

**03**

2010

**Démissions et licenciements :  
Quels liens avec les changements organisationnels et/ou  
technologiques des entreprises ?**

Fabienne Berton, LISE-CNRS, CNAM  
Coralie Perez, CES-CNRS, Université de Paris 1 Panthéon-Sorbonne

le **cnam**





## Résumé

Nous exploitons une enquête de la statistique publique (COI2006) auprès d'un échantillon représentatif d'entreprises privées et auprès d'un échantillon aléatoire de salariés de ces entreprises dont une sélection d'une trentaine est réinterrogée lors d'entretiens qualitatifs deux ans plus tard. Nous proposons de résoudre l'énigme des liens entre la rupture des contrats de travail, démission et licenciement, et les changements organisationnels et technologiques des entreprises en trois temps. D'abord par une revue de la littérature où il apparaît difficile de relier directement les départs aux changements. Nous sommes face à deux ensembles disjoints : d'un côté des départs dépendant des stratégies de flexibilité externe ou de licenciement des entreprises, d'un autre, les effets sur les salariés de la dégradation des conditions et de l'intensification du travail. Ensuite par les résultats quantitatifs exploratoires de l'enquête COI2006 où il apparaît que les départs pour rupture de contrat de travail sont reliés à des restructurations internes et externes des entreprises et à la dégradation des conditions de travail liées à l'introduction de certains outils de gestion, à certaines difficultés de mise en œuvre du changement et au renouvellement du personnel. Enfin, par la mise en perspective apportée par l'analyse des entretiens auprès des salariés. Les salariés associent fréquemment leur départ à une dégradation de leurs conditions de travail, qui constitue pour eux la véritable cause du départ. Cette dégradation médiatise une réorganisation interne fréquemment annoncée par une restructuration financière. Elle révèle un décalage entre le salarié et son emploi qui s'exprime en termes d'absence de reconnaissance du travail accompli et de désaccord sur sa qualité. Les conditions de travail sont décrites après coup comme difficilement tenables avec des retentissements plus ou moins forts sur la vie hors travail et sur la santé au point que les salariés concernés ne souhaitent souvent plus travailler dans les mêmes conditions et vont parfois jusqu'à fuir la grande entreprise privée pour des activités qui leur semble davantage porteuse de sens : le secteur public, le travail indépendant, la petite entreprise ou les activités de soin aux personnes.

## Mots-clé

Licenciement ; démission ; changement organisationnel ; restructuration ; conditions de travail ; rapport au travail ; parcours professionnel.

*Ce travail a bénéficié d'un financement de la Dares (ministère du Travail) dans le cadre de la convention Dares-Cnam « Post-enquête C.O.I. » n° 4040 notifiée le 4 janvier 2008. Nous tenons à remercier pour leur collaboration Salima Debza, Marilena Nakano, Anne Gillet et Arnaud Trenta qui ont réalisé une partie des entretiens auprès des salariés. Nos remerciements vont aussi aux deux relecteurs de ce document qui ont largement contribué à son amélioration.*

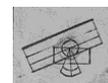




## TABLE DES MATIERES

Introduction	5
1. L'apport de la littérature : les effets des changements organisationnels et technologique des entreprises sur l'emploi et les conditions de travail	6
1.1. Une plus grande probabilité de départ dans les entreprises rachetées suite à une fusion-acquisition	7
1.2. La probabilité d'un renouvellement de la main d'œuvre davantage associée aux changements organisationnels qu'aux changements technologiques	7
1.3. Le recours aux licenciements pour faciliter le changement	7
1.4. La mise en concurrence des salariés dans les formes d'organisation du travail proches du néotaylorisme	7
1.5. Le changement, source de dégradation des conditions de travail et d'intensification du travail	8
1.6. Les conditions de travail dégradées peuvent être différemment supportées par les salariés	9
1.7. Une forte intensité du travail accroît la probabilité d'une mobilité qui peut aussi bien être positive que négative pour les salariés	9
2. Les enseignements de l'exploration quantitative de COI2006 : les effets des restructurations internes et externes et de la dégradation des conditions de travail	10
2.1. Le caractère défavorable à l'emploi de certains outils de gestion récemment introduits dans l'entreprise	10
2.2. La combinaison de réorganisations internes et de restructurations financières renforce les départs	12
2.3. A l'origine des départs des salariés, trois types de difficulté de mise en œuvre du changement dans les entreprises	13
2.4. Des mouvements de personnel qui renforcent le sentiment d'insécurité et d'intensification du travail des salariés qui sont restés dans les entreprises	14
3. Les enseignements tirés des entretiens avec les salariés : les départs des salariés au prisme des changements affectant leur environnement professionnel	17
3.1. Le changement perçu par le salarié n'est pas toujours celui déclaré par son entreprise	17
3.2. Plus que le changement en soi, ce sont les impacts de celui-ci sur les conditions de travail et d'emploi qui provoquent le départ	18
3.3. Sept exemples de rupture de contrat de travail : Christine, Claire, Edouard, Jean-Charles, Joseph, Myriam, Sylvie	19





3.4. <i>La dégradation des conditions de travail révèle le décalage entre le salarié et son emploi</i>	29
3.4.1. Où la pression s'exerce par le développement de la flexibilité interne	29
3.4.2. Où la souffrance naît de l'absence de reconnaissance du travail	30
3.4.3. Où le travail bien fait s'oppose à la logique du chiffre	32
3.4.4. Où l'« Exit » est une fuite vers un travail moins subordonné ou vers des activités socialement utiles	33
Conclusion	34
Bibliographie	35
Encadré : L'enquête COI (Changements Organisationnels et Informatisation)	5
Tableau 1 : Les différents changements touchant les salariés des entreprises COI	11
Tableau 2 : Les différents changements touchant les salariés des entreprises COI en fonction de l'existence d'un changement antérieur quel qu'il soit	13
Tableau 3 : Les difficultés rencontrées par les entreprises pour mener à bien le changement	14
Tableau 4 : Synthèse des changements déclarés par les salariés restés dans le même établissement dont d'autres sont partis en 2006	15





## Introduction

Les démissions et les licenciements sont les deux principales raisons de sortie des entreprises, si on ne prend pas en compte les sorties programmées que sont les fins de CDD et les départs en retraite. Ces démissions et licenciements correspondent à des situations où la relation d'emploi est rompue. Notre ambition dans ce texte est d'explorer les raisons de rupture des contrats de travail en nous focalisant sur le rôle qu'elles entretiennent avec les changements organisationnels et technologiques des entreprises.

Les entreprises connaissent de nombreux changements qui affectent tant leurs contours (rachat, fusion, délocalisation, externalisation de certaines fonctions...) que leur organisation interne (introduction de progiciels de gestion intégrée, démarche qualité, équipes autonomes, ...). S'il est entendu que les plans sociaux résultant de restructurations, de fusions-acquisitions, de difficultés économiques ou d'anticipation de perte de compétitivité occasionnent des départs de salariés sous différentes formes (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<sup>1</sup>) afin d'examiner leurs liens avec les changements organisationnels et technologiques des entreprises. Ces liens sont peu explorés. Or, sans postuler de déterminisme strict, nous pouvons supposer que l'occurrence des ruptures de contrat de travail ainsi que la forme qu'elles prennent (démission ou licenciement) ne sont pas indifférentes au contexte professionnel dans lesquels elles s'initient et aux changements qui affectent, plus ou moins directement et avec plus ou moins d'intensité l'environnement professionnel des salariés.

### Encadré : 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, ceux des relations avec les clients et les fournisseurs, ceux de la conception ou des ressources humaines et des outils techniques. Le volet « salariés » de l'enquête s'attache aux caractéristiques organisationnelles des postes de travail, aux 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 d'un échantillon représentatif des entreprises privées 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, à la date où ils ont été interrogés, sont partis de 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>).

L'enquête COI2006 (Changements Organisationnels et Informatisation, *cf. encadré*) nous donne l'occasion d'approfondir ce lien. Nous exploitons les fichiers couplés salarié-entreprise de cette enquête, et plus particulièrement le fichier dédié aux salariés qui sont partis de l'entreprise au

---

<sup>1</sup> Selon le code du travail, la démission est l'acte par lequel un salarié met fin au contrat de travail qui le lie avec son employeur. Le licenciement est l'acte par lequel l'employeur met fin au contrat de travail qui le lie au salarié. Le licenciement pour motif personnel est inhérent à la personne du salarié : inaptitude physique, insuffisance ou faute professionnelles. Le licenciement pour motif économique est non inhérent à la personne du salarié. Selon la jurisprudence, une entreprise peut recourir au licenciement économique dans quatre hypothèses : difficultés économiques, mutations technologiques, cessation d'activité, réorganisation pour sauvegarder sa compétitivité.





moment de l'interrogation<sup>2</sup>. Nous mêlons 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, 2009).

Dans cette recherche des liens entre les départs causés par une rupture de contrat de travail des salariés et les changements organisationnels et technologiques des entreprises, nous proposons une exploration en trois étapes :

- Une revue de la littérature où il apparaît difficile de relier directement les départs aux changements. Nous sommes face à deux ensembles disjoints : d'un côté les déterminants des stratégies de flexibilité externe ou de licenciement des entreprises, d'un autre, les effets sur les salariés de la dégradation des conditions et de l'intensification du travail (1),
- Des résultats exploratoires au plan quantitatif de l'enquête COI de 2006 où la question posée s'éclaircit un peu plus, restructurations internes et externes et dégradation des conditions de travail liées à l'introduction de certains outils de gestion, à certaines difficultés de mise en œuvre du changement et au renouvellement du personnel jouent un rôle dans les départs pour rupture de contrat de travail, (2), et
- Enfin, ce n'est que grâce à la mise en perspective apportée par l'analyse des entretiens que les éléments épars se rejoignent. Les salariés associent fréquemment leur départ à une dégradation de leurs conditions de travail, qui constitue pour eux la véritable cause du départ. Cette dégradation médiatise une réorganisation interne fréquemment annoncée par une restructuration financière. Elle révèle un décalage entre le salarié et son emploi (3).

## **1. L'apport de la littérature : les effets des changements organisationnels et technologiques des entreprises sur l'emploi et les conditions de travail**

Que nous apprend la littérature des liens entre les départs causés par une rupture de contrat de travail des salariés et les différents changements organisationnels et technologiques des entreprises ? Quelles hypothèses cette littérature nous permet-elle d'avancer ? Une première constatation est qu'il n'existe pas de travaux directement centrés sur cette relation mais différents travaux de diverses origines qui ne l'éclairent que partiellement. Nous les présentons en partant des plus macro (qui s'intéressent, essentiellement, aux contextes dans lesquels les entreprises développent des stratégies de flexibilité externe et de recours aux licenciements) aux plus micro (qui, eux, s'intéressent essentiellement aux effets sur les salariés d'une dégradation de leurs conditions de travail imputable aux changements organisationnels).

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

Quels sont les effets sur l'emploi des fusions-acquisitions ? Selon Margolis (2006), 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. Margolis suggère aussi que l'entreprise acquéreuse utilise le rachat pour justifier une restructuration interne plus large qui dans ce cas touche aussi bien ses propres salariés que ceux de l'entreprise acquise. Dans l'année qui suit une fusion-acquisition, les salariés qui partent

---

<sup>2</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.





volontairement ou non présentent des caractéristiques plus valorisables sur le marché du travail que celles de l'ensemble salariés qui quittent leur entreprise.

### **1.2. La probabilité d'un renouvellement de la main d'œuvre davantage associée aux changements organisationnels qu'aux changements technologiques**

La gestion des emplois dans les entreprises diffère selon le type de changement. En ce qui concerne 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) concluent que la flexibilité interne serait davantage reliée à des innovations technologiques tandis des mouvements externes de main d'œuvre découleraient plus fréquemment des innovations organisationnelles. 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 six 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 plutôt 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 qui mettent en œuvre des changements non pas technologiques, mais organisationnels.

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

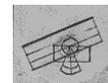
Le lien entre départ de l'entreprise et changement peut aussi être envisagé en inversant la causalité. Licenciement serait une condition pour que le changement ait lieu. C'est ce que suggère Hudson (2002). Face à l'accroissement des contraintes marchandes, de nombreuses entreprises reportent la pression 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 et les collectifs de travail. Les licenciements sont utilisés y compris par les entreprises à la situation économique florissante, dans le but d'imposer le changement (« *to perform this catalytic function* »). La transformation des attitudes, valeurs et culture organisationnelle des travailleurs du marché interne est alors en jeu. Hudson 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 l'entreprise doivent, dans certains cas, assurer la formation de collègues restants avant de pouvoir partir.

### **1.4. La mise en concurrence des salariés dans les formes d'organisation du travail proches du néotaylorisme**

Les travaux sur la pluralité des modèles d'organisation distinguent quatre modèles typiques dont deux correspondent à des formes nouvelles : les organisations tayloriennes, celles de forme simple, les organisations apprenantes et celles en *lean production* (Lorenz & Valeyre, 2005) dont le poids respectif en termes de nombre de salariés concernés dans le système productif français serait de 11 % (taylorienne), 18 % (forme simple), 38 % (apprenante) et 33 % (*lean*). Ces quatre types d'organisation du travail se différencient en termes de secteur d'activité et de taille d'entreprise. Les deux nouvelles se distinguent l'une de l'autre par des modalités différenciées de recours à l'autonomie des salariés et à des dispositifs organisationnels comme la gestion en flux tendus, la qualité totale, le raccourcissement des lignes hiérarchiques et le travail en équipes autonomes.

C'est au sein des organisations tayloriennes et en *lean production* (qualifiée aussi d'organisation néotaylorienne) que se rencontrent le plus de pratiques de mobilisation externes du travail (intérim et sous-traitance) qui accroissent la pression sur les salariés internes par sa mise en compétition avec





la main d'oeuvre externe (Dayan *et alii*, 2008). Cette compétition peut provoquer, chez les salariés internes, le départ contraint de salariés jugés non aptes à rester dans le noyau dur de la main d'oeuvre de l'entreprise ou alors des départs volontaires de salariés qui recherchent un meilleur emploi ou de meilleures conditions de travail. A cet égard, Hirschman (1970)<sup>3</sup> remarque que la défection (*l'Exit*) constitue une réaction classique dans les systèmes fondés sur la concurrence.

### **1.5. Le changement, source de dégradation des conditions de travail et d'intensification du travail**

Bien que les chaînes de causalité soient complexes, les changements organisationnels et technologiques affectent les conditions de travail. D'un côté la dégradation des conditions de travail peut n'être que temporaire, le temps que l'apprentissage du changement se réalise et qu'un nouvel équilibre s'instaure. Mais d'un autre côté, il est empiriquement établi que certaines pratiques de gestion en usage dans les organisations innovantes<sup>4</sup> sont associées à une dégradation des conditions de travail et notamment à un surcroît d'accident du travail et à 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 en citer d'autres comme la complexité des organisations accrue par les restructurations, rachats, réorganisations, des priorités changeantes et floues et la rapidité du changement ou des changements successifs qui ne permet plus les effets d'apprentissage nécessaires à l'adaptation (Askenazy & *al.* 2006).

Pour Amossé & Gollac (2007), l'intensification du travail n'est pas qu'un facteur de la dégradation des conditions de travail, elle y est étroitement imbriquée : « 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 peut rendre le travail insoutenable<sup>5</sup>. Le changement introduit dans l'entreprise de façon collective peut se traduire par des souffrances qui, elles, sont 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).

### **1.6. Les conditions de travail dégradées peuvent être différemment supportées par les salariés**

Comment les salariés peuvent-ils tenir, c'est-à-dire accepter ces conditions de travail dégradées, ces dysfonctionnements associés à l'introduction de changements organisationnels ? Askenazy (2005)

---

<sup>3</sup> Hirschman aborde le changement dans les organisations à partir des stratégies développées par les salariés face à une insatisfaction ou une injustice. Trois stratégies sont possibles. La première est la loyauté (la « *Loyalty* »), c'est-à-dire que les salariés demeurent fidèles à leur entreprise malgré leur insatisfaction ou leur mécontentement. La seconde est la défection (*l'Exit*), c'est-à-dire l'abandon de la relation d'appartenance à l'organisation. La défection peut se traduire par un départ ou par une mise en retrait. La troisième réaction est la prise de parole (la « *Voice* »), c'est à dire une tentative de modification de la situation insatisfaisante par diverses actions et mobilisations individuelles ou collectives. Cette stratégie suppose un engagement minimal dans l'organisation et implique un coût en temps et en argent.

<sup>4</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).

<sup>5</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, propice à l'élaboration de stratégies de travail efficaces, et socio-compatible, favorable à l'épanouissement dans les sphères familiales et sociales et à la maîtrise d'un projet de vie » (Gollac *et alii*, 2008).





fait l'hypothèse que l'acceptation est liée aux rapports des forces dans l'entreprise. Il montre ainsi que la « peur du chômage est un facteur d'acceptation de mauvaises conditions de travail ».

La déstabilisation des collectifs de travail et le sentiment de précarité et de vulnérabilité que font peser sur les salariés les changements successifs qui affectent les entreprises constituent des facteurs de démotivation et de moindre implication dans le travail. Plusieurs comportements différents peuvent être observés face aux mêmes conditions de travail. Globalement, l'adaptation est favorisée par une organisation du travail qui permet de faire progresser les compétences. La déstabilisation vient de la rapidité du changement mais aussi (surtout ?) du contexte d'incertitude sur le devenir des structures concernées. Ainsi, plus qu'une peur de l'introduction de nouvelles technologies, c'est celle de l'avenir de l'organisation qui est en jeu. Des formations standardisées et un manque d'entraide dans les collectifs de travail peuvent freiner l'adaptation aux changements (Pavageau *et al.* 2007).

### ***1.7. Une forte intensité du travail accroît la probabilité d'une mobilité qui peut aussi bien être positive que négative pour les salariés***

Néanmoins les travaux empiriques et particulièrement ceux sur l'intensification du travail, s'attachent davantage à mettre en évidence les stratégies de résistance des salariés ou les formes d'intégration de cette contrainte dans l'emploi voire dans l'organisation, ses effets sur la santé que les phénomènes de retrait ou d'éviction de l'emploi, qu'ils soient à l'initiative du salarié, de l'entreprise ou des deux combinés. Le travail d'Amossé & Gollac (2007) sur la soutenabilité à long terme d'un travail intensif constitue un des seuls exemples de relation entre la mobilité socioprofessionnelle ou salariale des salariés, comprise comme tout changement de poste accompagné ou non de changement d'entreprise, et l'intensité du travail mesurée par différentes contraintes de rythme. Il en ressort que l'intensité accroît la mobilité et fait diverger les carrières des salariés, certains poursuivant une évolution favorable, d'autres défavorable. Leur travail n'isole cependant pas dans la mobilité les changements d'entreprise ni les passages de l'emploi au chômage ou à l'inactivité.

Il est évident au terme de cette rapide revue de la littérature, qu'il est difficile de proposer un schéma explicatif simple et causal des liens entre les départs des salariés suite à une rupture de leur contrat de travail et les changements organisationnels ou technologiques des entreprises. Nous avons cependant réuni quelques pistes qui vont servir d'hypothèses provisoires. D'un côté, les plus fortes probabilités de départ de salariés se trouvent :

- Dans les entreprises qui entreprennent des innovations organisationnelles (Caroli, 2000 ; Coutrot, 2004 ; Walkowiak, 2006),
- Dans les entreprises rachetées depuis peu de temps (Margolis, 2006),
- Mais aussi dans les entreprises acquéreuses qui utilisent le rachat pour entreprendre une réorganisation interne qui touche alors tous les salariés (Margolis, 2006),
- Dans les entreprises qui utilisent les licenciements pour faciliter le changement par un renouvellement du personnel (Hudson, 2002),
- Dans les entreprises soumises à des contraintes marchandes qui reportent les différentes formes de flexibilité sur leurs salariés internes et les soumettent à la concurrence de leurs salariés externes (Hudson, 2002, Dayan *et al.*, 2008),
- Dans les entreprises où les conditions de travail se dégradent (Amossé & Gollac, 2007).

Par ailleurs, la dégradation des conditions de travail est une conséquence des changements organisationnels et plus particulièrement des innovations organisationnelles (Askenazy, 2005 ; Askenazy *et al.*, 2006). Cette dégradation est synonyme d'intensification du travail qui peut aller





jusqu'à le rendre insoutenable (Amossé & Gollac, 2007 ; Baudelot & Gollac, 2006). Elle est différemment perçue par les salariés en fonction de leurs ressources propres ou d'autres éléments comme les rapports de force existant, le développement du sentiment de précarité et de vulnérabilité mais aussi en fonction de la présence ou de l'absence de modalités internes de gestion du changement comme par exemple l'apprentissage du changement (Askenazy, 2005 ; Pavageau *et al.*, 2006).

Au-delà de cette synthèse de travaux existants, que nous apprend maintenant l'exploration quantitative de l'enquête COI2006 ?

## **2. Les enseignements de l'exploration quantitative de COI2006 : les effets des restructurations internes et externes et de la dégradation des conditions de travail**

Le résultat attendu de l'exploration quantitative de COI2006 serait que les salariés qui ont quitté leur entreprise et plus particulièrement ceux qui l'ont quitté suite à une rupture de leur contrat de travail soient soumis à une plus forte intensité de changement que ceux qui sont restés ou bien à un type particulier de changement, les restructurations financières par exemple, qui toucheraient moins les autres. Or il n'en est rien : les changements organisationnels et technologiques<sup>6</sup> touchent sensiblement dans les mêmes proportions tous les salariés quelle que soit leur situation professionnelle, toujours en poste dans l'entreprise, partis ou partis suite à une rupture de contrat de travail<sup>7</sup>. Le problème reste entier à ce stade. Le lien départ-changement ne s'éclaircit pas, mais l'exploration quantitative nous apporte des éléments qui viennent compléter la revue de la littérature.

### ***2.1. Le caractère défavorable à l'emploi de certains outils de gestion récemment introduits dans l'entreprise***

Le changement principal<sup>8</sup> qui domine, quelle que soit la situation du salarié (les salariés toujours en poste dans l'entreprise, ceux qui sont partis et ceux partis suite à une rupture de contrat de travail), est de nature interne, il s'agit de la refonte de l'organigramme (*cf. tableau 1*). La seule différence sensible entre les salariés qui sont partis de leur entreprise et ceux qui sont restés, concerne les implantations de sites à l'étranger qui touchent une proportion plus importante de salariés toujours

---

<sup>6</sup> Outils de gestion et outils informatiques sont étroitement liés dans l'enquête COI. Le plus souvent, un nouvel outil informatique va permettre une réorganisation ou bien, une nouvelle méthode d'organisation va s'appuyer sur un progiciel : « 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). 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. Une telle conception renouvelle complètement le paradigme du non déterminisme technologique de la sociologie du travail des années 1980 : quelle est la marge de choix si technologie et organisation sont intégrées en un seul outil ?

<sup>7</sup> Les ruptures de contrat de travail forment 59 % de l'ensemble des départs identifiés dans l'enquête COI.

<sup>8</sup> La réponse à la question du changement diffère selon la fonction de l'interlocuteur dans l'entreprise : quand les services finances-comptabilité répondent, ils tendent à minorer les changements et à signaler les changements d'ordre informatique ou d'ordre externe (rachat, fusion, scission, vente, délocalisation, acquisition, déménagements...). En revanche, les réponses des directions générales signalent moins souvent l'absence de changement et davantage des changements de nature interne (réorganisation, organigramme...) puis externe.





présents dans leur entreprise et qui peuvent être considérés comme un indicateur de la bonne santé de l'entreprise. Les salariés quels qu'ils soient sont massivement concernés par des objectifs de réduction des coûts et des délais édictés par leur entreprise. Ces objectifs touchent une plus large proportion de salariés toujours en poste dans leur entreprise par rapport à ceux qui en sont partis. Il en est de même de l'utilisation des progiciels de gestion intégrés (PGI)<sup>9</sup> pour les fonctions comptabilité-finances-contrôle de gestion (là où ils sont le plus utilisés) et de leur progression d'utilisation.

**Tableau 1** : Les différents changements touchant les salariés des entreprises COI

En % de salariés concernés par les changements

Les changements entre 2003 et 2006		Les salariés « restés »	Les salariés « partis »	Ceux avec rupture de contrat de travail
<i>Principal changement depuis 2003 :</i>	<b>Restructuration financière (% de oui)</b>	33	33	34
	<b>Refonte de l'organigramme (% de oui)</b>	<b>49</b>	<b>49</b>	<b>48</b>
	<b>Délocalisation à l'étranger (% de oui)</b>	8	7	6
	<b>Implantation à l'étranger (% de oui)</b>	<b>17</b>	13	12
<i>Objectif fort et très fort de :</i>	<b>Réduction des coûts</b>	<b>89</b>	86	84
	<b>Réduction des délais</b>	<b>74</b>	69	69
<i>PGI en 2006 pour :</i>	<b>Comptabilité finances contrôle gestion</b>	<b>41</b>	36	33
	<b>Progression (en points) 2006/2003</b>	5,4	5,5	3,9
<i>Mise en place entre 2003 et 2006 de :</i>	<b>Réduction des échelons hiérarchiques</b>	7	8	7
	<b>Tableau de bord rentabilité financière</b>	6	7	<b>8</b>
	<b>Tableau de bord pilotage activité</b>	6	7	7
	<b>Certification ou système qualité</b>	5	6	<b>7</b>
	<b>Flux tendu &amp; juste à temps</b>	2	3	<b>4</b>
	<b>Optimisation chaîne logistique</b>	5	6	6
	<b>Outils de traçabilité</b>	6	6	6
	<b>Méthode formalisée de résolution de pb</b>	<b>5</b>	4	3
	<b>Equipe ou groupe autonome</b>	4	4	3
	<b>Outils de travail collaboratif</b>	<b>10</b>	10	8
	<b>Outils d'interfaçage des BDD<sup>10</sup></b>	<b>11</b>	9	9
<b>Outils de modélisation</b>	<b>12</b>	9	8	
<b>Effectif</b>		<i>14 369</i>	<i>1393</i>	<i>818</i>

Source : Enquête COI2006. Traitement Cnam-CES.

Aide à la lecture : les intitulés de colonne : les salariés « restés » comprennent les salariés qui sont encore dans l'entreprise COI en 2006. Les salariés « partis » désignent les salariés qui n'étaient plus dans l'entreprise COI lors de l'interrogation en 2006 quelles que soient leur modalité de départ. Les salariés « avec rupture de contrat de travail » représentent les salariés qui n'étaient plus dans l'entreprise COI lors de l'interrogation en 2006 à la suite d'une démission ou d'un licenciement.

Note de lecture : 48% des salariés qui ont rompu leur contrat de travail travaillaient dans des entreprises qui ont déclaré une refonte de leur organigramme depuis 2003.

<sup>9</sup> Progiciel de gestion intégrée (PGI) encore appelé Enterprise ressources planning (ERP): progiciel qui permet de gérer les processus d'une entreprise et de partager les informations entre les métiers par le biais d'une base de données unique. Les PGI sont divisés en modules qui correspondent à des fonctions de l'entreprise. (Exemples : SAP, Peoplesoft, Oracle).

<sup>10</sup> BDD : Base de données



En ce qui concerne l'observation plus fine des changements récents de nature interne<sup>11</sup> (entre 2003 et 2006) et plus particulièrement ceux qui caractérisent les nouvelles organisations (*cf. § 1.4.*) tels que la réduction des niveaux hiérarchiques, l'introduction d'équipe autonomes, de démarches de qualité totale, la généralisation des tableaux de bord..., on constate, à partir de ce qui peut être identifiable dans l'enquête COI2006, que les salariés sont concernés dans de faibles proportions<sup>12</sup>. La comparaison des trois populations de salariés (toujours en poste dans l'entreprise, partis et partis suite à une rupture de contrat de travail) est cependant instructive car elle met à jour les différences entre des outils qui sont plus ou moins favorables aux sorties des entreprises (*ie.* à l'instabilité de l'emploi) et de ce fait aux ruptures des contrats de travail. Ainsi apparaissent plutôt défavorables à l'emploi (*ie.* leur poids est plus fort dans la population des salariés qui ont rompu leur contrat de travail), des changements tels que l'introduction récente de tableaux de bord ou de *reporting* pour le suivi de la rentabilité financière, la certification ou un système qualité ainsi que les flux tendus et le juste à temps. Apparaissent en revanche plus favorables à l'emploi (*ie.* leur poids est plus fort dans la population des salariés toujours en poste dans leur entreprise), les changements tels que l'introduction récente d'outils de travail collaboratif, d'interfaçage de base de données et d'applications et d'outils de modélisation et d'automatisation des processus ainsi que de méthodes formalisées de résolution de problème, d'analyse de la valeur et d'analyse fonctionnelle. Cette distinction peut être mise en regard avec celle qui existe entre organisation en *lean production* et organisation apprenante. En effet, les organisations en *lean production* ont pour objectif d'économiser le maximum de main d'œuvre et recourent pour cela à des dispositifs d'autonomie contrôlée du travail alors que celles qui sont apprenantes cherchent à rompre avec la division taylorienne du travail en développant les outils favorisant la communication dans le travail et l'autonomie des salariés pour le traitement des événements et la résolution des problèmes (Dayan *et al.*, 2008).

## **2.2. La combinaison de réorganisations internes et de restructurations financières renforce les départs**

Le paragraphe précédant (*cf. § 2.1.*) n'analyse pas les combinaisons entre les changements. Or un changement est souvent loin d'être isolé. Quelles sont les combinaisons de changement les plus fréquentes ? On observe une articulation des changements à partir d'un socle commun formé par les changements de nature interne (réorganisation, organigramme, informatique, qualité...). Quand les salariés font face à la fois à ce socle commun et à des restructurations financières accompagnées ou non de délocalisation à l'étranger, les départs sont plus fréquemment des départs pour motif économique. Dans le cas où au socle commun s'ajoutent des implantations de sites à l'étranger, on trouve alors plus fréquemment des démissions pour diverses raisons.

Outre l'articulation des changements entre eux, l'enquête fournit également des informations sur leur enchaînement, c'est à dire sur l'existence d'un changement avant 2003 et entre 2003 et 2006. Un contexte de changement permanent (*ie.* changement avant 2003 et entre 2003 et 2006) concernerait davantage les salariés qui sont restés dans les entreprises COI (34 % de salariés concernés) que ceux qui en sont partis (31 %) et *a fortiori* ceux qui ont vu rompre leur contrat de travail (28%). Ce résultat, contre-intuitif, pourrait s'expliquer en introduisant l'hypothèse que les changements anciens ont produit dans le passé leurs effets négatifs sur l'emploi et que les changements qui suivent s'opèrent dans un contexte de stabilité de l'emploi

---

<sup>11</sup> Interne est opposé à externe : les changements de nature externe touchent aux frontières de l'entreprise : sa taille, la localisation de ses établissements. Ils ont un effet immédiat sur le volume d'emploi. Les changements internes n'ont pas pour effet immédiat de modifier les contours de l'entreprise mais de conduire à une nouvelle configuration organisationnelle. Leur effet sur l'emploi est moins direct.

<sup>12</sup> Ce qui peut s'expliquer par la faible durée d'observation : 2003 à 2006.





**Tableau 2 :** Les différents changements touchant les salariés des entreprises COI en fonction de l'existence d'un changement antérieur quel qu'il soit

En % de salariés dont l'entreprise a déclaré un changement antérieur à 2003

Changement entre 2003 et 2006	Les salariés « restés »	Les salariés « partis »	Ceux avec rupture de CT
Restructuration financière (en % de « oui »)	39	40	42
Refonte de l'organigramme (en % de « oui »)	60	62	65
Délocalisation à l'étranger (en % de « oui »)	10	8	9
Implantation de sites à l'étranger (en % de « oui »)	23	18	15
<i>Effectif</i>	4827	434	232

Source : Enquête COI2006. Traitement Cnam-CES

Note de lecture : 42% des salariés avec rupture de contrat de travail travaillaient dans des entreprises qui ont déclaré une restructuration financière pour la période 2003-2006 alors qu'elles avaient déclaré un changement antérieur à 2003.

Quelles sont les différences dans la succession des changements selon la situation des salariés (*cf. tableau 2*) ? Dans ce contexte permanent de changement tel que défini ici, des différences apparaissent entre les trois populations de salariés observées. Ceux qui restent dans l'entreprise sont davantage touchés que les autres par les implantations de sites à l'étranger et dans une moindre mesure les délocalisations, indice d'une extension des frontières de l'entreprise. Ceux qui voient leur contrat de travail rompu, le sont par les refontes de l'organigramme et les restructurations financières. Serait-ce un indice de difficultés économiques plus prégnantes ? Cette interprétation est renforcée par le motif de départ déclaré par le salarié qui est plus fréquemment dans ce cas un motif économique.

### **2.3. A l'origine des départs des salariés, trois types de difficulté de mise en œuvre du changement dans les entreprises**

Les difficultés que rencontrent les entreprises dans le processus de changement jouent-elles un rôle dans les départs des salariés ? Les entreprises qui ont répondu à une question de synthèse sur leur principal changement organisationnel depuis 2003<sup>13</sup> ont été invitées à répertorier les éventuelles difficultés rencontrées. Les salariés qui sont partis de leur entreprise à la suite d'une rupture de leur contrat de travail sont proportionnellement plus nombreux à avoir été concernés par des difficultés fortes et très fortes signalées par leurs entreprises pour mener à bien le changement (*cf. tableau 3*).

Parmi les difficultés rapportées par les entreprises dans la mise en œuvre du changement, celles liées aux salariés (défaut d'adaptation, d'appropriation et d'utilisation des nouveaux outils) et celles liées à l'insuffisance de moyens ou de temps sont plus fréquemment citées. La proportion de conflits internes occasionnés par le changement est également importante dans le cas des salariés qui ont vu rompre leur contrat de travail. Les départs motivés par des raisons économiques apparaissent plus fortement reliés aux difficultés d'adaptation du personnel et à l'appropriation et à l'utilisation des nouveaux outils par le personnel. Les départs suite à un conflit se trouvent corrélés à des moyens insuffisants ou à de délais trop justes de mise en œuvre du changement. Ces trois types de difficulté

<sup>13</sup> Seules 40 % des entreprises ont répondu à cette question ouverte avec une proportion plus forte d'entreprises répondantes dans le cas de départs suite à des licenciements.





(inadaptation du personnel, insuffisance des moyens, conflit) sont en tout cas de nature à contribuer largement à la dégradation des conditions de travail des salariés concernés.

**Tableau 3** : Les difficultés rencontrées par les entreprises pour mener à bien le changement  
En % de salariés concernés par des difficultés fortes et très fortes des entreprises

<i>Quelles difficultés fortes et très fortes ont perturbé le changement ?</i>	<b>Les salariés « restés »</b>	<b>Les salariés « partis »</b>	<b>Ceux avec rupture de CT</b>
<b>Définition des besoins ou des objectifs</b>	11	11	10
<b>Moyens insuffisants ou délais trop justes</b>	24	26	<b>28</b>
<b>Problèmes techniques</b>	17	19	19
<b>Adaptation, appropriation ou utilisation par les salariés</b>	29	31	<b>32</b>
<b>Conflit interne</b>	10	13	<b>16</b>
<b>Conflit avec l'extérieur</b>	6	7	8
<b>Effectif</b>	<i>6938</i>	<i>639</i>	<i>344</i>

Source : Enquête COI2006. Traitement Cnam-CES

Note de lecture : 32% des salariés ayant rompu leur contrat de travail travaillaient dans une entreprise ayant déclaré des difficultés fortes à très fortes dans la mise en œuvre du changement, liées à l'adaptation, l'appropriation ou l'utilisation par les salariés.

#### **2.4. Des mouvements de personnel qui renforcent le sentiment d'insécurité et d'intensification du travail des salariés qui sont restés dans les entreprises**

La littérature a mis en évidence le rôle de la dégradation des conditions de travail et de l'intensification du travail dans l'accroissement de la mobilité, y compris la mobilité externe (*cf. § 1.6.*, Amossé & Gollac, 2007). Que nous dit l'enquête COI en ce domaine ? Les questions sur les conditions de travail ne sont posées dans COI2006 qu'aux salariés restés dans l'entreprise. Pour connaître celles des salariés qui sont partis, nous avons procédé à un appariement par établissement des salariés qui sont partis de l'entreprise et de ceux qui sont restés de façon à pouvoir exploiter les réponses de ces derniers concernant les conditions de travail et les changements dans les établissements qui ont connu des départs<sup>14</sup>. Dans ces établissements, les salariés restés déclarent que leur travail a changé du point de vue des méthodes ou de l'organisation du travail. Ils sont également plus nombreux à voir leur entreprise touchée par une restructuration, un rachat ou un changement dans l'équipe de direction (*cf. tableau 4*).

Mais ces restructurations internes ou externes et ces changements de méthode de travail ne sont pas les seuls événements déclarés par ces salariés. Ils citent spontanément des mouvements de personnel qui sont aussi bien des départs que des arrivées (départ à la retraite, licenciements, plans sociaux, démissions, turnover, départs volontaires, recrutements, embauches et changements dans la hiérarchie). Autrement dit, et du point de vue des salariés qui restent, le principal changement qu'ils vivent est la déstabilisation de leur collectif de travail. Il est intéressant de remarquer que ce

<sup>14</sup> 47,5% des salariés partis de leur entreprise travaillaient dans le même établissement qu'un salarié encore en poste dans l'entreprise en 2006. A l'inverse, 6,9 % des salariés encore en poste dans leur entreprise en 2006 ont un homologue parti de cette même entreprise en 2006. Il faut remarquer aussi que du côté des salariés partis suite à une rupture de contrat de travail se trouvent des salariés employés par des entreprises qui ont cessé toute activité en même temps que les licenciements qui donc ne comprennent pas de salariés encore présents, ce qui vient mécaniquement réduire le nombre des appariements possibles.





registre de changement est ignoré des responsables d'entreprise qui ont répondu à leur volet du questionnaire<sup>15</sup>.

**Tableau 4** : Synthèse des changements déclarés par les salariés restés dans le même établissement dont d'autres sont partis en 2006

En % de salariés concernés

Changement depuis un an	L'ensemble des « restés »	Les « restés » appariés avec des « partis »	Les « restés » appariés avec des « partis » pour rupture de CT
Accentuation des contraintes de rythme de travail	45	42	42
Changement dans les façons de travailler ou dans l'organisation du travail	46	49	48
Changement lié à une restructuration, un rachat ou un chgt d'équipe de direction	56	60	58
Changement dû à un autre événement	31	34	33
Changement de la plupart des collègues de travail depuis 1 an	10	13	15
Sentiment de pas pouvoir faire face ou être débordé au moins 1 fois par semaine	27	29	31
Sentiment de risquer de perdre de son emploi dans l'année	10	12	12
<i>Effectif</i>	14 369	985	543

Source : Enquête COI2006. Traitement Cnam-CES

Note de lecture : 15% des salariés qui sont restés dans le même établissement dont d'autres sont partis suite à une rupture de leur contrat de travail déclarent avoir vécu un changement de la plupart de leurs collègues de travail depuis un an.

L'accentuation des contraintes de rythme de travail, qui est considérée comme un critère relativement objectif de l'intensification du travail (Amossé & Gollac, 2007), n'est pas du côté attendu : il y a une proportion plus forte de salariés toujours en poste dans leurs établissements qui déclare cette accentuation. Une explication, qui peut être difficile à vérifier avec les données dont nous disposons, serait que cette accentuation des contraintes de rythme a antérieurement produit des départs et que les salariés qui sont encore présents au moment de l'enquête (qui peuvent être aussi nouvellement présents si l'entreprise a procédé récemment à des recrutements) les supportent, ce qui constituerait un indice de la variabilité des effets de la dégradation des conditions de travail (*cf.* § 1.6., Askenazy, 2005 ; Pavageau *et al.*, 2007). Dans le cas de l'évaluation subjective de l'intensification du travail, la liaison est dans le sens attendu : il y a bien une proportion supérieure de salariés qui déclarent « ne pas pouvoir faire face ou être débordés » dans la population des salariés des établissements où ont eu lieu les départs pour rupture de contrat de travail. L'intensification du travail dans les établissements qui ont connu des départs ne correspondrait donc pas à une évaluation objective (l'accroissement des contraintes de rythme) mais à une évaluation subjective des salariés (l'impression de ne pas pouvoir faire face ou d'être débordé tous les jours ou au moins une fois par semaine). Outre le fait de signaler des difficultés à « faire face » ou être débordé, les salariés restés dans un établissement où il y a eu des départs sont aussi plus nombreux à avoir changé de collègues de travail depuis un an, ce qui est cohérent avec le

<sup>15</sup> Une raison simple peut expliquer cette ignorance : le questionnaire « entreprises » est avant tout centré sur les questions de stratégie économique, d'outils de gestion, d'outils technologiques... et tout ce qui concerne la façon dont fonctionnent les équipes de travail n'a été posé qu'aux salariés toujours en poste dans l'entreprise.





changement principal qu'ils signalent, les mouvements de personnel. Ils sont également plus nombreux à penser courir le risque de perdre leur emploi dans l'année qui vient. Les mouvements de personnel autour d'eux viennent renforcer leur sentiment d'intensification du travail et de menace sur leur emploi.

A l'issue de cette partie exploratoire de l'exploitation quantitative de l'enquête COI2006, le lien départ-changement s'affine sans que nous disposions d'un schéma d'interprétation des ruptures de contrat de travail. L'hypothèse que ces départs ont à voir avec les changements de nature organisationnelle et avec la dégradation des conditions de travail est renforcée, ces deux phénomènes ne sont toutefois pas articulés l'un à l'autre, ni précisément spécifiés. L'exploration quantitative de l'enquête apporte néanmoins quelques hypothèses supplémentaires :

- L'idée d'articulation des changements les uns aux autres et d'enchaînement plus permanent de changements. A cet égard, l'articulation la plus fréquente est la réorganisation interne et la restructuration financière, cette combinaison tend à renforcer les départs pour motif économique. Ce sont toutefois les salariés toujours en poste dans les entreprises qui sont le plus confrontés à un contexte de changement permanent (*cf.* § 2.2.) : indice que les départs se sont déjà produits à une période antérieure ou effet de la taille des entreprises<sup>16</sup> ?
- Le caractère défavorable à l'emploi de certains outils de gestion récemment introduits dans l'entreprise. La mise en place récente de tableaux de bord ou de *reporting* pour le suivi de la rentabilité financière, la certification ou un système qualité ainsi que les flux tendus et le juste à temps apparaissent défavorables à l'emploi. Il s'agit d'outils typiques des dispositifs d'autonomie contrôlée en usage dans les organisations en *lean* production (*cf.* § 2.1., Dayan *et al.*, 2008)
- Le caractère défavorable à l'emploi de trois catégories de difficultés de mise en œuvre du changement signalées par les entreprises : l'adaptation des salariés au changement et leur appropriation des nouveaux outils, l'insuffisance des délais et des moyens pour la réalisation du changement et les conflits internes (§ 2.3.). Ces difficultés constituent un indicateur de difficile ou mauvaise gestion interne du changement et peuvent contribuer à la dégradation des conditions de travail des salariés,
- Les mouvements de personnel qui peuvent aussi bien être des entrées que des sorties, renforcent à la fois le sentiment d'insécurité (le risque de perdre son emploi) que le sentiment d'intensification du travail (l'impression de ne pas pouvoir faire face ou d'être débordé tous les jours ou au moins une fois par semaine) des salariés qui restent (§ 2.4.).

Le lien entre le départ des salariés suite à une rupture de contrat de travail et les changements organisationnels et technologiques des entreprises ne peut pas être approfondi à travers l'exploitation quantitative de l'enquête COI. Il est nécessaire de recourir au discours des salariés sur leur situation et leur vécu professionnel. Plusieurs arguments poussent à cette approche :

- La revue de la littérature aussi bien que l'exploration quantitative ne nous apporte que des éléments partiels d'analyse. Elles ne permettent pas une mise en cohérence du processus de la rupture du contrat de travail avec l'enchaînement des événements qui y conduisent, la place

---

<sup>16</sup> On constate en effet une différence de taille des entreprises entre les salariés qui sont partis quelle que soit la modalité de départ (taille moyenne plus faible) et les salariés qui sont restés dans les entreprises COI (taille moyenne plus élevée). Cette différence recouvre aussi une différence de type d'organisation : on rencontre parmi les salariés qui sont partis, suite à une rupture de contrat de travail et plus particulièrement suite à une démission, une proportion plus élevée d'entreprise de forme simple selon la typologie de Lorenz & Valeyre (2005)





- qu'y occupent les changements organisationnels et le rôle de la dégradation des conditions de travail qui peut y être associée,
- Les entretiens que nous avons réalisés avec les salariés qui ont connu une rupture de leur contrat de travail nous montrent que les changements dont ils parlent spontanément peuvent être différents de ceux signalés par leur entreprise (*cf. § 3.1. infra*),
  - L'impact des changements organisationnels et technologiques des entreprises sur les conditions de travail est différemment ressenti et supporté selon les salariés (*cf. § 1.6*).

### **3. Les enseignements tirés des entretiens avec les salariés : les départs des salariés au prisme des changements affectant leur environnement professionnel**

A travers l'analyse des entretiens semi directifs réalisés avec 33 salariés<sup>17</sup>, deux ans après leur participation au volet « salariés » de l'enquête COI2006 et la rupture de leur contrat de travail avec l'entreprise elle aussi interrogée en 2006 pour le volet « entreprises » de l'enquête, nous avons une autre vision des changements organisationnels et informatiques dans les entreprises : tous les salariés, hormis deux, avec lesquels nous nous sommes entretenus signalent des changements dans leur contenu de travail, dans son organisation, dans l'orientation stratégique de leur entreprise ou dans ses contours externes. Mais ce ne sont pas toujours ces changements qui ont motivé leur départ. Dans les deux tiers des cas observés (22/33), le départ du salarié peut être relié plus ou moins directement avec un ou plusieurs changements intervenus dans son contexte professionnel. Dans les autres cas, bien qu'il se soit aussi produit des changements de plus ou moins grande ampleur, le départ de l'entreprise répond davantage à une dynamique individuelle propre telle que faire reconnaître ses compétences, saisir une meilleure opportunité, réaliser un projet professionnel, valoriser une formation suivie...

Avant de détailler quelques cas illustratifs de l'enchaînement des événements qui conduisent à un départ pour rupture de contrat de travail, nous nous arrêtons sur deux points qui contribuent à brouiller l'analyse du processus de rupture du contrat de travail et de ses liens avec les changements organisationnels et informatiques des entreprises.

#### ***3.1. Le changement perçu par le salarié n'est pas toujours celui déclaré par son entreprise***

Quand on confronte la déclaration du principal changement organisationnel au cours des trois dernières années par un responsable de l'entreprise et les changements décrits par le salarié lors de l'entretien, on constate de nombreux écarts. A quoi peuvent-ils être imputés ?

- Au décalage temporel entre l'interrogation de l'entreprise (début 2006) et l'interrogation du salarié (fin 2006) puis l'entretien qualitatif (fin 2008) ?
- Au décalage entre le niveau de l'interrogation « entreprises » et le niveau de l'interrogation du salarié (sa situation précise dans son établissement, qui peut être éloigné du siège) ?
- A l'interprétation de la question par le responsable de l'entreprise dans le sens d'une restriction aux seuls changements d'organisation ?

---

<sup>17</sup> Entre octobre 2008 et mars 2009, 33 entretiens semi directifs ont été conduits avec des salariés partis de leur entreprise en 2006 suite à une démission (17), un licenciement (13) ou un transfert d'emploi (3). Ces salariés ont été sélectionnés par la cause de la rupture de leur contrat de travail. Nous avons rencontré trois personnes concernées par un transfert de leur emploi. Il ne s'agit pas dans ce cas de rupture du contrat de travail mais les informations de l'enquête de 2006 les concernant ne permettaient pas de le savoir car ils avaient signalé soit un licenciement, soit une raison économique sans plus de détail.





- A la relation d'emploi du salarié avec son employeur ? Nous nous sommes trouvés en effet face à trois types de relation d'emploi non identifiables à partir de l'enquête seule : le salarié en poste dans l'entreprise qui l'emploie, le salarié mis à la disposition ou missionné par son employeur dans une autre entreprise, cas entre autres des salariés des SSII et le salarié transféré d'une entreprise à une autre suite à une reprise de l'activité.

Les 33 entreprises dont sont partis les salariés enquêtés n'ont pas toutes déclaré des changements. Dans 9 cas, elles n'en signalent aucun, y compris quand elles ont initié des licenciements économiques (deux cas), individuels toutefois. 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 « entreprises ». Lorsque les changements affectent les frontières de l'entreprise, ils sont aussi bien déclarés par l'employeur que par le salarié. En revanche, les changements de nature interne, y compris lorsqu'ils concernent la stratégie de l'entreprise telle qu'elle est perçue par le salarié, ne sont déclarés que par ce dernier. Ce type de changements semble ignoré par le déclarant du côté de l'entreprise alors qu'il affecte directement les conditions de travail des salariés. Dans cinq cas, le salarié signale un autre changement que celui rapporté par l'entreprise (l'entreprise par exemple 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 signale une restructuration financière.

### ***3.2. Plus que le changement en soi, ce sont les impacts de celui-ci sur les conditions de travail et d'emploi qui provoquent le départ***

La dégradation des conditions de travail (charge de travail, stress, mauvais climat relationnel... résultant le plus souvent d'un changement intervenu dans l'entreprise) précède la majorité des cas de rupture du contrat de travail. Cette dégradation est corollaire du changement et constitue souvent pour le salarié la principale raison avancée de son départ. Le changement n'est pas forcément « conscientisé ». C'est au cours de l'entretien en face à face qu'émerge cette connexion permettant de relier le départ à un changement souvent organisationnel qui a affecté le travail des enquêtés, bien que ce changement ne soit pas d'emblée cité par le salarié ni même mis en relation explicite avec son départ de l'entreprise. La connexion entre le départ et le changement s'efface ou est occultée dans le discours des enquêtés, devant la dégradation de leurs conditions de travail. Ce sont les tensions vécues au travail qui expliquent que des conditions de travail pénibles, stressantes ou des conditions d'emploi insatisfaisantes : absence de promotion, d'augmentation salariale, faible niveau du salaire..., vécues depuis plusieurs années, ne sont, à un moment donné, plus supportées ni supportables. La santé, le bien-être, sont souvent évoqués au cours des entretiens en lien avec les tensions vécues au travail. Quand le départ est choisi, démission ou licenciement volontaire, il est un moyen de se préserver dans un environnement qui devient trop insatisfaisant.

Dans les cas de démission, les salariés concernés ont très souvent anticipé leur départ, en recherchant un emploi plus satisfaisant avant de rompre leur contrat. Les démissionnaires enquêtés sont plus souvent des trentenaires, avec au plus six années d'ancienneté dans leur entreprise. L'emploi quitté constitue souvent leur première véritable expérience professionnelle. C'est parmi les démissions que l'on rencontre le plus de salariés moins directement touchés par la dégradation de leurs conditions de travail et par les changements organisationnels de leur entreprise. Même dans le cas où ils décrivent des changements, ils sont nombreux à pouvoir en faire abstraction et à développer leur propre projet professionnel. Il faut cependant remarquer les cas des salariés qui ont résisté à une démission que leur employeur voulait leur imposer. Dans ces cas, le processus de la





rupture est long et douloureux car, avec l'appui de conseils extérieurs divers (conseils juridiques, forum Internet, amis DRH, parents<sup>18</sup>), ils réussissent à transformer la démission en un licenciement (économique ou personnel) qui leur ouvre des droits aux Assedic.

Les licenciements collectifs pour motif économique qui donnent lieu à un plan social, offrent aux licenciés la possibilité d'une mutation dans le groupe ou d'un départ volontaire. Cette apparence de choix se confronte aux ressources du salarié qui, dans le cas d'une mutation impliquant une mobilité géographique, se voit contraint de choisir entre sa famille et son emploi. Dans le cas d'appel au volontariat pour un plan social, deux des enquêtés rencontrés ont saisi cette opportunité en mobilisant en leur faveur des ressources personnelles élevées et les moyens de conseil et d'accompagnement du plan. Ils ont ainsi pu convertir la contrainte de la perte de leur emploi en opportunité de réaliser un projet personnel. Le contexte des licenciements pour motif personnel est plus fréquemment douloureux car les salariés concernés se voient attribuer un motif de licenciement qu'ils jugent, avec le recul, inexact et déshonorant : la faute, l'insuffisance professionnelle..., bien qu'ils l'aient accepté sur le moment faute de mieux pour pouvoir partir.

Nous présentons sept exemples de rupture de contrat de travail, démissions ou licenciements, où la dégradation des conditions de travail et le changement organisationnel interviennent dans le déclenchement du départ du salarié. Ces exemples mettent à jour le déroulement des événements qui conduisent à la rupture.

### ***3.3. Sept exemples de rupture de contrat de travail dans un contexte de changement organisationnel : Christine, Claire, Edouard, Jean-Charles, Joseph, Myriam, Sylvie***

Le choix de ces sept exemples de rupture de contrat de travail s'est porté sur les cas les plus illustratifs en termes de dégradation des conditions de travail du salarié et d'insatisfaction professionnelle. En isolant les cas selon ce critère, on constate aussi que tous racontent une histoire de fusion-acquisition d'entreprises, leur entreprise pouvant être aussi bien l'entreprise acquise que l'entreprise acquéreuse.

#### **1. Christine : son entreprise est rachetée par un groupe anglo-saxon : pression sur le chiffre d'affaire, turnover des directeurs, changement de mentalité dans l'entreprise, ce qui engendre du stress qui retentit sur sa santé (prise de poids), d'autant plus que son travail de caissière n'est pas du tout reconnu**

Christine, 34 ans en 2008, a un BEP de fleuriste. Elle travaille depuis 8 ans comme employée de l'entreprise C., grand magasin de bricolage et végétaux implanté en banlieue lilloise. Christine qualifie son entreprise de familiale, les relations sociales sont bonnes entre les employés : *« J'étais contente de travailler à C., c'était vraiment une équipe inimaginable... On travaillait bien, on avait une super ambiance. On était vraiment une famille »*. Christine aime travailler dans cette entreprise bien qu'elle y occupe une fonction peu valorisée, celle de caissière. Cette position est compensée par des relations amicales entre collègues et le sentiment d'être respectée par ses supérieurs hiérarchiques. Christine est fière de sa mémoire des codes dont sa chef de caisse la félicite et des dépannages de caisse qu'elle est seule à savoir réaliser.

---

<sup>18</sup> Au nombre des ressources mobilisées par les salariés dans les cas où la rupture a été longue et difficile, il faut remarquer le peu de recours aux représentants du personnel ou aux syndicats qui semblent au final très peu présents dans l'environnement professionnel des salariés que nous avons interrogés. Ce constat converge avec les résultats de l'exploitation de l'enquête Réponse 2004-2005 (Amossé, 2006). Quant au recours aux prud'hommes, il est utilisé par les salariés assurés de leur bon droit comme une menace présentée à l'employeur pour l'amener à négocier.





L'événement à l'origine du licenciement de Christine est le rachat de son entreprise par un groupe anglais deux ans avant son départ. Un premier effet de ce rachat est de créer un climat d'instabilité dans l'entreprise qui touche aussi bien 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. Christine s'adapte sans peine à ces nouveaux outils. Elle forme même, de façon informelle, certaines de ses collègues en difficulté.

La pression sur le personnel s'intensifie : « *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 (...) 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. Face à la pression du chiffre, Christine défend une éthique de son travail en comparant son entreprise à des concurrentes, réputées moins chères : « *Quand on avait une réunion avec la chef de caisse, elle disait « Vous mettez beaucoup de temps pour passer un article ». Mais je suis désolée, on était obligé avec les vols... ... Il y a des moments où les gens glissent des articles en dessous. Donc, il faut être vigilant (...) On n'est pas à A ou à B où les articles passent comme ça ! ...* ».

La pression et les horaires décalés de travail retentissent sur le physique et le bien-être de Christine : « *Quand j'étais à C. je pesais 102 kilos, et aujourd'hui je fais 79 kilos. J'ai perdu énormément. Je ne sais pas si c'est le stress, l'angoisse, mais je suis mieux dans ma peau. Avant je n'étais pas bien. On était sous pression. On ne vivait pas bien. On ne mangeait pas bien (...) On mangeait un sandwich ou on ne mangeait pas* ».

Heureusement pour elle, Christine envisage une reconversion professionnelle. Pendant les deux années de transformation intense, elle élabore le projet de devenir assistante maternelle sur les conseils de l'assistante maternelle de ses propres enfants qui cesse son activité. Elle obtient l'agrément de la Caisse d'allocation familiale. Elle en parle à un premier directeur qui évoque la possibilité d'un départ négocié par le biais d'un licenciement à l'amiable : « *Mais, en réalité la solution, ça a été un licenciement pour faute. Au départ, il ne m'avait pas dit ça. Il m'avait dit un licenciement, mais à l'amiable !* ». Alors qu'elle souhaite négocier son départ, le directeur suivant lui impose un licenciement pour faute de façon brutale et au motif fallacieux qu'elle aurait été absente de son poste : « *Je suis arrivée le matin pour venir travailler. 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.* ».

Immédiatement après, Christine démarre son activité d'assistante maternelle à son domicile et accueille d'abord deux enfants de 2 ans, puis deux autres de trois mois. Malgré la grande amplitude horaire (7:30-20:00), elle estime sa situation plus favorable qu'en entreprise.

## **2. Claire : son secteur (le réseau commercial d'une multinationale d'informatique) est vendu à un groupe de télécommunications : réorganisations successives, segmentation de l'organisation, redéfinition de son poste et réorientation sans en être clairement informée vers un poste moins valorisant et moins intéressant**

Claire, titulaire d'un BTS action commerciale, a 41 ans au moment de l'enquête et 14 ans d'ancienneté dans l'entreprise spécialisée dans les réseaux dont elle décide de partir volontairement dans le cadre d'un plan social en 2006. Affectée à la prise d'appel à son entrée, elle est responsable de la communication interne pour la France au moment de son départ. Cette entreprise est dans un premier temps intégrée à un grand groupe américain. Elle acquiert à ce moment (en 1996-97) le





statut de cadre. Elle obtient ultérieurement de travailler à 80% pour consacrer plus de temps à sa famille.

C'est la cession de la branche réseau commercial de son entreprise à une autre multinationale 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 quand I. s'est reconcentré sur son cœur de métier, l'informatique... I. a vendu au niveau mondial tout son réseau. C'est A. qui a racheté... donc A. et I. deux grosses sociétés américaines. 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 et cadres maison, ont fait carrière et ne se sentent jusque là pas menacés dans leur emploi. Claire est à un poste où elle doit diffuser les messages de l'entreprise, de plus en plus dissonants avec son propre vécu. Cette position devient difficilement tenable : « *J'ai passé deux ans à essayer de savoir et de comprendre, en m'occupant de la communication en plus ! De la communication interne ! Même s'il y avait des choses qui n'arrivaient pas jusqu'à moi, je voyais quand même certaines choses... 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... rassurante « Tout va bien dans le meilleur des mondes ». Ce n'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. Epargnée par les réorganisations dans un premier temps, elle commence à être affectée dans le contenu même de son travail.

De façon insidieuse et à l'occasion d'une nième réorganisation, les objectifs annuels de Claire sont modifiés. Elle prend conscience qu'on l'oriente vers un autre poste de travail au contenu moins intéressant que celui qu'elle occupe alors. Mais c'est surtout l'absence d'information sur ce changement qui l'affecte : « *Au début ça se voyait peu dans mes objectifs mais la dernière année, mes objectifs ont vraiment changé. Je m'occupais de la facturation qui faisait partie de mon travail, ce qui est normal. J'avais 80% communication et 20% facturation, gestion. 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 ! 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" ».

L'indignation joue un rôle important dans sa décision de refuser la transformation de son poste : « *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 ne faut regarder que ce qu'on a à faire. On n'a plus de vue globale. On ne nous demande plus d'en avoir une. Alors quand on est cadre, quand on a eu à un moment une vue globale, ce n'est pas facile. On nous colle dans des petites cases, et il ne faut surtout pas regarder ce qui se fait ailleurs. 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 ne fais que ça, je ne m'occupe pas de ça..." C'est déshumanisé (...)* ».

Après réflexion avec son conjoint qui est cadre dans une grande entreprise, elle décide de quitter son emploi en profitant d'un appel au volontariat dans le cadre du plan social suivant. A cette même période, elle est enceinte de son troisième enfant. Cette concordance des événements qui repousse de fait l'échéance d'un nouvel emploi, la décide à partir. L'encadrement et les ressources offertes par la cellule de reclassement du plan social lui permettent de confirmer son orientation et de parfaire sa formation dans un tout autre domaine : « *J'ai repris une formation complète jusqu'à un*





diplôme d'expert en Feng Shui et en géo-biologie<sup>19</sup>. Pendant une année (...) avec l'accord de ma direction et du cabinet de reclassement ». Après son congé parental, elle n'envisage plus d'activité salariée en entreprise : « Je n'ai plus envie de revenir dans le monde de l'entreprise », mais une activité indépendante : « En tant que consultante en aménagement d'espace, soit pour des entreprises, soit pour des particuliers ».

### **3. Edouard : son employeur, une grosse SSII est en restructuration permanente par rachats et fusions : changements permanents de commercial et mise à l'écart progressive, pas de formation, pas d'évolution, perte d'employabilité, plus de missions**

Edouard, 34 ans, ingénieur informaticien, reste 7 ans dans une grosse société de services informatiques. C'est son premier poste en CDI à temps plein. De formation universitaire scientifique (maîtrise de physique), il est recruté au moment du boom informatique de l'an 2000 : « 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 le monde de l'informatique recrutait beaucoup. Ils avaient besoin de profils scientifiques. .... Sans être pour autant un expert en informatique, j'ai été formé à une formation de base, système UNIX qui a duré deux-trois mois avec un placement en mission chez un client immédiatement après ». Sa première mission, qui dure plusieurs années, se déroule chez Renault, elle a pour but de : « Mettre à disposition d'utilisateurs, un certain nombre d'applications informatiques pour leur métier de conception, de conception assistée par ordinateur ». Au total, il effectue trois missions dans des environnements différents : « J'ai dû faire trois missions sur toute ma durée de vie dans cette entreprise ».

Sa société de services informatique est un groupe en mutation permanente. Elle rachète, revend et rescinde en permanence des sociétés. Cette instabilité engendre des mouvements internes de personnel. Ainsi Edouard se trouve séparé de certains de ses collègues : « Ils étaient dans la même entreprise que moi, mais dans un département un peu différent. Ils se trouvaient dans une autre entreprise brutalement, parce qu'il y a eu des scissions ». Dans ces transformations, dit-il : « J'ai dû changer de responsable au moins cinq fois sans en être toujours averti ». Or le responsable direct est celui qui gère la carrière de l'ingénieur, l'oriente en fonction des demandes des entreprises clientes, lui fait éventuellement suivre des formations : « Ça a toujours été très compliqué de savoir où on se positionnait dans la hiérarchie de la société ». Il se trouve du fait des réorganisations permanentes en décalage avec la structure qui l'emploie : « Les profils des gens ne correspondaient pas toujours à la structure verticale dans laquelle ils se trouvaient au sein de l'entreprise », bien que le but des réorganisations ait été l'adéquation entre les compétences de l'ingénieur et le profil exact du département et de la branche dans laquelle il se trouve. La conséquence de tout cela est qu'Edouard a clairement le sentiment d'être abandonné à son sort, ballotté qu'il est dans les restructurations successives<sup>20</sup> : « Un collègue qui avait exactement le même profil que moi, qui était simplement avec un autre commercial, qui était juste à côté de moi, qui a suivi la même formation de départ, a pu avoir un parcours dans la société totalement différent (...) Il y a vraiment eu des gestions de carrière qui ont été très hétérogènes ».

Ses demandes de formation lui sont refusées : « J'ai demandé des formations tout au long de ma carrière, qui m'ont toujours été refusées », alors qu'il est pleinement conscient des limites de sa formation informatique de base : « Les clients qui recherchaient un profil comme le mien sont finalement des gros clients. C'est l'industrie automobile, l'industrie aéronautique... Quand je parlais de système UNIX, le domaine dans lequel

---

<sup>19</sup> Le Feng Shui est un art chinois millénaire (l'un des Arts Taoïstes) dont le but est d'harmoniser l'énergie d'un lieu de manière à favoriser la santé, le bien-être et la prospérité de ses occupants. 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).

<sup>20</sup> Par rapport aux autres cas, il n'est pas question dans le cas d'Edouard de dégradation des conditions de travail car Edouard est missionné : il travaille dans d'autres entreprises. La répercussion des restructurations de son entreprise se ressent sur la façon dont il est géré par le commercial qui le suit.





*j'ai été formé à la base, c'est vraiment un système un peu particulier qui est en place dans les grosses sociétés qui permet de gérer tout ce qui est conception, conception de modèles, modélisation, conception de pièces, ... ». L'entreprise ne lui propose plus de mission, ne lui offre pas non plus de formation pour qu'il puisse répondre aux demandes des entreprises clientes, il se trouve placé dans un cercle vicieux : « J'ai demandé, suite à un entretien dans 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 ».*

A partir du moment où l'entreprise ne l'envoie plus en mission (8 mois avant son départ en mai 2006), Edouard réfléchit à une reconversion professionnelle qui lui paraît d'autant plus justifiée que ses conditions et son contenu d'emploi ne le satisfont finalement plus : « Je ne me suis pas du tout épanoui dans ce domaine professionnel, d'autant plus que je n'étais pas du tout formé, réactualisé. Ça n'était pas du tout épanouissant ». Il tourne le dos à l'informatique pour s'orienter vers un tout autre domaine, celui du soin aux personnes : « J'ai beaucoup d'amis qui sont dans le secteur social, médico-social... J'ai vu ce qui me correspondait, ce que j'avais envie de faire et ça a été assez rapide à décider ».

La période de rupture est longue avec deux grandes étapes. Au départ, son employeur veut le faire démissionner. Puis il tente de le licencier en lui expliquant qu'il en a le droit parce qu'il est sans mission : « On me faisait comprendre que finalement c'était de ma faute si, eux, n'arrivaient pas à me placer en mission. Les rôles s'inversent ». Soutenu par sa famille, ses amis et des forums de discussion sur Internet, il négocie finalement un « protocole d'accord transactionnel de licenciement » avec des indemnités plus importantes que celles prévues par la loi et l'ouverture de droits aux Assedic.

Une fois sans emploi, il prépare le concours d'entrée à l'École d'orthophonie qu'il rate une première fois mais réussit la seconde année. Depuis la rentrée 2007, il suit à l'hôpital, le cursus de formation au certificat de capacité en orthophonie qui dure quatre ans et exige pour son entourage proche des sacrifices qui ont été réfléchis et consentis : « Je suis actuellement sans aucune rémunération... Au niveau familial, c'est énormément d'organisation. C'est véritablement un choix. C'est plus qu'un choix personnel, c'est un choix familial... C'est un choix de vie. Actuellement, ce n'est pas idéal en termes d'organisation, en termes de finances, mais je suis pleinement épanoui dans ce que je fais ».

#### **4. Jean-Charles : le groupe auquel appartient son bureau d'études rachète des entreprises et récrée des filiales par compétence : réorganisation en centres de profit, objectifs financiers en termes de marges pour les actionnaires, surcharge de travail, stress mais aussi conflit de valeur sur la qualité, la finalité de son travail et le respect du client**

Jean-Charles, 38 ans, est ingénieur (3<sup>ème</sup> cycle universitaire). Il est depuis trois ans salarié d'un bureau d'études d'infrastructures routières avec plusieurs implantations sur le territoire français qui le missionne en tant que chef de projet avec 5 salariés sous sa responsabilité. Ce bureau d'études de 800 personnes est en pleine restructuration lorsque Jean-Charles est embauché. Il appartient à un groupe de 4000 personnes, filiale à 100% de la Caisse des Dépôts et Consignation : « L'idée a été de complètement réorganiser et de mettre les gens qui avaient les mêmes compétences ensemble et puis de s'adapter aux nouveaux marchés ferroviaires et routiers ».

Le groupe a créé des filiales et l'entreprise est dispatchée pour devenir une société spécialiste de l'ingénierie des infrastructures routières et autoroutières. Les restructurations successives (« J'ai eu 3 réorganisations en 3 ans... ») bouleversent l'activité de la société. Jean-Charles indique un climat de tensions et un changement de pratiques de management : « Dès l'instant où je suis arrivé, il y avait le projet de réorganiser parce qu'il fallait dégager des bénéfices pour les actionnaires. Enfin, c'est toujours le même refrain malheureusement. Donc il fallait économiser, il fallait gagner de l'argent, il fallait supprimer des postes, il fallait supprimer des échelons, être beaucoup plus efficace... Les entités ont énormément résisté parce qu'elles avaient





*l'impression de perdre... (C'est une boîte qui avait 30 ans quand même) ... un peu de leur passé, de leur historique, de leur savoir-faire. Il y a eu énormément de résistance en interne. »*

Ces restructurations entraînent une surcharge de travail directement ressentie par Jean-Charles qui en avertit en vain sa direction : « *Je leur avais dit « Je ne peux pas continuer à travailler comme ça. Il y a trop de boulot. Les objectifs sont trop contraignants, on n'a pas assez de moyens ».* 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 : « *Très grosses journées de travail et voire même des week-ends... Non, à la fin, c'était dur... Donc beaucoup de fatigue, beaucoup de stress... A la fin, on pète les plombs. Ça ne peut pas durer éternellement ».* Jean-Charles décrit un engrenage préjudiciable au bon fonctionnement de l'entreprise et aux conditions de travail et de santé de ses salariés.

Bien que son avenir au sein de cette société ne soit pas menacé et en dépit de l'offre de responsable du site proposée par son employeur, Jean-Charles démissionne pour un emploi dans une entreprise publique (Réseau Ferré de France) où il était missionné : « *Je travaillais déjà à l'époque en tant que prestataire pour Réseau Ferré de France, l'entreprise dans laquelle je suis aujourd'hui ».* Le statut de cette entreprise lui offre une meilleure conciliation avec ses propres valeurs. Il n'acceptait pas de travailler pour augmenter les dividendes des actionnaires au mépris des conditions et de la qualité du travail : « *Aujourd'hui, je suis dans un établissement public, 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 je travaille aujourd'hui me satisfait beaucoup mieux. Faire du chiffre pour payer des actionnaires, ça me pose un problème ».*

##### **5. Joseph : son secteur est très concurrentiel et partagé par un nombre limité de multinationales. L'orientation stratégique de l'activité passe des marchés publics vers le secteur industriel, son entreprise est cédée, le siège est transféré, la direction commerciale change : intensification du travail et harcèlement hiérarchique**

Joseph, 56 ans, titulaire d'un doctorat en géologie, a plus de 30 ans d'activité professionnelle. En 2006, il travaille depuis 5 ans comme chargé d'affaire à la société S. pour les régions Nord et Est de la France Au départ, il est embauché comme chargé d'affaires « collectivités locales » pour 5 départements. Ensuite sa zone géographique s'étend à 25 départements dans le Nord et dans l'Est et il prend la responsabilité des grandes entreprises industrielles. Malgré l'étendue géographique de ses responsabilités et la reconversion qu'il doit réaliser, Joseph est passionné par le défi qu'il doit relever : « *La qualité des eaux de Lille, à Rouen, à Amiens..., il y a pas énormément de changements... Par contre, quand vous êtes dans l'industrie... J'ai eu à travailler, par exemple, pour des groupes comme la cosmétique, les abattoirs, l'industrie papetière, des groupes comme PSA-Citroën. J'ai eu un contrat dans le vitivinicole... Notamment au niveau de l'assainissement, la qualité des eaux n'a rien à voir quand on passe du porc au raisin, du raisin au cosmétique, du cosmétique au papier... A chaque fois ce sont des technologies différentes, des exigences toujours plus fortes dans la qualité des rejets ».*

C'est dans ce contexte que Joseph signale trois changements qui le touchent dans l'année précédant son départ : un déménagement du siège, le remplacement de son supérieur hiérarchique direct et la cession de sa société : « *D'une part la société a changé le site de siège, ils sont partis à Saint-Quentin-en-Yvelines ... Dans l'année qui a précédé mon départ, il y a eu beaucoup de changements. La directrice commerciale Région Île-de-France de S est partie. Elle a été remplacée par quelqu'un avec lequel elle ne s'entendait pas. Ce monsieur a tout chamboulé dans l'organisation. Il y a eu autre chose, le groupe B. a annoncé qu'il se séparait de S. Il y avait déjà des tractations financières entre les grands groupes... ... Ils ont vendu avec des plus values qui sont revenues uniquement*





*aux actionnaires, pas du tout au personnel qui en a plutôt pâti au niveau des conséquences. Il y a notamment a eu un LBO<sup>21</sup> ».*

A l'occasion de ces changements, Joseph est sommé de rejoindre le siège en région parisienne, mais comme il le dit lui-même : « *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... à tout le personnel* ». En raison de sa zone géographique d'activité et de sa charge de famille, il avait lors de son embauche obtenu deux bureaux, l'un à Lille, l'autre au siège : « *Dès le début dans mon contrat, j'avais négocié un bureau à Lille, puisque j'avais une charge de famille avec ma dernière fille. Et on m'a créé tout de suite un autre bureau au siège* ».

Avec le changement de directeur, les relations de travail se détériorent. L'opposition prend vite le tour d'un conflit interpersonnel en raison de la personnalité et du mode de management très autoritaire de son nouveau supérieur hiérarchique : « *Le nouveau directeur voulait tout régenter, tout savoir, tout décider. Parfois à 14 heures il vous convoquait pour une réunion d'urgence à 18 heures. 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 finalement, il n'arrivait pas et il reportait la réunion pour le lendemain. Je lui ai dit que je trouvais que ce n'était pas très efficace et assez désinvolte vis à vis de son personnel* ». Il devient l'objet d'un harcèlement hiérarchique qui le déstabilise dans ses activités : « *Comme disait mon chef : « 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 ».* Au bout d'un moment quand vous entendez ça, ça tourne à la perversité. C'est tout à fait anormal. Beaucoup de mes collègues ont trouvé que c'était vraiment lamentable ..... Pour ça, vous ne pouvez pas rester. Au bout d'un moment je me suis dit : « 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 relation difficile avec votre hiérarchie ». Dans l'analyse qu'il fait de sa situation, Joseph ne limite pas ce qu'il subit à la relation interpersonnelle, il laisse entendre qu'il s'agit d'un mode plus général de gestion des personnes : « *Il y a une pression telle qui est faite sur des gens comme nous. Ils provoquent une situation de façon tellement tendue, sans aucun respect de la personne. Ils cherchent des solutions pour mettre en difficulté* ». A l'instar de Jean-Charles, il relie explicitement ce mode de gestion des personnes au système économique et à ses dégâts sociaux : « *C'est la loi de l'argent, du libéralisme pur et qui fait des dégâts. Ça fait des dégâts dans les familles* ».

Il ne lui reste plus qu'à partir. La faute invoquée par l'entreprise, le refus de mutation, ne tient pas du fait du contenu de son contrat de travail. Il est alors en meilleure position pour négocier un licenciement à l'amiable : « *J'ai pu obtenir qu'ils me paient un coaching pendant un an. Ils m'ont laissé choisir moi-même... J'ai fait mon marché ! J'ai vu combien ? Quatre sociétés ? J'en ai choisi une et ils se sont engagés à faire le paiement directement pour un an* ». En même temps que ce coaching, Joseph réalise, en portage salarial, différentes missions en tant que consultant dont une plus importante pour le montage d'un projet d'étude stratégique en énergies nouvelles pour un Conseil régional. Avec un associé, il décide de créer sa société. Il dépose un dossier d'aide à la création d'entreprise. L'entreprise est créée et opérationnelle le 1<sup>er</sup> septembre 2007.

---

<sup>21</sup> LBO (Leverage Buy Out) : il s'agit d'un montage juridico-financier de rachat d'entreprise par effet de levier, c'est-à-dire par recours à l'endettement bancaire. Les repreneurs créent une holding pour acheter une majorité de parts de la société-cible grâce à un emprunt bancaire. Les charges financières de la dette sont payées par les dividendes de la cible ce qui suppose que celle-ci soit suffisamment rentable.





**6. Myriam : son entreprise, une petite entreprise indépendante qui commercialise des logiciels informatiques, est vendue à un groupe en 2003. La reprise est effective en 2006 : déménagement en banlieue, changement de métier, modalités de travail plus encadrées, moins d'autonomie, configuration des locaux en open space et climat d'insécurité**

Au moment de son départ, Myriam, 30 ans, a cinq ans d'ancienneté dans l'entreprise où elle occupe successivement les postes d'assistante-marketing, coordinatrice marketing puis responsable marketing avec trois salariés sous sa responsabilité. C'est sa première véritable expérience professionnelle après un diplôme universitaire de second cycle. L'entreprise est indépendante et dirigée par son fondateur jusqu'en 2003 où ce dernier la vend à un groupe, au grand étonnement des salariés : *« Le rachat était une grande surprise pour tout le monde, on l'a appris et ça avait déjà été fait »*. Pendant trois ans et après une courte période de flottement, le rachat n'entraîne aucune conséquence perceptible : *« Aucun changement... Je pense que les changements étaient au niveau financier. Mais dans l'organisation, dans le travail au quotidien et dans les personnes à qui j'avais à rendre des comptes, rien n'avait changé »*. Trois ans après, la reprise devient effective et a une conséquence immédiate : le déménagement de l'entreprise cédée sur le site de l'entreprise acquéreuse, ce que Myriam appelle la « délocalisation ».

Les salariés de l'entreprise cédée quittent leurs locaux du 19<sup>ème</sup> arrondissement de Paris où ils sont une vingtaine de salariés dans des bureaux traditionnels pour être transférés à Bussy-Saint-Georges. Non seulement cette nouvelle localisation accroît le temps de transport quotidien de Myriam, mais aussi les salariés font face à un changement d'échelle. L'entreprise qui les accueille comprend 500 salariés sur son site de Bussy : *« On s'est retrouvés dans des open-space, 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 un chiffre d'affaires... Ils ne savaient pas très bien comment on fonctionnait. Du coup, les règles ont commencé à changer très rapidement mais elles n'étaient pas du tout adaptées à notre métier et à ce qui faisait notre valeur ajoutée »*. En intégrant cette nouvelle société, elle a le sentiment de perdre son autonomie : elle n'a plus le choix des prestataires, doit argumenter toute suggestion d'achat de logiciel... : *« Le grand groupe, avec tout l'aspect hiérarchique, le ralentissement, moins d'autonomie, moins de polyvalence. Pour moi, c'était quand même de grands changements »*.

Quelques mois avant le transfert, l'entreprise cédée informe les salariés qu'ils disposent d'une période de deux mois après le transfert pour demander à être licenciés si les nouvelles conditions ne leur conviennent pas : *« Il y avait un plan qui avait été négocié au moment du rachat par notre société : on pouvait partir si on le souhaitait, à l'amiable. Soit avant le déménagement, soit après le déménagement. On avait encore deux mois de réflexion. J'ai utilisé cette proposition. Au bout d'un mois et demi, j'ai décidé de partir car j'avais trouvé quelque chose d'autre. Sinon, je ne serais sans doute pas partie comme ça »*. Elle répond en effet à une annonce Internet du site de l'Apec et trouve rapidement un nouvel emploi qui lui permet de quitter l'entreprise : *« L'important pour moi était de pouvoir partir assez vite car une des conditions pour lesquelles j'avais été recrutée, était d'être disponible très rapidement. J'ai axé ma négociation principale sur le départ »*. Son ex-directeur sert d'intermédiaire dans la transaction du départ : *« Une chose qu'on avait dû lui demander, c'était qu'on ne parte pas à la concurrence, c'était la seule condition »*. La quasi totalité de ses anciens collègues quitte l'entreprise acquéreuse. Une autre entreprise est rachetée en même temps que la sienne ce qui crée un climat de départ généralisé : *« C'est finalement dans un climat de départ que je suis partie..... Je pense qu'aujourd'hui, il ne reste plus personne de l'ancienne structure »*.

Son nouvel emploi est un poste de responsable marketing dans une petite entreprise de création récente et en pleine croissance. Son budget est doublé depuis son arrivée dans l'entreprise. Elle





apprécie l'autonomie qu'on lui laisse dans son travail et la liberté dans les horaires qui facilite son organisation familiale (elle a maintenant un enfant en bas âge).

**7. Sylvie : son groupe spécialisé dans l'assurance du crédit, rachète l'entreprise leader du même secteur. La fusion nécessite une refonte du système d'information, qui est le projet sur lequel Sylvie travaille : mauvais diagnostic préalable, pression qui retentit sur sa vie familiale et sentiment que le projet court à l'échec.**

Sylvie, 30 ans en 2008, est titulaire d'une maîtrise de finance obtenue à l'IUP Banque Finance de Nantes<sup>22</sup>, elle est embauchée dans l'entreprise dans laquelle elle fait son stage professionnel de fin d'études. Entrée comme analyste-crédit, elle y reste 6 ans : « *Mon boulot était d'analyser les comptes des sociétés pour savoir si on allait retrouver nos fonds au bout de 90 jours* ». Son entreprise est en effet spécialisée dans l'affacturage : « *Le client paie en général à 90 jours, donc les sociétés ont toujours un décalage de trésorerie. Les « factors » rachètent la facture à la société et la paient de suite moyennant une commission* ». Elle évolue vers la mise en oeuvre de projets organisationnels : « *J'ai évolué vers tout ce qui est maîtrise d'ouvrage et les projets informatiques* ». Malgré son évolution fonctionnelle, elle regrette l'absence de reconnaissance de son travail au niveau salarial et au niveau statutaire : « *Les augmentations de salaire étaient toujours plus faibles que ce que je demandais à la base pour changer de poste... Je n'étais pas cadre, pour le poste que j'occupais, je ne trouvais pas ça normal* ».

Sylvie apprécie néanmoins ses nouvelles responsabilités, elle est intégrée à une équipe de six chefs de projets avec lesquels elle s'entend très bien, ce qui l'aide à supporter la charge de travail : « *J'étais chef de projet pour un projet informatique qui visait à refondre le système d'information de la société. C'est un projet qui était d'assez long cours ... Il n'y a pas d'outils informatiques génériques comme par exemple SAP, SOFT<sup>23</sup> ou ce genre de chose. On était obligé de construire le nouvel outil informatique dont allait se servir toute la société pour gérer les rachats de créances, gérer tout ce qui était contentieux, litiges...* »

C'est alors que le groupe de son entreprise rachète l'entreprise leader du marché de l'affacturage « *le premier assureur crédit au monde* ». L'implication de ce rachat est immédiat pour le projet sur lequel travaille Sylvie car s'ajoute l'objectif de vendre aux filiales à l'étranger de cette entreprise leader. C'est alors que les différentes faiblesses de la définition du projet deviennent plus nettes : la définition préalable des besoins des utilisateurs, les objectifs : « *Dans les premiers mois d'un projet, c'est la phase d'expression des besoins. Ce qui m'a un peu choquée, c'est que ce soit nous, les six chefs de projet qui devions exprimer les besoins pour toute l'entreprise. Je trouvais que nous étions loin d'être représentatifs... Ça a été le premier point négatif... Ensuite, il y a eu beaucoup d'ordres et de contre-ordres, qui peuvent être liés à la vie du projet, mais quand ils sont trop fréquents et difficilement justifiés ... Ils venaient du fait que, assez rapidement (l'entreprise leader) est venue se greffer sur le projet. Les objectifs (des deux entreprises) n'étaient pas les mêmes et donc, il y a eu des tiraillements des deux côtés...* »

Les conditions de travail se détériorent « *C'était du 8 heures 30 à 19 heures 30-20 heures. Beaucoup de pression, des échéances* ». Le stress retentit sur sa vie hors travail : « *Ça avait même un impact sur ma vie à l'extérieur du travail... J'avais du mal à me couper du travail le soir quand je rentrais. Je trouvais que ça jouait sur mon humeur à l'extérieur du travail. Et ça me dérangeait fortement* ». Le stress retentit d'autant plus qu'elle a clairement conscience que le projet court à l'échec : « *L'idée qu'on n'arriverait pas à l'échéance finale, même pas aux échéances de rendu de documents. C'était se dire qu'on faisait fausse route...* ».

<sup>22</sup> IUP Banque Finance Europe : Institut Universitaire Professionnalisé créé au sein de l'IAE de Nantes

<sup>23</sup> SAP et SOFT sont des marques commercialisées de progiciel de gestion intégrée (PGI)





Avec ses collègues chefs de projet, elle informe régulièrement sa direction des dysfonctionnements ressentis : « *On avait régulièrement des réunions avec la direction de projet pour essayer d'en discuter, de mettre les choses à plat pour essayer de répartir mieux, mais aucun effet positif n'est jamais ressorti de tout ça* ». Elle se rend compte finalement que c'est toute l'entreprise qui est prise dans un engrenage fatal et que la direction du projet ne peut lui être d'aucune aide : « *Avec le recul, je me rends compte que tout le monde avait de la pression... Je pense finalement qu'autant de la part de la direction de projet que de nous, quand vous rencontrez tout le temps un mur, vous vous laissez* ».

Sylvie décide de partir. Elle envisage un moment une mobilité interne pour ne pas perdre les avantages de la convention collective du secteur bancaire : « *Dans un groupe bancaire, on a des avantages assez intéressants en termes de convention collective. J'aurais bien aimé les garder. Et puis je me suis dit que tout cela ne valait pas grand chose par rapport à mon bien-être et que je préférais partir ailleurs* ». Elle publie son CV sur Internet et trouve rapidement un nouveau poste qui lui permet de démissionner pour une société de services informatiques : « *Je travaille dans une SSII et je suis prestataire à la S. (grande banque française). Je suis en mission depuis que j'ai été embauchée. Je fais de la maîtrise d'ouvrage dans le secteur du prêt aux professionnels. Je rédige tout ce qui est document de conception informatique..., les cahiers des charges, en fait* ». Elle est consciente que son parcours n'est pas fréquent mais il lui convient car elle travaille sur un projet qu'elle maîtrise et ses conditions de travail sont meilleures : « *Ce n'est pas une route ordinaire, en général, on part plutôt d'une SSII pour se faire embaucher en interne. Je me retrouve dans ce que je fais. C'est un projet qui est beaucoup plus petit, moins stratégique que le projet que j'ai quitté. Il y a moins d'intervenants. Je suis plus à même d'intervenir. Les conditions de travail sont nettement plus favorables* ».

Ces sept exemples de rupture de contrat de travail, démissions ou licenciements, où le changement organisationnel intervient plus ou moins directement dans le déclenchement du départ du salarié montrent la diversité des catégories professionnelles (de la vendeuse au chargé d'affaires), des niveaux d'études (du BEP au doctorat), de l'âge des salariés (de 30 à 56 ans), des entreprises (de la PME familiale à la multinationale), des secteurs d'activité (du commerce à l'informatique), des situations initiales (de 3 à 14 ans d'ancienneté dans l'entreprise, relation d'emploi simple ou triangulaire), de l'issue de la rupture (deux démissions, trois licenciements pour motif personnel, deux licenciement économiques, tous les deux initiés par le salarié) mais aussi la permanence du discours sur la dégradation des conditions de travail qui sont décrites après coup comme difficilement tenables avec des retentissements plus ou moins forts sur la vie hors travail et sur la santé au point que les salariés concernés ne se reconnaissent plus dans leur activité et ne souhaitent souvent plus travailler dans les mêmes conditions.

Quel que soit le sens de la restructuration financière, que l'entreprise soit l'acquéise ou l'acquéreuse, les conséquences en termes de réorganisation interne et de conditions de travail semblent les mêmes, ce qui vient illustrer le travail de Margolis (2006) sur l'utilisation du rachat pour entreprendre une réorganisation interne qui touche tous les salariés (**cf. § 1.1**) et les résultats de l'exploration quantitative de COI2006 où le changement le plus fréquent qui conduit à des départs est la combinaison de restructurations financières et de réorganisations internes (**cf. § 2.2**). Certains cas (Christine, Edouard, Joseph et Myriam particulièrement) laissent aussi penser que la volonté de l'entreprise acquéreuse était d'utiliser la restructuration pour se débarrasser des anciens, ce qui rejoint les § 1.3 et 1.4. évoqués plus haut (Hudson, 2002, Dayan *et al.*, 2008). Jean-Charles et Edouard présentent, quant à eux, la mise en place d'une réorganisation par métier qui déstabilise les collectifs de travail et qui de plus dans le cas de Jean-Charles s'accompagne peut-être d'une *lean production* (réduction de échelons hiérarchiques et des coûts) (**cf. § 1.4 et 2.1**). Christine également laisse entendre la mise en place de ce type d'organisation à travers le développement de la flexibilité horaire et des outils de contrôle du travail. Le cas de Myriam est intéressant car il énonce clairement





certaines des motivations pour lesquelles une entreprise en acquiert une autre (un chiffre d'affaire) sans réflexion sur ce qui conduit à ce résultat comptable : la spécificité productive, le travail et son organisation. Pour finir, Sylvie illustre les difficultés rencontrées pour mener à bien le changement dans les entreprises (*cf.* § 2.3.) et particulièrement les questions d'insuffisance de délais et de mauvaise définition des besoins et des objectifs.

Si ces exemples débouchent tous sur une issue favorable pour les salariés concernés, ce n'est pas une généralité : trois salariés rencontrés étaient toujours sans emploi deux ans après la rupture de leur contrat de travail. Il est intéressant de remarquer que ces trois salariés ont tous fait l'objet d'un licenciement pour motif personnel. Pour deux d'entre eux, la raison invoquée, l'inaptitude pour l'un, l'insuffisance professionnelle pour l'autre, cache des handicaps physiques qui obèrent un recrutement ultérieur.

### **3.4. La dégradation des conditions de travail révèle un décalage entre le salarié et son emploi**

Si la dégradation des conditions de travail liée à différents changements organisationnels dans les entreprises constitue la principale cause des départs des salariés, comment cette dégradation s'exprime-t-elle dans le discours des salariés ? Les salariés évoquent la pression exercée par l'intensification du travail qui favorise l'objectivation de mauvaises conditions de travail. La pression s'exerce par le développement de la flexibilité interne, elle s'exprime par l'absence de reconnaissance du travail et la divergence d'appréciation de sa qualité et elle conduit à la recherche d'un travail moins subordonné.

#### **3.4.1. Où la pression s'exerce par le développement de la flexibilité interne**

Il est établi que le changement organisationnel dégrade les conditions de travail et que cette dégradation est synonyme d'intensification du travail (*cf.* § 1.5., Askenazy, 2005 ; Amossé & Gollac, 2007). « 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 » (Gollac, 2005). Un des vecteurs de la dégradation est l'introduction de différentes formes de flexibilité interne concernant particulièrement les horaires et la polyvalence. Les quelques exemples qui suivent l'illustrent : « *A la fois du point de vue de l'amplitude horaire : on faisait des nocturnes (au départ on ne faisait pas de nocturnes), après on travaillait les dimanches...* » (Anne, 44 ans, vendeuse, 17 ans d'ancienneté, démission, dans une entreprise qui intègre de la gestion des marchandises : gestion unitaire, centralisation des achats, automatisation des commandes).

« *On nous demandait tellement de travail qu'à la fin on avait des conflits entre nous... C'était trop tendu. Une journée comme ça, c'était très fatiguant* ». Le salarié explique que l'intensification du travail provient de la nécessité d'ajouter les tâches des salariés absents à son propre travail : « *Quand il y avait quelqu'un d'absent, il fallait le remplacer. Ce qui est difficile parce qu'il faut faire aussi son travail dans l'autre service en même temps* ». Au manque de personnel, s'ajoute une organisation peu rationnelle de l'espace : « *J'étais en bas et le service téléphonique était en haut. Alors il fallait que je monte et puis en même temps que je prenne les commandes téléphoniques. C'était très difficile à gérer. On ne peut pas prendre le service téléphonique, faire le travail du service carrosserie et puis les commandes sur place, c'est trop...* ». La pression n'est pas seulement mentale, du fait du nombre de tâches différentes à accomplir conjointement, elle est aussi physique car les pièces de carrosserie sont lourdes à transporter. Le salarié révèle de sérieux dysfonctionnements ergonomiques : « *La carrosserie, ce sont des pièces lourdes. Alors quand il faut monter à l'étage pour redescendre*





*des portes, des capots, des pare-brises, au bout d'un moment, on en a plein le dos* » (Gabriel, 42 ans, magasinier, 6 ans d'ancienneté, dans un contexte de rachat de constructeurs et de polyvalence imposée).

*« Dans la réorganisation, ils ont essayé d'instaurer que le travail de deux personnes soit fait par une seule... On arrivait sur cette machine-là en particulier, à faire quarante-six heures par semaine, toutes les semaines. On travaillait en trois équipes, une semaine le matin, une semaine l'après midi, une semaine la nuit... Au niveau du rythme, c'est dur à tenir... J'ai été en arrêt pendant deux semaines pour un début de dépression. Quelque temps plus tard comme la pression continuait, j'ai eu un accident, parce qu'il y avait une machine ancienne sur laquelle je travaillais avec moins de sécurité, et je me suis coupé la main... ... La dégradation, c'est qu'on a été tout le temps sollicité »* (Oualid, 42 ans, imprimeur, 7 ans d'ancienneté, démission, dans un contexte de changement de direction, de centralisation du système informatique, de qualification ISO et de discrimination raciale).

*« Suite à ce changement de direction, j'ai eu plus de pression de la part du chef de service... ... Ça 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 me l'a imposé, ça a été la goutte d'eau qui a fait déborder le vase et ça m'a donné encore plus envie de partir... »* (Victor, 28 ans, chef de rang, 5 ans d'ancienneté, dans un contexte de changement de la direction de l'hôtel).

### **3.4.2. Où la souffrance naît de l'absence de reconnaissance du travail**

Mais la question est aussi de savoir pourquoi à un moment donné et pour certains salariés les conditions de travail deviennent insupportables. Ce n'est pas la mesure objective de la dégradation des conditions de travail qui permet de répondre à des questions comme celles-ci : Pourquoi certains salariés en arrivent à ne plus supporter leurs conditions de travail et à polariser leur discours sur cette question alors que leurs collègues dans la même situation qu'eux ne parlent que d'un stress inhérent à leur fonction ou même ne ressentent aucune évolution négative pour eux ? Comment comprendre que les mêmes situations apparentes de travail, dégradées ou non, produisent des effets différents sur les salariés ? Au delà de la variabilité interindividuelle, la plus ou moins grande résistance personnelle à des situations dégradées, il faut rechercher des éléments d'explication du côté du rapport au travail et de l'engagement dans le travail des salariés. Les auteurs, qu'ils soient sociologues ou ergonomes, qui s'intéressent à ces questions soulignent que le travail est une succession d'épreuves (Cousin, 2002) dont l'arrangement est largement énigmatique (Davezies, 2003) et dans lequel l'engagement est d'abord un don, coûteux mais consenti par les salariés qui en escomptent un retour dans le futur (Ughetto, 2005).

La reconnaissance du travail, comprise comme un retour de l'engagement préalable du salarié, a été particulièrement approfondie par la psychodynamique du travail. Tout travail est la fois plaisir et souffrance et c'est la reconnaissance qui fait basculer l'expérience de travail du côté du plaisir ou de la souffrance. Le salarié s'investit dans le travail parce qu'il en espère une rétribution sous forme de reconnaissance. Cette reconnaissance est fondée sur un double jugement du travail, l'un d'utilité et l'autre d'« esthétique » : le travail bien fait qui est à la fois conforme aux règles collectives et marqué de l'empreinte personnelle du salarié. En l'absence de cette reconnaissance, le travail bascule dans la souffrance (Davezies, 2003). En période de changement, cette reconnaissance semble faire plus particulièrement défaut. Une explication simple peut être avancée. Dans une réorganisation, l'organisation hiérarchique (la direction, le supérieur hiérarchique direct) et le collectif de travail (l'équipe mais aussi les collègues) changent. Or, il s'agit des deux principaux canaux par lesquels se réalisent les deux jugements de reconnaissance du travail du salarié : l'utilité de son travail et sa qualité de travail bien fait. Le salarié devient un pion interchangeable dont les spécificités sur lesquelles repose la reconnaissance disparaissent dans la réorganisation.





Pour poursuivre l'approfondissement de la notion de reconnaissance du travail, nous pouvons la relier aux différentes dimensions du rapport au travail des salariés. À partir de l'observation de situations de travail et d'entretiens menés auprès de salariés, Cousin (2002), s'inspirant de la sociologie de l'expérience de Dubet (1994) définit plusieurs dimensions qui construisent l'expérience de travail et structurent le rapport au travail des salariés. Nous nous en inspirons pour définir quatre dimensions de la reconnaissance au travail qui, selon les situations, le moment, et selon l'expérience que chaque salarié a du travail, seront plus ou moins touchées par les changements organisationnels :

- Une première est la reconnaissance du travail par l'organisation et la hiérarchie. Elle touche au statut professionnel, à la place occupée et à la contribution propre du salarié dans l'organisation,
- Une seconde est la reconnaissance de l'investissement engagé dans le travail. Elle concerne l'activité de travail elle-même, le contenu du travail proprement dit. Elle est formée des compétences et des performances individuelles et collectives, mais aussi des critères d'évaluation de l'activité de travail en usage,
- Une troisième est la reconnaissance par les pairs, les collègues de travail qui constituent le collectif de travail et qui de ce fait, participent à l'intégration et à l'identité professionnelle du salarié et lui renvoient une image de lui-même,
- Enfin, une dernière, résultat des trois précédentes, est la reconnaissance par soi-même et la capacité, par cette reconnaissance, à se construire une image positive de soi-même ou une image dégradée quand l'engagement et l'investissement ne sont pas reconnus. Elle est formée du rapport subjectif au travail.

Des conditions de travail déjà pénibles et stressantes, et/ou des conditions d'emploi insatisfaisantes par manque de promotion ou d'augmentation salariale vécues depuis plusieurs années, ne sont à un moment donné plus supportées ni supportables quand l'image de soi s'altère. Le départ est un moyen d'échapper à ces conditions dégradées et ainsi de se préserver dans un environnement devenu trop insatisfaisant. A la dégradation de ses conditions de travail par accentuation de la polyvalence imposée et mauvaise organisation de son espace de travail, Gabriel ajoute, comme pour donner une justification ultime et objective à son départ : « *Je suis resté au même salaire. C'est ce qui m'a déçu, parce j'en faisais largement plus que ma part et le salaire n'augmentait pas* ». (Gabriel, 42 ans, magasinier, 6 ans d'ancienneté, démission dans un contexte de rachat de constructeurs et de polyvalence imposée).

Dans certains cas, le plus grand ressentiment exprimé par les salariés vis à vis de leur employeur tient au fait que leurs efforts n'ont pas été reconnus ni salarialement ni même symboliquement. Les salariés en expriment de la colère et de l'amertume et ce sont ces sentiments qui constituent le moteur de leur départ dans le cas des démissions : « *Quand la personne (c'était une femme) est partie en congé maternité, je me suis occupé de faire ce qu'elle faisait... A aucun moment, je n'ai eu son poste, même en remplacement... Je l'ai fait parce qu'elle n'était pas là. C'est une question d'éthique. On ne va pas laisser perdre nos clients* » (Pierre, 32 ans, ingénieur commercial, 2 ans d'ancienneté, démission dans le contexte d'une petite entreprise familiale qui réoriente ses magasins vers le grand public). « *Six ans sans augmentation individuelle. On en parlait tout le temps avec mon collègue. Il m'a dit, « Il faut partir d'ici, tu n'as pas d'avenir ». Il le disait parce qu'il sentait les choses...* » (Oualid, 42 ans, imprimeur, 7 ans d'ancienneté, démission, dans un contexte de changement de direction et de discrimination raciale). Le ressentiment vis-à-vis de la direction vient aussi plus classiquement de la non-reconnaissance de la qualification professionnelle : « *Ce qui m'a le plus gêné, c'est que j'ai été licenciée en tant qu'opératrice de production, poste que*





*je n'ai jamais occupé dans l'entreprise. J'ai toujours été contrôleuse qualité. S'il m'avait licenciée en tant que de contrôleuse qualité, j'aurais été licenciée dans le deuxième wagon (plus avantageux pour les salariés) » (Séverine, 36 ans, contrôleur qualité fabrication, 8 ans d'ancienneté, licenciement pour motif économique dans un contexte de perte d'un contrat avec la Chine et de baisse d'activité).*

### 3.4.3. Où le travail bien fait s'oppose à la logique du chiffre

La généralisation de l'impératif de rentabilité qui se développe, souvent à l'occasion d'un rachat ou d'une fusion, s'accompagne d'outils de suivi ou de contrôle de l'activité tels que les tableaux de bord. Ils sont directement alimentés par les salariés qui n'en voient pas l'intérêt car cela ne leur semble pas correspondre à leur activité : « *Des trucs qu'on nous demandait dont je ne voyais absolument pas l'intérêt... Faire des tableaux..., mais bon, je ne voyais pas à quoi cela rimait... On nous demandait de mettre des opérations en place...* » (Anne, 44 ans, vendeuse, 17 ans d'ancienneté, démission, dans une entreprise qui intègre la gestion des marchandises : gestion unitaire, centralisation des achats, automatisation des commandes).

Ces évolutions soulèvent la question de la qualité du travail face à des changements organisationnels qui rabattent toute l'activité sur l'impératif de rentabilité, ce qui pour des salariés plus anciens est contraire à leur conception du travail bien fait, voire à leur éthique professionnelle : « *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... Tous les jours, on nous en rebalançait un petit peu... Je ressentais cela comme de moins en moins d'autonomie pour les commandes et surtout il ne fallait pas avoir des disques que l'on ne va pas vendre en un an... Cela allait à l'encontre de ce que je considérais comme le métier de disquaire... Je ne me trouvais plus du tout à ma place...* » (Anne, 44 ans, vendeuse, 17 ans d'ancienneté, démission, dans une entreprise qui intègre la gestion des marchandises : gestion unitaire, centralisation des achats, automatisation des commandes). « *C'est vrai que ça a modifié les conditions de travail. Quand j'ai commencé à travailler, ce n'était pas du tout comme ça. Il y avait un respect..., on essayait de faire la qualité, (...), Aujourd'hui, il faut faire du résultat, point.* » (Jean-Charles, 38 ans, chef de projet, 3 ans d'ancienneté, dans un contexte de restructurations permanentes).

On a vu le cas de Christine qui critique la pression du chiffre et le système d'incitation du personnel mis en place. D'autres salariés ont la même expérience : « *Mais la prime, on n'arrivait jamais à l'atteindre parce que c'est trop demander aux clients : « Achetez des pièces ! ». On ne va pas sauter sur le client pour dire : « Achetez-nous des pièces ! ». Ou mettre une grande affiche en disant « On fait des prix ! ». Non, ça ne se fait pas comme ça. On a tous des salaires pas très élevés. Je peux comprendre. Les pièces R. c'est cher. Il n'y a pas que R. de toutes manières, les pièces de voiture, c'est très cher* » (Gabriel, 42 ans, magasinier, 6 ans d'ancienneté, dans un contexte de rachat de constructeurs et de polyvalence imposée). Sa critique porte non seulement sur la façon dont son activité évolue mais aussi sur la transformation de son rapport aux clients, impliquée par ces nouvelles actions. Dans cette affaire, il se sent plus proche des intérêts des clients que de ceux de son entreprise. Au final, ce que ces salariés critiquent, c'est la méconnaissance de leur activité, le fait que l'impératif du chiffre vient détruire ce pourquoi ils se reconnaissent dans leur travail.

La divergence entre le point de vue des salariés et le point de vue de l'entreprise sur qualité du travail génère de la souffrance psychique car elle porte atteinte à l'image de soi qui est un élément du rapport subjectif au travail des salariés (Cousin, 2002) et à la façon dont ils se reconnaissent dans leur travail. « 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 son intensification.

#### 3.4.4. Où l' « *Exit* » est une fuite vers un travail moins subordonné ou des activités socialement utiles

Plusieurs salariés remettent en cause l'organisation, voire la finalité, de la grande entreprise insérée dans le capitalisme financier. On a vu les exemples de Claire, Edouard, Jean-Charles, Joseph et Myriam (cf. § 3.3.) qui l'expriment fortement. Sans aller jusqu'à une remise en cause complète, plusieurs salariés prennent de la distance avec le travail subordonné et préfèrent s'investir ailleurs, dans la sphère associative, dans le soin aux personnes, ou bien dans le travail indépendant. Quatre voies de sorties ressortent des parcours professionnels des salariés qui fuient la grande entreprise : le travail indépendant, le soin aux personnes, le public et les structures petites ou associatives. Ils concernent, deux ans après la rupture de leur contrat de travail, la moitié des salariés observés, ce qui représente une proportion non négligeable de notre échantillon :

- Le travail indépendant : quatre salariés se dirigent vers ce statut d'activité. Adélaïde, après avoir été licenciée d'un CDI de journaliste, devient pigiste car son compagnon peut compenser l'irrégularité des revenus. Yann crée sa société de réduction de coûts en entreprise ou en collectivité locale après avoir bénéficié des formations offertes par la cellule de reclassement de son entreprise où il était *business manager*. On a précédemment vu Claire qui projette de créer une micro-entreprise d'aménagement d'espace et Joseph qui a créé son entreprise de conseil aux énergies nouvelles.
- Le travail de soin aux personnes (encore appelé « travail sur autrui » selon l'expression de Dubet<sup>24</sup>) attire lui aussi quatre salariés pour lesquels il s'agit alors de véritables conversions professionnelles. On a vu Christine qui est licenciée d'un emploi déconsidéré de vendeuse et se reconvertit en assistante maternelle à son domicile et Edouard qui entame avec beaucoup de sacrifices familiaux une reconversion d'orthophoniste. Nous avons aussi Séverine qui utilise la cellule de reclassement de son entreprise qui l'employait comme contrôleuse qualité pour suivre une formation d'aide-soignante et travaille ensuite dans un hôpital et Claire dont le projet d'aménagement d'espace repose sur des techniques visant à favoriser le bien-être,
- Le travail dans une entreprise ou le secteur public concerne également quatre salariés : Anne devient musicologue dans un établissement public après avoir été vendeuse dans une grande surface de biens culturels ; Oualid, professeur dans l'enseignement secondaire technique privé après avoir été ouvrier imprimeur dans une PME appartenant à un groupe ; Gabriel, agent d'entretien et de sécurité dans une chambre des métiers après avoir été magasinier chez un concessionnaire automobile ; Jean-Charles, responsable environnement dans l'entreprise publique chargée du réseau ferré après avoir été chef de projet dans un bureau d'études techniques,
- Le travail dans une petite structure privée ou associative. Là aussi, les conditions de travail dans la grande entreprise constituent le moteur de la réorientation. Alia devient responsable commerciale et communication pour deux associations alors qu'elle était représentante pour un éditeur scolaire. Armand devient directeur du développement et travaille à son domicile pour une PME rattachée à un groupe, il a démissionné d'un poste de cadre commercial au sein d'un

---

<sup>24</sup> La personne qui travaille sur autrui fonde traditionnellement sa légitimité sur son identification au modèle de la vocation régis par des principes sacrés. Aujourd'hui, la vocation a changé de nature et le travail sur autrui est maintenant plus une affaire de personnes que de convictions morales (Dubet, F, 2006, « Au-delà de la crise : le « cas » du travail social », *Empan* 1(n° 61), p. 138-145.





groupe. Myriam s'épanouit comme responsable marketing dans une petite entreprise et Sylvie comme consultante informatique dans une SSII.

## Conclusion

L'objectif de notre papier est d'explorer les liens entre les départs des salariés des entreprises et plus particulièrement les départs pour rupture du contrat de travail (démissions et licenciements) et les changements organisationnels et technologiques des entreprises. Nous avons exploité une enquête de la statistique publique (COI2006) auprès d'un échantillon représentatif d'entreprises et auprès d'un échantillon aléatoire de salariés de ces entreprises dont une sélection a été réinterrogée qualitativement deux ans plus tard.

Nous avons mené notre recherche en trois étapes. D'abord une revue de la littérature où il apparaît difficile de relier directement les départs aux changements. Nous sommes face à deux ensembles disjoints : d'un côté des départs dépendant des stratégies de flexibilité externe ou de licenciement des entreprises, d'un autre, les effets sur les salariés de la dégradation des conditions et de l'intensification du travail. Ensuite les résultats quantitatifs exploratoires de l'enquête COI2006 où il apparaît que les départs pour rupture de contrat de travail sont reliés à des restructurations internes et externes des entreprises et à la dégradation des conditions de travail liées à l'introduction de certains outils de gestion, à certaines difficultés de mise en œuvre du changement et au renouvellement du personnel. Enfin, la mise en perspective apportée par l'analyse des entretiens auprès des salariés. Les salariés associent fréquemment leur départ à une dégradation de leurs conditions de travail, qui constitue pour eux la véritable cause du départ. Cette dégradation médiatise une réorganisation interne fréquemment annoncée par une restructuration financière. Elle révèle un décalage entre le salarié et son emploi qui s'exprime en termes d'absence de reconnaissance du travail accompli et de désaccord sur sa qualité. Les conditions de travail sont décrites après coup comme difficilement tenables avec des retentissements plus ou moins forts sur la vie hors travail et sur la santé au point que les salariés concernés ne souhaitent souvent plus travailler dans les mêmes conditions et vont parfois jusqu'à fuir la grande entreprise privée pour des activités qui leur semble davantage porteuse de sens : le secteur public, le travail indépendant, la petite entreprise ou les activités de soin aux personnes.

Parmi les stratégies alternatives au départ face à un environnement insatisfaisant (Hirschman, 1970), on peut se demander pourquoi les salariés n'ont pas essayé la « *Voice* ». Il semblerait que dans les cas observés, la « *Voice* » ait été impossible. Jean-Charles et Sylvie (cf. § 3.3.) l'expriment clairement et Sylvie en donne une raison, celle de toute une organisation sous pression qui a perdu toute capacité d'écoute. Il reste à explorer la « *Loyalty* » car pourtant tous ne partent pas : tous les salariés ne sont pas sélectionnés pour un licenciement, tous ne sont pas volontaires pour un plan social, tous ne choisissent pas la démission. Pourquoi restent-ils ? La « *Loyalty* » est-elle véritablement une loyauté sans faille à l'organisation, à l'entreprise, au supérieur hiérarchique ? Ces salariés ne formulent-ils aucune critique ou bénéficient-ils d'une oreille attentive, ce qui les ferait rejoindre la « *Voice* » ? Parviennent-ils à négocier de meilleures conditions de travail ? Peuvent-ils se mettre à l'abri ? Sont-ils résignés ou sont-ils moins sensibles à la dégradation des conditions de travail ? Sont-ils plus jeunes dans l'entreprise et plus malléables ? Sont-ils plus investis dans la sphère du hors travail qui leur fait négliger les conditions de leur emploi ?...

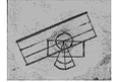




## BIBLIOGRAPHIE

- 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 Centre d'Etudes de l'Emploi* 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.
- Baudelot C. & Gollac M. (dir.), 2003, *Travailler pour être heureux. Le bonheur et le travail en France*, Fayard, 351 p.
- Berton F & Perez C, 2009, « Comment les salariés sortent-ils de l'entreprise ? Les ruptures de contrat de travail en contextes » Convention Dares « Post-enquête C.O.I. » Rapport final, décembre, 214 p. et tome 2 : annexes, 145 p.
- 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.
- Cousin O, 2002, « Les ambivalences du travail Les salariés peu qualifiés dans les centres d'appels » *Sociologie du Travail*, vol 44, n°4, p. 499-520
- Coutrot T., 2004, « Innovations et stabilité des emplois » *Travail et Emploi* n° 98, p. 37-49.
- Davezies P. 1999, « Évolution des organisations du travail et atteintes à la santé », *Travailler*, n°3, p. 87-114.
- Davezies P. 2003, « Eléments de psychodynamique du travail » Réunion de la Société de médecine du Travail de Midi-Pyrénées, Toulouse le 13 avril 2000 in Emergences, base Ressources Santé au Travail
- Dayan JL, Desage G, Perraudin C & Valeyre A, 2008, « La pluralité des modèles d'organisation du travail, source de différenciation des relations de travail » in Amossé T et al., *Les relations sociales en entreprise. Un portrait à partir des enquêtes « Relations professionnelles et négociations d'entreprise »*, Paris, La Découverte Recherches
- Dubet, F., 1994, *Sociologie de l'expérience*, Le Seuil, Paris.
- Duhautois R, 2006, « De la disparition des entreprises à la mobilité des salariés » *Economie et Statistique* n° 400, p. 3-15.
- Gollac M, 2005, « L'intensité du travail : formes et effets », *Revue économique*, vol. 56, n°2, p. 195-216
- Gollac M, Guyot S, & Volkoff S, 2008, « A propos du travail soutenable. Les apports du séminaire interdisciplinaire « Emploi soutenable, carrières individuelles et protection sociale » *Rapport de recherche du Centre d'Etudes de l'Emploi*, n°48, juin
- Greenan N, Mairesse J, 2006, « Un équipement de recherche pour observer et analyser les réorganisations d'entreprises » *Revue Economique*, vol 57 n°6, p. 1121-1135
- Hirschman AO, 1970, « *Exit, Voice and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations and States* », Harvard University Press, traduction en français : « *Défection et prise de parole* », Paris, Fayard, 1995
- Hudson M., 2002, "Flexibility and the Reorganisation of Work" in Burchell B. et al. (ed.), *Job Insecurity and Work Satisfaction*, Routledge.
- 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.
- Margolis D, 2006, "Should Employment Authorities Worry about Mergers and Acquisitions ?" *Portuguese Economic Journal*, vol 5, n°2, p.167-194.
- Ughetto P, 2005, « Action dans l'entreprise et engagement dans le travail, une sociologie économique de l'acteur au travail » *Cahiers lillois d'économie et de sociologie* n° 46, p. 125-145
- Walkowiak E, 2006, « Renouvellement de la main-d'œuvre et modernisation des entreprises », *Revue Economique*, vol. 57, n° 6, p. 1205-1234.





## Démissions et licenciements : Quels liens avec les changements organisationnels et/ou technologiques des entreprises ?

Fabienne Berton, **LISE-CNRS, CNAM**  
Coralie Perez, **CES-CNRS, Université de Paris 1 Panthéon-Sorbonne**

### **Contact :**

Mohamed Madoui  
2, rue conté 75003 Paris  
33 1 40 27 29 91  
<http://www.lise.cnrs.fr>

