



La déstabilisation des stables : restructuration financière et travail insoutenable

Coralie Perez

► To cite this version:

Coralie Perez. La déstabilisation des stables : restructuration financière et travail insoutenable. Travail et Emploi, 2014, 138, pp.37-52. 10.4000/travailemploi.6328 . halshs-01072256

HAL Id: halshs-01072256

<https://shs.hal.science/halshs-01072256>

Submitted on 19 Oct 2019

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

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

La déstabilisation des stables :

Restructuration financière et travail insoutenable

Destabilizing the steady ones: financial restructuring and unbearable work situations

Coralie Perez



Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/travailemloi/6328>

DOI : 10.4000/travailemloi.6328

ISSN : 1775-416X

Éditeur

DARES - Ministère du Travail

Édition imprimée

Date de publication : 1 avril 2014

Pagination : 37-52

ISSN : 0224-4365

Référence électronique

Coralie Perez, « La déstabilisation des stables : », *Travail et Emploi* [En ligne], 138 | avril-juin 2014, mis en ligne le 01 avril 2016, consulté le 19 avril 2019. URL : <http://journals.openedition.org/travailemloi/6328> ; DOI : 10.4000/travailemloi.6328

La déstabilisation des stables : restructuration financière et travail insoutenable

Coralie Perez^(*)

Depuis les années 1990 et l'avènement d'un régime d'accumulation tiré par la finance, les entreprises sont en proie à des restructurations financières qui déstabilisent les relations d'emploi. Loin d'être réductibles aux licenciements économiques collectifs, les effets des restructurations financières portent aussi sur les conditions et les vécus du travail. À partir d'entretiens conduits avec des salariés ayant connu une rupture de leur contrat de travail (subie ou « choisie ») dans un contexte de restructuration financière, cette contribution met en lumière un vécu partagé du processus qui conduit à la rupture (un travail devenu insoutenable) mais des modalités de rupture (licenciement pour motif économique ou pour motif personnel, démission) qui sont contingentes. Dans ces contextes, la rupture est souvent vécue comme une épreuve susceptible de transformer durablement le rapport au travail et à l'emploi.

La pression concurrentielle soumet les entreprises à un processus permanent de réorganisations et de changements de nature et d'ampleur diverses (GREENAN *et al.*, 2010). Parmi ces changements, les restructurations, souvent associées à des destructions d'emplois, constituent des événements majeurs de la vie des entreprises. Selon Rachel BEAUJOLIN-BELLET (2010), on peut distinguer les « restructurations de crise » des « restructurations de compétitivité » : les premières seraient justifiées par une baisse de l'activité ou de la rentabilité nécessitant des changements structurels afin de préserver la pérennité de l'entreprise ; en revanche, les motivations des « restructurations de compétitivité » tiendraient moins à des difficultés économiques qu'au souhait de dégager des marges financières supérieures à court ou moyen terme. Pour cela, les entreprises procèdent à des opérations de transferts d'actifs qui peuvent prendre de nombreuses formes (fusion, acquisition, cession, rachat) que nous qualifierons par la suite de « restructurations financières ». Depuis les années 1990, le volume de ces opérations a considérablement augmenté tant en valeur qu'en nombre. « Au niveau mondial, leur montant agrégé est passé de 289 milliards de dollars (Md\$) en 1984 (2,44 % du PIB⁽¹⁾ mondial) à 2 660 Md\$ en 2011, avec un pic de 5 265 Md\$ en 2007 (8,89 % du PIB mondial) » (BODT DE *et al.*, 2013). Ces modifications du périmètre capitalistique des entreprises ont un caractère plutôt procyclique ; elles ont connu une forte phase d'expansion entre 1997 et 2000, une chute entre 2001 et 2003 puis, à nouveau, une phase ascendante

jusqu'en 2007 marquée par des opérations de consolidation dans les secteurs bancaire, des télécoms et pharmaceutique. Depuis 2008 et l'entrée en récession, la part des pertes d'emplois en Europe liées aux fusions-acquisitions (FA) a diminué au profit des fermetures et faillites et n'aurait été que de 5 % en 2012⁽²⁾ (EUROFOUND, 2012). Cependant, l'appartenance croissante des entreprises à des groupes de dimension mondiale rend ces opérations fréquentes⁽³⁾, et l'effet de cette évolution sur le travail et l'emploi ne peut être ignoré. Davantage soumises à la pression des marchés financiers, dont l'objectif est principalement d'accroître la compétitivité et la valeur actionnariale, les entreprises déploient de nouvelles normes managériales qui régissent les modes de gestion de l'emploi (MONTAGNE, SAUVIAT, 2001 ; GOSPEL, PENDLETON, 2003). Alors que face à la baisse de leur volume d'activité, les entreprises s'ajustent principalement en réduisant l'emploi temporaire et non qualifié, les restructurations financières ne tendent-elles pas à la « déstabilisation des stables » (CASTEL, 1995), en sapant les contrats implicites entre salariés et employeurs, qui assuraient un certain niveau d'engagement et de loyauté en

(2) Ces chiffres sont à manier avec précaution car la construction de l'indicateur (le baromètre européen des restructurations) tend probablement à sous-estimer l'impact des FA sur l'emploi. Il repose sur les annonces de restructurations effectuées dans les médias européens en ne retenant que les cas impliquant au moins 100 emplois perdus (ou créés) ou concernant des sites d'au moins 250 salariés ; chaque restructuration n'est caractérisée que par un descripteur « causal » ; le principal, les « réorganisations internes », compte pour 60 % à 80 % des pertes d'emploi liées aux restructurations entre 2002 et 2010.

(3) De plus en plus de salariés français travaillent dans une entreprise appartenant à un groupe : ils étaient 45 % en 1985 (DUHAUTOIS, 2005) et 64 % en 2009 (BÉGUIN *et al.*, 2012).

(*) Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, Centre d'économie de la Sorbonne ; coralie.perez@univ-paris1.fr

(1) Produit intérieur brut.

contrepartie d'une relative sécurité de la relation d'emploi (CONWAY *et al.*, 2008 ; PALPACUER *et al.*, 2007) ? C'est à ce processus de «déstabilisation des stables» dans un contexte de restructuration financière (RF) que nous allons nous intéresser ici. Quels sont les salariés dont l'emploi est fragilisé dans une restructuration financière ? Selon quel processus et quelle modalité⁽⁴⁾ (licenciement pour motif économique, licenciement pour motif personnel, démission, voir encadré 1), perdent-ils (ou quittent-ils) leur emploi ? Cette contribution se propose de répondre à ces questions à partir d'une post-enquête de l'enquête *Changements organisationnels et informatisation* (COI) réalisée dans le cadre d'une convention avec la Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (Dares) (BERTON, PEREZ, 2009). Cette post-enquête, réalisée en 2009, a permis de retrouver des salariés qui avaient quitté leur entreprise en 2006, et de les interroger sur les circonstances de ce départ ; parmi eux, dix-neuf avaient été licenciés ou avaient démissionné dans un contexte de restructuration financière (voir encadré 2).

Encadré 1

Les modalités de rupture du contrat de travail

Le licenciement pour motif économique (LME) est «[...] effectué par un employeur pour un ou plusieurs motifs non inhérents à la personne du salarié, résultant d'une suppression ou transformation d'emploi ou d'une modification, refusée par le salarié, d'un élément essentiel du contrat de travail, consécutives notamment à des difficultés économiques ou à des mutations technologiques» (Code du travail, L. 1233-3). L'employeur a, préalablement à la notification du LME, une obligation de reclassement du salarié.

Le licenciement pour motif personnel (LMP) est inhérent à la personne et/ou au comportement du salarié : inaptitude physique, incompetence ou insuffisance professionnelle, faute professionnelle.

La démission est l'acte par lequel un salarié met fin au contrat de travail qui le lie à son employeur. Cette décision doit résulter d'une volonté libre, non équivoque et sérieuse du salarié.

Encadré 2

Une enquête qualitative adossée à l'enquête statistique COI 2006

L'échantillon de 800 salariés dont sont issus nos enquêtes provient de l'enquête *Changements organisationnels et informatisation* (COI) 2006 (cf. <http://www.enquetecoi.net/>; consulté le 6 juillet 2014). Le volet «entreprises» (renseigné par un représentant de la direction) apporte des informations sur les changements qu'elles ont mis en œuvre entre 2003 et 2006. Le volet «salariés» a été réalisé par un tirage aléatoire de deux à trois salariés par entreprise (sur le champ de celles ayant plus de 20 salariés dans le secteur marchand) ayant répondu au questionnaire «entreprises» (soit, au total, 14 369 salariés). Les salariés ont été sélectionnés en fonction de leur présence dans l'entreprise au 31 décembre 2005 et ont été interrogés fin 2006. Parmi ces salariés, 1 394 salariés avaient quitté, au cours de l'année 2006, l'entreprise pour laquelle ils avaient été sélectionnés, et ont répondu à un questionnaire plus court explorant les raisons de leur départ : parmi eux, 800 ont connu une rupture de leur contrat de travail (dans 97 % des cas, un CDI), dont 454 démissions et 346 licenciements (BERTON, PEREZ, 2009). Les autres départs sont, pour plus de la moitié, des fins de contrats à durée déterminée (CDD) puis, dans une moindre mesure (30 %), des départs à la retraite. Pour mettre en lien les dimensions du changement avec la probabilité de rupture du contrat de travail, ce sont les fichiers couplés «salariés» de l'enquête COI qui sont utilisés. Ainsi, pour chaque salarié, nous disposons des informations (recueillies dans le volet «entreprises») sur les changements survenus dans l'entreprise dans laquelle il travaillait (ou bien qu'il avait quittée) à la date de l'enquête.

Dans le cadre d'une post-enquête COI, des entretiens semi-directifs ont été réalisés avec un échantillon de 33 salariés parmi les 800 ayant connu une rupture de leur contrat de travail en 2006. Ces salariés ont été retrouvés à partir de 200 adresses (à Paris et en province) fournies par l'Institut national de la statistique et des études économiques (Insee). Ils ont accepté un entretien à leur domicile (ou sur un autre lieu de leur choix), d'une heure trente minutes en moyenne, qui portait sur les circonstances de leur départ de l'entreprise, et leur parcours professionnel antérieur et postérieur à la démission ou au licenciement. Ces entretiens ont été enregistrés et retranscrits. L'échantillon ne prétend pas à une quelconque représentativité ; de fait, les cadres sont proportionnellement bien plus nombreux que dans l'enquête COI (43 % contre 20 %). Par ailleurs, dans le protocole de post-enquête, il n'était pas prévu de rencontrer des interlocuteurs des entreprises «quittées», qu'il s'agisse de responsables des ressources humaines, de représentants du personnel ou même de salariés ayant conservé leur emploi.

(4) Nous laissons ici de côté la rupture conventionnelle introduite dans le Code du travail postérieurement à la réalisation de notre terrain (BERTA *et al.*, 2012). Nos résultats contribuent cependant à éclairer une part du succès que cette modalité de rupture a rencontré. Nous y reviendrons en conclusion de l'article.

L'enjeu est de mieux saisir les conséquences sur l'emploi et la relation salariale de ces restructurations financières, qui ne passent pas nécessairement par les plans de sauvegarde de l'emploi (PSE) et ne sont pas toujours planifiées, ni même souhaitées par les directions d'entreprise dans leur gestion des sureffectifs. Les ruptures de contrat de travail dans un contexte de restructuration financière sont envisagées du point de vue de leur vécu par les salariés. Dans ce processus de rupture, trois étapes sont distinguées : la rupture du contrat implicite qui lie le salarié à son employeur ; un processus de désengagement (où se définit la modalité de rupture) ; et, plus brièvement décrite en conclusion, la construction d'un nouvel avenir professionnel. Un bref état des lieux de l'effet des restructurations financières sur l'emploi, à partir de la littérature socio-économique et de l'exploitation de l'enquête *COI 2006*, précède ces développements.

Appréhender les effets des restructurations financières sur l'emploi : une approche socio-économique

Si l'origine des restructurations est le plus souvent multifactorielle, les effets sur l'emploi sont également diffus et difficiles à mesurer, tandis que ceux impactant le travail ont été longtemps négligés, voire niés (RAVEYRE, 2005).

Des restructurations financières déstabilisatrices de la main-d'œuvre

En France, peu de travaux économiques mesurent l'impact global des restructurations financières sur l'emploi. Mathieu BUNEL et ses coauteurs (2009) estiment qu'en moyenne 3 000 fusions-acquisitions (FA) ont eu lieu chaque année en France entre 2000 et 2004 ; les entreprises concernées (acquéreuses et cédantes) étant le plus souvent de grande taille, 10 à 12 % des effectifs salariés seraient concernés annuellement. D'après leurs estimations, l'effet global sur l'emploi après trois ans serait positif, les créations d'emploi surcompensant les destructions d'emploi. Si les travaux similaires réalisés à l'étranger ne conduisent pas tous à cette conclusion (BUNEL *et al.*, 2010), ils s'accordent sur la forte rotation de la main-d'œuvre entraînée par les restructurations financières (SMEETS *et al.*, 2012).

Qui sont les salariés qui quittent ou perdent leur emploi dans ce contexte ? Tout d'abord, les salariés de l'entreprise acquise ne sont pas les seuls concernés. La recherche de synergie et d'efficacité peut conduire à substituer des travailleurs de l'entreprise acquise à d'autres de l'entreprise

acquéreuse. À partir de données françaises couplées «entreprises-salariés», David MARGOLIS (2006) montre que dans les trois années qui suivent la FA, la probabilité de rester en emploi (dans la nouvelle entité) est plus faible pour les salariés de l'entreprise acquise que pour ceux de l'entreprise acquéreuse ; mais cette différence s'annule au-delà de trois ans. Ensuite, les réductions d'emploi engendrées par les FA peuvent avoir un rôle de catalyseur des changements organisationnels visant à modifier les modes d'organisation du travail et à imposer de nouvelles formes de management (HUDSON, 2002). De nouvelles recrues, pas nécessairement plus qualifiées mais imprégnées d'une culture d'entreprise différente (donc mieux susceptibles de s'intégrer à la nouvelle entité) seront alors embauchées (SMEETS *et al.*, 2012). Ceci a au moins deux conséquences : sur les modalités de rupture, d'une part, puisque les séparations par l'incitation à la démission ou par le licenciement, quel qu'en soit le motif, peuvent alors être utilisées pour faciliter la restructuration financière en évinçant les salariés jugés les plus réticents ou les plus difficilement adaptables aux nouvelles conditions ; sur le profil des personnes quittant l'entreprise, d'autre part, qui ne sont pas nécessairement les moins qualifiées (IVERSON, PULLMAN, 2000 ; MARGOLIS, 2006).

Dans le volet «entreprises» de l'enquête *COI 2006* renseigné par un représentant de la direction (questionnaire auto-administré), le fait qu'une entreprise ait pu connaître une restructuration financière sur la période étudiée (2003-2006) est directement mesuré par la réponse à la question suivante :

«Depuis 2003, l'organisation de votre entreprise a-t-elle connu les changements suivants :

– Restructuration financière (fusion, acquisition, cession ou rachat) : Oui/Non. »

Grâce au fichier couplé «entreprises-salariés» de l'enquête *COI*, on peut établir qu'un tiers des salariés de l'échantillon travaillaient dans une entreprise ayant connu une restructuration financière dans les trois années précédant l'enquête. Ces salariés sont plus souvent employés par une grande entreprise (plus de 1 000 salariés), du secteur des «activités financières et immobilières» et des «services aux entreprises», où la proportion de cadres est un peu supérieure à celle observée dans les entreprises non concernées par ce changement de leur périmètre. Sans surprise, leur entreprise appartient également plus souvent (8 fois sur 10) à un groupe (voir tableau 1).

Tableau 1 : Caractéristiques de l'échantillon des salariés selon qu'ils travaillent (ou ont travaillé) dans une entreprise ayant connu une restructuration financière (RF) entre 2003 et 2006

	Salariés encore en emploi dans la même entreprise	Salariés ayant quitté leur entreprise*	Salariés encore en emploi dans une entreprise ayant connu une RF	Salariés ayant quitté leur entreprise dans un contexte de RF*	Salariés ayant rompu leur contrat dans un contexte de RF**
Restructuration financière	34	33			
Caractéristiques de l'entreprise					
Taille					
[20-50 [	20	25	14	16	20
[50-200 [	20	23	16	22	26
[200-500 [	14	13	13	13	14
[500-1 000 [	18	15	21	18	17
[1 000 et +[	28	24	37	31	24
Secteurs d'activité					
Industrie	37	26	36	28	27
Construction	8	7	7	7	5
Commerce et réparation	18	21	17	19	20
Transport	8	8	7	7	8
Services	30	37	33	39	40
Appartenance à un groupe	73	69	83	80	81
Caractéristiques sociodémographiques					
Ancienneté					
[1-3 ans [	12	37	12	34	25
[3-5 ans [	12	16	12	17	21
[5-10 ans [	26	21	26	22	29
[10-20 ans [	26	11	25	13	24
[20 et +[	24	14	24	14	21
Catégorie socioprofessionnelle					
Cadre	19	16	21	20	21
Technicien-agent de maîtrise	22	17	24	18	20
Employé	26	32	24	31	28
Ouvrier	33	35	21	31	31
Femme	34	39	37	36	34
Nombre d'observations	14369	1 394	4 804	456	388

* : principalement fins de CDD et départs à la retraite. ** : démissions, licenciements.

Lecture : 73 % des salariés interrogés dans l'enquête *COI 2006* et encore en emploi à la date d'enquête travaillaient dans une entreprise appartenant à un groupe. C'est le cas de 83 % des salariés en emploi à la date d'enquête et employés par une entreprise ayant connu une restructuration financière entre 2003 et 2006.

Champ : Salariés stables (au moins un an d'ancienneté) des unités productives de vingt salariés et plus dans le secteur privé.

Les données présentées sont non pondérées. En effet, il n'existe pas de coefficient de pondération pour le fichier des « sortants ».

Source : Enquête couplée « employeurs-salariés » *COI 2006* / Insee-Dares-CEE (Centre d'études de l'emploi).

Lorsqu'on contrôle pour l'effet de plusieurs variables liées à l'individu (âge, sexe, ancienneté dans l'entreprise, catégorie socioprofessionnelle) ou à l'entreprise (taille, secteur d'activité), il s'avère que travailler dans une entreprise qui a connu une restructuration financière accroît significativement la probabilité d'une rupture de contrat de travail (mais pas celle d'un départ par une autre voie, retraite ou fin de CDD notamment; voir tableau 2). Les salariés présents dans l'entreprise depuis moins de dix ans sont proportionnellement plus nombreux à l'avoir quittée, volontairement ou non, dans ce contexte. Ainsi, perdre ou quitter son emploi est significativement moins probable lorsqu'on a plus de dix années d'ancienneté

dans l'entreprise, toutes choses égales par ailleurs. On peut y voir le signe protecteur de l'ancienneté dans les départs contraints mais aussi, pour les salariés jeunes et qualifiés, l'opportunité dans ce contexte de changements organisationnels, de « trouver sa voie » ou de « poursuivre sa carrière » ailleurs (BERTON, 2013). Alors que ce sont les salariés les moins qualifiés (ouvriers, employés) qui sont proportionnellement plus touchés par les destructions d'emploi dans les « restructurations de crise » – l'emploi intérimaire constituant la première variable d'ajustement en cas de baisse d'activité –, le fait d'être cadre ne réduit pas significativement la probabilité d'une rupture du contrat de travail dans un contexte de restructuration

Tableau 2 : Probabilité de quitter son entreprise lorsque celle-ci a connu une restructuration financière (RF) entre 2003 et 2006

	Tous les salariés		Salariés travaillant (ou ayant travaillé) dans une entreprise ayant subi une RF	
	Rupture du contrat de travail (démissions, licenciements)	Autres départs (fin de CDD, retraite, etc.)	Rupture du contrat de travail (démissions, licenciements)	Autres départs (fin CDD, retraite, etc.)
<i>Constante</i>	***	***	***	***
<i>Restructuration financière</i>	+	Ns		
Caractéristiques de l'entreprise				
<i>Taille</i>				
[20-50 [	Ns	Ns	Ns	Ns
[50-200 [	Réf	Réf	Réf	Réf
[200-500 [	***	Ns	Ns	Ns
[500-1 000 [	***	Ns	**	Ns
[1 000 et +[	***	Ns	***	Ns
<i>Secteurs d'activité</i>				
Industrie	***	Ns	Ns	Ns
Construction	***	Ns	***	Ns
Commerce et réparation	Réf	Réf	Réf	Réf
Transport	Ns	Ns	Ns	Ns
Services	Ns	+	Ns	Ns
Caractéristiques sociodémographiques				
<i>Ancienneté</i>				
[1-3 ans [	***	***	***	***
[3-5 ans [	***	***	**	Ns
[5-10 ans [	Réf	Réf	Réf	Réf
[10 et +[	***	***	**	Ns
<i>Catégorie socioprofessionnelle</i>				
Cadre	Ns	***	Ns	Ns
Technicien-agent de maîtrise	Ns	***	Ns	***
Employé	Ns	Ns	Ns	Ns
Ouvrier	Réf	Réf	Réf	Réf
<i>Femme</i>	Ns	Ns	***	Ns
Nombre d'observations	15 763		5 260	

***, **, * : effet significativement différent de 0 au seuil 1 %, 5 %, 10 %. NS : le coefficient estimé n'est pas significativement non nul. Les données sont non pondérées.

Champ : Pour les deux premières colonnes, le champ est celui des salariés des unités productives de 20 salariés et plus dans le secteur privé (N = 15763) ; pour les deux dernières, c'est celui des salariés travaillant ou ayant travaillé dans des entreprises ayant connu une restructuration financière entre 2003 et 2006 (N = 5260).

Source : Enquête couplée «employeurs-salariés» COI 2006 / Insee-Dares-CEE.

financière par rapport à ces deux autres catégories socioprofessionnelles (CSP), à taille, secteur, ancienneté et sexe donnés. Certes, les ruptures de contrat de travail concernent proportionnellement davantage les salariés les moins qualifiés et particulièrement les ouvriers dans un contexte de restructuration financière. Mais du fait des variables de contrôle, les cadres n'apparaissent pas ici statistiquement significativement moins susceptibles de quitter (ou de perdre) leur emploi que les autres catégories de salariés. Ce résultat rend l'analyse des circonstances et du processus de rupture d'autant plus utile qu'il peut apparaître contre-intuitif. Si la probabilité de rupture du contrat de travail n'est pas significativement moins élevée pour les cadres, ils disposent cependant de davantage

de ressources pour négocier leur départ (comme l'ont montré dans ces mêmes contextes Cécile GUILLAUME et Sophie POUCHIC [2009] ou Florence PALPACUER et ses coauteurs [2007]), et s'assurer de meilleures perspectives d'emploi ultérieures que leurs homologues moins qualifiés ; le taux de chômage des cadres, trois fois inférieur à celui des ouvriers, en témoigne⁽⁵⁾.

Comprendre les effets des restructurations financières sur la relation d'emploi nécessite de se pencher sur ce que les FA font au travail.

(5) Le taux de chômage des cadres était de 3,7% en 2012 contre 10,3% pour les employés et 14,4% pour les ouvriers (source : Insee, enquête Emploi 2012).

Restructurations : le travail mis à mal

Longtemps négligés par les chercheurs comme par les managers des organisations concernées, les effets des restructurations sur le travail (que ce soit dans le registre des conditions de travail et de l'impact sur la santé, ou dans celui de l'implication et de la motivation des salariés) constituent à présent une source de préoccupations. En témoigne le livre vert européen sur les restructurations qui met ainsi l'accent sur leurs conséquences sur les salariés, ceux qui partent mais aussi ceux qui restent dans ces organisations au motif que : « des restructurations mal gérées peuvent avoir un impact significativement négatif à long terme sur les ressources humaines des entreprises, affaiblissant ainsi une de leurs ressources clé face à la concurrence » (EUROPEAN COMMISSION, 2012).

Le travail est en effet mis à mal par les restructurations. La perception des changements induits par les restructurations financières est mesurable auprès des salariés encore présents dans leur entreprise au moment de l'enquête *COI 2006* (voir tableau 3).

Tableau 3 : Changements dans les conditions de travail ressenties selon que le salarié appartient ou non à une entreprise qui a connu une restructuration financière (RF) entre 2003 et 2006

Le salarié a ressenti :	Part des salariés de COI 2006 (%)	Odd Ratio relatif au fait que l'entreprise a connu une RF entre 2003 et 2006
Une crainte de perdre son emploi dans l'année qui vient	19%	+ 35%
Un (ou des) changement(s) dans l'organisation du travail ou les façons de travailler dans les 3 dernières années	47%	+ 6%
Un (ou des) changement(s) dans les techniques utilisées au cours des 3 dernières années	36%	+ 7%
Une accentuation des contraintes de rythme de travail depuis 3 ans	46%	+ 6%
Devoir changer de qualification ou de métier dans les 3 prochaines années	45%	+ 8%

Données pondérées.

Variables contrôlées : ancienneté dans l'entreprise, PCS, sexe, taille et secteur de l'entreprise.

Tous les *odd ratios* (ou rapports de chance) présentés sont significatifs au seuil de 1%.

Lecture : 47% des salariés interrogés dans l'enquête *COI 2006* et encore en emploi à la date d'enquête travaillaient dans une entreprise ayant mis en œuvre au moins un changement dans l'organisation du travail entre 2003 et 2006. Toutes choses égales par ailleurs, le fait de travailler dans une entreprise ayant connu une restructuration financière accroît significativement et positivement la probabilité d'avoir ressenti chacun des changements mentionnés ainsi que, et surtout, la crainte de perdre son emploi (+ 35% comparé à un salarié travaillant dans une entreprise n'ayant pas connu de restructuration financière sur la période étudiée).

Champ : Salariés stables (au moins un an d'ancienneté) des unités productives de 20 salariés et plus dans le secteur privé. Les questions étaient posées ici aux seuls salariés encore en emploi à la date d'enquête.

Source : Enquête couplée «employeurs-salariés» *COI 2006* / Insee-Dares-CEE.

Le fait de travailler dans une entreprise ayant connu une restructuration financière conduit à percevoir significativement plus souvent des changements dans son travail ou celui de ses collègues. Le travail est également appréhendé comme s'étant significativement plus intensifié dans les trois dernières années (période à propos de laquelle l'employeur est interrogé sur l'existence d'une restructuration financière). Plus intensif, le travail peut devenir (au moins temporairement) insoutenable⁽⁶⁾. De ce fait, et selon la capacité du salarié à «s'adapter» à ces nouvelles conditions de travail, l'intensification du travail peut provoquer un *retrait* ou une *éviction* de l'emploi. C'est ce que mettent en évidence Thomas AMOSSÉ et Michel GOLLAC (2008) en observant que l'intensité du travail accroît, toutes choses égales par ailleurs, toutes les formes de mobilité, mais que son effet sur les trajectoires aura une forte variabilité individuelle en fonction des ressources du salarié et du contexte dans lequel il opère. Notamment, une organisation qui valorise l'entraide dans les collectifs de travail, favorise l'adaptation des salariés par des formations adaptées, suscitera moins de ruptures de contrat de travail dans un contexte de changements (PAVAGEAU *et al.*, 2007). Enfin et surtout, le sentiment d'insécurité a gagné significativement davantage les salariés travaillant dans des entités impliquées dans des restructurations financières (salariés qui pourtant n'ont pas perdu leur emploi dans la période étudiée), que ceux travaillant dans des entreprises n'ayant pas traversé ces restructurations (voir tableau 3).

Cette perception du risque de perdre son emploi est susceptible d'agir comme un facteur de stress, de démotivation et de moindre implication dans le travail (MAERTZ *et al.*, 2010). Selon Gretchen SPREITZER et Aneil MISHRA (2002), l'attachement à l'organisation et corrélativement, la propension à ne pas la quitter volontairement, sont liés à plusieurs facteurs : la confiance dans les dirigeants de l'entreprise, le sentiment de justice dans la mise en œuvre d'une restructuration (en termes de salariés licenciés notamment) et le pouvoir d'agir (*empowerment*) dans l'entreprise. Tous ces facteurs sont susceptibles d'être bouleversés par une restructuration financière et de saper le contrat implicite qui lie l'employeur et le salarié quant au maintien de l'emploi contre effort et loyauté (HUDSON, 2002). Ainsi, même si la «stabilité» de l'emploi n'est pas directement menacée, l'«insécurité» et la perte de confiance ainsi créées peuvent conduire certains salariés à chercher un autre emploi et à démissionner.

(6) La définition usuellement retenue du «travail soutenable» au niveau européen est celle d'un travail compatible avec le maintien de la santé, des compétences et de l'employabilité (DOCHERTY *et al.*, 2002).

Tableau 4 : 19 cas de salariés face aux restructurations financières

Nom, âge, profession et ancienneté dans l'entreprise quittée	Secteur et taille de l'entreprise quittée (nombre de salariés)	Contexte de départ	Emploi supprimé	Modalités de départ	Négociation du départ
Myriam, 30 ans, responsable marketing (cadre), 5 ans d'ancienneté.	Commerce (22)	Cession de sa société à un groupe suite au départ à la retraite de son fondateur et patron.	Non	LME (négocié)	Oui (préavis non effectué).
Séverine, 36 ans, contrôleur qualité, 8 ans d'ancienneté.	Transport logistique (417)	Fusion de plusieurs entités du groupe.	Oui	LME (dans le cadre d'un PSE)	Non
Claire, 41 ans, responsable communication (cadre), 14 ans d'ancienneté.	Télécommunications (270)	Rachat de sa société par un groupe américain deux ans avant son départ. Puis restructurations successives et plans sociaux.	Non	LME (dans le cadre d'un PSE)	Non (satisfaite des conditions proposées).
Yann, 49 ans, chef de service (cadre), 21 ans d'ancienneté.	Location, autres biens immobiliers (881)	Mise en œuvre d'un centre d'expertise au niveau européen suite à une succession de fusions depuis 2002.	Non	LME (dans le cadre d'un PSE)	Oui (indemnités et formation).
Étienne, 54 ans, responsable d'agence (cadre), 7 ans d'ancienneté.	Travaux publics, réseaux souterrains (25)	Rachat de son entreprise par un de ses associés (de gérant, il est devenu salarié).	Oui	LME (individuel)	Non
Pauline, 32 ans, technicienne <i>hotline</i> , 3 ans d'ancienneté.	Vente en ligne (362)	Cession de l'entreprise à un groupe.	Non	LMP (pour faute)	Non
Antonio, 34 ans, analyste programmeur, 6 ans d'ancienneté.	Conseil en services informatiques (285)	Achat de sa société par un groupe américain.	Oui	LMP (insuffisance professionnelle)	Oui (a négocié son départ, l'employeur souhaitant sa démission).
Christine, 34 ans, caissière, 8 ans d'ancienneté.	Commerce de détail (14052)	Rachat de sa société par un groupe anglais suite au décès du patron.	Oui	LMP (pour faute)	Non
Édouard, 38 ans, ingénieur informaticien (cadre), 7 ans d'ancienneté.	Conseil en services informatiques (1447)	Entreprise en « restructuration permanente », par processus d'achat-vente.	Oui	LMP (refus de mission)	Oui (a négocié son départ, l'employeur souhaitant sa démission).
Joseph, 56 ans, chargé d'affaires (cadre), 5 ans d'ancienneté.	Distribution d'eau (5458)	Cession de sa société à un groupe.	Oui	LMP (refus de mutation)	Oui (indemnités et formation).
Sylvie, 30 ans, chargée de mission, 6 ans d'ancienneté.	Banque (523)	Achat par son groupe d'une nouvelle société anglaise, d'envergure internationale.	Non	Démission	Non (refus des propositions de son employeur, et notamment le passage au statut cadre).
Bachir, 31 ans, ingénieur, 5 ans d'ancienneté.	Conseil en services informatiques (49)	Rachat de l'entreprise par un groupe. Fin de contrat de prestation de service.	Non	Démission	Non
Maurice, 36 ans, consultant en informatique (cadre), 5 ans d'ancienneté.	Conseil en services informatiques (28)	Restructuration financière et refonte de l'organigramme de la société.	Non	Démission	Non
Jean-Charles, 38 ans, chef de projet (cadre), 3 ans d'ancienneté.	Études, méthodes, recherche et développement (875)	Fusion-absorption de sa société par un groupe.	Non	Démission	Non
Armand, 39 ans, cadre commercial (cadre), 6 ans d'ancienneté.	Conseil en services informatiques (329)	Achat de sa société de service par le groupe L, dont l'activité principale est le crédit.	Non	Démission	Non
François, 42 ans, responsable commercial (cadre), 2 ans d'ancienneté.	Industrie biens intermédiaires (70)	Rachat de son groupe (américain) par un autre groupe (français).	Non	Démission	Non
Gabriel, 42 ans, magasinier, 6 ans d'ancienneté.	Commerce et réparation automobile (85)	Achats récurrents de sociétés par son groupe.	Non	Démission	Non
Mélanie, 42 ans, aide-comptable, 1 an d'ancienneté.	Commerce de détail (292)	Fusion de son entreprise, changement de direction.	Non	Démission	Non
Oualid, 42 ans, imprimeur, 7 ans d'ancienneté.	Fabrication cartonnage (612)	Fusion de sa société, changement de direction.	Non	Démission	Non

Note : Les enquêtés sont regroupés selon les modalités de rupture qu'ils ont connues. LME : licenciement pour motif économique; LMP : licenciement pour motif personnel; PSE : plan de sauvegarde de l'emploi.

Champ : Salariés ayant quitté leur entreprise en 2006 et interrogés en 2009.

Source : Post-enquête *COI 2006*. Traitement de l'auteur.

Pour saisir ce qui est en jeu dans ces restructurations et mieux identifier les effets sur le travail et l'emploi, on s'intéresse ici au vécu des restructurations par des salariés qui ont connu une rupture de contrat de travail dans ce contexte. Il s'agit d'éclairer et de comprendre le processus qui conduit à cette rupture (et sa modalité juridique) grâce à un nombre limité d'entretiens approfondis (voir encadré 2). Parmi eux, dix-neuf concernent des salariés qui ont été licenciés ou ont démissionné dans le contexte d'une restructuration financière (au sens donné par l'enquête *COI 2006*; voir tableau 4). L'âge moyen de ces salariés est de 39 ans et leur ancienneté dans l'entreprise au moment du départ était en moyenne de 6,5 ans. L'analyse des récits de rupture de contrat de travail, deux ans après les faits, et *quel que soit le contexte* dans lequel cette rupture a été initiée, procède certainement en partie d'une reconstruction *ex post* des circonstances ayant conduit à cette rupture, avec une tendance à la dépréciation de la situation antérieure. Néanmoins, l'analyse des entretiens a permis de mettre en évidence des *réurrences* dans le vécu du processus de rupture spécifiques aux salariés ayant quitté ou perdu leur emploi dans un contexte de restructuration financière : une annonce brutale et déstabilisante, une dégradation ressentie des conditions de travail, une perte de sens du travail et une atteinte à la santé du travailleur. En revanche, comme dans les autres cas de rupture (PEREZ, 2013), la modalité juridique du départ présente un caractère contingent à des facteurs relevant à la fois de l'environnement professionnel du salarié et des ressources qu'il peut mobiliser.

La rupture (volontaire ou non) du contrat de travail : le résultat d'un processus d'exit face à l'insoutenabilité du travail

Les restructurations financières : des changements brutaux, complexes et facteurs d'insécurité

Si, du point de vue des dirigeants, la fusion-acquisition se prépare bien en amont de sa réalisation, la surprise est souvent totale pour les salariés qui découvrent appartenir à une autre entreprise ou un autre groupe du jour au lendemain, comme l'exprime Myriam :

«Le rachat était une grande surprise pour tout le monde; on l'a appris et ça avait déjà été fait; donc il n'y avait pas eu de bruits de couloir; rien du tout. On l'a appris un jour; il y a eu une réunion générale, et alors voilà, on a été racheté. Et donc là, effectivement, ça a été un peu la panique pendant quelques semaines [...]»

(Myriam, 30 ans, responsable marketing.)

La brutalité de l'annonce et l'incertitude qu'elle fait peser sur le devenir de l'entité et celui de ses

salariés, conjuguées à la complexité des montages financiers, rendent l'événement difficile à appréhender par les salariés. Ils le décrivent comme surplombant et générateur d'une forte insécurité. Celle-ci concerne en premier lieu la pérennité des emplois, le leur et ceux de leurs collègues. En effet, les fusions-acquisitions trouvent leurs justifications dans la possibilité de réaliser des synergies, des économies d'échelle, ce qui implique de supprimer les « doublonnages » entre les services.

«Le groupe X. a été racheté par une entité française, le groupe Y. Moi, étant français dans ce groupe-là, je pouvais avoir des opportunités certaines, mais on pouvait aussi considérer que j'étais redondant par rapport à d'autres gens qui avaient les mêmes classifications venant de Y. Donc je pouvais me poser des questions sur mon devenir: »

(François, 42 ans, responsable commercial.)

Cette annonce, avec ou sans effet de surprise, est un « choc » puisque « c'est un événement tout à fait identifié qui vient heurter les salariés et les incite à une réflexion délibérée sur leur emploi et peut-être sur le fait de le quitter volontairement » (LEE, MITCHELL, 1994, traduction de l'auteure). Les restructurations financières sont parfois d'autant plus inattendues pour les salariés qu'elles ne viennent pas sanctionner une dégradation de la performance de l'entreprise mais sont mises en œuvre pour accroître la valeur actionnariale en transférant une partie du risque sur les salariés. Ce type de gouvernance est dénoncé par certains salariés qui s'estiment floués dans l'opération.

«Quand j'ai été embauché, j'avais même rencontré monsieur B. [le président-directeur général de la famille du fondateur du groupe] et puis d'autres. Ils avaient dit que le secteur de l'environnement et de l'eau était un secteur à privilégier, que c'était un secteur d'avenir, qu'il y avait beaucoup de choses à faire et que le groupe B. en faisait un de ses fers de lance... Au bout de trois ans, ils ont laissé tomber, ils ont vendu tout ! Toute la S. ! B. n'a même plus 1 % de la S. ! Ils ont vendu donc avec des plus-values qui sont revenues uniquement aux actionnaires, mais pas du tout au personnel qui, lui, en a plutôt pâti au niveau des conséquences. »

(Joseph, 56 ans, chargé d'affaires.)

Cette absence de lisibilité conjuguée à l'atmosphère de secret qui entoure la décision engendre de la crainte, mais aussi un sentiment de peur, d'injustice et d'impuissance, voire de trahison, et une difficulté pour les salariés à se positionner dans cette nouvelle configuration.

Dans la littérature gestionnaire, les restructurations financières sont considérées comme des opérations risquées. Ainsi, comme le note Karine EVRARD SAMUEL (2003, p. 42) : «Après une phase de préparation souvent secrète qui implique un nombre d'acteurs limité, l'annonce d'une fusion ou

d'une acquisition est un instant où tout peut basculer de façon accélérée. » Ce contexte de « turbulence organisationnelle », qui peut dégénérer jusqu'à la crise, nous a été décrit par les salariés dont les entreprises ont été concernées par ces processus de rachat-vente.

« Donc, pendant trois ans en fait, on a vécu au rythme des... Les entités ont énormément résisté parce qu'elles avaient un peu l'impression de perdre. S., c'est une boîte qui avait 30 ans quand même, donc de perdre un peu de leur passé, de leur historique, de leur savoir-faire et tout ; donc y a eu énormément de résistance en interne, ça s'est pas toujours bien passé [...] »

(Jean-Charles, 38 ans, chef de projet.)

La restructuration financière inaugure ainsi une succession de changements, occasionnellement technologiques mais surtout organisationnels, qui vont avoir des répercussions sur le travail et sur l'emploi.

Une dégradation ressentie des conditions de travail

Une des premières conséquences de la fusion de deux entités est le rapprochement géographique qu'elle implique pour les salariés de l'entreprise acquise. Si la localisation de la nouvelle entité est plus éloignée du domicile et complique l'organisation de la vie quotidienne, ses effets sont pénibles et peuvent conduire à des arbitrages famille-emploi complexifiés par l'incertitude qui pèse sur la pérennité de l'emploi. C'est ce qu'exprime Joseph dont le siège de la société a été transféré du Nord de la France en région parisienne, rejoignant celui du groupe acquéreur. La direction demande alors au personnel du siège de les rejoindre :

« Vu les mouvances, la garantie que la société n'explose pas n'était pas sûre du tout. Donc je risquais de vendre ici, d'aller loger en région parisienne, d'avoir des problèmes de famille et après de n'avoir plus rien du tout ! »

(Joseph, 56 ans, chargé d'affaires.)

En outre, ce sont aussi les collectifs de travail qui sont par là recomposés. Armand, 39 ans, cadre commercial, dont la société a été vendue à un groupe implanté au cœur de Paris fait le même constat : *« C'est une implantation qui n'a pas beaucoup de sens, parce que ce n'est pas une implantation de proximité avec les clients et c'est pas une implantation de proximité avec les familles non plus. »* Son temps de trajet pour rejoindre son domicile augmente considérablement avec cette restructuration financière.

Phénomène connu pour tous les changements organisationnels, les restructurations financières entraînent un accroissement de la charge de travail des salariés et ce, à tous les niveaux de l'entreprise : « Chaque responsable, même de faible

niveau, impliqué dans la nouvelle entreprise supporte pendant la fusion une charge considérable de travail. Il doit non seulement atteindre les objectifs qui lui ont été fixés dans le cadre du budget général mais en même temps participer, dans sa sphère de compétences, à la réflexion et à la mise en place des structures, procédures et outils de travail de la nouvelle société » (EGG, 2000, p. 110). La charge de travail s'alourdit aussi sous l'effet d'un processus d'ajustement de l'emploi à la nouvelle structure qui peut laisser certains postes vacants pendant un temps plus ou moins long ; la charge de travail est alors répartie sur les autres salariés.

« On s'est retrouvé avec beaucoup de... une charge de travail extrêmement importante qui est revenue sur peu de têtes ; et malgré les appels à l'aide, une situation qui n'a pas évolué, donc voilà... »

(Jean-Charles, 38 ans, chef de projet.)

La charge mentale est aussi alourdie par l'insécurité créée par la restructuration financière, qui vient perturber la connaissance des objectifs et la définition des responsabilités, dans l'entreprise acquéreuse comme dans celle acquise. C'est ce qu'a expérimenté Sylvie, chargée de mission dans une entreprise acquéreuse d'une autre société du secteur bancaire. Son projet, initialement conçu pour être déployé dans son entreprise (N), prend une envergure « stratégique » et internationale lorsque son entreprise achète une société britannique (C) :

« Il y a eu beaucoup d'ordres et de contre-ordres [...]. C'est vrai que bon, au bout d'un moment, on se fatigue un petit peu... et qui venaient aussi du fait que assez rapidement C. est venue se greffer sur le projet et du coup, les objectifs de N. et de C. n'étaient pas les mêmes, et donc forcément, il y avait des tiraillements des deux côtés. Par exemple, vous devez rédiger des documents en anglais mais à la base, on ne vous a pas demandé si vous aviez un niveau d'anglais assez satisfaisant, donc voilà... C'est vrai que ça crée des petits problèmes de blocage qui, accumulés, finissent par provoquer une saturation [...] »

(Sylvie, 30 ans, chargée de mission.)

Le processus de réorganisation consécutif à la restructuration rompt les routines de travail et rend son exercice plus difficile :

« Il y avait beaucoup de pression au niveau de tout. Ça changeait tout le temps d'équipe, tout le temps de patron ; les patrons restaient six mois et puis bon, ça ne leur convenait pas. [...] On changeait souvent de rayon, d'entreprise, de machin quoi, de fournisseur, ils changeaient tout le temps. »

(Christine, 34 ans, caissière.)

Cette instabilité est préjudiciable au travail mais aussi au salarié : ainsi, Édouard travaille pour une société de services informatiques qui le met à disposition d'entreprises clientes. Cette mise à disposition

est effectuée par un commercial dont dépend alors le salarié missionné. Les réorganisations successives déclenchées par une restructuration financière du groupe fragilisent la situation professionnelle d'Édouard :

« J'ai dû changer de responsable au moins cinq fois sans en être toujours averti [...]. Il m'est arrivé parfois de chercher à le contacter : "Ah ben non, c'est plus lui le responsable !" ; or c'était mon responsable direct qui gérait tout ça, carrière, etc. »

(Édouard, 38 ans, ingénieur informatique.)

Autre dimension de la dégradation ressentie des conditions de travail : la nécessité de s'adapter à de nouvelles règles, de nouvelles méthodes de travail, voire une nouvelle culture d'entreprise qui se heurte à ce qui était connu jusqu'alors. Et l'éloignement des cultures d'entreprise est d'autant plus grand que les parties prenantes sont de nationalités différentes (SACHWALD, 2001). Le plus souvent, c'est la « malédiction du vaincu » et la société acquéreuse impose son mode d'organisation sans toujours anticiper les conflits que cela va provoquer. C'est d'ailleurs une des principales causes d'échec des opérations financières qui est documentée dans la littérature gestionnaire. En rejoignant son nouveau site, Myriam, responsable marketing, découvre ses nouvelles conditions de travail :

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

(Myriam, 30 ans, responsable marketing.)

Ces salariés qui, rappelons-le, étaient tous en CDI et ont quitté leur entreprise volontairement ou non, ont vécu ces changements sur le registre de la perte, perte de position réelle ou symbolique consécutive aux réorganisations. La dégradation ressentie des conditions de travail participe de cette « déstabilisation des stables », aiguisée par le sentiment que l'emploi n'est plus assuré.

« Le véritable changement qui s'est opéré sur la dernière restructuration, c'est en effet que plus personne n'avait de poste garanti, plus personne. [...] On rentre dans un cadre où finalement, c'est pas parce qu'on a un poste qui n'est pas supprimé qu'on a la garantie de rester ! »

(Yann, 49 ans, chef de service.)

Les restructurations financières, ainsi que les réorganisations qui les accompagnent, constituent autant de facteurs d'intensification du travail. Face à des organisations sans cesse mouvantes, à la fixation de priorités changeantes et floues, les travailleurs n'ont plus la possibilité de développer

les apprentissages nécessaires à leur adaptation (ASKENAZY, 2005). L'intensification du travail auxquels ils sont confrontés rend alors le travail insoutenable.

Perte de sens du travail et atteinte à la santé

Pour plusieurs des salariés rencontrés, la dégradation ressentie des conditions de travail va jusqu'à questionner le sens du travail et mettre en conflit la vision que ces salariés ont de la qualité de leur travail avec celle véhiculée par la nouvelle organisation.

« On axait beaucoup, enfin comme toute entreprise, sur les profits, les marges et quelque part, ça se faisait au détriment de la qualité du travail effectué. Enfin moi, c'est pas comme ça que je concevais mon travail [...] »

(Jean-Charles, 38 ans, chef de projet.)

Pour les salariés, les restructurations financières incarnent, probablement plus que pour tout autre changement, le fonctionnement du capitalisme financier, la course au profit pour les actionnaires et la faible importance corrélatrice accordée au « facteur humain ». Dans la tourmente des fusions-acquisitions, le sentiment d'insécurité, de perte de repères, mais aussi l'expérience concrète de la dégradation des conditions de travail, conduisent les salariés à une réflexion critique sur le fonctionnement de leur société, voire sur le fonctionnement de la société, et se demandent quel sens il y a à participer à cette « aventure » et à s'engager encore dans le travail.

« C'est la loi de l'argent, du libéralisme pur et qui fait des dégâts, ça fait des dégâts, ça fait des dégâts dans les familles et tout... c'est tout. C'est sûr que dans ces conditions-là, si vous voulez..., vous pouvez difficilement... au bout d'un moment, il fallait, c'est pour ça que vous ne pouvez pas rester ! Au bout d'un moment j'ai dit : "Ben c'est tout, je laisse tomber." [...] Ce qu'il [le groupe B.] veut c'est du rendement, du pognon. »

(Jean-Charles, 38 ans, chef de projet.)

Dans ce contexte, l'usure créée par la dégradation des conditions de travail et par la perte de sens du travail rend le départ inéluctable ; ce dernier apparaît comme une condition de la préservation de la santé psychique, même si cela n'est pas toujours explicitement formulé par les enquêtés eux-mêmes. La décision met parfois du temps à s'imposer et peut nécessiter le concours d'un tiers, le médecin de famille dans le cas de Jean-Charles, ou le conjoint quand, dans celui de Sylvie, le malaise retentit sur la sphère familiale.

« On avait de très grosses journées de travail et voire même des week-ends... Non, à la fin, à la fin, c'était dur... C'étaient vraiment des... [Silence prolongé] Donc, beaucoup de fatigue, beaucoup de stress et tout

ça; donc ce qui fait que, ouais, à la fin, on pète les plombs. Ça ne peut pas durer éternellement dans ce genre de situations. »

[Enquêtrice] : « Y a-t-il eu des conséquences au niveau de votre santé ? »

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

(Jean-Charles, 38 ans, chef de projet.)

Ainsi, un processus similaire qui précède la rupture est partagé par les salariés que nous avons rencontrés : une annonce brutale qui constitue un élément fort de déstabilisation de l'environnement de travail et l'amorce d'un cycle de réorganisations ; une dégradation ressentie des conditions de travail qui peut mettre en péril la santé du salarié. Au regard des autres entretiens réalisés (voir encadré 2), ce processus comporte deux caractéristiques : d'une part, il est apparu typique des ruptures dans un contexte de restructuration financière (quand le départ peut être mis en relation directe avec ce changement majeur), commun aux salariés rencontrés, quelle que soit leur position dans l'entreprise (cadre ou pas). D'autre part, ce changement majeur comporte des facteurs cumulatifs qui, pour ces salariés, ont rendu la situation professionnelle insoutenable : la rupture du contrat de travail était inéluctable. Cependant, la forme juridique prise par cette rupture (licenciement économique ou pour motif personnel, démission) est contingente à un ensemble de paramètres que nous abordons à présent.

Le caractère contingent de la modalité juridique de la rupture

Le changement, quelle que soit sa nature, est un événement qui entre en interaction avec les trajectoires professionnelles des salariés et qui peut, selon le moment où il se produit et les propriétés sociales des salariés, favoriser ou non leur séparation d'avec l'entreprise. Ainsi, cet événement n'est pas seulement imposé, il est aussi vécu. Et les ressources que peut mobiliser le salarié dépendent de sa position dans l'espace social, de ses réseaux sociaux, de l'organisation dans laquelle il est pris lorsque le changement survient et de l'état des rapports de force en son sein (DENAIVE, 2006). Ces « dynamiques configurationnelles » expliquent que face à un même changement majeur, telle qu'une restructuration financière, certains salariés restent et d'autres partent, dans des conditions variables. Or, le licenciement pour motif économique n'est pas le seul ni même le principal mode de séparation dans ce contexte de restructuration financière. Au-delà, la capacité à agir propre au salarié influe sur ses conditions de départ et sa capacité à préparer l'avenir.

La démission (voir encadré 1) est l'acte par lequel un salarié met fin au contrat de travail qui le lie à son employeur. Cette décision doit résulter d'une volonté libre, non équivoque et sérieuse du salarié. Ici, les neuf démissionnaires ont effectivement fait le « choix » de quitter leur emploi car les conditions étaient désormais telles qu'ils estimaient leur situation professionnelle intenable. Ils ont toutefois attendu de trouver un autre emploi avant de rompre leur contrat ; c'était pour eux la condition d'un départ « réussi », voire du départ lui-même : « *Je ne serais pas parti(e) sans rien* » est un propos qui revient dans tous les entretiens avec les démissionnaires.

Ils font état de tentatives de leur employeur pour les retenir, notamment en leur accordant satisfaction sur des revendications exprimées antérieurement au changement : passage au statut cadre pour Sylvie, augmentation de salaire pour François. Mais leur décision de partir s'est avérée irrévocable car le seuil de tolérance est atteint, ainsi que l'exprime Sylvie, 30 ans, chargée de mission : « *Je pense qu'il y avait possibilité de négocier en termes de salaire, mais à ce moment-là, ça ne suffisait plus, au point où j'en étais ça ne suffisait plus en fait.* »

Les réseaux professionnels ont fonctionné, pour Jean-Charles ou Armand. Dans un premier temps, Sylvie a quant à elle demandé une mutation au sein du groupe mais son supérieur a refusé d'appuyer sa demande afin de la conserver sur son projet en cours. Elle a donc déposé son curriculum vitae (CV) sur internet et a rapidement reçu des sollicitations, puis posé sa démission quand elle a eu l'assurance de signer un autre CDI.

Ces démissionnaires ont le capital social et les diplômes adéquats pour se remettre sans (trop de) crainte sur le marché du travail et ainsi prendre l'initiative de leur départ. Néanmoins, on le verra, ils n'ont pas nécessairement gagné sur tous les plans dans cette mobilité contrainte par les événements.

Qu'en est-il des licenciés pour motif personnel (ici cinq salariés) ? Ce sont les ruptures qui ont été les plus conflictuelles pour les intéressés, et les moins « préparées ». Pris dans les conflits générés par les réorganisations, ce type de rupture est vécu comme un échec même s'il a mis un terme à une situation devenue difficilement soutenable.

Ainsi Joseph a exposé les problèmes que lui posait la mobilité géographique qui lui était imposée, puis s'est indigné de l'indifférence de ses supérieurs et des conditions de travail dégradées qui lui étaient infligées au mépris de ses bons résultats. L'extrait de l'entretien ci-dessous témoigne de la violence des rapports entre son supérieur et lui-même avant la rupture :

« Et donc quand j'ai dit que je ne pouvais pas accepter ces conditions et donc, bon, ils ne l'ont pas très bien »

pris... Et alors que mon activité fonctionnait bien, j'avais gagné quand même quelques beaux contrats justement, quand même! Et voilà... [...] Moi, j'ai failli les attaquer aux prud'hommes, hein! De toute façon mon chef m'a dit : "Tu peux faire ce que tu veux, tu vois ce petit point là ? Et bien tu es comme ça, rien du tout mon petit vieux, et je t'écrase." »

(Joseph, 56 ans, chargé d'affaires.)

Joseph n'a pas envisagé la démission car il a cru pouvoir obtenir gain de cause en argumentant sur ses difficultés (à muter) et ainsi, conserver l'emploi auquel il tenait et dans lequel il avait beaucoup investi (relation avec les clients, connaissance des produits, etc.) : *« J'aurais préféré que ce [ces raisons] soit mieux compris [es] »*.

Christine, 34 ans, caissière, exprime le même désarroi : ne pas avoir été entendue sur son désir de rester et sur l'insoutenabilité de la situation vécue. De façon peut-être maladroite et naïve, elle a confié au directeur du magasin, en même temps que les écueils qu'elle rencontrait dans son travail, un projet professionnel alternatif, alors embryonnaire, de devenir assistante maternelle. Quelques semaines après ce rendez-vous, elle recevait sa lettre de licenciement : *« Il n'a pas voulu comprendre pourquoi je m'en allais. [...] On aurait eu un meilleur dialogue, peut-être que je serais restée, il m'aurait proposé quelque chose, j'aurais pu rester. »*

Dans les deux cas, le motif de licenciement, « pour faute », est très mal vécu par les intéressés car il nie le caractère légitime de leur souffrance et la dimension collective des conséquences des restructurations. Il fragilise l'estime de soi et contribue à faire de cette rupture un constat d'échec. Dans ce contexte, Joseph, licencié pour « refus de mutation », est parvenu à « négocier » le paiement d'un service de *coaching* pendant un an, afin d'accompagner son « reclassement » (comme il le nomme lui-même) mais Christine, moins pourvue en capital social, est partie avec le niveau minimum d'indemnités. Comme l'ont remarqué avant nous PALPACUER et ses coauteurs (2007), les modalités de mise en œuvre du licenciement pour motif personnel varient en fonction du rapport de pouvoir entre le salarié et l'entreprise et ont tendance à renforcer les inégalités entre les salariés.

Dans ces cas de licenciements, les représentants du personnel ne sont jamais cités comme des ressources ou des appuis dans la négociation de la rupture. Face à l'épreuve du licenciement (économique) sélectif, Christian TROTZIER (2006, p. 21) avait relevé que les syndicats servaient de « bouc émissaire » et que « la défiance à leur égard

est définitive⁽⁷⁾ ». Ceci semble encore plus patent lorsque les licenciés pour motif personnel, en dépit du contexte de restructuration, sont explicitement renvoyés à une faute ou à une incompétence. Dans le cas d'Antonio et d'Édouard, salariés missionnés par leur société de services informatiques, la présence syndicale est très faible. Ils ont donc négocié individuellement leur départ dans un secteur où la rotation de la main-d'œuvre est relativement importante, surtout dans la période d'intercontrat. Employeurs et salariés ayant intérêt à ce que cette période ne s'éternise pas, les conditions de négociation étaient plutôt favorables aux salariés.

Ces salariés ont envisagé le recours aux prud'hommes mais ils l'ont toujours écarté par peur d'être ensuite stigmatisés sur le marché local du travail, et par crainte d'être bloqués par une procédure longue et à l'issue incertaine. Cette possibilité n'est donc pas intervenue en faveur des salariés dans le processus de rupture de leur contrat de travail.

Le licenciement pour motif économique est la modalité de rupture que l'on associe le plus spontanément aux restructurations. Pourtant, comme nous venons de le voir, les départs liés aux restructurations financières prennent également d'autres formes. En outre, et y compris pour ces licenciements, les ruptures de contrat de travail concernent aussi des salariés dont l'emploi n'était pas supprimé, ou même menacé, par les restructurations.

C'est le cas de Myriam qui a cherché un autre emploi avant de saisir l'opportunité de « demander un licenciement économique » dans le temps imparti pour cela par la direction après le rachat effectif de son entreprise. En effet, son ancienne direction avait négocié avec les acheteurs une période de deux mois pendant laquelle ses employés pouvaient partir aux conditions d'un licenciement économique négociées collectivement pour les salariés de l'entreprise cédante. Dans cette perspective, Myriam a consulté les sites d'offres d'emploi et envoyé des CV, dans un contexte tendu par l'imminence de la fusion, dont la traduction concrète et première pour les salariés était l'intégration sur le site de l'entreprise acquéreuse :

« Il était hors de question que je parte sans avoir un autre emploi derrière. C'était quasiment la fin des

(7) Interrogés sur le soutien qu'ils ont pu trouver, dans ce contexte, auprès des syndicats et représentants du personnel, les licenciés tiennent des propos assez durs ou désabusés. En outre, ces salariés se sont trouvés en situation d'*exit* et n'ont pas pu faire entendre leur voix (*voice* au sens de HIRSCHMAN, 1995). Mais compte tenu du format de nos entretiens (individuel, sans possibilité d'interroger d'autres salariés de l'entreprise, et des représentants du personnel notamment), il était difficile de creuser cet aspect. Pour l'éclairer, nous renvoyons à d'autres travaux tels que : DIDRY, JOBERT (2010).

deux mois. Donc il était important que je puisse régler cela en très peu de temps, avec l'autre société, pour pouvoir partir. Donc voilà, cela a beaucoup joué sur les conditions de départ.»

(Myriam, 30 ans, responsable marketing.)

Si les postes de Claire et de Yann sont supprimés dans le cadre de la restructuration financière, d'autres propositions leur sont faites pour rester dans leur entreprise. Pour Yann, 49 ans et vingt et un ans d'ancienneté dans la même entreprise, cette restructuration le place à un carrefour de sa vie professionnelle. Il y voit l'opportunité d'un changement de rythme, d'un changement de vie, et demande à «*partir volontaire* [ment]» :

«Dans le cadre de cette restructuration, mon poste de business manager a été supprimé. Maintenant, je n'étais pas obligé de partir entre guillemets, puisque j'avais des propositions pour rester au sein de l'entreprise, mais je suis parti dans le cadre d'un départ comme il y avait une demande de volontariat avec un PSE.»

Le PSE constitue l'opportunité de faire le point sur sa carrière et de suivre une formation.

Quant à Claire, si elle «demande» également à partir dans le cadre du PSE, c'est sous l'effet de la colère et de l'écœurement des deux années qui ont précédé son départ. Le processus de fusion-acquisition a détruit en quelque sorte le lien de la salariée à son entreprise et la conduit à partir. Cadre, quatorze ans d'ancienneté dans l'entreprise, elle est responsable de la communication interne de l'entreprise au moment de la restructuration financière. Elle devine que son poste est supprimé en constatant la modification de ses objectifs annuels ; elle ne parvient cependant pas à en avoir confirmation par son supérieur hiérarchique. Chargée de «rassurer» ses collègues par la voie de la communication interne, elle se sent de plus en porte-à-faux avec la direction de l'entreprise. Les conditions indemnitaires négociées par les syndicats lui sont apparues très satisfaisantes et elle n'a donc pas cherché à demander plus en dépit d'un rapport de pouvoir qu'elle jugeait plutôt en sa faveur : son père est directeur du personnel dans une autre entreprise et elle a un ami avocat d'affaire ; elle savait donc que son dossier était défendable aux prud'hommes en cas de refus de l'entreprise de la licencier dans le cadre du PSE. Elle a finalement bénéficié des conseils d'un consultant dans le cadre de la cellule de reclassement ainsi que d'une formation.

Ainsi, la rupture se décide au carrefour d'une logique économique et gestionnaire (qui impose le changement) et d'une trajectoire biographique et professionnelle (qui explique le vécu du changement). Quant à la forme prise par cette rupture, elle se dessine et se construit au cours d'un processus de désengagement : «négocié» un licenciement, accepter un plan de départs «volontaires», se

mettre en faute en s'opposant, prendre la décision de démissionner, etc. Toutefois, cette épreuve du désengagement tend à renforcer les inégalités entre les salariés selon leur position sociale et les ressources qu'ils peuvent mobiliser.

*
* *

Par le souci d'établir le lien entre des décisions d'ordre économique et financier et des comportements et événements d'ordre individuel, en faisant place à la subjectivité des récits et aux expériences concrètes de ces salariés, notre perspective rejoint celle de travaux de sociologie du travail qui ont analysé des restructurations ou des fermetures d'usine (LINHART *et al.*, 2002 ; ROUPNEL-FUENTES, 2011), et qui en ont exploré les conséquences sur les trajectoires d'emploi, l'identité et le rapport au travail (par exemple GABRIEL *et al.*, 2013 ; GARDINER *et al.*, 2009 ; GUYONVARCH, 2008 ; TROTZIER, 2006). Notre objectif était toutefois tempéré par plusieurs limites. D'une part, nous avons isolé au sein d'une trentaine d'entretiens un échantillon qui ne prétend pas être représentatif de la population des salariés concernés par les restructurations financières, en particulier du point de vue des catégories socioprofessionnelles. De fait, les cadres sont relativement plus nombreux dans ce sous-échantillon⁽⁸⁾ et il était donc difficile de différencier leur situation de celle des salariés positionnés autrement dans leur organisation. D'autre part, les entretiens ont été conduits avec les salariés qui ont quitté leur entreprise. Échappent ainsi à l'analyse le vécu de salariés ayant conservé leur emploi et une compréhension fine du contexte et des enjeux qu'aurait permis un travail plus monographique (GUILLAUME, 2011 ; PALPACUER *et al.*, 2012). Un aperçu du vécu au travail des salariés encore en emploi est toutefois permis par l'exploitation de l'enquête COI qui vient ici, partiellement, compenser ce manque.

Au total, ces entretiens témoignent du coût social des restructurations financières, par ailleurs rarement évalué selon Nathalie COUTINET et Dominique SAGOT-DUVAUROUX (2003). On voit que ce coût est minoré quand il n'est appréhendé que par les licenciements économiques ou les suppressions d'emploi. Et nous n'avons interrogé ici que des salariés ayant quitté leur entreprise dans ce contexte de changement organisationnel majeur. Concernant les salariés encore en emploi, la littérature sur les «rescapés» des restructurations indique une rupture du contrat psychologique entre

(8) Comme ils l'étaient dans l'échantillon de la post-enquête (cf. encadré 2).

l'employeur et les salariés pouvant se traduire par une baisse de l'engagement dans le travail et un moindre attachement à l'entreprise (BOURGUIGNON *et al.*, 2010).

Contingente, la modalité de rupture résulte des circonstances dans lesquelles s'est effectué ce départ ; elle est aussi l'expression d'un rapport de force dans lequel est pris le salarié dans l'entreprise et, au-delà, dans la négociation et l'institutionnalisation de modalités de rupture plus ou moins protectrices des salariés. C'est ce qui peut en partie expliquer la diminution de la part relative des licenciements économiques dans l'ensemble des ruptures au profit des licenciements pour motif personnel⁽⁹⁾. Avec ce brouillage des catégories de rupture de contrat de travail, que la création de la rupture conventionnelle a renforcé depuis, se déploient des « pratiques discrètes » de suppressions d'emploi, rendant moins identifiable et mesurable le coût des restructurations financières sur l'emploi. De ce point de vue, nos résultats entrent fortement en résonance avec les travaux récents qui ont porté sur la rupture conventionnelle et montrent que cette dernière est utilisée, « [dans un grand nombre de cas] comme le seul moyen d'échapper à une situation devenue intenable » (DALMASSO *et al.*, 2013).

Si la modalité de rupture est contingente à un certain nombre de facteurs, elle n'est pas sans conséquence sur la construction d'un nouvel avenir professionnel. Comme nous l'avons vu, les démissionnaires ont pris le temps de trouver un emploi avant de faire connaître leur décision. Les licenciés économiques dans le cadre de plans sociaux (Claire, Yann) ont pu bénéficier d'un « accompagnement » leur offrant un soutien indispensable à la mise en œuvre de leur reconversion. À l'examen de leurs trajectoires professionnelles depuis la rupture de leur contrat de travail, on pourrait dire, à la suite de Rachel BEAUJOLIN et de ses coauteurs

(2009), que les ruptures d'emploi non volontaires conduisent à des trajectoires plus chaotiques. Mais surtout, il paraît intéressant de relever qu'au-delà de la nouvelle situation professionnelle plus ou moins favorable, c'est le rapport au travail et à l'emploi qui a été modifié.

Le vécu de la rupture professionnelle dans un contexte de restructuration financière témoigne selon nous d'une « épreuve identitaire lourde » (GUYONVARCH, 2008), quelle que soit la modalité de rupture (même si la démission – et surtout, la sortie vers un CDI – est considérée par les salariés comme une « sortie par le haut »). Les salariés ont le plus souvent le sentiment d'avoir été maltraités, abusés et plusieurs ont pris de la distance avec le travail subordonné, au point de décider de travailler comme indépendant : c'est le cas de Claire qui a opéré une véritable reconversion puisqu'elle est aujourd'hui consultante en *feng shui*, de Christine qui est devenue assistante maternelle, ou encore d'Édouard, qui suit une formation d'orthophoniste au moment de notre enquête, et de Joseph qui a créé son entreprise. D'autres disent avoir changé leur rapport au travail et préférer désormais mesurer leur implication, comme l'exprime Antonio, 34 ans, analyste programmeur, six ans d'ancienneté : « *J'ai peut-être perdu ce qu'on appelle la culture d'entreprise... donc je serai moins enclin à faire des efforts pour mon entreprise [...]. C'est frustrant, je pense que je me méfierais tout le temps.* »

Si les restructurations financières ont pu être envisagées comme des instruments de « destruction créatrice » (SACHWALD, 2001), elles semblent réduire aussi, par la mise en œuvre de changements permanents, l'implication et la coopération des salariés. On peut s'interroger sur la soutenabilité de ce modèle économique dont la crise financière a rappelé à la fois la dangerosité et la vulnérabilité.

(9) D'après les DMMO (*Déclaration des mouvements de main-d'œuvre*), EMMO (*Enquête sur les mouvements de main-d'œuvre*), la part des licenciements pour motif personnel dans les ruptures de CDI est de 27 % en 2010 et a crû de dix points depuis 2000. Parallèlement, la part des licenciements pour motif économique a suivi une pente légèrement décroissante entre 2000 et 2008, où elle est inférieure à 10 % des motifs de sortie. Enfin, les démissions représentent entre 60 et 80 % des ruptures de CDI entre 1999 et 2010, suivant aussi un *trend* décroissant sur la période (SIGNORETTO, VALENTIN, 2012).

Bibliographie

- AMOSSÉ T., GOLLAC M. (2008), «Intensité du travail et mobilité professionnelle», *Travail et emploi*, n° 113, pp. 59-73.
- ASKENAZY P. (2005), «Sur les sources de l'intensification», *Revue économique*, vol. 56, n° 2, pp. 217-236.
- BEAUJOLIN-BELLET R., BOBBIO M., MOULIN Y., (2009), «Transitions professionnelles à l'issue de plans sociaux : des parcours chaotiques ?», *Éducation permanente*, n° 181, pp. 77-89.
- BEAUJOLIN-BELLET R. (2010), «Les restructurations dans les grandes entreprises : entre quête de liquidité, enfermements et résistances», in Palpacuer F., Leroy M., Naro G., *Management, mondialisation, écologie. Regards critiques en sciences de gestion*, Paris, Lavoisier, p. 117-136.
- BERTA N., SIGNORETTO C., VALENTIN J. (2012), «La rupture conventionnelle : objectifs officiels versus enjeux implicites», *Revue française de socioéconomie*, n° 9, pp. 191-208.
- BERTON F., PEREZ C. (2009), *Comment les salariés sortent-ils de l'entreprise ? Les ruptures de travail en contextes, changements organisationnels et marges de manœuvre des salariés*, Rapport final pour la Dares, Convention Dares-Cnam, «Post-enquête COI».
- BERTON F. (2013), «Démissions et licenciements face aux changements dans les entreprises : la diversité des transitions professionnelles», *Travail et emploi*, n° 136, pp. 49-68.
- BODT É. DE, COUSIN J.-G., IMAD'EDDINE G. (2013), «Fusions-acquisitions et efficience allocationnelle», *Revue d'économie financière*, n° 110, pp. 15-43.
- BOURGUIGNON R., CORNOLTI C., FABRE C., PHILIP DE ST JULIEN D. (2010), «Vingt-cinq ans de travaux consacrés aux survivants des restructurations : bilan et analyse des connaissances actionnables», in Beaujolin-Bellet R., Schmidt G. (coord.), *Restructurations d'entreprises : des recherches pour l'action*, Paris, Vuibert, pp. 49-66.
- BUNEL M., DUHAUTOIS R., GONZALEZ L. (2009), «Types de fusions-acquisitions et évolution de l'emploi dans les entreprises restructurées : illustration à partir des données françaises d'entreprise (2000-2004)», *Travail et emploi*, n° 117, pp. 53-65.
- BUNEL M., DUHAUTOIS R., GONZALEZ L. (2010), «Are mergers and acquisitions accompanied by increasing recourse to THS employment? A French perspective», *Economics bulletin*, vol. 30 n° 1, pp. 614-623.
- CASTEL R. (1995), *Les métamorphoses de la question sociale : une chronique du salariat*, Paris, Fayard.
- CONWAY N., DEAKIN S., KONZELMANN S., PETIT H., RÉBÉRIOUX A., WILKINSON F. (2008), «The influence of stock market listing on human resource management: evidence for France and Britain», *British journal of industrial relations*, vol. 46, n° 4, pp. 631-673.
- COUTINET N., SAGOT-DUVAUROUX D. (2003), *Économie des fusions et acquisitions*, Paris, La Découverte.
- DALMASSO R., GOMEL B., MÉDA D., SERVERIN É. (2013), «Des ruptures conventionnelles vues par les salariés : à la recherche des raisons de rompre», *Revue de l'Ires*, n° 74, pp. 3-34.
- DENAVE S. (2006), «Les conditions individuelles et collectives des ruptures professionnelles», *Cahiers internationaux de sociologie*, n° 120, pp. 85-110.
- DIDRY C., JOBERT A. (dir.), *L'entreprise en restructuration : dynamiques institutionnelles et dynamiques collectives*, Rennes, Presses universitaires de Rennes.
- DOCHERTY P., FORSLIN J., SHANI A. (2002), *Creating sustainable work systems: emerging perspectives and practice*, London, Routledge.
- DUHAUTOIS R. (2005), «Ancienneté des salariés et pérennité des entreprises : quelles relations ?», *Document de travail du Centre d'études de l'emploi*, n° 42.
- EGG G. (2000), «Fusions et GRH. Les principes plus importants que les outils», *Revue française de gestion*, n° 131, pp. 108-113.
- EUROFOUND (2012), *ERM report 2012 – After restructuring: labour markets, working conditions and life satisfaction*, Luxembourg, Publications office of the European union.
- EUROPEAN COMMISSION (2012), *Restructuring and anticipation of change: what lessons from recent experience? Green paper*, Bruxelles, European commission.
- EVRAUD SAMUEL K. (2003), «Prévenir les difficultés postfusion / acquisition en utilisant la gestion de crise», *Revue française de gestion*, vol. 29, n° 145, pp. 41-54.
- GABRIEL Y., GRAY D., GOREGAOKAR H. (2013), «Job loss and its aftermath among managers and professionals: wounded, fragmented and flexible», *Work, employment and society*, vol. 27, n° 1, pp. 56-72.
- GARDINER J., STUART M., MACKENZIE R., FORDE C., GREENWOOD I., PERETT R. (2009), «Redundancy as a critical life event: moving on from the Welsh steel industry through career change», *Work, employment and society*, vol. 23, n° 4, pp. 727-745.
- GOSPEL H., PENDLETON A. (2003), «Finance, corporate governance and the management of labour: a conceptual and comparative analysis», *British journal of industrial relations*, vol. 41, n° 3, pp. 557-582.
- GREENAN N., GUILLEMOT D., KOCOGLU Y. (coord.) (2010), «Information et changements organisationnels dans les entreprises», *Réseaux*, vol. 28, n° 162, dossier.
- GUILLAUME C. (2011), «La face cachée du management à France Télécom», in Bouffartigue P., Gadea C., Pochic S., *Cadres, classes moyennes : vers l'éclatement ?*, Paris, Armand Colin, pp. 105-113.

- GUILLAUME C., POCHIC S. (2009), « Les carrières des cadres au cœur des restructurations : la recomposition des effets de genre ? L'internationalisation d'un groupe français en Angleterre et en Hongrie », *Sociologie du travail*, vol. 51, n° 2, pp. 275-299.
- GUYONVARCH M. (2008), « La banalisation du licenciement dans les parcours professionnels. Déstabilisation ou recomposition des identités au travail ? (enquête) », *Terrains et travaux*, n° 14, pp. 149-170.
- HIRSCHMAN A. (1995), *Défection et prise de parole : théorie et applications*, trad. de l'anglais par Claude Besseyrias, Paris, Fayard.
- HUDSON M. (2002), « Flexibility and the reorganization of work », in Burchell B., Ladipo D., Wilkinson F. (ed.), *Job insecurity and work intensification*, London, New York, Routledge, pp. 39-60.
- IVERSON R. D., PULLMAN J. A. (2000), « Determinants of voluntary turnover and layoffs in an environment of repeated downsizing following a merger: an event history analysis », *Journal of management*, vol. 26, n° 5, pp. 977-1003.
- LEE T. W., MITCHELL T. R. (1994), « An alternative approach: the unfolding model of voluntary employee turnover », *The Academy of management review*, vol. 19, n° 1, pp. 51-89.
- LINHART D., avec RIST B., DURAND E. (2002), *Perte d'emploi, perte de soi*, Ramonville-Saint-Agne, Érès.
- MAERTZ C. P., WILEY J. W., LEROUGE C., CAMPION M. A. (2010), « Downsizing effects on survivors: layoffs, offshoring and outsourcing », *Industrial relations*, vol. 49, n° 2, pp. 275-285.
- MARGOLIS D. N. (2006), « Should employment authorities worry about mergers and acquisitions? », *Portuguese economic journal*, vol. 5, n° 2, pp. 167-194.
- MONTAGNE S., SAUVIAT C. (2001), « L'influence des marchés financiers sur les politiques sociales des entreprises : le cas français », *Travail et emploi*, n° 87, pp. 111-126.
- PALPACUER F., SEIGNOUR A., VERCHER C. (2007), *Sorties de cadres. Le licenciement pour motif personnel, instrument de gestion de la firme mondialisée*, Paris, La Découverte.
- PALPACUER F., SEIGNOUR A. (2012), « Quand rhétorique managériale rime avec violence sociale. Le cas d'une restructuration dans les télécommunications », *Revue française de gestion*, n° 220, pp. 149-163.
- PAVAGEAU P., NASCIMENTO A., FALZON P. (2007), « Les risques d'exclusion dans un contexte de transformation organisationnelle », *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé* [En ligne], vol. 9, n° 2 ; <http://pistes.revues.org/2960#quotation> ; consulté le 13 juillet 2014.
- PEREZ C. (2013), « Changements organisationnels et déstabilisation des salariés : quels modes de rupture des contrats de travail ? », *Revue française de socio-économie*, n° 12, pp. 209-229.
- RAVEYRE M. (2005), « Le travail dans le management des restructurations : entre déni et omission », *Revue de l'Ires*, n° 47, pp. 95-115.
- ROUPNEL-FUENTES M. (2011), *Les chômeurs de Moulinex*, Paris, Presses universitaires de France.
- SACHWALD F. (2001), *Les fusions-acquisitions, instruments de la destruction créatrice*, Ifri, Rapport Ramsès.
- SIGNORETTO C., VALENTIN J. (2012), « Pratiques des employeurs en matière de licenciements : une analyse sur données d'entreprises », *Documents de travail du Centre d'économie de la Sorbonne*, n° 2012-49.
- SMEETS V., IERULLI K., GIBBS M. (2012), « An empirical analysis of post-merger organizational integration », mimeo ; disponible en ligne à l'adresse : <http://www.econ.upf.edu/docs/seminars/gibbs.pdf> ; consulté le 13 juillet 2014.
- SPREITZER G., MISHRA A. (2002), « To stay or to go: voluntary survivor turnover following an organizational downsizing », *Journal of organizational behavior*, vol. 23, n° 6, pp. 707-729.
- TROTZIER C. (2006), « Le choc du licenciement : femmes et hommes dans la tourmente », *Travail, genre et sociétés*, n° 16, pp. 19-37.