

COMPRENDRE LES RUPTURES D'EMPLOI POUR RÉUSSIR L'INTÉGRATION DANS L'ENTREPRISE

INTRODUCTION

Le terme de « ruptures d'emploi » qualifie un phénomène qui s'amplifie et surprend dans le contexte de manque d'emploi : le contrat de travail est rompu aussitôt après l'embauche et, le plus souvent, par les salariés eux-mêmes. Ces ruptures font écho aux exigences de flexibilité qui contribuent à la précarisation du lien salariés-entreprise. Elles laissent perplexes les acteurs concernés par l'intégration : chefs d'entreprises, collègues salariés, demandeurs d'emploi et organismes qui les accompagnent. Faute d'analyse des causes réelles de la rupture prenant en compte les points de vue des différentes parties, il n'est pas possible de savoir ce qui a contribué à l'échec, ni de construire de nouvelles solutions.

À travers différents cas, cette « fiche pratique » cherche à fournir quelques explications aux ruptures et propose des repères pour faciliter l'intégration d'un nouveau salarié.

- Le premier cas présente deux situations d'échec toutes deux marquées par un manque d'écoute et l'absence de création d'un lien social.
- Le deuxième cas analyse de plus près le travail dans une entreprise qui reste confrontée à des ruptures, malgré une première amélioration de ses pratiques de recrutement et d'intégration grâce à une action collective.

- Le cas suivant montre comment une entreprise améliore ses pratiques d'intégration de nouveaux salariés en traitant le maintien dans l'emploi des salariés déclarés inaptes.
- Le dernier cas met en évidence comment les coopérations entre acteurs facilitent l'intégration. L'analyse des risques et des difficultés de l'entreprise et leur prise en compte permettent la stabilisation dans l'emploi.

En dernier lieu, la synthèse montre que l'intégration « ne va pas de soi ». Elle nécessite écoute – en particulier des premières difficultés du nouveau salarié –, méthode et temps. L'appui d'un tiers peut être précieux. La construction de solutions nouvelles s'avère souvent bénéfique pour l'ensemble des salariés.

Fiche réalisée par
Alain Charvet,
Odile Maurice-Desbat,
Nicolas Fraix,
Loes Mercier,
Chargés de mission d'ARAVIS

DEUX ÉCHECS, DEUX POINTS DE VUE, UNE MÊME NÉCESSITÉ D'ÉCHANGER POUR PRÉVENIR LA RUPTURE

Mettre fin à son emploi, est-ce la seule solution quand les conditions de travail sont en cause ? Le point de vue d'une salariée démissionnaire.

CONTEXTE

M^{me} D est embauchée en CDI à mi-temps, dans une tréfilerie, après une longue période de chômage. Élevant seule ses deux enfants, cet emploi est important pour elle.

QUELS SONT LES FAITS ?

Son travail d'assistante est facilité par l'aide que lui apportent ses collègues. Leur bureau est mitoyen avec l'atelier de production. Au bout de quinze jours, M^{me} D est prise de malaises, dus au bruit de la tréfilerie. Elle se donne encore deux semaines pour s'habituer, mais les troubles s'aggravent. M^{me} D n'ose pas interpeller la direction au siège. « *Ici on est tous à moitié sourds* », disent ses collègues mais ils ne portent pas cette préoccupation devant la direction « déjà sollicitée plusieurs fois auparavant, sans résultats ». Bien qu'elle donne satisfaction et que son travail lui convienne tout à fait, M^{me} D quitte son emploi, trouvant ce bruit insupportable.

DES QUESTIONS POUR AGIR

Comment expliquer cet échec de l'intégration ?

- M^{me} D serait-elle moins motivée que les anciens qui « tiennent » dans le travail ?
- Serait-ce une question de compétences qu'elle n'aurait pas eu le temps d'acquérir pour s'adapter aux conditions de travail ?
- Est-ce que les anciens, parce qu'ils sont résignés, ne relayent plus auprès de la direction ces difficultés qu'ils subissent eux aussi ?
- Face au refus de M^{me} D de subir ces mauvaises conditions de travail, préfèrent-ils la voir quitter le travail plutôt que de l'aider ?
- Pourquoi M^{me} D n'a-t-elle pas sollicité l'aide des représentants du personnel ? Ne pouvait-elle faire appel à l'organisme d'aide à l'insertion professionnelle qui suit son parcours ?

Pourquoi une rupture au bout de trois jours, alors que les conditions d'intégration semblaient réunies ? Le point de vue d'un chef d'entreprise.

CONTEXTE

M. B, chef d'entreprise de gros œuvre en bâtiment, recrute. Dans ce secteur, les candidats sont difficiles à trouver et ne restent pas. Confronté à une nouvelle rupture, trois jours après l'embauche, M. B ne comprend pas ce qu'il se passe.

QUELS SONT LES FAITS ?

M. B a été contacté par une personne cherchant du travail mais n'a pas donné suite à sa candidature. Quatre mois plus tard, il la rappelle pour l'embaucher aussitôt. Après deux jours de travail satisfaisant, il lui propose d'être responsable de l'atelier de fabrication des coffrages. Pour M. B, c'est un travail valorisant, sans déplacement, donc plus facile. Le salarié accepte, mais le lendemain, il donne sa démission, assurant que son RMI est suffisant. Le chef d'entreprise ne comprend pas l'argument de rupture du salarié et ne prend pas le temps de rentrer dans l'analyse des causes.

DES QUESTIONS POUR AGIR

- Cet homme, prêt à travailler il y a quatre mois, a-t-il été pris au dépourvu le jour où le chef d'entreprise l'a rappelé ? Quel délai a-t-il eu pour mûrir sa réponse ?
- La stabilité de revenus, même faibles (RMI), était-elle plus rassurante que l'incertitude de la future situation (organisation personnelle, responsabilité dans le poste) ?
- Les termes du contrat ont-ils été discutés avec le salarié ?
- La rupture est-elle due aux conditions de travail, aux relations avec l'équipe ?
- La promotion soudaine a-t-elle fait naître une crainte d'incapacité ? Est-elle vécue comme un risque par le salarié et comme une chance par l'employeur ? Y avait-il un processus permettant l'évolution des compétences ?
- Quelle place le chef d'entreprise accorde-t-il à l'échange avec ce salarié et les autres salariés ?

Salarié et chef d'entreprise ont chacun une logique propre et doivent faire face à des temporalités, des exigences et des contraintes différentes. La rencontre ne va pas de soi. Il faut la construire.

UNE ACTION COLLECTIVE POUR FACILITER L'INTÉGRATION DE NOUVEAUX SALARIÉS

Quand l'analyse du travail permet de comprendre les causes de ruptures d'emploi.

DES DIFFICULTÉS DE RECRUTEMENT

Voici une entreprise de transport de passagers, principalement sur lignes régulières de cars. Elle fait partie d'un grand groupe. 90 % de son activité dépend des appels d'offres des collectivités locales. Les marges financières sont faibles. Elle compte 30 chauffeurs, hommes et femmes.

Sa préoccupation principale est la difficulté de recrutement de chauffeurs, couplée à l'instabilité des nouveaux salariés. Les anciens sont stables.

D'autres entreprises de transport du territoire sont confrontées au même problème. Une action collective territoriale est mise en place pour s'interroger sur les dysfonctionnements et y remédier.

UN TRAVAIL PLUS COMPLEXE QU'IL N'Y PARAÎT

Dans le cadre de l'accompagnement mis en place pour favoriser la stabilisation, Aravis propose une observation du travail et des entretiens qui permettent de comparer la situation d'un jeune chauffeur inexpérimenté avec celle d'un chauffeur ancien.

Quatre types d'actes professionnels concomitants nécessitent beaucoup de vigilance de la part d'un chauffeur : l'attention à la conduite, dans un contexte aggravé par des automobilistes de plus en plus en écart avec le code de la route ; la tenue de la caisse qui demande de la rigueur ; la ponctualité à chaque arrêt et en fin de course et enfin, le rapport aux clients et la confrontation à de nombreux actes agressifs.

LES FRUITS DE L'EXPÉRIENCE

On constate que l'ancienneté dans le métier permet de tenir toutes les contraintes en même temps. Comme la simultanéité est impossible, le chauffeur expérimenté s'appuie sur sa capacité d'anticipation, construite sur la connaissance de nombreuses situations. Pour faire face aux aléas, il construit en permanence des compromis entre les différentes contraintes, au risque d'être en écart avec le code de la route. Cette organisation du travail fait porter la responsabilité du compromis au salarié. Comment fera un jeune qui ne maîtrise pas l'ensemble des contraintes ?

Le chauffeur trouve des contreparties aux difficultés dans la bonne ambiance avec ses autres collègues et l'absence de tout contrôle de la direction. Le nouveau peut-il en bénéficier dès son arrivée ?

De plus, la négociation individuelle des conditions d'emploi lors de la prise de poste est décisive : le salaire, la reprise de l'ancienneté dans le métier, la possibilité de revenir en car sur son lieu d'habitation, sont autant de facteurs de stabilisation pour cet ancien. Un jeune inexpérimenté a-t-il les moyens de négocier individuellement ces avantages ?

À ces contraintes, le DRH ajoute deux points : les salaires sont bas à cause du cadre fixé par les appels d'offres et l'organisation personnelle est rendue difficile par des plannings donnés deux ou trois jours à l'avance.

DES REPÈRES POUR AGIR

- L'intérêt de traiter les difficultés de recrutement par une action collective est de réunir des moyens et de trouver d'autres solutions¹.
- Cela permet de questionner le contenu et les conditions d'exercice du travail des chauffeurs et concourt ainsi à trouver des solutions spécifiques à chaque entreprise.
- Une forme de compagnonnage par un professionnel, pendant les 15 premiers jours de travail, permet au nouveau d'apprendre son trajet, les règles, les méthodes...
- L'accompagnement dans l'emploi, par un tiers extérieur, facilite des échanges de points de vue entre salariés et direction et une analyse des risques de rupture d'emploi.
- L'analyse du travail amène les salariés anciens et l'employeur à modifier le discours qui affirme qu'un jeune ne veut pas travailler.
- Des solutions restent à imaginer : l'équipe de travail ne pourrait-elle pas être plus impliquée dans le processus d'intégration d'un nouveau salarié ? Les formations pour faire face aux agressions sont données aux gens stables, en récompense, mais pourquoi pas aux débutants ? La consultation des plannings ne pourrait-elle pas favoriser les échanges sur l'organisation du travail ?

1. Ces actions peuvent s'inscrire dans des dispositifs régionaux comme ECRINS, SECURISERA ou comme ProGRHès, porté par Aravis.

PRÉVENIR LES RUPTURES D'EMPLOI

Quand le maintien dans l'emploi de salariés déclarés inaptes oblige à repenser les conditions de travail pour l'ensemble des salariés.

ABSENTÉISME, INAPTITUDE ET DÉSORGANISATION

Ce gros centre hospitalier compte près de 1 000 salariés, répartis en 3 filières différentes : les personnels soignants, techniques, et administratifs. Il connaît des problèmes récurrents d'absentéisme pour des raisons de santé. Le médecin du travail se trouve confronté régulièrement à des arrêts maladie de longue durée et doit prononcer des avis d'inaptitude partielle ou parfois totale. Le service RH est amené à reclasser en interne ces salariés, mais ne sait pas toujours comment faire. Certains demandent alors la reconnaissance de la qualité de travailleurs handicapés (RQTH) délivrée par la CDAPH¹. Le centre en compte 44 en 2004. En cas d'impossibilité de reclassement, l'employeur procède au licenciement. Chaque année, environ 5 salariés quittent ainsi l'établissement.

L'APPROCHE PARTICIPATIVE ÉLARGIT LE CHAMP DES POSSIBLES

Avec l'appui d'un comité de suivi composé de représentants de la direction et des salariés (CHSCT), un consultant mandaté par l'AGEFIPH² dans le cadre d'ACORH³, a conduit un diagnostic. À mi-parcours, une restitution intermédiaire a permis de définir des problématiques qui ont été traitées en 3 groupes de travail internes.

L'intervention a mis en évidence que les situations de handicap et les licenciements pouvaient être prévenus par le repérage des situations de travail invalidantes et l'amélioration des conditions de travail (port de charge, situations de stress...). Cela a eu des effets pour tous les salariés, valides ou handicapés, jeunes ou anciens. L'accent n'étant plus mis sur une catégorie de personnes qu'il faudrait protéger, mais sur le travail, son organisation et ses conditions de réalisation, l'attractivité des postes s'en est trouvée renforcée et l'intégration des nouveaux facilitée.

L'intervention a aussi montré que l'absence de procédure en matière de reclassement et d'outils de suivi des personnes en situation de fragilité (fréquence des arrêts maladie, nombre de restrictions d'aptitude...) pouvait être suppléée par une formalisation rigoureuse permettant d'objectiver les situations et de les anticiper grâce aux indicateurs mis en place.

Enfin, la formation des managers à la gestion des

situations des personnes en difficulté, la mise en place d'un « référent Travailleurs Handicapés » et d'une équipe pluridisciplinaire (médecin, RH, délégués du personnel) pour traiter les situations problématiques ont pallié le manque de savoir-faire de l'encadrement. L'appui ponctuel de cette équipe en cas de problème d'intégration a aussi contribué à ce que le chef de service ne soit plus seul à porter la résolution des situations de travail difficiles.

L'objectif de l'intervention visait à traiter les situations d'inaptitude, mais elle a donc aussi eu des effets en matière d'intégration des nouveaux salariés (environ 50 par an).

DES REPÈRES POUR AGIR

La politique RH s'est trouvée enrichie d'une approche nouvelle où ce ne sont plus les différences des personnes qui sont pointées du doigt, mais la capacité de la GRH à s'adapter pour répondre aux besoins particuliers des personnes.

L'attention portée par les managers aux personnes handicapées ou en situation de fragilité, a « naturellement » bénéficié à toute personne nouvelle dans le service. Les encadrants ont recouru aux mêmes pratiques de management pour les nouveaux salariés que pour les plus anciens en situation difficile (attention renforcée, entretiens, recherche de solutions adaptées...).

Enfin, le traitement par une équipe pluridisciplinaire permet une approche globale des situations de reclassement (prise en compte des personnes sur le plan des aspirations, des compétences, de la santé, ...) et pas seulement en fonction des commodités des services. Les managers sont ainsi épaulés dans leurs relations interpersonnelles avec les personnes fragilisées.

1. CDAPH : Commission des droits et de l'autonomie des personnes handicapées remplace la Cotorep depuis la loi sur le handicap du 11 février 2005.

2. AGEFIPH : Association de gestion pour l'insertion de personnes handicapées

3. ACORH : Appui conseil en ressources humaines pour l'emploi de travailleurs handicapés

LES COOPÉRATIONS ENTRE ACTEURS

Quand le fait de travailler ensemble permet de débloquer des situations de ruptures répétées.

QUAND L'ADÉQUATION OFFRE/DEMANDE SEMBLE IMPOSSIBLE

Dans le cadre d'une réorganisation de ses prestations, un service de l'emploi sollicite Aravis pour l'aider à mieux répondre aux besoins de certaines entreprises.

La formation-action pour les agents, conseillers, chefs d'équipe et responsables, a permis de travailler sur des situations de ruptures d'emploi face auxquelles ils étaient sans ressources.

Les agents ont une bonne connaissance des secteurs professionnels et de leurs besoins en emplois. Il s'agissait, grâce à l'étude des situations bloquées, d'affiner l'approche et de rechercher des solutions au carrefour de la réalité des entreprises et de celles des demandeurs d'emploi, leurs deux clients.

LA COMPRÉHENSION VIEN DE LA COOPÉRATION

La situation d'un fleuriste est étudiée. Le chef d'entreprise recrutait des fleuristes diplômés qui ne restaient pas. Le dépôt d'offres à répétition alerte les agents qui ne comprennent pas ce qui se passe quand bien même ils adressent des personnes répondant aux critères énoncés. Pour comprendre ce blocage, un agent rencontre le directeur et constate que l'entreprise se développe en plusieurs magasins et que les procédures de travail sont très normalisées. Ainsi, les fleuristes professionnels ne restent pas, déçus par une fabrication de compositions florales répétitives ne laissant pas de place à la création personnelle qui souvent fonde le choix de ce métier.

Il ne suffit pas aux agents de comprendre le problème pour le résoudre. Ils partagent le problème et leur analyse avec le chef d'entreprise. Ils recherchent ensemble des solutions. Ajustant ainsi les besoins de l'entreprise en fonction du potentiel de demandeurs d'emploi, ils modifient les critères de sélection. L'offre s'adresse non pas à des créateurs mais à des opérateurs qui acceptent les conditions spécifiques du métier de fleuriste (travail dans le froid, l'humidité, en contact avec des clients...). Les recrutements engagés réussissent, les nouveaux salariés restent.

Après la formation, l'action. Les agents constatent que, pour réduire les échecs de placement et les ruptures d'emploi, ils ont intérêt à travailler sur l'analyse des situations difficiles des entreprises. Pour cela ils procèdent en deux temps : une étape interne permet de construire et partager une méthode sur l'analyse des risques de rupture. Cette analyse est plus facile à plusieurs. La deuxième étape se passe dans l'entreprise, où ils appliquent la même méthode, en concertation avec le chef d'entreprise et les salariés. Grâce à cette coopération, ils arrivent à mieux travailler dans les entreprises. De plus, ils repèrent que l'accompagnement des nouveaux salariés pour leur stabilisation se fonde sur l'analyse des risques et la recherche d'ajustements. Ils peuvent ainsi préciser le cahier des charges des prestataires à qui ils confient cet accompagnement.

DES REPÈRES POUR AGIR

Les agents formulent la démarche qui permet de réduire les ruptures d'emplois. Il s'agit de :

- Quitter l'approche générale qui tend à uniformiser le problème et les solutions, pour aborder la situation de l'entreprise de façon plus fine et analyser les questions mêmes du travail ;
- Anticiper les problèmes en analysant les difficultés et les risques au regard d'autres situations d'entreprises ;
- Partager le diagnostic avec le chef d'entreprise, et pourquoi pas avec les salariés concernés ;
- Rechercher des solutions avec eux, plutôt que les proposer ou les imposer : elles sont plus faciles à mettre en œuvre ;
- Les résultats du travail des agents ne sont pas indépendants de leur organisation. Il s'agit alors pour eux de trouver des marges de manœuvre au sein même de leur système organisationnel, pourtant très contraignant, en s'appuyant sur des moyens collectifs faciles à mobiliser. Parce qu'ils construisent des coopérations entre eux, ils arrivent à offrir un meilleur appui à l'intégration et ainsi à éviter des ruptures d'emploi.

SYNTHÈSE

Les ruptures d'emploi ne sont pas une fatalité. Elles tiennent à des facteurs qui relèvent autant de l'individu que de l'entreprise. Les solutions sont donc individuelles et collectives.

COMMENCER PAR L'ANALYSE DES CAUSES

Généralement, une explication « en coup de massue » est avancée pour donner sens à la rupture du contrat de travail. « *Les gens préfèrent toucher les Assedic plutôt que de travailler* », « *les demandeurs d'emploi ne sont pas motivés* ». De son côté, l'individu pense que le travail est son affaire et que s'il n'y arrive pas c'est de « sa faute ». L'argument massue empêche d'interroger les causes multiples de la rupture d'emploi et laisse penser que le travail est une affaire individuelle alors qu'il se construit collectivement. Les composantes du travail se conjuguent et forment un système qui peut favoriser l'intégration ou mener à la rupture.

LE CHOIX D'UN EMPLOI ET L'ENGAGEMENT DANS LE TRAVAIL NE SONT PAS « NATURELS »

- Être sans emploi n'implique pas de pouvoir commencer un travail du jour au lendemain. Il faut **se préparer à ce nouveau travail, s'organiser**, se défaire d'autres engagements, sans savoir si la nouvelle situation sera préférable. Il faut respecter le temps de ce passage.
- La **discussion est nécessaire** sur les conditions de travail et les conditions d'emploi **entre les personnes** concernées (employeur, nouveau, salariés anciens, délégués).

INTÉGRER UN NOUVEAU COLLECTIF DE TRAVAIL

Pour travailler, le nouveau doit apprendre de nouvelles règles et méthodes, se faire accepter dans un collectif et pour cela, momentanément, mettre de côté ses savoir-faire antérieurs. S'il ne le fait pas, le collectif de travail, risque de le rejeter. Dans le cas de Mme D (voir page 2), le fait qu'elle interpelle la résignation de ses collègues et leur renvoie leur manque de dignité à accepter des conditions déplorables, est interprété par eux **comme un écart important aux règles implicites du groupe**, alors que, dans la phase d'intégration, chacun prend soin de réduire les différences. Les salariés se défendent alors en considérant que Mme D n'est pas comme eux, qu'elle ne peut pas s'intégrer, arguant de son « manque de motivation ».

PENSER L'ACCOMPAGNEMENT DE LA SITUATION

L'encadrement met en place les conditions de l'intégration. Les collègues jouent le premier rôle d'accueil et d'intégration. Si besoin, d'autres acteurs viennent en appui :

- en interne, les délégués du personnel ou syndicaux, les tuteurs ;
- en externe, les conseillers ou accompagnateurs. Pour réussir l'intégration du salarié et la stabilité dans l'entreprise, ils doivent travailler ensemble sur le contenu du travail et les conditions de sa réalisation.

