

## Les ruptures de contrat de travail dans un contexte de changements technologiques et/ou organisationnels : subir ou fuir ?

---

Coralie Perez

Université de Paris 1-CES

Journées COI, 30 mars 2011

### Objectifs du papier

---

- 1. Quels liens entre la nature des changements et la forme des ruptures de contrat de travail dans un contexte de brouillage des catégories de rupture ?
- 2. Comment interpréter ce lien ? Quel processus conduit à la rupture de contrat de travail dans un contexte de changement ?
- Thèse : Les changements organisationnels sont moins déterminants que les logiques managériales. Subir ou fuir constitue souvent la seule alternative face à la dégradation des conditions de travail.

Journées COI 2011

## Méthodologie

- Les fichiers couplés (salariés-employeur) de l'enquête COI (Changements Organisationnels et Informatisation) 2006.
  - Fichier de salariés tirés aléatoirement parmi les entreprises COI (N=14369)
  - Fichier de salariés ayant quitté l'entreprise pour laquelle ils avaient été tirés au sort (N=1394 dont 800 ruptures de contrat de travail)
- Des entretiens réalisés en 2009, en face à face, avec un sous-échantillon de 33 salariés ayant connu une rupture de contrat de travail en 2006.
  - Les conditions de départ de l'entreprise,
  - Les conditions de travail et d'emploi dans l'entreprise quittée,
  - Le parcours professionnel antérieur,
  - Le parcours depuis le départ de l'entreprise.

Journées COI 2011

## Changements et mobilités 1/2

- Changements et critères de réallocation de la main d'œuvre :
  - L'hypothèse du PT biaisé (Givord&Maurin, 2003; Askenazy& Moreno-Galbis, 2004 ; Walkowiak, 2006).
  - « Sécuriser » les nouvelles pratiques de travail (Margolis, 2006 ; Smeets et al., 2008; Hudson, 2002).
- Changements, conditions de travail et impact sur la mobilité externe
  - Changements organisationnels comme facteurs d'intensification du travail (Askenazy, 2005).
  - Travail intensif corrélé positivement aux mobilités (internes et externes) mais avec forte variabilité individuelle (Amossé, Gollac, 2008).

Journées COI 2011

## Changements et mobilités 2/2

- L'introduction de changements organisationnels réduit la satisfaction au travail, de manière atténuée en présence de syndicat (Bryson et al., 2009).
- L'adoption de changements organisationnels accroît le sentiment d'insécurité de l'emploi pour *tous les salariés* de l'entreprise...
- ...et la propension à la quitter par moindre attachement des salariés à l'entreprise (Burchell, 2002; Maertz et al., 2010).
- Modalité de rupture (LME, LMP ou démission) : relative à la capacité du salarié à faire face à cette nouvelle configuration.

Journées COI 2011

## Mesurer le changement avec COI 2006

- Plusieurs domaines de changement (Kocoglu, Moatty, 2010)
  - Les outils TIC (dont ERP et progiciel maison)
  - Les outils de gestion (dont flux tendus/juste-à-temps)
  - L'évolution de la structure organisationnelle (nombre de niveaux hiérarchiques, profil fonctionnel, partage des tâches)
  - L'évolution du périmètre financier (restructuration financière, changement de groupe)
- Facteurs contextuels ayant affecté l'activité de l'entreprise :
  - L'évolution du marché correspondant à l'activité principale de l'entreprise (en baisse, stable ou en hausse)
  - L'évolution forte à très forte des normes, de la technologie, des taux de change, arrivée de nouveaux concurrents

Journées COI 2011

## Modalités de rupture : l'influence sélective des changements

- Probabilité (démission, LME, LMP, rester dans l'entreprise)
  - LME :
    - (+) Restructuration financière, baisse de l'activité, arrivée nouveaux concurrents
    - (-) intro d'outils TIC
  - Démission :
    - (+) Changements non significatifs
  - LMP :
    - (+) flux tendus/JAT, incertitude du marché
- Certains changements sont bien corrélés avec certaines modalités de rupture. Le brouillage entre modalités de rupture est peu visible à partir de nos données.
- La crainte de perdre son emploi s'accroît significativement lorsque le salarié travaille dans une entreprise ayant connu une restructuration financière ou un changement dans la structure organisationnelle dans les 3 dernières années.

Journées COI 2011

## Changements et dégradation des conditions de travail

- Les changements s'accompagnent d'une dégradation des conditions de travail
- Celle-ci est moins le fait des « outils » ou des « personnes » que des logiques managériales
- Victor, 28 ans (au moment de notre enquête), chef de rang, 5 ans d'anc. dans l'entreprise quittée (démission) : *« Je suis un peu parti sur un coup de tête parce que je ne voulais plus travailler dans cette entreprise. Les conditions de travail s'étaient en fait dégradées, et on m'obligeait à faire des nuits que je ne voulais pas faire (...) La direction de l'hôtel avait changé, et elle poussait plus le chef de service ou les supérieurs, et après cela se répercutait sur les employés (...) ».*
- Christine, 34 ans, caissière, 8 ans d'anc. dans l'entreprise quittée suite à un LMP travaillait dans une entreprise rachetée par un groupe anglais deux ans avant son départ : *« On avait beaucoup de pression. Il fallait qu'on fasse du chiffre, du chiffre, donc il fallait faire passer les clients assez vite. Il y avait des moments où les clients râlaient (...) disons que pour eux [la direction], ça n'allait jamais assez vite ».*

Journées COI 2011

## Au-delà des changements, le poids des logiques managériales

- Perte du sens du travail, conflits éthiques :
- Claire, 41 ans, 14 ans d'anc. dans l'entreprise quittée suite à un licenciement économique, était responsable de la communication d'une entreprise rachetée deux ans avant son départ.  
« (...) on me demandait de faire de la communication très... euh rassurante "tout va bien dans le meilleur des mondes", c'était pas facile non plus ! Parce que j'avais l'impression de mentir, sur des choses que je ne savais pas et que je ne maîtrisais pas, mais je les voyais quand même... ».
- « Moi quand j'ai commencé à travailler, c'était pas du tout comme ça quoi, y avait un respect du..., enfin, on essayait quand même de faire la qualité, (...), aujourd'hui, y fallait faire du résultat, point. Moi, travailler dans une boîte et puis faire du chiffre pour payer des actionnaires, ça me pose un problème, voilà ! » (Jean-Charles, 38 ans, chef de projet, 3 ans d'ancienneté ; démission).

Journées COI 2011

## Subir ou fuir : un processus de désengagement

- Le changement vient modifier le champ des configurations ; ainsi, ce qui était toléré (telles que des conditions d'emploi insatisfaisantes) ne l'est plus.
- Des souffrances le plus souvent vécues sur un mode individuel...
- ...pouvant porter atteinte à la santé du salarié :
- « Non, à la fin, à la fin, c'était dur...C'étaient vraiment des..... Donc beaucoup de fatigue, beaucoup de stress et tout ça, donc ce qui fait que, ouais, à la fin, on pète les plombs. Ça ne peut pas durer éternellement dans ce genre de situations (...) Je me suis arrêté une semaine pour cause de surmenage avant de partir...C'est le médecin qui m'a dit 'Faut s'arrêter' ». (Jean-Charles, 38 ans, chef de projet, 3 ans d'ancienneté ; démission)

Journées COI 2011

## Subir ou fuir comme seule alternative ?

- Ce sont les changements organisationnels qui sont les plus corrélés aux ruptures de contrat de travail, ainsi que les restructurations financières. Cependant, les entretiens conduits avec les salariés conduisent à écarter tout « déterminisme organisationnel » pour retenir les logiques managériales que ces outils servent.
- Dans ces contextes, la défection (exit) apparaît comme la seule issue.
- Le fait de savoir qui est à l'initiative de la rupture apparaît, dans ces contextes, indiscernable. Licenciés ou démissionnaires, les salariés se sont extirpés bon gré mal gré d'une situation de travail inextricable et peu d'entre eux regrettent leur rupture, quelle qu'en soit la forme.
- Quelle soutenabilité économique de ces logiques managériales ?

Journées COI 2011