu'elle n'avait pas le choix, une possibilité de choix :

*« Oui, y a, allez, 90% des gens qui ont fait ce choix-là, de prendre le chèque plutôt que d'être retransféré chez le client... ... Mais heu, est ce que c'était le bon choix, j'en sais rien... ... Quand il faut faire face à plusieurs années de chômage... ... Moi, j'ai maintenu le salaire mensuel... ... J'ai toujours mon poste, maintenant, est ce que ça aurait pas été l'opportunité de faire autre chose ailleurs ? Différemment de... ? J'en sais rien...»*

Aujourd'hui, Laurent travaille chez C (A devenue C) comme ingénieur au service « Recherches Avancées » :

*« Heu...(silence)...Non, je ne suis pas globalement satisfait de...parce qu'ils m'ont fait un...(raclement de gorge)...si vous voulez avant j'avais un poste d'encadrement et on m'a gentiment débarqué pour des raisons qu'étaient pas... On m'a débarqué pour me*

*mettre dans une structure heu... .. Non, non, non...au départ, j'étais grouillot de base (rires), ensuite, j'avais une fonction de management et maintenant, je sais pas comment...comment..., je crois que je suis revenu à grouillot de base (rires) »*

Pourtant son entreprise semble parfaitement adaptée au contexte économique actuel :

*« Au niveau santé économique, l'entreprise va très bien. Je sais pas si vous avez entendu parler...Vous avez dû entendre parler de C, parce qu'il y a eu une histoire incroyable, les dirigeants ont battu tous les records possible de gain en peu de temps parce qu'il y a une LBO qui a été créée en...y a deux ans, donc ça a été racheté 100 millions et en 2...3 ans après, ça a été revendu 2,100 milliards donc en trois ans, y a eu 2 milliards d'euros de bénéfices de fait, donc c'est quand même assez incroyable. »*

Laurent souffre de travailler au sein d'un service qu'il qualifie lui-même de « fantôme » avec une hiérarchie « inexistante », ce qui n'était pas le cas auparavant :

*« Ben là, j'ai plus de responsable hiérarchique, alors je vais vous dire, là, je fais vraiment ce que je veux !... .. Alors, j'en ai un, j'en ai, mais il est complètement inexistant. De toute façon, j'appartiens à un service fantôme, qu'est ce que vous voulez qu'il vienne me voir pour me dire des choses... !... .. Parce que c'est un service qui ne marche pas ! Dans la vie de tous les jours, il ne marche pas ! Et qui ne fait rien, y a rien (Ton un peu de colère). Y a rien ! (Silence) »*

Ces trois cas ne sont pas comparables entre Badia qui est parfaitement au fait de la convention collective qui la protège et qui a pu profiter du transfert pour gagner en responsabilité, Barbara qui dit subir sa situation sans même signaler qu'un choix lui a été présenté, Laurent qui ne parle pas non plus de possibilité de choix et qui est finalement mis dans un placard. Les conséquences du transfert d'emploi sont incertaines. Son avantage est de ne pas déboucher sur le chômage. L'article L.122-12 du code du travail est destiné à assurer aux salariés la stabilité de leur emploi en cas de transfert de l'entreprise au profit d'un nouvel employeur. Mais la stabilité de l'emploi est-elle une situation préférable quand on ignore quelle sera l'entreprise qui reprendra les contrats de travail, quelle sera son activité, son organisation, sa politique de gestion de la main d'œuvre ? Même dans le cas de Badia, qui est le cas le plus favorable des trois en termes d'évolution professionnelle, son évolution n'a pu être positive que parce que c'est un groupe international qui a repris le marché. Si le marché avait été remporté par une entreprise qui finalement avait fait faillite, sa situation n'aurait pas été enviable non plus. Ce qui est le plus remarquable dans ces trois cas est bien l'absence de prise du salarié sur sa situation et son évolution ultérieure : l'accord formel du salarié n'est pas juridiquement requis dans ces cas de transfert des contrats de travail ; il est seulement informé et le transfert de son contrat de travail le dépasse.





## **Conclusion : de l'intérêt d'une post-enquête pour établir un lien entre les changements et les ruptures de contrat de travail**

Notre recherche a cherché à répondre à la question « *Comment les salariés sortent-ils de l'entreprise ?* » posée dans l'appel à projet « *Post-enquête C.O.I.* » de septembre 2007 de la DARES. Elle s'est centrée sur une sous-population précise de l'enquête couplée C.O.I. auprès des salariés : ceux qui ont quitté leur entreprise à la date de l'enquête et qui ont déclaré l'avoir quitté suite à une démission ou un licenciement, c'est à dire suite à une rupture de leur contrat de travail quelle qu'en soit l'origine. Dans notre réponse à l'appel à projet, nous avons proposé de centrer notre interrogation sur l'existence de liens entre les ruptures de contrat de travail et les changements, qu'il s'agisse de changements internes (organisationnels ou technologiques), ou de changements externes (*i.e.* dans la position de l'entreprise sur son marché) qui affectent les entreprises des salariés concernés. La littérature existante, dont nous proposons une revue dans la première partie de ce rapport, permettait de soutenir et d'affiner cette hypothèse. En outre, partant de l'hypothèse que les frontières entre les catégories juridiques de ruptures s'estompent, notamment entre les deux principales catégories de rupture que sont le licenciement (pour motif personnel ou pour motif économique) et la démission, nous avons choisi de nous intéresser à toutes les formes de rupture sans *a priori*.

Sur le plan méthodologique, nous avons cherché à contextualiser la rupture de contrat de travail afin de déceler l'existence éventuelle d'un changement survenu dans l'entreprise du salarié et son impact (là encore, éventuel) sur son départ.

Pour cela, nous avons mobilisé l'information disponible dans les réponses à l'enquête COI données à trois niveaux :

- Par le salarié ayant quitté l'entreprise ;
- Son employeur ;
- Par ses anciens collègues qui, eux, n'ont pas quitté l'entreprise.

En outre, et c'est là un apport de la post-enquête, nous avons pu articuler dans notre analyse des informations de nature quantitative et qualitative. Ainsi, une analyse quantitative sur le fichier des salariés partis de l'entreprise au moment de l'enquête COI2006 a été réalisée. Puis, des entretiens qualitatifs ont été conduits auprès d'une trentaine de ces salariés. Ils ont été interrogés en face à face sur la place de cette rupture dans l'ensemble de leur parcours antérieur et ultérieur, et sur leur contexte et leurs conditions de travail dans les trois années qui ont précédé cette rupture. L'existence d'un changement déclaré par l'entreprise n'a pas constitué un critère de sélection des salariés avec lesquels nous nous sommes ensuite entretenus. L'analyse des entretiens nous a confirmé dans le bien-fondé de ce choix : les changements déclarés par l'entreprise (en réponse au questionnaire COI qui lui est destiné) ne sont pas systématiquement ceux qui sont déclarés par le salarié et qui ont eu un impact sur son départ (à l'exception des cessations d'activité et des plans sociaux). Sans la possibilité de réinterroger ces salariés, nous aurions sans doute sous-estimé le rôle des changements sur les ruptures de contrat de travail.

Enfin, nous avons également interrogé les salariés sur les ressources qu'ils pouvaient mobiliser dans ces situations de rupture de contrat de travail, que ce soit des ressources procurées par le milieu d'appartenance (famille, profession,...) ou par les dispositifs institutionnels (droits liés au travail, syndicats,...). Nous formulons en effet l'hypothèse que face à un même contexte perturbé par un changement (quelle que soit sa nature), les salariés

ne disposaient pas des mêmes capacités à agir. Par conséquent, la réalisation de la rupture et sa forme juridique ne pouvait être comprise indépendamment de ces ressources.

A l'issue d'une revue de la littérature sur les changements organisationnels et technologiques des entreprises et sur les modalités de départ des salariés, la première partie du rapport propose un *schéma explicatif des ruptures de contrat de travail* :

- Les départs sont la résultante de changements qui touchent aux frontières de l'entreprise (restructuration, fusions-acquisition) et aux réorganisations internes plutôt qu'à des changements strictement technologiques ;
- Le processus de départ, quel qu'il soit, passe le plus souvent par une dégradation des conditions de travail liée aux changements ;
- Les changements organisationnels *per se* (et *a fortiori* leur répétition) constituent un facteur d'intensification du travail. En outre, ils peuvent occasionner une dégradation des conditions de travail qui elle-même peut prendre la forme d'une intensification du travail. Cette intensification peut rendre le travail insoutenable et rendre le départ inéluctable ;
- Ceci doit être tempéré par les ressources dont disposent les salariés : le vécu des changements et de la dégradation des conditions de travail afférentes sont différemment ressentis et supportés par les salariés en fonction des ressources qu'ils peuvent mobiliser, mais aussi des modalités de gestion du changement internes aux entreprises

L'analyse quantitative du fichier couplé COI2006 ne valide que partiellement ce schéma. Les facteurs caractérisant le salarié semblent avoir davantage de poids que ceux caractérisant son environnement de travail. Ainsi, la probabilité de démissionner s'accroît avec le niveau de diplôme (et la capacité à retrouver un emploi grâce à des compétences transférables). Le licenciement est d'autant plus probable que le salarié présente un handicap, ou encore, qu'il vit seul. Avoir moins de 5 ans d'ancienneté dans l'entreprise accroît significativement la probabilité de démissionner, tandis qu'avoir moins de 3 ans d'ancienneté exerce un effet significatif positif sur la probabilité d'être licencié. Mais, comme on le constate, ces caractéristiques individuelles constituent aussi des critères de sélection dans les ruptures de contrat de travail (ancienneté minimale pour percevoir des indemnités légales de licenciement par exemple). Les ruptures de contrat de travail (et plus particulièrement les licenciements) sont sensibles à l'évolution du marché sur lequel opère l'entreprise. Enfin, la probabilité d'être licencié s'accroît avec le passage à une organisation en flux tendus et juste-à-temps dans les trois années qui précèdent le départ. Il est intéressant de constater la dynamique de la relation entre changement organisationnel et départ puisque, *a contrario*, le fait pour un salarié de travailler dans une organisation qui était déjà en flux tendus & juste-à-temps avant 2003 réduit, toutes choses égales d'ailleurs, la probabilité d'être licencié. Les ajustements sur l'emploi ont donc déjà eu lieu. En outre, la préparation et l'accompagnement du changement apparaissent problématiques : lorsque la mise en œuvre du changement s'accompagne de difficultés majeures (moyens humains et financiers insuffisants, manque d'adaptation des salariés), la probabilité de licenciement se trouve significativement accrue. Certains changements organisationnels se révèlent significativement corrélés à des motifs de départ : ainsi, la probabilité de rompre son contrat de travail pour des raisons de santé est accrue par l'introduction récente d'une logique de flux tendu & JAT. Une rupture dont le conflit serait le principal motif a plus de risque d'intervenir lorsque le salarié travaille dans une entreprise qui a mis en œuvre des changements avec des moyens humains et financiers insuffisants. Enfin, un licenciement pour motif personnel a plus de chance de se produire, *ceteris paribus*, dans un contexte d'informatisation de fonctions par voie d'ERP ou autre PGI.



Le caractère menaçant des changements est confirmé par les analyses réalisées sur les salariés restés. Ainsi, l'analyse des facteurs qui déterminent pour un salarié toujours en poste la crainte de perdre son emploi souligne le caractère menaçant pour les salariés de l'introduction de certains outils de gestion tels que les démarches de flux tendus & JAT. Par ailleurs, quand on compare les conditions de travail des salariés restés dans l'entreprise mais dont au moins un collègue est parti avec l'ensemble des salariés qui n'ont pas changé d'entreprise, on constate certaines différences : les premiers ont plus souvent connu des réorganisations du travail, des restructurations, ils craignent aussi plus souvent de perdre leur travail et sont plus souvent débordés.

L'analyse du contexte de départ des 33 salariés interrogés pour la post-enquête entre en résonance avec le schéma explicatif des ruptures de contrat de travail. Parmi ces salariés, 17 ont démissionné, 8 ont été licenciés pour motif économique (LME) et 8 pour motif personnel (LMP). La plupart de ces salariés signale des changements, de type organisationnel. L'entretien approfondi met presque systématiquement en lumière une dégradation des conditions de travail corollaire d'un changement et qui a précédé la rupture. Toutefois, l'intensité du lien entre changement/dégradation des conditions et départ de l'entreprise est variable : il est fort pour 19 des salariés interrogés, difficile à établir pour 6 d'entre eux et faible ou absent pour 8 d'entre eux.

La seconde partie du rapport présente l'analyse qualitative approfondie de 11 entretiens effectués auprès de salariés partis de leur entreprise en 2006 suite à une démission ou un licenciement. Elle replace dans une perspective biographique les ruptures du contrat de travail et tente de cerner si le changement a constitué l'évènement déclencheur du départ. Au-delà de l'intensité du lien entre la rupture du contrat de travail et le changement, dans tous les cas la séparation et la forme juridique prise par celle-ci, s'effectuent à l'intersection :

- D'un contexte spécifique (l'entreprise et les changements qui l'affectent) ;
- D'une configuration spécifique des liens entre l'individu et la sphère privée (familiale, relationnelle), ainsi qu'avec son employeur ;
- D'un « patrimoine singulier de dispositions, compétences et appétences » (Denave, 2006).

Les entretiens ainsi analysés montrent bien ces « dynamiques configurationnelles » et la difficulté à établir des relations causales, univoques, entre changement et modalité de départ. En l'occurrence, si tous les départs s'effectuent dans un contexte de changement, tous les changements ne conduisent pas directement à une rupture de contrat de travail. Cependant, et dans notre échantillon, la majeure partie des ruptures (les deux tiers) ont eu un changement organisationnel comme évènement déclencheur. Dans ce cas, il s'agit alors le plus souvent d'un changement organisationnel, interne ou externe. La rupture se fait aussi bien par licenciement que par démission, mais les démissionnaires ne sont pas forcément ceux ayant le plus de marges de manœuvre, étant parfois acculés à cette décision. Le décalage entre les dispositions et aspirations de l'employé et sa position professionnelle existe souvent de façon latente mais il est supporté grâce aux marges ou la reconnaissance que le salarié retire de son travail. Le changement, et les dégradations des conditions de travail qui l'accompagnent, aiguissent ou provoquent le malaise. La dimension collective du vécu et des transactions éventuelles autour des changements et des départs, qu'ils suscitent ou provoquent, apparaît absente.

Dans la troisième partie du rapport, nous avons fait le choix de nous centrer plus spécifiquement sur les cas où la rupture de contrat de travail s'est effectuée en lien fort avec le changement. Nous avons proposé *un schéma compréhensif des ruptures de contrat de travail* où interagissent trois dimensions : les conditions de travail, la perte de sens du travail et les ressources mobilisées par les salariés dans un contexte de changement organisationnel et/ou technologique.

Le changement a tendance à altérer les conditions de travail dans le sens d'une dégradation (charge de travail, stress, mauvais climat relationnel...) ; ce constat peut être fait que la rupture prenne la forme d'un licenciement ou d'une démission. Cette dégradation corollaire du changement constitue souvent pour le salarié la première raison avancée de son départ. En dépit de son caractère collectif, le changement occasionne néanmoins des souffrances vécues sur le mode individuel dans tous les cas analysés. Il amène ainsi les salariés à questionner le sens du travail ; notamment parce qu'il renforce le sentiment d'un décalage entre l'intensité du travail, les efforts fournis, et la reconnaissance de ce travail. Quels que soient le contexte et les circonstances précises qui ont entraîné le départ, les ressources dont disposent les salariés ou qu'ils sont en capacité de mobiliser jouent un rôle important dans la perception et le vécu de ce contexte. C'est bien l'interaction entre le changement de l'environnement professionnel, le rapport au travail et les ressources qui va expliquer la rupture de contrat de travail d'un salarié, la forme qu'elle va prendre et ses conséquences : la capacité à retrouver un emploi et le bilan effectué deux après le départ.

Puis, nous avons montré comment ce schéma compréhensif des ruptures de contrat de travail agissait dans trois configurations. La première est une configuration de changement particulièrement perturbatrice puisqu'il s'agit des fusions-acquisitions. Elles s'accompagnent souvent de profondes et brutales réorganisations pour augmenter la productivité, ce qui dégrade les conditions de travail, et d'une dilution de l'identité de l'organisation qui remet en cause le sens du travail. Dans ce contexte, les départs s'apparentent souvent à des fuites devant un travail devenu insoutenable (par démission ou licenciement) davantage qu'à des évictions liées aux restructurations. La seconde est une configuration particulière de la relation salariale : les « relations triangulaires d'emploi » (autrement dit et pour l'essentiel, le cas des salariés missionnés dans une SSII). Dans ce cas, la démission constitue le levier privilégié de la séparation dont peuvent jouer tant l'employeur que le salarié. Ainsi, les entreprises préfèrent pousser à la démission que licencier, par souci de leur image. Quant aux salariés, ils peuvent parfois utiliser la menace de démission pour améliorer leur situation. Le lien avec le changement est délicat à établir, le salarié étant plus au fait des changements survenant dans l'entreprise cliente que ceux affectant son employeur. La période d'intermission est souvent l'occasion d'une rupture : l'entreprise trouvant plus facile de recruter que de trouver une mission pour son salarié en attente, en le formant si besoin. Pour finir, la dernière configuration est celle des transferts d'emploi, une rupture avec l'employeur pour ainsi dire à l'insu du salarié.

Au total, les réorganisations internes sont à la fois les plus fréquentes et celles qui influencent le plus le contexte des ruptures, par opposition aux changements technologiques. La « post-enquête » a permis de repérer ce lien qui apparaît peu dans l'analyse quantitative. En outre, les salariés interrogés n'effectuent pas spontanément ce lien entre changement et départ, davantage focalisés sur les conséquences du changement : la dégradation des conditions de travail.

Lorsque la corrélation entre départ et changement est manifestement forte, la forme prise par le départ est aussi bien le licenciement que la démission. L'analyse des cas de démission fait apparaître que les salariés concernés ont presque tous anticipé leur départ, en recherchant un emploi plus satisfaisant avant de rompre leur contrat. Les licenciements pour motif économique collectifs, qui donnent lieu à un plan social, peuvent offrir aux licenciés la possibilité d'une mutation dans le groupe ou un départ « volontaire ». Cette apparence de choix se confronte aux ressources du salarié qui, dans le cas d'une mutation impliquant souvent une forte mobilité géographique, se voit en situation de devoir choisir entre sa famille et son emploi. Les licenciements pour motif personnel que nous avons pu analyser ont mis à jour que ce n'est bien souvent pas la qualité du travail qui est en cause et qui a motivé le licenciement mais la volonté de l'entreprise de se séparer du salarié. C'est la forme de rupture de contrat de travail la plus douloureusement vécue par les salariés car elle fait reposer sur le salarié la responsabilité de son licenciement.

Quelle est la dynamique des mobilités externes dès lors que le changement n'est pas l'évènement déclencheur ? Quand un lien fort ne peut pas être établi entre le départ et le changement, cela ne signifie pas que le contexte professionnel n'ait pas été affecté par des changements. Dans ces cas, le départ de l'entreprise répond davantage à une dynamique individuelle propre (faire reconnaître ses compétences, saisir une meilleure opportunité, mener à bien un projet professionnel) qu'à l'effet d'un changement dans l'environnement professionnel du salarié concerné. La forme prise par le départ est alors plus fréquemment la démission. L'absence de reconnaissance du travail effectué joue aussi dans les cas où ce n'est ni le changement ni la dégradation des conditions de travail qui viennent motiver le départ du salarié.



## **Les recommandations vis-à-vis de l'enquête COI**

Nos recommandations sont spécifiques au travail que nous avons mené qui peut sembler un peu marginal par rapport au thème principal de l'enquête. Les principaux points d'amélioration que nous voyons tiennent avant tout aux difficultés d'exploitation de l'enquête que nous avons rencontrées.

Notre préoccupation a été de cerner les différents cas de rupture du contrat de travail des salariés pour les relier aux changements organisationnels et technologiques des entreprises. Il nous a fallu aussi récupérer des informations manquantes de notre point de vue dans le questionnaire secondaire.

### **Mieux repérer dans le dispositif d'enquête :**

- L'identification des modalités de départ de l'entreprise (transfert d'emploi, LMP, LME). La recommandation est d'utiliser autant que possible les catégories juridiques en usage au moment de l'enquête
- Les situations où il n'y a pas départ mais absence momentanée de l'entreprise : les différents congés. Faut-il administrer le questionnaire secondaire dans ce cas ?
- Les relations triangulaires d'emploi (entrent dans cette catégorie : le travail temporaire, les groupements d'employeurs, le travail à temps partagé, la mise à disposition au sein d'un pôle de compétitivité, le portage salarial, les groupements d'employeurs pour l'insertion et la qualification (GEIQ), les associations intermédiaires, certains organismes exerçant les activités d'aide à domicile et les entreprises de travail temporaire d'insertion).
- Le niveau établissement. Il faudrait pouvoir repérer deux choses : d'abord si l'entreprise est mono ou pluri établissement, ensuite si les salariés interrogés dans une entreprise, qu'ils l'aient quittée ou qui y soient toujours, appartiennent au même établissement ou à des établissements différents

### **Par ailleurs, il nous apparaît souhaitable de mieux caler :**

- Le questionnaire secondaire sur le questionnaire principal avec un noyau de questions communes permettant de mieux cerner la situation de travail du salarié qui est parti.

### **Et de mieux préciser :**

- La question G\_31 (libellé) : elle est manifestement mal remplie et/ou mal comprise. Or les libellés sont intéressants à exploiter car ils donnent une vision plus précise des changements intervenus dans la période considérée. La recommandation serait de déplacer la question en début de questionnaire pour que l'interlocuteur n'ait pas l'impression d'avoir déjà répondu dans les questions fermées et de la scinder en deux :
  - Les changements technologiques : quel est le changement technologique principal que votre entreprise a connu depuis 20xx ?
  - Les changements organisationnels : quel est le changement organisationnel principal que votre entreprise a connu depuis 20xx ?



## Bibliographie

- Abowd JM, Kramarz F. & Roux S., 2005, « Salaires, mobilité et performance des entreprises : une analyse à partir de données françaises appariées employeurs-employés, Miméo Crest, 45 p.
- Amossé T., 2006, « Le dialogue social en entreprise : une intensification de l'activité institutionnelle, des salariés faiblement engagés », *Premières informations et premières synthèses*, DARES, n°39.1, septembre.
- Amossé T., Gollac M., 2007, « Intensité du travail et trajectoire professionnelle : le travail intense est-il soutenable ? » *Document de travail du CEE* n° 93, septembre.
- Askenazy P., 2005, « Sur les sources de l'intensification », *Revue économique*, vol.56, n°2, mars, p. 217-236.
- Askenazy P. et al (coord.), 2006, « *Organisation et intensité du travail* » Octarès.
- Auer P. & Cazes S., 2003, “*Employment stability in an age of flexibility, Evidence from industrialized countries*” International Labour Office, Geneva.
- Baudelot C., Gollac M. (dir.), 2003, *Travailler pour être heureux. Le bonheur et le travail en France*, Fayard, 351 p.
- Beaujolin-Bellet R, Cornolti C, Kuhn A & Moulin Y, 2007, « L'anticipation partagée des restructurations à l'épreuve des faits » *Travail et Emploi* n° 109, p. 11-23.
- Behagel L, 2003, « Insécurité de l'emploi : le rôle protecteur de l'ancienneté a-t-il baissé en France ? » *Economie et Statistique* n° 348, p. 61-79.
- Berrebi-Hoffman I, 2006, « Les consultants et informaticiens. Un modèle d'encadrement de professionnels à l'échelle industrielle », *Revue Française de Gestion*, n°168-169, p.157-176.
- Berton F, 2003, « Des politiques d'emploi aux carrières salariales » Mémoire d'habilitation à diriger les recherches en sciences économiques, Université de Paris X-Nanterre, 131 p.
- Berton F & Correia M, 2004, « Une initiative individuelle de formation : entre idéal méritocratique, philosophie humaniste et injonction sociale » in Berton et alii, *Initiative individuelle et formation*, L'harmattan, Coll. Logiques sociales, pp.19-33.
- Berton F., Perez C., 2008, « Les ruptures de contrat de travail en contextes : des catégories instituées aux catégories pratiques, entre changements organisationnels et marges de manoeuvre des salariés » Convention Dares «*Post-enquête C.O.I.*» Rapport intermédiaire, octobre, 109 p.
- Besnard S, Chevalier P, Victor P, Guillemot D, Kocoglu Y, 2007, « Des Tic de plus en plus diversifiées dans les entreprises » *Insee Premières* n°1126, mars 2007
- Boyer T, 2005, « Déconstruction du projet de licenciement » *Revue de l'IREs*, n° 47-2005-1, p. 175-193.
- Bruggeman F, 2005, « Plans sociaux : l'impossible accompagnement social des licenciements économiques ? » *Revue de l'IREs*, n° 47-2005-1, p. 215-231.
- Bunel M, 2008, « Flexibilité interne et flexibilité externe : complémentarité, substitution et impact des 35 heures », *Document de travail du CEE* n° 98, mai.
- Bunel M, Dayan, JL, Desage G, Perraudin C, Valeyre A, 2008, « Formes d'organisation du travail et relations de travail » Rapport de recherche du CEE n° 53, décembre
- Bunel M, Duhautois R & Gonzalez L, 2009, « Types de fusions-acquisitions et évolution de l'emploi dans les entreprises restructurées : illustration à partir des données françaises d'entreprise (2000-2004) » *Travail et Emploi* n° 117, janvier-mars, p. 53-66.
- Caroli E., 2000, « Flexibilité interne versus flexibilité externe du travail : quels enseignements peut-on tirer de l'approche de la firme en termes de compétences ? » *Document de travail du LEA-INRA* n° 00-10, 29 p.

- Coutrot T., 2004, « Innovations et stabilité des emplois » *Travail et Emploi* n° 98, avril, p. 37-49.
- Crague G, Kocoglu Y, Moatty F, 2008, « Les changements d'organisation dans les entreprises », *Connaissance de l'emploi, La 4 Pages du CEE*, n° 59, novembre.
- Crague G, Kocoglu Y, Moatty F, (à paraître) « Mesurer le changement organisationnel : une confrontation des mots et des chiffres » in Greenan et alii, *La dynamique des organisations, un portrait à partir de l'enquête COI-TIC 2006*
- Davezies P. 1999, « Évolution des organisations du travail et atteintes à la santé », *Travailler*, n°3, pp. 87-114.
- Degenne A & Lebeaux MO, 2005, "The dynamics of social networks at the time of entry into adult life", *Social Networks*, 27, p. 337-358.
- Denave S., 2006, « Les conditions individuelles et collectives des ruptures professionnelles » *Cahiers internationaux de sociologie*, 2006/1 n° 120, p. 85-110.
- Duhautois R, 2006, « De la disparition des entreprises à la mobilité des salariés » *Economie et Statistique* n° 400, p. 3-15.
- Durand JP, 2009, « Quels modèles productifs après-fordiens ? » Journées internationales de sociologie du travail, Nancy, 25-26 juin 2009
- El Mouhoud Mouhoud, 2008, *Mondialisation et délocalisation des entreprises*, La découverte, Coll. Repères (1<sup>ère</sup> édition 2006).
- Egg G, « Fusions et GRH. Les principes plus importants que les outils », *Revue française de gestion*, n° 131, novembre-décembre 2000, p. 108-113.
- Evrard K, 2003, « Prévenir les difficultés post-fusion/ acquisition en utilisant la gestion de crise », *Revue Française de Gestion*, vol 29, n° 145, p. 41-54.
- Favre F, François JP, Greenan N, 1997, « L'informatisation des entreprises industrielles. L'explosion des réseaux et la montée d'Internet » *Le 4 Pages des statistiques industrielles*, n° 94, SESSI, août 1997
- Favre F, François JP, Greenan N, 1998, « Les changements organisationnels dans les entreprises industrielles. 1994-1997 : la montée des procédures, *Le 4 Pages des statistiques industrielles* n°93, SESSI, août 1998
- Fondeur Y. Sauviat C., 2003, « Les services informatiques aux entreprises : un « marché de compétences », *Formation Emploi*, n°82, p. 107-123.
- George LK, 1993, " Sociological Perspectives on Life Transitions" *Annual Review of Sociology*, 19, p. 353-373.
- Germe JF, Monchatre S, & Pottier F, 2003, « *Les mobilités professionnelles : de l'instabilité dans l'emploi à la gestion des trajectoires* » Qualification et prospective, Commissariat général du Plan, La Documentation française, 112 pages.
- Givord P & Maurin E, 2003, « La montée de l'instabilité professionnelle et ses causes », *Revue économique*, vol. 54, n°3, p. 617-626.
- Gollac M, 1997, « Des chiffres insensés ? Pourquoi et comment on donne un sens aux données statistiques » *Revue française de sociologie*, vol 38, n° 1, p. 5-36.
- Gollac, 2005, « L'intensité du travail : formes et effets », *Revue économique*, vol.56, n°2.
- Gollac M, Guyot S, Volkoff S, 2008, « A propos du travail soutenable » Rapport du CEE, n°48, juin.
- Gomel B. Méda D, Serverin E, 2009, « *L'emploi en rupture* », Dalloz, Presses Universitaires de Paris Ouest.
- Granovetter M, 2005 « The Impact of Social Structure on Economic Outcomes" *Journal of Economic Perspectives*, vol. 19, n°1, Winter, 33-50
- Greenan N, Hamon-Cholet S, 2000, « Les salariés industriels face aux changements organisationnels en 1997 », *Premières informations et premières synthèses*, DARES, n°09-3.



- Greenan N & Hamon-Cholet S, 2003, « Genèse et méthodologie de l'enquête sur les Changements organisationnels et l'Informatisation » Journées C.O.I. des 4 et 5 décembre 2003 organisées par le CEE, 12 p.
- Greenan N, Mairesse J, 2006, « Un équipement de recherche pour observer et analyser les réorganisations d'entreprise » *Revue Economique* vol 57 n°6, p. 1121-1135
- Greenan N & Mairesse J, 2006, « Les changements organisationnels, l'informatisation et le travail des salariés, un exercice de mesure à partir de données couplées entreprises/salariés » *Revue Economique* vol 57 n° 6, p. 1137-1175
- Greenan N, Walkowiak E, (à paraître) « La dynamique des changements à long terme » in Greenan et alii, *La dynamique des organisations, un portrait à partir de l'enquête COI-TIC 2006*
- Hudson M., 2002, "Flexibility and the Reorganisation of Work" in Burchell B. et al. (ed.), *Job Insecurity and Work Satisfaction*, Routledge.
- IRES, 2009, *La France au travail*, Edition de l'Atelier.
- Kerbouc'h JY, 2007, « L'anticipation des restructurations à l'épreuve du droit du travail » *Travail et Emploi* n° 109, p. 25-38.
- Kerbouc'h J-Y, 2009, "Qu'est-ce qu'une mise à disposition de personnel ?", *Droit Social*, n°5, mai, p.530-542.
- Kramarz F, 2003, « Mobilité et salaires : une longue tradition de recherche » *Economie et Statistique* n° 369-370, p. 113-118.
- Lagarenne C & Le Roux M, 2006, « Les licenciements en 2003, trois fois plus nombreux pour motif personnel que pour raisons économiques », *Premières informations et premières synthèses*, DARES n° 11-1, mars.
- Lallement M & Serfati F, 2009, « La carrière contre le travail ? Savoirs, activités et trajectoires de jeunes experts de la finance et de l'informatique », *Cahiers Internationaux de Sociologie*, n°126, p.115-130.
- L'Horty Y, 2004, « Instabilité de l'emploi : quelles ruptures de tendance ? » *Les Papiers du CERC*, n° 2004-01, février.
- Lorenz E, Valeyre A, 2005, « Les formes d'organisation du travail dans les pays de l'Union Européenne » *Travail et Emploi* n° 102, avril-juin, p. 91-105.
- Lorino P, 2002, Vers une théorie pragmatique et sémiotique des outils appliqués aux instruments de gestion, document de recherche RD 02015, ESSEC, juillet 2002, p. 22
- Loquet, G, 2008 « Les mouvements de main d'œuvre en 2006 » *Premières Informations-Premières Synthèses*, n°16.3, avril 2008.
- Margolis D, 2002, « Licenciements collectifs et délais de reprise d'emploi » *Economie et Statistique* n° 351, p. 65-85
- Margolis D, 2006, "Should Employment Authorities Worry about Mergers and Acquisitions ?", *Portuguese Economic Journal*, vol 5, n°2, p.167-194.
- Marié R, 2009, « Relations triangulaires de travail et subordination juridique », Communication aux Journées Internationales de Sociologie du Travail, université de Nancy 2, 25-27 juin 2009.
- Mazade O, 2005, « Cellules de reclassement et individualisation du traitement du chômage : le cas de Metaleurope et des houillères du Nord » *Revue de l'IRES*, n° 47-2005-1, p. 195-214.
- Melot R, 2003, « Entre contrat et procès : enquête sur les transactions entre employeur et salarié » Thèse de doctorat de sociologie, Ecole normale Supérieure de Cachan.
- Melot R, 2005, « Les transactions lors de ruptures du contrat de travail » *Travail et Emploi* n° 104, p. 85-95.
- Osterman P (1994), « How Common Is Workplace Transformation and Who Adopts It? », *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 47, n°2, p. 173-188.

- Palpacuer F, Seignour A, Vercher C, 2007, « *Sorties de cadre(s), le licenciement pour motif personnel, instrument de gestion de la firme décentralisée* », Coll Entreprise et société, La Découverte, Paris
- Pavageau P, et al, 2007, « Les risques d'exclusion dans un contexte de transformation organisationnelle » *Pistes*, vol. 9, n° 2,  
<http://www.pistes.uqam.ca/v9n2/articles/v9n2a6.htm>
- Petit H, Thévenot N, 2005, « *Les nouvelles frontières du travail subordonné* », La Découverte.
- Pignoni MT & Zouary P, 2003, « Les nouveaux usages du licenciement pour motif personnel » *Premières informations et premières synthèses*, DARES n° 28-2, juillet.
- Pliquet E, Riedinger N, 2008, « Les implantations à l'étranger des entreprises industrielles françaises, entre délocalisation et conquête de nouveaux marchés » *Le 4 Pages des statistiques industrielles* n° 246, SESSI, mai 2008
- Ramaux C, 2006, « Flexicurité, quels enjeux théoriques ? » *Economie et Institutions* n°9, 2<sup>ème</sup> semestre, p.11-34
- Rebérioux A., 2003, « Les marchés financiers et la participation des salariés aux décisions », *Travail et Emploi*, n°93, p.25-43.
- Sagot-Duvaurox, D, 2003, *Economie des fusions acquisitions*, La Découverte, Coll. Repères.
- Serverin E, Valentin J, Kirat T, Sauze D, Dalmaso R, 2008, « Evaluer le droit du licenciement : comparaison des droits et des procédures, mesure des actions », *Revue de l'OFCE*, octobre, n°107.
- Valeyre A, 2003, « Formes d'intensification du travail, dynamiques de l'emploi et performances économiques dans les activités industrielles » *Document de travail du CEE* n° 25, mai.
- Walkowiak E, 2006, « Renouvellement de la main-d'œuvre et modernisation des entreprises », *Revue Economique*, vol. 57, n° 6, p. 1205-1234.