



**HAL**  
open science

## Le stress des "survivants" à un plan social

Delphine Philip de Saint Julien

► **To cite this version:**

Delphine Philip de Saint Julien. Le stress des "survivants" à un plan social. La Revue des Sciences de Gestion, 2010, n°241, p. 85-100. hal-04351236

**HAL Id: hal-04351236**

**<https://hal.uvsq.fr/hal-04351236>**

Submitted on 18 Dec 2023

**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.

## **"Le stress des "survivants" à un plan social" de Delphine François-Philip de Saint Julien**

Cet article poursuit nos recherches sur les "survivants", c'est-à-dire les salariés restant dans leur entreprise après un plan social, et est centré sur l'analyse de leur sentiment de stress. Après l'avoir défini, le corpus théorique nous permettra de souligner les différents facteurs de stress dans un contexte professionnel, les différents modèles théoriques explicatifs existants et les différents indicateurs du stress ressentis par les individus.

Nous pourrons alors présenter un nouveau cadre conceptuel complexifié, en prenant en compte les ressources de "coping" des survivants ; de nouvelles réactions telles que la satisfaction au travail, le "burnout" et les pressions psychologiques ; une nouvelle variable modératrice, le lieu de contrôle.

A partir d'un nouvel échantillon, nous confirmerons nos recherches précédentes et nous proposerons de nouvelles stratégies pour les entreprises, afin de gérer, au mieux, les conséquences de la mise en œuvre d'un plan social.

**Mots-clés** : survivants, stress, ressources de "coping", stratégies et réactions face au stress, burnout, pressions psychologiques

## **"Survivors' stress after a Social Plan" by Delphine François-Philip de Saint Julien**

This present article continues our researches about survivors, that is to say employees staying in their enterprise after layoffs and downsizings and its object is to study their stress and their reactions. We present the definitions of stress, different stress factors in a professional context, different theoretical models and different stress indicators.

We can build a complete conceptual model which introduces new survivors' reactions and new variables as coping resources and coping strategies ; job satisfaction ; burnout ; psychological pressures and locus of control.

Thanks to a new adequate sample, we confirm our precedent researches and we can propose new strategies for enterprises to understand survivors' psychological states and reactions.

**Keys-words**: survivors, coping resources, stress appraisals, coping strategies, burnout, psychological pressures

## **"El stress de los supervivientes después de un plan social" por Delphine François-Philip de Saint Julien**

Este artículo continua nuestras investigaciones a propósito de los supervivientes, es decir, los asalariados que quedan en su empresa después de un plan social, y enfoca el análisis en su sentimiento de stress.

Después de su definición, el corpus teórico permitira apuntar los diferentes factores de stress en un contexto profesional, los diferentes modelos teóricos indicativos existentes y los diferentes indicios del stress experimentado por los individuos.

Entonces, podremos presentar un nuevo marco conceptual mas complejo encuadrando los recursos de "coping" de los supervivientes; de las nuevas reacciones tal como la satisfacción al trabajo, el "burnout" y las presiones psicológicas ; una nueva variable moderadora, el lugar de control.

Desde un nuevo muestro, comprobaremos nuestras precedentes buscas y propondremos nuevas estrategias por las empresas, para manejar en los mejores condiciones, las consecuencias de la organización de un plan social.

Palabras claves : supervivientes, stress, recursos de coping, estrategias y reacciones frente al stress.

## Introduction

Depuis près de deux ans, l'économie mondiale connaît une crise financière, due notamment aux "subprimes", qui a progressivement muté vers une crise économique puis vers une crise sociale : les économistes inscrivent, les uns après les autres, les pays en situation de récession économique.

En France, l'une des premières réactions des entreprises a été d'utiliser toutes les marges de manœuvre de flexibilité offertes par le Droit du travail, en commençant par leurs politiques de recrutement, de formation puis par l'aménagement du temps de travail.

Les entreprises se sont, tout d'abord, recentrées autour de leur noyau dur et ont agi sur les frontières externes de leurs effectifs, selon les principes d'un dualisme du marché du travail. C'est ainsi qu'elles ont réduit les contrats d'intérimaires, les contrats à durée déterminée, éventuellement les contrats d'apprentissage et les conventions de stages. Elles ont ensuite réduit, voire arrêté, les recrutements sous forme de contrat à durée indéterminée.

Les entreprises ont également proposé à leurs salariés de suivre des formations qualifiantes, sous la forme d'actions inscrites dans le plan de formation de l'entreprise.

Elles pouvaient également prendre la forme d'une VAE (Validation des Acquis d'Expériences) qui permet au salarié de faire reconnaître son expérience notamment professionnelle, afin d'obtenir un diplôme, un titre ou un certificat de qualification professionnelle.

Les entreprises pouvaient inciter leurs salariés à utiliser leur DIF (Droit Individuel à la Formation) qui permet à tout salarié de se constituer un crédit d'heures de formation de 20 heures par an, cumulable sur six ans dans la limite de 120 heures.

Le congé individuel de formation (CIF) permet également au salarié de s'absenter de son poste de travail pour suivre une formation de son choix, indépendamment de sa participation aux stages compris dans le plan de formation de l'entreprise.

Par ailleurs, les entreprises ont eu recours à divers aménagements du temps de travail. Elles ont incité les salariés à solder, voire à prendre de manière anticipée, leurs congés payés, leurs "Jours de Réduction du Temps de Travail", dits "Jours de RTT".

Enfin, elles ont eu recours au chômage partiel. Depuis le 1<sup>er</sup> septembre 2009, le contingent d'heures indemnisables est égal à 1000 heures quelle que soit la branche professionnelle et le salarié perçoit au moins 80 % de sa rémunération brute, qui ne peut être inférieure au Smic mensuel brut (voire 100 % sur décision conjointe du Ministère chargé de l'économie et du Ministère chargé du budget).

Cependant, malgré ces diverses alternatives, les entreprises sont de plus en plus nombreuses à devoir mettre en œuvre des plans de sauvegarde de l'emploi. Alors que le nombre de PSE notifiés à l'administration diminuait régulièrement, depuis juillet 2008, la tendance s'est inversée et 1061 PSE ont été réalisés en 2008 ; 1136 entre les mois de janvier et juin 2009 (Darès, septembre 2009).

Notre domaine de recherche, centré sur les "survivants" c'est-à-dire sur les salariés restant dans leur entreprise après un plan social, demeure plus que jamais d'actualité et nous pensons que nous devons diversifier nos propositions pour les entreprises, afin qu'elles puissent connaître leurs états psychologiques et leurs réactions, afin qu'elles puissent mettre en œuvre une politique dynamique en matière de gestion de leur plan social.

Nous avons donc réalisé une troisième recherche, centrée sur l'étude du sentiment de stress ressenti par les survivants. Dans une première partie, nous présenterons le corpus théorique utilisé afin d'analyser les différents facteurs de stress, les différents modèles explicatifs du stress et les différents indicateurs de stress, utiles pour les entreprises.

Nous pourrions ainsi, dans une deuxième partie, proposer un nouveau cadre conceptuel complexifié, en prenant en compte les ressources de "coping" des survivants ; de nouvelles réactions telles que la satisfaction au travail, le "burnout" et les pressions psychologiques ; une nouvelle variable modératrice, le lieu de contrôle.

Enfin dans une troisième partie, nous présenterons les résultats de notre recherche empirique qui nous permettra de confirmer nos recherches précédentes et de présenter de nouvelles stratégies pour les entreprises, afin de gérer, au mieux, la mise en œuvre de leur plan social.

## **I – Corpus théorique**

Notre recherche s'appuie sur deux problématiques essentielles : celle de la justice organisationnelle et celle du stress. Dans le cadre de cet article, nous ne développerons pas la première et nous nous centrerons sur la deuxième. Nous rappellerons uniquement que la justice organisationnelle peut être analysée selon trois dimensions. D'une part, les survivants peuvent éprouver un sentiment d'injustice distributive, fonction de l'évaluation du ratio entre leurs contributions apportées au sein de leur organisation et des mesures mises en œuvre, des indemnités accordées lors du plan social.

D'autre part, les survivants peuvent éprouver un sentiment d'injustice procédurale, fonction de leur possibilité d'exprimer leur point de vue, leur "voix au chapitre" sur les procédures mises en œuvre, sur les règles appliquées lors du plan social.

Enfin, les survivants peuvent éprouver un sentiment d'injustice interactionnelle, fonction des explications ou des informations fournies par la Direction ou leurs supérieurs hiérarchiques lors du plan social (pour plus de détails, D. François-Philip de Saint Julien, 2005, 2007).

### **1 – La définition du stress**

Le terme "stress" vient du latin "stringere" qui signifie "serrer", qui deviendra en vieux français "estrece" qui signifie "étroitesse, oppression". Bien qu'il disparut du vocabulaire en France jusqu'au XX<sup>e</sup> siècle, il fut toujours utilisé en Grande-Bretagne pour désigner la "contrainte", la pression à laquelle sont soumises certaines pièces mécaniques telles que des poutres ou les arches de pont ; le stress d'une pièce signifiant la déformation acquise par celle-ci. Apparaissent également les mots "strain", défini comme la contrainte excessive et "resilience", défini comme le retour de la pièce mécanique après torsion vers la normale ou vers un état stabilisé (B. Salengro, 2005).

Au cours du XX<sup>e</sup> siècle des modèles précurseurs et théoriques d'analyse du stress ont fait l'objet de recherches dans le domaine de la biologie grâce à H. Seyle (1935) et à W. Cannon (1932), qui ont développé une approche physiologique.

Tout d'abord, les travaux de W. Cannon ont démontré, dans le domaine de la médecine, le phénomène de l'homéostasie, définie comme le maintien des équilibres intérieurs, lié aux mécanismes des glandes surrénales et de leur stimulation en cas d'agression.

Puis les travaux de H. Seyle, considéré comme le "père" de l'étude du stress, ont démontré le mécanisme d'adaptation de l'organisme qu'il appela "syndrome général d'adaptation" de l'organisme puis "stress" qui décrit les mécanismes neurologiques et endocrinologiques de défense que l'organisme déploie (cf. B. Salengro, 2005 pour une description médicale).

Selon H. Seyle (1935), confronté à un stimulus stressant, l'organisme d'un animal réagit en trois phases. La première phase est celle dite d'alerte. Lorsqu'un animal est confronté à une nouvelle situation, inhabituelle et source d'agressions, ses réactions physiologiques sont nombreuses et fortes telles qu'une accélération du cœur, une contraction des muscles, une dilatation des pupilles... La deuxième phase est dite celle de l'endurance, de la résistance. Après quelques semaines de situation stressante, l'animal manifeste moins de réactions physiques, s'habitue à son nouvel environnement et réagit de moins en moins. La troisième phase est dite celle de l'épuisement. Au bout d'un moment, l'animal est dépassé par la situation et son organisme finit par s'épuiser ; la mort pouvant se produire de manière ultime.

Ce "syndrome général d'adaptation", ce stress n'est donc pas un processus pathologique mais une réaction du corps humain pour s'adapter aux contraintes, aux menaces de l'environnement : le stress est un état réactionnel. Selon cette approche, confronté à un plan social, à une situation de stress, l'individu va chercher à s'adapter à la nouvelle situation et son corps va s'adapter grâce à différents mécanismes biologiques, hormonaux et nerveux.

De plus, les approches mécanistes de W. Cannon et H. Seyle ont une conception linéaire, déterministe, selon un schéma Stimulus-Réponse : le stimulus est le stressor, la réponse, l'état de stress.

Or, une approche transactionnelle, plus systémique, est préférable. Confronté à un stressor, l'individu va l'évaluer, déterminer une ou des stratégies d'ajustement (appelées également d'adaptation ou de "coping") et va réagir. C'est-à-dire selon cette approche psychologique, le stress ne résulte pas du facteur stressant lui-même mais de la perception qu'en a l'individu, de sa valeur subjective (L. Banyasz, 1998).

Mais il ne faut donc pas confondre stress et stressors, d'autant que le même terme est utilisé pour distinguer différents éléments.

Les stressors sont les facteurs de stress : la panne d'un ordinateur, un embouteillage, un supérieur hiérarchique difficile... (P. Légeron, 2003) ou un plan de sauvegarde de l'emploi. Ils apparaissent en cas d'écart entre le travail prescrit, c'est-à-dire correspondant à ce que l'entreprise, le supérieur hiérarchique demandent de faire et le travail réel correspondant à ce que l'individu met en œuvre pour répondre à leur demande ; en cas d'écart entre "tant" de travail et "temps" de travail (V. Pernoud, 2002).

La réaction de stress correspond à l'ensemble des manifestations physiques et/ou psychologiques qui s'effectuent sur l'individu, à la suite de l'action du stressor.

Les conséquences du stress, appelés également les indicateurs de stress, correspondent à la difficulté de dormir, au fait d'être agressif, coléreux, de beaucoup fumer...

Mais les conséquences du stress peuvent devenir à leur tour les causes du stress : l'agressivité de l'individu crée des problèmes de relations avec les autres, ce qui génère du stress,... d'où l'apparition d'une boucle de rétroaction.

## **2 – Les facteurs de stress dans un contexte professionnel**

Les facteurs de stress dans le contexte professionnel ou facteurs professionnels exposant au stress peuvent être répartis au sein de cinq catégories. La première catégorie des facteurs professionnels regroupe les facteurs liés à la tâche, liés au contenu même du travail à effectuer : les exigences quantitatives (charge de travail, rendement, pression temporelle, masse d'informations à traiter...) ; les exigences qualitatives (précision, qualité, vigilance...) ; les caractéristiques de la tâche (monotonie, absence d'autonomie, répétition...) ; les risques inhérents à la tâche (erreur médicale...).

La nature de la tâche peut être source de stress à la fois en cas de surcharge de travail et en cas de souscharge de travail qui crée une monotonie dans l'exécution de la tâche.

La deuxième catégorie des facteurs professionnels regroupe les facteurs liés à l'organisation du travail : l'absence de contrôle sur la répartition et la planification des tâches ; l'imprécision des missions confiées ; les contradictions entre les exigences du poste ; l'inadaptation entre les horaires de travail et les rythmes biologiques, familiaux, sociaux ; les nouveaux modes d'organisation (le juste-à-temps, la méthode Kanban, les normes ISO ou les "5 zéros"...)...

La troisième catégorie des facteurs professionnels regroupe les facteurs liés aux relations de travail : le manque d'aide de la part de ses collègues et/ou de ses supérieurs hiérarchiques ; un management peu participatif, autoritaire ; l'absence de reconnaissance du travail effectué...

La quatrième catégorie des facteurs professionnels regroupe les facteurs liés à l'environnement physique et technique : les nuisances physiques du poste de travail (chaleur, humidité, bruit...) ; la mauvaise conception des lieux et/ou des postes de travail ; les "open spaces"...

La cinquième catégorie des facteurs professionnels regroupe les facteurs liés à l'environnement socio-économique de l'entreprise : la mondialisation ; la concurrence internationale ; la sous-traitance et le phénomène de la cascade ; les NTIC ; la mauvaise santé économique de l'entreprise... (INRS, 2005).

Mais au-delà de ces différents facteurs professionnels exposant au stress, il faut prendre en compte le poids de chacun des facteurs et la combinaison de ceux-ci. Trois modèles de stress ont été proposés pour prendre en compte cette complexité.

#### **a – Le modèle de R. Karasek**

Le modèle de R. Karasek (1989), utilisé dans les études épidémiologiques nord-américaines, au début des années 80, propose une explication du stress au travail en combinant deux types de facteurs de stress : la demande psychologique et la latitude décisionnelle.

La demande psychologique ("work load") ou la demande exercée sur l'individu correspond aux contraintes liées à l'exécution de la tâche : la quantité et la complexité de la tâche, les contraintes de temps... La latitude décisionnelle ("job decision latitude") ou la marge de manœuvre possible face à une contrainte correspond au contrôle que possède l'individu pour exécuter sa tâche (c'est-à-dire sa plus ou moins grande autonomie et participation aux décisions) et à l'utilisation de ses compétences (c'est-à-dire la possibilité d'utiliser ses compétences et d'en développer de nouvelles).

Quatre types de situations de travail peuvent apparaître, suite à la combinaison des deux types de facteurs de stress. Selon R. Karasek, la situation de travail la plus soumise au stress est le cas où une demande psychologique élevée et une latitude décisionnelle faible sont combinées, appelé "travail surchargé". Il a alors démontré que cette situation crée des effets nocifs tant sur la santé physique (risques de maladies cardio-vasculaires) que sur la santé mentale (dépression, burnout).

Cette première approche fut ensuite complétée et R. Karasek a ajouté un troisième élément, le "soutien social au travail" des collègues ou supérieurs hiérarchiques. Il comporte à la fois un soutien émotionnel ("les collègues avec qui je travaille sont amicaux") et un soutien instrumental ("ils m'aident à mener ma tâche à bien"). Il renvoie donc à la densité du réseau social de l'individu, à la disponibilité effective de celui-ci et au bénéfice qu'il peut en attendre. Une situation de travail correspondant à une demande psychologique élevée et une latitude décisionnelle, un soutien social faible est considéré comme le cas le plus stressant.

### **b – Le modèle "P-E fit" (Person-Environment fit) et le modèle du déséquilibre efforts/récompenses de J. Siegrist**

Le modèle "P-E fit", utilisé dans les études psychologiques nord-américaines sur le stress, à la fin des années 70, signifie "modèle d'ajustement entre l'individu et son environnement". Le stress est expliqué par le résultat d'une inadéquation entre les environnements de travail (fonction de ses exigences et de ses récompenses) et l'individu (fonction de ses attentes et de ses aptitudes).

Le stress peut alors survenir lorsqu'il y a un non-ajustement soit entre les capacités de l'individu et les exigences de la tâche ; soit entre les besoins de la personne et ceux pouvant être satisfaits par le travail (récompenses).

L'une des applications du modèle "P-E fit" est le modèle développé par l'équipe de J. Siegrist en Allemagne, à partir de 1986. Le stress survient lorsqu'il y a un déséquilibre entre les efforts que l'individu consent à fournir dans son travail et les récompenses qu'il en perçoit en retour.

Sont envisagés deux types d'efforts : les efforts extrinsèques et les efforts intrinsèques. Les efforts extrinsèques correspondent à la demande psychologique de R. Karasek, c'est-à-dire les contraintes liées à l'exécution de la tâche. Les efforts intrinsèques représentent les facettes de la personnalité de l'individu telles que son besoin d'approbation, son besoin de compétitivité et d'hostilité latente, son impatience et son irritabilité disproportionnées, son incapacité à s'éloigner de son travail....

Sont envisagées trois types de récompenses : les gains monétaires, l'estime reçue de la part des collègues et des supérieurs hiérarchiques et le degré de contrôle de son statut professionnel (perspectives de promotion, sécurité de l'emploi...).

### **c – Le modèle transactionnel de R. Lazarus et S. Folkman**

L'évaluation du stress effectuée par les survivants s'inscrit dans une approche transactionnelle (R. Lazarus et S. Folkman, 1984). Un plan social constitue une menace à la fois objective et subjective pour les survivants qu'ils vont chercher à évaluer. Celle-ci s'appuie sur une approche cognitive avec une orientation évaluative : celle-ci est dite "primaire" puis "secondaire".

L'évaluation primaire est dirigée vers le stressor et consiste pour le survivant à évaluer dans quelle mesure la situation induite par le plan social peut mettre en danger son bien-être. Cette phase permet de mettre en évidence la perception ou non d'un stress, d'une insécurité pour lui-même, selon sa propre analyse subjective. L'évaluation secondaire est dirigée vers les capacités du survivant à gérer le plan social et consiste pour celui-ci à s'interroger quant aux moyens à mettre en œuvre pour prévenir, maîtriser ou enrayer le stress perçu (R. Lazarus et S. Folkman, 1984 ; D. François-Philip de Saint Julien, 2005, 2007a).

Si l'individu évalue qu'il est capable de faire face à la menace liée au plan social, alors sa réaction face au stress sera faible ou nulle. S'il évalue qu'il est incapable de faire face à la menace liée au plan social, alors sa réaction face au stress sera forte et il envisagera diverses stratégies d'ajustement, dites stratégies de coping, fonction de ses ressources individuelles.

Sa capacité ou son incapacité à faire face au plan social mis en œuvre par l'entreprise est fonction de sa résilience (B. Cyrulnik, 1999). Certains survivants peuvent donc être très affectés par le plan social ; au contraire, d'autres survivants ne le seront que très faiblement et seront ainsi des individus résilients. Cependant, qu'ils soient résilients ou non, ils devront développer une stratégie de "coping".

A partir de leurs évaluations primaire et secondaire, les survivants vont développer différents mécanismes de défense et vont déterminer leurs stratégies d'ajustement à la situation rencontrée. Différentes typologies d'actions de "coping" ont été élaborées.

S. Folkman et R. Lazarus (1980) ont été les premiers à conceptualiser ces stratégies et ils en ont, dans un premier temps, retenu deux. La première dite "coping centré sur le problème" est définie comme "les moyens utilisés pour modifier ou manager la situation". La deuxième dite "coping centré sur l'émotion" est définie comme "les moyens utilisés pour réduire ou manager la détresse émotionnelle ressentie".

C'est ainsi que selon P. Légeron (2003), les stratégies d'ajustement peuvent donc être orientées soit vers la diminution de la réaction du stress, soit vers le contrôle de la situation stressante. La première forme de "coping" est dite "centrée sur l'émotion" car le survivant cherche à agir sur ses réactions physiologiques, émotionnelles et psychologiques. La deuxième forme de "coping" est dite "centrée sur le problème" car le survivant cherche à mettre en place une action pour résoudre le problème.

Ensuite, R. Lazarus et S. Folkman (1984) ont affiné et étendu le spectre des stratégies d'ajustement et selon eux, quatre sont possibles : la recherche d'informations (par exemple, le survivant cherche à connaître l'évolution stratégique de l'entreprise) ; l'action directe (par exemple, il s'engage dans le suivi de nouvelles formations professionnelles) ; l'inhibition de l'action (par exemple, il ne rencontre plus ses anciens collègues licenciés) ; les modes intrapsychiques qui se réfèrent aux réflexions que se fait le survivant pour se sentir mieux (par exemple, il se considère comme non-responsable du licenciement de ses collègues).

Selon I. Paulhan et M. Bourgeois (1995), nous pouvons ajouter le "coping de confrontation" qui consiste à exprimer sa colère à la personne à l'origine du problème ; le "coping de mise à distance" qui consiste à traiter la situation à la légère ; le "coping de contrôle" qui consiste à garder pour soi ses sentiments ; le "coping de fuite évitement" qui consiste à espérer un miracle, à essayer de se sentir mieux en mangeant plus, en fumant plus, en prenant plus de médicaments ; le "coping de résolution de problème" qui consiste à rechercher un plan d'actions pour remédier au problème ; le "coping de réévaluation positive" qui consiste à redécouvrir les éléments importants dans la vie.

Selon J. Suls et B. Fletcher (1985) et Th. Begley (1998), nous pouvons également considérer que la stratégie de coping est soit passive, soit active. Un "coping évitant" est caractérisé par des comportements de fuite, d'évitement ou d'agressivité et par des attitudes de déni, de résignation ou de fatalisme. Un "coping vigilant" est caractérisé par la recherche d'informations, de soutien social, par le développement de plans d'actions et la recherche de moyens afin d'affronter la situation.

Enfin, J. Latack (1986) a pu construire une échelle fiable de mesure des stratégies de coping et a démontré que deux stratégies d'ajustement peuvent être retenues : une stratégie d'ajustement centrée sur le contrôle, sur la maîtrise ("control oriented coping") et une stratégie d'ajustement centrée sur la fuite, l'évitement ("escape-avoid coping") ; ce que nous retiendrons pour la suite de notre recherche.

### **3 – Les indicateurs de stress**

Le stress peut avoir un impact positif. En effet, il peut donner un but et un sens à la vie des individus ; structurer et densifier une journée, une semaine, une année et une vie de travail ; apporter une identité, un respect de soi, un soutien social, une récompense dès lors que les exigences professionnelles sont optimales, que les individus ont un niveau d'autonomie, que le climat dans l'entreprise est favorable.

Mais généralement, le stress au travail est considéré comme ayant un impact négatif et quatre indicateurs "négatifs" de stress peuvent être retenus : des troubles psychologiques, des maladies somatiques, des réactions émotionnelles et des réactions attitudeles et comportementales.

### **a – Les troubles psychologiques**

L'anxiété, la dépression, la colère, l'agressivité ou la consommation de médicaments psychotropes (tranquillisants, antidépresseurs, somnifères...) sont considérées comme des troubles psychologiques liés au stress, dès lors qu'ils sont permanents et qu'ils risquent d'évoluer vers des réactions émotionnelles.

L'anxiété, qualifiée de "pathologie liée à la pression" (E. Bressol, 2004) est caractérisée par un vécu permanent d'inquiétude, d'appréhension et elle tend à modifier le comportement de l'individu. Si l'individu éprouve en permanence une tension physique liée à une contraction des différents muscles, c'est un individu anxieux.

Si tout événement quel qu'il soit (la sonnerie du téléphone, l'arrivée d'une lettre, d'un mail, une réunion, un rendez-vous avec un supérieur hiérarchique...) provoque un sentiment d'inquiétude, c'est un individu anxieux qui tend à développer une hypervigilance. Elle se traduit par la mise en alerte de l'organisme qui guette tout danger potentiel.

L'anxiété modifie alors le comportement de l'individu. Soit il développe une stratégie de fuite, d'évitement ; soit il développe une stratégie de "réassurance", c'est-à-dire il cherche à être en permanence rassuré. Elle peut également créer et développer des peurs paniques, voire des phobies.

L'anxiété peut ensuite tendre vers la dépression qui se caractérise par différents symptômes. Le premier symptôme est "l'effondrement de l'humeur", c'est-à-dire l'individu voit en permanence la vie en noir.

Le deuxième symptôme est la perte d'intérêt, c'est-à-dire tout ce que l'individu aimait, que ce soit dans sa sphère familiale ou professionnelle, provoque ni joie, ni plaisir. On peut également parler de "fatigue chronique" qui a été observée à New-York dans les années 80 et appelée "syndrome des yuppies" (P. Légeron, 2003). Le corps n'est pas fatigué car il ne s'est pas dépensé physiquement mais le cerveau est sous forte tension ; le sommeil est alors perturbé ; ce qui crée, selon une boucle de rétroaction, un état de fatigue et de tension, qui perturbe le sommeil...

Le troisième symptôme est la vie au ralenti de l'individu, une forme d'hibernation où l'individu se détache de son environnement, où tout semble constituer un effort pour l'individu.

Le quatrième symptôme est la perte d'appétit, auquel vont s'ajouter les troubles du sommeil. Mais alors que l'anxieux aura du mal à s'endormir le soir et du mal à se lever le matin, le dépressif aura du mal à s'endormir le soir et se réveillera très tôt le matin.

### **b – Les maladies somatiques**

Le stress peut provoquer l'aggravation de migraines et des maladies somatiques dans la sphère digestive (crampes épigastriques ; complications d'ulcère gastrique), dans la sphère

dermatologique (extension de psoriasis ; apparition d'eczémas ; crises d'urticaires géantes ; acné) ; dans la sphère cardio-vasculaire (hypertension artérielle, infarctus du myocarde).

En outre, les troubles musculo-squelettiques, dites les TMS, appelées "pathologies de surcharge" (E. Bressol, 2004) représentent la première maladie professionnelle en France et ils peuvent se développer en quelques mois, contrairement aux maladies cardio-vasculaires. Ils se traduisent par des douleurs lombaires, dorsales, par l'inflammation des poignets, des coudes, des genoux, par des tendinites variées.

La réalisation de certaines tâches de travail, telle que soulever des charges lourdes, exécuter toujours le même geste qui sollicite toujours le même muscle, ainsi que l'intensification du travail, la pression du temps, de l'urgence, la faible satisfaction liée à son emploi, un faible statut professionnel, la faible reconnaissance du travail favorisent les TMS.

### **c – Les réactions émotionnelles**

Deux réactions émotionnelles extrêmes liées au stress peuvent être soulignées : le "burnout" et le "karoschi".

Le terme de burnout est apparu pour la première fois dans une nouvelle "A burn-out case", publiée par G. Greene en 1961 (in C. Maslach, W. Schaufeli et M. Leiter, 2001) où un architecte tourmenté et désabusé quitte son épouse et son emploi pour partir dans la jungle africaine.

Dans les années 70, le burnout ou brûlure de l'intérieur ou épuisement professionnel, repris et décrit par un psychiatre H. Freudenberger (1974), se rencontre dans les professions, proches des malades ou des usagers, souvent confrontées à des situations éprouvantes du point de vue émotionnel telles que les professions de santé, les travailleurs sociaux, les policiers, les pilotes...

Il se caractérise par trois symptômes simultanés : une fatigue intense avec des douleurs diffuses et des troubles du sommeil ; un sentiment de "déshumanisation", de détachement émotionnel ; un désenchantement professionnel, lié à un sentiment d'inutilité que C. Maslach et S. Jackson (1996) ont quantifié par la création d'une échelle de mesure.

Le burnout traduit donc une usure physique et morale alors que le "karoschi" traduit la "mort par excès de travail". C'est un phénomène très étudié au Japon (près de 500 morts par an), quasiment pas en France car très rare.

Le karoschi de ces "samouraïs du travail" est dû à la combinaison de trois facteurs : une charge de travail très importante (peu de vacances et une durée hebdomadaire de travail très importante) ; des conditions de vie très difficiles liées à des temps de transport très importants ; un investissement affectif très important lié à l'obsession du travail, de plaire et de satisfaire son employeur. A ces facteurs, s'ajoute une éthique au travail, spécifique au Japon, qui repose sur la loyauté, l'image et le refus de demander de l'aide (P. Légeron, 2003).

### **d – Les réactions attitudinales et comportementales**

Différentes réactions attitudinales et comportementales peuvent être citées. Outre l'augmentation de la consommation de médicaments, nous pouvons ajouter l'augmentation de la consommation d'alcool, de cigarettes ou de drogues, pouvant être qualifiée de conduites addictives ; des violences physiques envers autrui ou envers soi-même ; une hausse de l'absentéisme ou du présentéisme.

Enfin, le stress modifie l'implication organisationnelle, l'engagement au travail et l'intention de quitter l'organisation (pour plus de détails, cf. D. François-Philip de Saint Julien, 2005, 2007).

Cependant, avant d'avoir telle ou telle attitude, tel ou tel comportement, les survivants vont analyser si leur contrat psychologique (D. Rousseau, 1989) avec leur entreprise est rompu et s'ils sont capables d'être résilients (B. Cyrulnik, 1999) ; comme le souligne F. de Bry (2008).

Deux éléments peuvent produire une rupture de ce contrat. D'une part, l'entreprise peut ne pas respecter ses promesses car l'environnement économique et/ou la pression concurrentielle l'amènent à mettre en œuvre un plan social. D'autre part, l'individu peut avoir de fortes attentes à l'égard de son entreprise, de fortes exigences vis-à-vis de celle-ci et un plan social tend à rompre ces attentes, surtout si son emploi ou son avenir professionnel ne sont plus assurés.

Or, dès lors que le contrat psychologique est rompu, dès lors que la contractualisation psychologique n'est plus respectée, les survivants vont analyser leurs ressources, avant d'évaluer la menace liée à un plan social, avant même d'envisager telle ou telle "stratégie d'adaptation, d'ajustement", appelée de "coping".

Par conséquent, pour construire notre analyse, nous retiendrons cinq "ressources de coping" (C. Maslach, 1996) des survivants, de nature psychologique, sociale et/ou organisationnelle, de nature interne ou externe : le soutien social, la confiance vis-à-vis de l'organisation, la rupture du lien social, le cynisme et le sentiment d'inquiétude.

Le soutien social peut être ainsi analysé selon deux angles : un soutien social de la part de l'organisation et un soutien social de la part des supérieurs hiérarchiques.

Dès lors qu'une entreprise met en œuvre un plan social, les survivants peuvent rechercher soit de la part de l'entreprise, soit de la part de leurs supérieurs hiérarchiques, un soutien social qui peut tendre à atténuer le stress s'ils perçoivent une écoute de la part de l'un et/ou de l'autre, l'existence d'une "alliance" (S. Cohen et S. Syme, 1985 ; in M. Armstrong-Stassen, 1994). Au contraire, il peut accentuer le stress ressenti car ils perçoivent que l'organisation ne reconnaît pas leur travail, leurs objectifs personnels et/ou que leurs supérieurs hiérarchiques ne les "aident" pas dans l'accomplissement de leur travail, ne prennent pas en compte leurs avis...

La confiance d'un survivant vis-à-vis de son organisation peut être définie comme ses espérances, ses hypothèses ou ses croyances qu'il est probable que les actions futures de son organisation lui seront bénéfiques, profitables ou au moins qu'elles ne seront pas nuisibles à ses intérêts personnels (S. Robinson, 1996).

Dès lors qu'une entreprise met en œuvre un plan social, les survivants vont étudier si celui-ci leur sera bénéfique ou non, s'ils peuvent ou non avoir confiance vis-à-vis de leur organisation, si le contrat psychologique passé entre eux et l'organisation est remis en cause, s'il est nécessaire de le réinterpréter.

La rupture du "contrat psychologique" de D. Rousseau est analysée par un sentiment de "rupture du lien social". Suite au plan social mis en œuvre, les survivants peuvent considérer qu'ils ont été trahis par leur entreprise, être outragés de la manière dont les événements se déroulent, être offensés de la manière dont leur entreprise a trahi le contrat tacite qui existait entre eux.

Le sentiment de cynisme éprouvé par un individu peut également exercer une influence. Il peut être défini comme "une attitude associée à un sentiment de désillusion, d'abandon, de perte de confiance" (L. Andersson et T. Bateman, 1997) à l'égard de l'entreprise.

Les survivants peuvent notamment développer un sentiment de cynisme s'ils ont le sentiment que leur organisation n'a pas comblé leurs attentes, qu'elle n'a pas rempli son devoir ; ce qui

peut également constituer une nouvelle rupture, une nouvelle faille dans le contrat psychologique.

Le sentiment d'inquiétude renvoie aux craintes que peuvent éprouver les survivants : les craintes quant à leur avenir personnel, quant à un éventuel licenciement à terme, quant à subir le même sort que celui réservé à leurs anciens collègues, suite au plan social.

Ces cinq ressources constituent les éléments ex-ante au sentiment de stress des survivants et vont permettre aux survivants de construire leur "coping" ou leur stratégie d'adaptation. S'ils maintiennent leur confiance vis-à-vis de leur organisation, s'ils perçoivent un soutien de celle-ci et/ou de leurs supérieurs hiérarchiques, s'ils n'éprouvent pas un sentiment cynique, d'inquiétude et s'ils considèrent que le lien social avec leur organisation est maintenu, alors le contrat psychologique entre les deux parties prenantes est maintenu ; des effets positifs se dégagent pour les deux.

Mais si les survivants perçoivent une rupture du lien social, un défaut de soutien de la part de leur organisation et/ou de leurs supérieurs hiérarchiques, s'ils éprouvent des sentiments cynique et d'inquiétude, un manque de confiance, alors le contrat psychologique entre les deux parties prenantes est "violé" ; des effets négatifs se dégagent pour les deux.

## **II – Un nouveau cadre conceptuel complexifié**

Notre propos étant centré sur la problématique du stress, nous mentionnerons donc rapidement les autres variables retenues pour analyser les réactions des survivants (pour plus de détails, D. François-Philip de Saint Julien, 2005, 2007), afin de présenter notre nouveau cadre conceptuel.

L'implication organisationnelle s'appuie sur une approche tri-dimensionnelle, selon les apports de N. Allen et J. Meyer (1990). L'implication affective est définie comme l'identification du survivant aux buts et aux valeurs de l'organisation ; elle correspond aux travaux de L. Porter et al. (1974). L'implication cognitive est définie comme une intention de quitter l'organisation ; elle correspond à la théorie des investissements, selon laquelle le survivant évalue le coût de rester dans l'organisation en fonction de ses investissements réalisés. L'implication normative correspond au sens du devoir ressenti par le survivant ; il s'engage dans l'organisation car il estime que c'est son devoir de le faire et elle correspond notamment aux travaux de R. Wiener (1982).

C'est ainsi que N. Allen et J. Meyer ont défini l'implication organisationnelle comme "un état psychologique résultant à la fois des désirs, de la volonté, des devoirs, des intérêts du salarié, des intentions d'actions dans l'organisation et de l'intention de quitter ou l'entreprise, suivant un processus complexe d'articulation et de priorisation".

L'engagement au travail permet de distinguer deux éléments : l'engagement dans l'emploi occupé par le survivant et l'engagement dans le travail en général. Elle permet d'analyser l'engagement au travail comme un construit de nature affective, comme un processus d'identification psychologique avec un travail particulier et l'ampleur de la priorité accordée par le salarié envers ce travail.

C'est ainsi que ce concept est défini comme l'identification psychologique de l'individu à son emploi et comme l'importance attachée par l'individu à cet emploi par rapport à sa vie en général (R. Kanungo, 1982).

La satisfaction au travail peut être analysée comme une dynamique, une évaluation ou un état émotionnel. La satisfaction au travail traduit une dynamique car elle évolue en fonction des

besoins et des aspirations du survivant et de la réalité rencontrée au sein de l'entreprise. La satisfaction au travail résulte également d'une évaluation ; elle est atteinte si un niveau de convergence se crée entre ce que la personne désire et ce qu'elle retire, par rapport aux différentes facettes de son travail (P. Roussel, 1996). Enfin, la satisfaction au travail est un état émotionnel créé de l'évaluation faite par le survivant de son travail ou de ses expériences au travail (E. Locke, 1976).

C'est ainsi que J. Igalens (1999) a défini la satisfaction au travail comme "une réponse émotionnelle positive résultant de l'évaluation du travail ou des expériences de travail qui est une perception instable, évoluant en fonction des expériences et des attentes du salarié qui peuvent évoluer tout au long de sa vie".

L'intention de quitter l'organisation est la traduction de l'un des quatre parcours décisionnels de l'individu qui débute par un choc particulier qui l'ébranle et qui déclenche une analyse psychologique.

Suite à un plan social, le survivant ressent un choc positif, négatif ou neutre ; attendu ou inattendu. Il peut avoir un plan d'actions préétabli, en fonction de ses expériences, de ses analyses, de ses connaissances ou de ses attentes. Ses représentations peuvent être enfreintes si ses valeurs, ses objectifs et ses stratégies individuels ne correspondent pas à ceux de l'organisation ou à ceux liés au choc ; ce qui renvoie à la notion de dissonance cognitive. De plus, un niveau faible de satisfaction au travail apparaît quand les individus commencent à considérer que leur emploi ne leur permet plus d'obtenir une satisfaction intellectuelle, émotionnelle ou une rémunération satisfaisante.

C'est ainsi que des "parcours décisionnels" sont envisagés par les auteurs et ils représentent l'ensemble des combinaisons possibles des chocs et des conséquences cognitives qui en résultent (T. Mitchell, Th. Lee et al., 1996) ; qui se traduira par une intention de quitter l'organisation.

Les survivants à un plan social possèdent diverses ressources de coping, de nature psychologique, sociale ou organisationnelle.

Ces ressources exercent une influence sur leur évaluation face au stress éprouvé. Tout d'abord, dans le cadre d'une évaluation primaire, il faut évaluer celle-ci à partir d'une variable nommée "sentiment d'insécurité". Puis cette évaluation primaire influence l'évaluation secondaire, qu'il faut évaluer à partir d'une variable nommée "sentiment d'impuissance".

Enfin, cette évaluation secondaire exerce une influence sur les stratégies de coping mises en œuvre : elle se traduit soit par une stratégie dite de "contrôle" de la situation liée au plan social, soit par une stratégie dite de "fuite" face à la situation liée au plan social, selon que les survivants considèrent que le contrat psychologique a été respecté, transformé ou violé ; selon qu'ils sont résilients ou non, capables de rebondir ou non après le plan social.

Dans nos études précédentes, nous avons démontré le rôle modérateur d'une variable personnelle, l'"estime de soi" (D. François-Philip de Saint Julien, 2007a, 2007b). Mais dans ce nouveau cadre conceptuel, nous introduisons une deuxième variable modératrice, le "lieu de contrôle".

En effet, les individus considèrent que tout événement qui arrive dans la vie de chacun est déterminé soit par ses propres actions, soit par les actions des autres selon une dimension bipolaire (J. Rotter, 1966 ; P. Spector, 1988) : ce qui arrive à l'individu dépend de son comportement, de ses capacités, de ses efforts (lieu de contrôle dit "interne") ; ce qui arrive à l'individu ne dépend pas de lui mais de forces considérées comme "incontrôlables" telles que la chance, le destin, le hasard (lieu de contrôle dit "externe"). Par exemple, pour éviter d'être

licencié dans le cadre d'un plan social, est-ce que l'individu "connaît" la bonne personne pour ne pas être concerné par le plan social (lieu de contrôle "interne") ou est-ce que l'individu considère qu'il a de la "chance" (lieu de contrôle "externe") ?

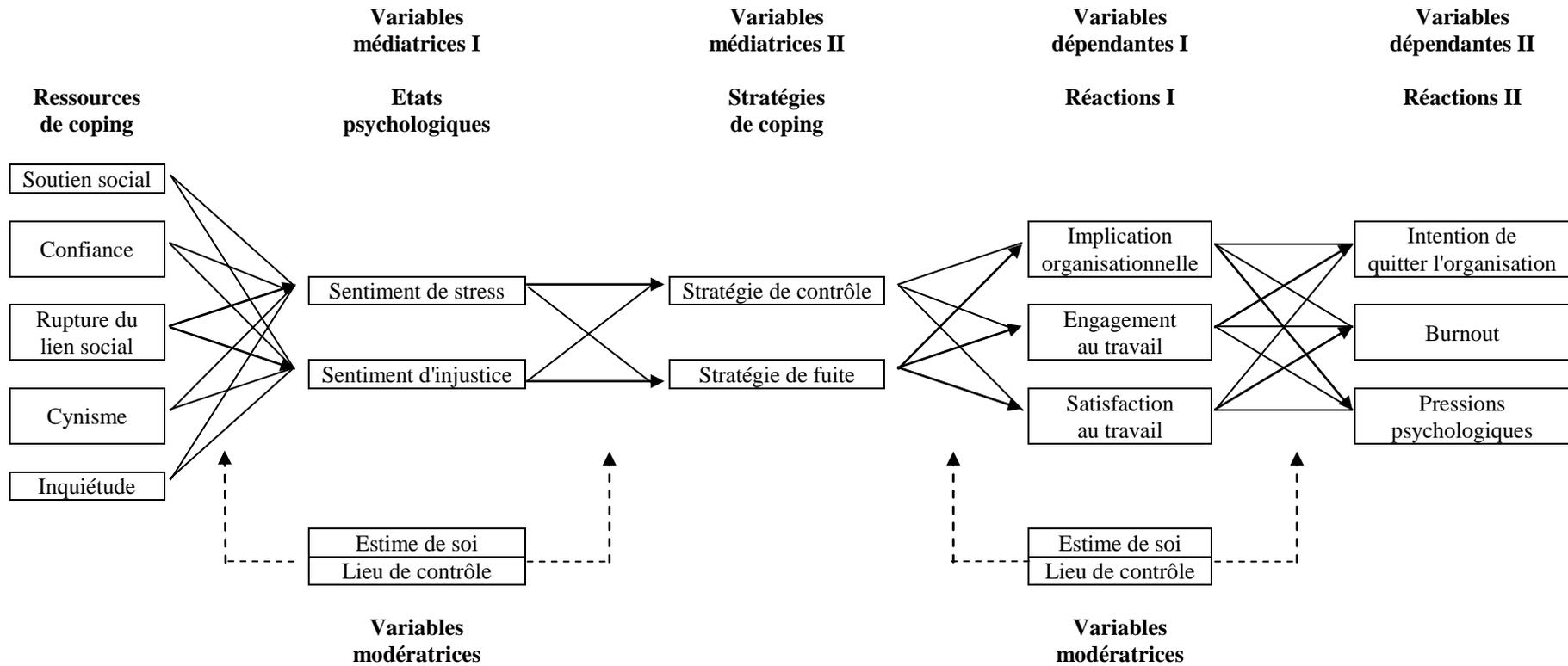
Comparé à un individu qui possède un lieu de contrôle externe, un individu qui possède un lieu de contrôle interne considère que l'environnement a peu d'impacts sur lui et considère qu'il a le "pouvoir" de contrecarrer les différentes craintes que son environnement peut lui créer (J. Rotter, 1966).

C'est ainsi que nous proposons un nouveau cadre conceptuel complexifié et notre recherche s'inscrit dans le schéma suivant. Le plan social réalisé est donc le stresser initial de notre modèle. En fonction des ressources de "coping" dont dispose le survivant, il va éprouver deux états psychologiques : un sentiment d'injustice et un sentiment de stress que nous pouvons affiner par un sentiment d'insécurité et un sentiment d'impuissance.

Ceux-ci vont provoquer des réactions dites "stratégies de coping", soit de contrôle, soit de fuite. Ces stratégies vont avoir des conséquences, sous forme d'indicateurs de stress et que nous appellerons, dans notre schéma, Réactions I (implication organisationnelle, engagement et satisfaction au travail) et Réactions II (intention de quitter l'organisation, burnout et pressions psychologiques), selon une phase 1 et une phase 2.

Toutes ces variables étudiées sont, par ailleurs, modérées par la variable "estime de soi" et/ou par la variable "lieu de contrôle".

## Schéma 1 : Le cadre conceptuel de notre recherche



Légende :

—————> : la "stratégie de contrôle" est-elle fonction des sentiments de stress et d'injustice ?

-----> : la variable "estime de soi" et/ou "lieu de contrôle" modèrent-elles cette relation ?

Pour cause de lisibilité de notre schéma, nous ne dessinons les liens ci-après mentionnés mais nous les analyserons également. Les réactions II sont-elles fonction des ressources de coping ? des états psychologiques ? des réactions I ?

### **III – Recherche empirique**

#### **1 - La collecte des données et les caractéristiques de notre échantillon**

Via leur site intranet où il était en ligne quelques heures, la CFE-CGC a diffusé notre questionnaire, accompagné d'une lettre explicative où nous garantissons l'anonymat et la confidentialité des réponses. Trois relances ont été effectuées en l'espace de deux mois et 125 questionnaires nous ont été retournés.

Notre échantillon de 123 questionnaires complets est composé de 90 % d'hommes. 48 % sont âgés entre 45 et 54 ans, 30 % ont plus de 55 ans.

39 % ont un niveau de formation Bac + 4 ou Bac + 5 ; 34,1 % ont un Bac + 2 ou Bac + 3. 80,5 % sont Cadres et 19,5 % Etam (Employés, Techniciens, Agents de Maîtrise) ; aucun Ouvrier n'a répondu à notre questionnaire.

68,3 % travaillent dans une entreprise de plus de 500 salariés, 16,5 % entre 200 et 500 salariés, et 12,2 % entre 50 et 200 salariés. Notre échantillon est donc essentiellement constitué de grandes entreprises. 87 % précisent appartenir à un groupe (au 1<sup>er</sup> janvier 2006, 1,3 % des entreprises françaises ont un effectif compris entre 50 et 249 salariés ; 0,2 % un effectif plus de 250 salariés ; Insee, Données Statistiques, 2008).

53,7 % ont plus de 20 ans d'ancienneté dans l'entreprise et 30,1 % entre 11 et 20 ans.

Notre échantillon recouvre à la fois les secteurs secondaire et tertiaire et nous avons recensé plus d'une trentaine de secteurs d'activité : automobile, télécommunications, chimie, nucléaire, pharmacie, textile, sidérurgie, aéronautique, transports routiers, services à la personne... pour n'en citer que quelques-uns.

69,1 % des individus interrogés disent avoir déjà connu un plan social dans leur entreprise actuelle ou dans une autre entreprise. Pour 42,3 % d'entre eux, le dernier plan social a eu lieu depuis moins d'un an ; pour 32,5 %, il a eu lieu entre 1 et 3 ans. Le plan social précédemment subi par les individus a eu lieu pour 35,3 % d'entre eux, il y a 3-5 ans, pour 27 % entre 5 et 10 ans.

36,6 % considèrent que le plan social a eu lieu pour "résoudre les problèmes économiques et financiers de l'entreprise" ; 34,1 % pour "améliorer la productivité et la rentabilité de l'entreprise".

14,1 % des interviewés mentionnent d'autres motifs : "aucune stratégie d'entreprise, mauvaise approche commerciale", "faire un nettoyage "social", certaines personnes ayant été jugées indésirables", "faire une chasse aux sorcières", "élimination de certaines personnes des effectifs", "réorganisation du système de santé", "restructuration au niveau européen", "amélioration des gains des administrateurs", "des ratios financiers"...

61 % considèrent que leur entreprise avait des difficultés au moment de la mise en œuvre du plan social mais 39 % considèrent qu'elle n'en avait pas. 54,6 % considèrent que les difficultés de leur entreprise sont dues à "des erreurs de gestion ou de choix stratégiques" ; 16 % à "une diminution des ventes".

22,6 % des interviewés mentionnent d'autres difficultés : "hausse des coûts de production", "concurrence plus pressante", "rachat de sociétés", "fermeture d'activité qui n'est plus dans la stratégie du groupe", "délocalisation", "diminution de la masse salariale"...

43,9 % des interviewés considèrent le plan social subi comme important ; 22,8 % comme très important et 22,8 % comme moyen.

Différents profils sont alors mentionnés. Les "mutations internes sur le même site ou établissement", les "départs avec aide à la création d'entreprise" sont perçus comme ayant été faiblement, nullement et moyennement utilisés. Les "reclassements externes", le "passage à temps partiel", les "conventions de reclassement personnalisé ou congés de reclassement" sont perçus comme ayant été faiblement et nullement utilisés. Le "chômage partiel" est perçu comme ayant été nullement utilisé. Les "départs en préretraite" sont perçus comme ayant été utilisés de manière moyenne et importante. Les "départs volontaires" sont perçus comme ayant été utilisés de manière importante, faible et moyenne. La "création d'une cellule reclassement ou d'une antenne emploi" a été utilisée de manière importante et nulle. Les "licenciements secs" ont été utilisés de manière nulle et importante.

## **2 – La méthodologie, la mesure et la fiabilité des variables**

Nous avons calculé les différentes équations de régression multiples entre une variable dépendante et une ou plusieurs variables indépendantes. La sortie informatique, obtenue à partir du logiciel "Statistica", nous permet de déterminer le coefficient de détermination  $r^2$ , c'est-à-dire le pourcentage de la variation de la variable dépendante en fonction de la variation des variables indépendantes retenues ; de vérifier la signification ou non du coefficient de détermination obtenu, à partir du test de Fischer ; de vérifier la signification ou non de chaque coefficient "b" de l'équation de régression obtenue, à partir du test de Student. Nous mentionnerons le niveau de signification de notre test, p, qui doit être inférieur à 5 % afin que le coefficient de détermination  $r^2$  obtenu soit significatif.

Nous avons calculé si la variable "estime de soi" et la variable "lieu de contrôle" sont des variables modératrices (R. Baron et D. Kenny, 1986), selon la méthodologie présentée par M. Alain (2004). Soient Y une variable dépendante, X une variable indépendante et Z une variable modératrice : si  $r^2$  est significatif entre Y et X et si  $r^2$  est significatif entre Y et X\*Z, alors Z est une variable modératrice (M. Alain, 2004).

Nous avons également calculé s'il existait des variables médiatrices dans notre cadre conceptuel. Soient trois variables X, Y et Z. Si  $r^2$  est significatif entre Y et X, si  $r^2$  est significatif entre Y et Z et si  $r^2$  est significatif entre X et Z, alors Y est une variable médiatrice (M. Alain, 2004).

Pour chaque échelle de mesure, nous avons tout d'abord vérifié la fiabilité interne en calculant  $\alpha$ , l'alpha de Cronbach. Le sentiment d'injustice distributive est mesuré par 4 items de J. Brockner, M. Konovsky et al. (1994) et T. Tyler (1989) :  $\alpha$  est égal à 0,76. Le sentiment d'injustice procédurale est mesuré par 4 items de J. Brockner, G. Ackerman et al. (2001), de T. Tyler (1989) et de J. Daly et P. Geyer (1994) :  $\alpha$  est égal à 0,55. Le sentiment d'injustice interactionnelle est mesuré par 3 items de J. Brockner, B. Wiesenfeld et al. (1995) et de J. Daly et P. Geyer (1994) :  $\alpha$  est égal à 0,4.

Le sentiment d'injustice total correspond à une approche tri-dimensionnelle et à la somme des scores obtenus par les sentiments d'injustice distributive, procédurale et interactionnelle :  $\alpha$  est alors égal à 0,75.

Concernant les ressources de coping, le soutien social de la part de l'organisation et le soutien social de la part des supérieurs hiérarchiques sont chacun mesurés par 4 items de Vanderberghe et al. (in J. Brockner et al., 2004) :  $\alpha$  est égal à 0,88 et à 0,90. Le soutien social total correspond aux 8 items et  $\alpha$  est égal à 0,89. La confiance vis-à-vis de l'organisation est

mesurée par 7 items de J. Gabarro et J. Athos (in D. Pugh et al., 2003) :  $\alpha$  est égal à 0,84. La rupture du lien social est mesurée par 6 items de D. Rousseau (1989) :  $\alpha$  est égal à 0,89. Le cynisme est mesuré par 5 items de J. Dean et al. (1998, in D. Pugh et al., 2003) :  $\alpha$  est égal à 0,91.

Deux variables constituent les variables modératrices de notre recherche. L'estime de soi, globale et habituelle, est mesurée à partir de l'échelle établie par M. Rosenberg (1979) :  $\alpha$  est égal à 0,77. Le lieu de contrôle est mesuré par 10 items de A. Spector (1988) :  $\alpha$  est égal à 0,77.

L'évaluation primaire du stress, appelée "sentiment d'insécurité", est mesurée par 3 items de R. Caplan et al. (1975) :  $\alpha$  est égal à 0,84. L'évaluation secondaire du stress, appelée "sentiment d'impuissance", est mesurée par 3 items de S. Ashford, C. Lee et P. Bobko (1989) et un item de S. Folkman et E. Lazarus (1985) :  $\alpha$  est égal à 0,78. Le sentiment de stress correspond aux 7 items et  $\alpha$  est égal à 0,82.

Les stratégies d'évitement ou "coping de fuite" sont mesurées par 3 items de J. Edwards et J. Baglioni (1993) :  $\alpha$  est égal à 0,92. Les stratégies de contrôle ou "coping de maîtrise de la situation" sont mesurées par 4 items de J. Latack (1986) :  $\alpha$  est égal à 0,89.

L'implication organisationnelle est mesurée à partir de l'échelle de N. Allen et J. Meyer (1990), qui distingue les implications organisationnelles affective, cognitive et normative (3 x 6 items).  $\alpha$  est égal à 0,83 pour l'implication organisationnelle affective ;  $\alpha$  est égal à 0,75 pour l'implication organisationnelle cognitive ;  $\alpha$  est également égal à 0,70 pour l'implication organisationnelle normative. Enfin,  $\alpha$  est égal à 0,84 pour l'ensemble des items de l'implication organisationnelle.

Pour l'engagement au travail, sont retenus l'engagement dans l'emploi occupé et l'engagement au travail en général, et l'échelle de mesure (R. Kanungo, 1982).  $\alpha$  est égal à 0,83 pour l'engagement dans l'emploi occupé.  $\alpha$  est égal à 0,78 pour l'engagement au travail en général. Enfin,  $\alpha$  est égal à 0,86 pour l'ensemble des items de l'engagement au travail.

Enfin, la satisfaction au travail en général est mesurée par 3 items de C. Camman et al. (1983) :  $\alpha$  est égal à 0,84. L'intention de quitter l'organisation est mesurée par 3 items de P. Hom, R. Griffeth et al. (1984) :  $\alpha$  est égal à 0,92. Le burnout est mesuré par 5 items de C. Maslach et al. (1996) :  $\alpha$  est égal à 0,81. Les pressions psychologiques sont mesurées par 12 items de D. Goldberg (1972) :  $\alpha$  est égal à 0,84.

L'alpha de Cronbach est systématiquement supérieur à 0,7, limite inférieure habituellement acceptable. Par conséquent, nous considérons que la fiabilité interne des échelles de mesure est validée et nous poursuivons par la présentation des relations obtenues entre les différentes variables de notre cadre conceptuel.

### **3 – Les résultats de notre recherche**

#### **a - Un premier design de résultats**

Les différentes relations significatives obtenues entre une variable dépendante et une variable indépendante déterminent un premier design de résultats.

La variation du sentiment de stress est expliquée par chacune des ressources de coping. Plus le soutien social de la part de l'organisation diminue, plus le sentiment de stress augmente ( $r^2=0,3428$  ;  $p<0,0000$ ). Plus le soutien social de la part des supérieurs hiérarchiques diminue,

plus le sentiment de stress augmente ( $r^2=0,0755$  ;  $p<0,0020$ ). Plus la confiance diminue, plus le sentiment de stress augmente ( $r^2=0,3037$  ;  $p<0,0000$ ). Plus la rupture du lien social augmente, plus le sentiment de stress augmente ( $r^2=0,2639$  ;  $p<0,0000$ ). Plus le cynisme augmente, plus le sentiment de stress augmente ( $r^2=0,1444$  ;  $p<0,0001$ ). Plus l'inquiétude augmente, plus le sentiment de stress augmente ( $r^2=0,4163$  ;  $p<0,0000$ ).

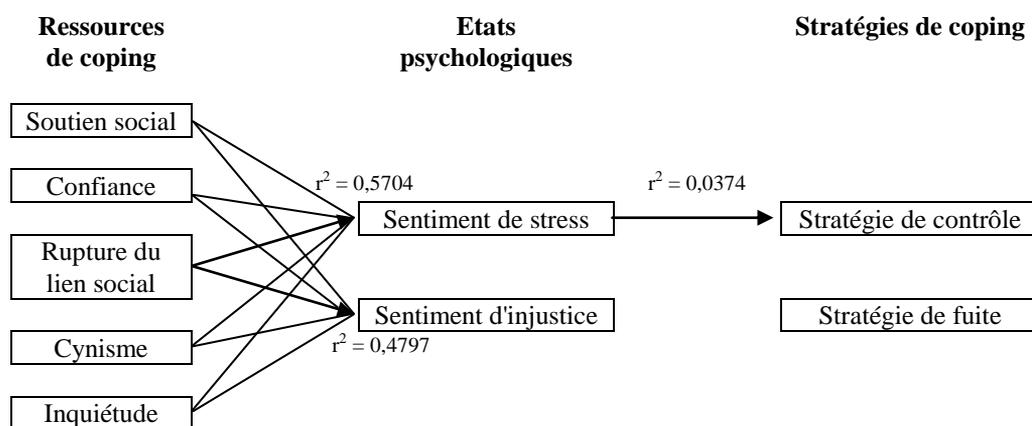
La variation du sentiment d'injustice est également expliquée par chacune des ressources de coping. Plus le soutien social de la part de l'organisation diminue, plus le sentiment d'injustice augmente ( $r^2=0,3711$  ;  $p<0,0000$ ). Plus le soutien social de la part des supérieurs hiérarchiques diminue, plus le sentiment d'injustice augmente ( $r^2=0,1411$  ;  $p<0,0000$ ). Plus la confiance diminue, plus le sentiment d'injustice augmente ( $r^2=0,3085$  ;  $p<0,0000$ ). Plus la rupture du lien social augmente, plus le sentiment d'injustice augmente ( $r^2=0,3475$  ;  $p<0,0000$ ). Plus le cynisme augmente, plus le sentiment d'injustice augmente ( $r^2=0,2502$  ;  $p<0,0000$ ). Plus l'inquiétude augmente, plus le sentiment d'injustice augmente ( $r^2=0,1472$  ;  $p<0,0000$ ).

La variation du sentiment de stress est expliquée à 57,04 % par la variation de l'ensemble des ressources de coping. Plus le soutien social de la part de l'organisation, la confiance, le cynisme diminuent et plus la rupture du lien social, le soutien social de la part des supérieurs hiérarchiques, l'inquiétude augmentent, plus le sentiment de stress augmente ( $p<0,0000$ ).

La variation du sentiment d'injustice est expliquée à 47,97 % par la variation de l'ensemble des ressources de coping. Plus le soutien social de la part de l'organisation, la confiance diminuent et plus le soutien social de la part des supérieurs hiérarchiques, la rupture du lien social, le cynisme, l'inquiétude augmentent, plus le sentiment d'injustice augmente ( $p<0,0000$ ).

La variation de la stratégie de contrôle est expliquée à 3,74 % par la variation du sentiment de stress. Plus il diminue, plus la stratégie de contrôle augmente ( $p<0,032$ ).

Schéma 2 : Premier design des résultats – première partie

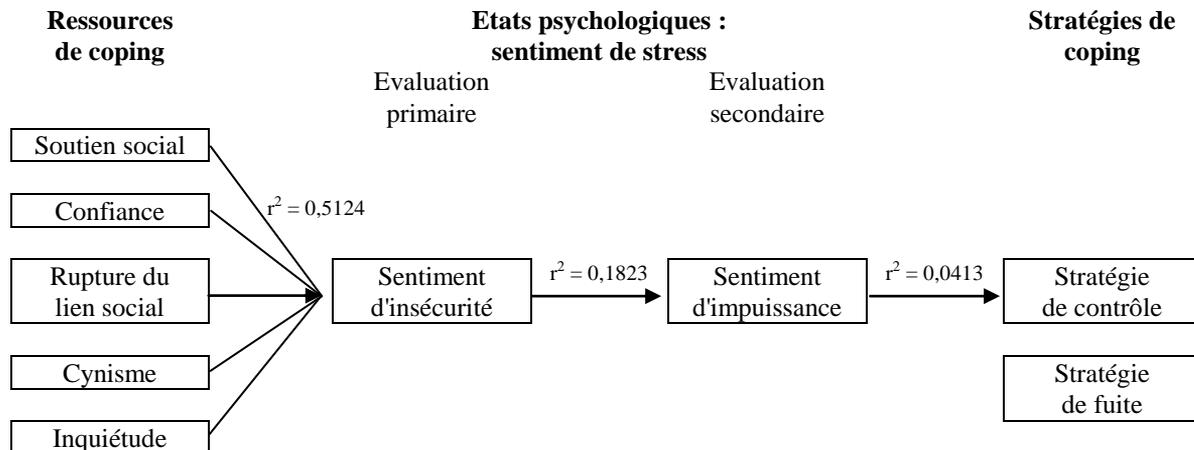


Nous pouvons également affiner l'analyse quant au sentiment de stress, en prenant en compte les évaluations primaire et secondaire réalisées par les survivants.

La variation du sentiment d'insécurité est expliquée à 51,24 % par la variation des ressources de coping. Plus le soutien social de la part de l'organisation, la confiance, la rupture du lien social diminuent et plus le soutien social de la part des supérieurs hiérarchiques, le cynisme et l'inquiétude augmentent, plus le sentiment d'insécurité augmente ( $p<0,0000$ ).

La variation du sentiment d'impuissance est expliquée à 18,23 % par la variation du sentiment d'insécurité. Plus le sentiment d'insécurité augmente, plus le sentiment d'impuissance augmente ( $p < 0,0000$ ). La variation de la stratégie de contrôle est expliquée à 4,13 % par la variation du sentiment d'impuissance. Plus le sentiment d'impuissance augmente, plus la stratégie de contrôle diminue ( $p < 0,0241$ ).

Schéma 3 : Premier design des résultats – détail



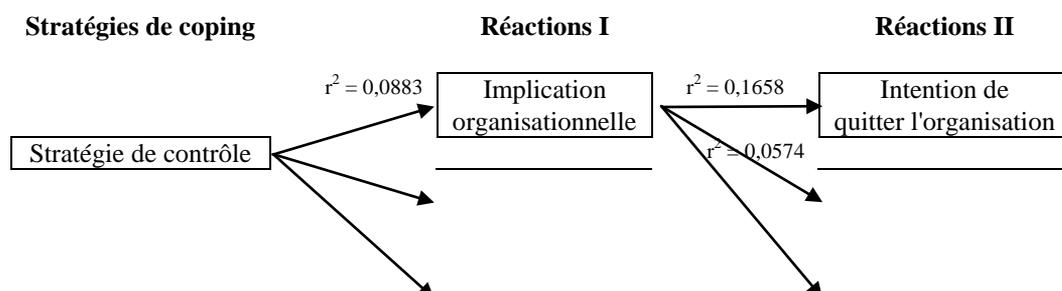
Entre les réactions I et les stratégies de coping, nous mesurons les éléments suivants. La variation de l'implication organisationnelle est expliquée à 8,83 % par la variation de la stratégie de contrôle. Plus elle augmente, plus l'implication organisationnelle augmente ( $p < 0,0008$ ). La variation de l'engagement au travail est expliquée à 16,44 %. Plus la stratégie de contrôle augmente, plus l'engagement au travail augmente ( $p < 0,0000$ ). La variation de la satisfaction au travail est expliquée à 5,18 %. Plus la stratégie de contrôle augmente, plus la satisfaction au travail augmente ( $p < 0,0112$ ).

Entre les réactions I et les réactions II, nous mesurons les éléments suivants. La variation de l'intention de quitter l'organisation est expliquée à 16,58 % par la variation de l'implication organisationnelle. Plus celle-ci diminue, plus l'intention de quitter l'organisation augmente ( $p < 0,0000$ ).

La variation du burnout est expliquée à 5,74 % par la variation de l'implication organisationnelle. Plus celle-ci diminue, plus le burnout augmente ( $p < 0,0075$ ). La variation du burnout est expliquée à 33,25 % par la variation de la satisfaction au travail. Plus celle-ci diminue, plus le burnout augmente ( $p < 0,0000$ ).

La variation des pressions psychologiques est expliquée à 5,27 % par la variation de l'implication organisationnelle. Plus celle-ci diminue, plus les pressions psychologiques augmentent ( $p < 0,0106$ ). La variation des pressions psychologiques est expliquée à 28,69 % par la variation de la satisfaction au travail. Plus celle-ci diminue, plus les pressions psychologiques augmentent ( $p < 0,0000$ ).

Schéma 4 : Premier design des résultats – deuxième partie





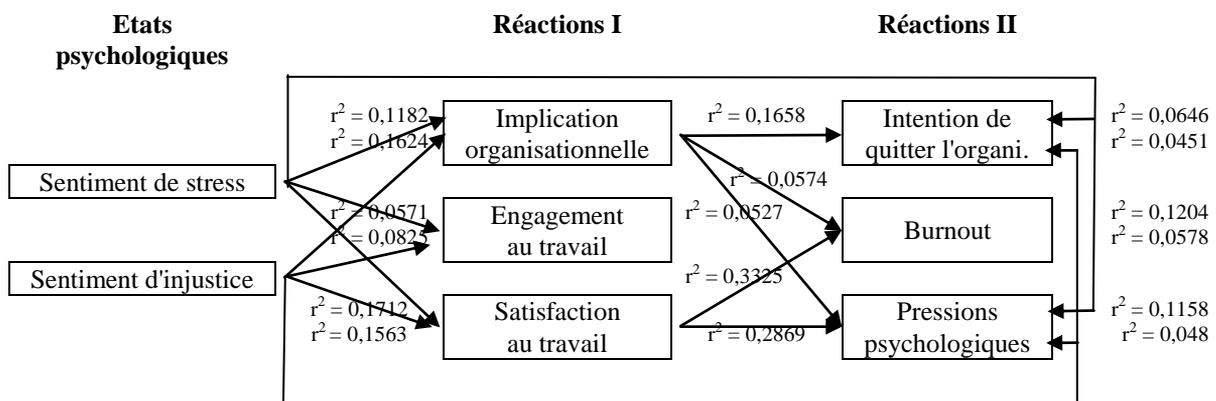
Entre les réactions I et les états psychologiques, nous mesurons les éléments suivants. La variation de l'implication organisationnelle est expliquée à 11,82 % par la variation du sentiment de stress. Plus celui-ci diminue, plus l'implication organisationnelle augmente ( $p < 0,0000$ ). La variation de l'engagement au travail est expliquée à 5,71%. Plus le sentiment de stress diminue, plus l'engagement au travail augmente ( $p < 0,0077$ ). La variation de la satisfaction au travail est expliquée à 17,12 %. Plus le sentiment de stress diminue, plus la satisfaction au travail augmente ( $p < 0,0000$ ).

La variation de l'implication organisationnelle est expliquée à 16,24 % par la variation du sentiment d'injustice. Plus le sentiment d'injustice diminue, plus l'implication organisationnelle augmente ( $p < 0,0000$ ). La variation de l'engagement au travail est expliquée à 8,25 %. Plus le sentiment d'injustice diminue, plus l'engagement au travail augmente ( $p < 0,0013$ ). La variation de la satisfaction au travail est expliquée à 15,63 %. Plus le sentiment d'injustice diminue, plus la satisfaction au travail augmente ( $p < 0,0000$ ).

Entre les réactions II et les états psychologiques, nous mesurons les éléments suivants. La variation de l'intention de quitter l'organisation est expliquée à 6,46 % par la variation du sentiment de stress. Plus celui-ci augmente, plus l'intention de quitter l'organisation augmente ( $p < 0,0045$ ). La variation du burnout est expliquée à 12,04 %. Plus le sentiment de stress augmente, plus le burnout augmente ( $p < 0,0000$ ). La variation des pressions psychologiques est expliquée à 11,58 %. Plus le sentiment de stress augmente, plus les pressions psychologiques augmentent ( $p < 0,0001$ ).

La variation de l'intention de quitter l'organisation est expliquée à 4,51 % par la variation du sentiment d'injustice. Plus celui-ci augmente, plus l'intention de quitter l'organisation augmente ( $p < 0,0183$ ). La variation du burnout est expliquée à 5,78 %. Plus le sentiment d'injustice augmente, plus le burnout augmente ( $p < 0,0073$ ). La variation des pressions psychologiques est expliquée à 4,8 %. Plus le sentiment d'injustice augmente, plus les pressions psychologiques augmentent ( $p < 0,0148$ ).

Schéma 5 : Premier design des résultats – troisième partie



Lecture :  $r^2 = 0,0646$  ;  $r^2 = 0,0451$ : la variation de l'intention de quitter l'organisation est expliquée à 6,46 % par la variation du sentiment de stress, à 4,51 % par la variation du sentiment d'injustice

Enfin, nous mesurons également des relations significatives entre la variation des ressources de coping et les états psychologiques, les réactions I ou les réactions II. La variation de l'implication organisationnelle est expliquée à 19,42 % par les ressources de coping. Plus le soutien social de la part de l'organisation, la confiance, le cynisme augmentent, et plus le soutien social de la part des supérieurs hiérarchiques, la rupture du lien social, l'inquiétude diminuent, plus l'implication organisationnelle augmente ( $p < 0,0002$ ).

La variation de l'engagement au travail est expliquée à 14,08 %. Plus le soutien social de la part de l'organisation, la confiance, l'inquiétude augmentent, et plus le soutien social de la part des supérieurs hiérarchiques, la rupture du lien social, le cynisme diminuent, plus l'engagement au travail augmente ( $p < 0,0065$ ).

La variation de la satisfaction au travail est expliquée à 32,26 %. Plus le soutien social de la part de l'organisation et des supérieurs hiérarchiques, la confiance, le cynisme, l'inquiétude augmentent, et plus la rupture du lien social diminue, plus la satisfaction au travail augmente ( $p < 0,0000$ ).

La variation de l'intention de quitter l'organisation est expliquée à 17,75 %. Plus le soutien social de la part de l'organisation, le cynisme, l'inquiétude augmentent, plus le soutien social de la part des supérieurs hiérarchiques, la confiance, la rupture du lien social diminuent, et plus l'intention de quitter l'organisation augmente ( $p < 0,0008$ ).

La variation du burnout est expliquée à 27,76 %. Plus le soutien social de la part de l'organisation, la confiance, la rupture du lien social, l'inquiétude augmentent, et plus le soutien social de la part des supérieurs hiérarchiques, le cynisme diminuent, plus le burnout augmente ( $p < 0,0000$ ).

Enfin, la variation des pressions psychologiques est expliquée à 23,69 %. Plus le soutien social de la part de l'organisation et des supérieurs hiérarchiques, le cynisme diminuent, et plus la confiance, la rupture du lien social, l'inquiétude augmentent, plus les pressions psychologiques augmentent ( $p < 0,0000$ ).

## **b - Un deuxième design de résultats**

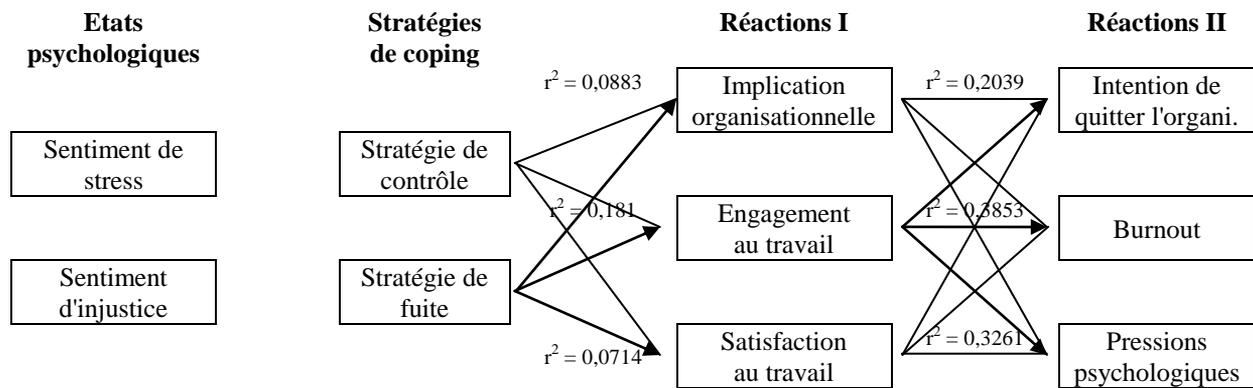
Les différentes relations significatives obtenues entre une variable dépendante et plusieurs variables indépendantes déterminent un deuxième design de résultats.

Nous étudions tout d'abord le lien entre les réactions I et les réactions II. La variation de l'intention de quitter l'organisation est expliquée à 20,39 % par la variation de l'implication organisationnelle, de l'engagement et de la satisfaction au travail. Plus l'implication organisationnelle diminue et plus l'engagement, la satisfaction au travail augmentent, plus l'intention de quitter l'organisation augmente ( $p < 0,0000$ ). La variation du burnout est expliquée à 38,53 %. Plus l'implication organisationnelle et la satisfaction au travail diminuent et plus l'engagement au travail augmente, plus le burnout augmente ( $p < 0,0000$ ). La variation des pressions psychologiques est expliquée à 32,61 %. Plus l'implication organisationnelle et la satisfaction au travail diminuent et plus l'engagement au travail augmente, plus les pressions psychologiques augmentent ( $p < 0,0000$ ).

Nous pouvons étudier le lien entre les réactions I et les stratégies de coping. La variation de l'implication organisationnelle est expliquée à 8,83 % par les stratégies de coping. Plus les stratégies de fuite et de contrôle augmentent, plus l'implication organisationnelle augmente ( $p < 0,0038$ ). La variation de l'engagement au travail est expliquée à 18,10 % par les stratégies de coping. Plus la stratégie de contrôle augmente et celle de fuite diminue, plus l'engagement

au travail augmente ( $p < 0,0000$ ). La variation de satisfaction au travail est expliquée à 7,14 % par les stratégies de coping. Plus la stratégie de contrôle augmente et celle de fuite diminue, plus la satisfaction au travail augmente ( $p < 0,0117$ ).

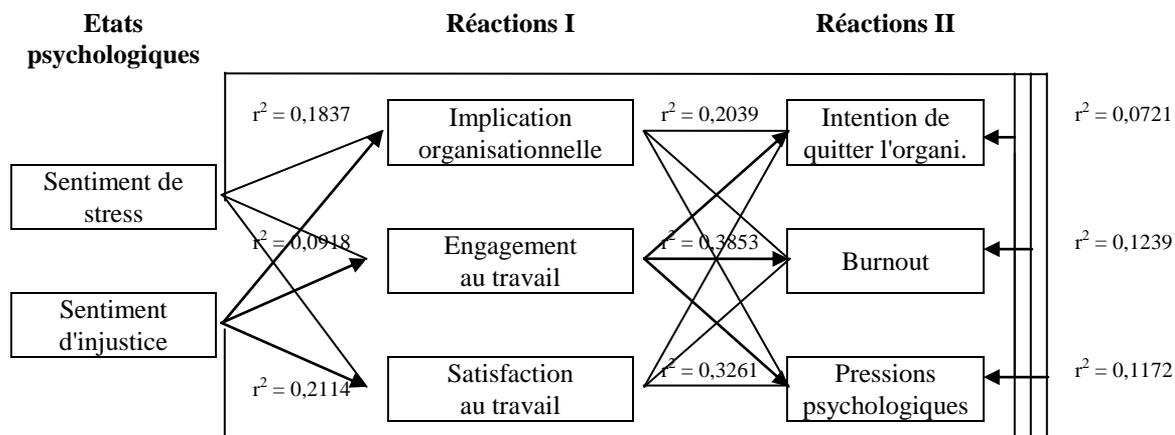
Schéma 6 : Deuxième design des résultats – première partie



Nous pouvons étudier le lien entre les réactions I et les états psychologiques. La variation de l'implication organisationnelle est expliquée à 18,37 % par la variation des états psychologiques. Plus les sentiments de stress et d'injustice diminuent, plus l'implication organisationnelle augmente ( $p < 0,0000$ ). La variation de l'engagement au travail est expliquée à 9,18 %. Plus les sentiments de stress et d'injustice diminuent, plus l'engagement au travail augmente ( $p < 0,0030$ ). La variation de la satisfaction au travail est expliquée à 21,14 %. Plus les sentiments de stress et d'injustice diminuent, plus la satisfaction au travail augmente ( $p < 0,0000$ ).

Nous pouvons étudier le lien entre les réactions II et les états psychologiques. La variation de l'intention de quitter l'organisation est expliquée à 7,21 % par les états psychologiques. Plus les sentiments d'injustice et de stress augmentent, plus l'intention de quitter l'organisation augmente ( $p < 0,0111$ ). La variation du burnout est expliquée à 12,39 %. Plus les sentiments d'injustice et de stress augmentent, plus le burnout augmente ( $p < 0,0003$ ). La variation des pressions psychologiques est expliquée à 11,72 %. Plus les sentiments d'injustice et de stress augmentent, plus les pressions psychologiques augmentent ( $p < 0,0005$ ).

Schéma 7 : Deuxième design des résultats – deuxième partie



Lecture :  $r^2 = 0,0721$  : La variation de l'intention de quitter l'organisation est expliquée à 7,21 % par les sentiments d'injustice et de stress

Nous pouvons enfin complexifier l'analyse et introduire l'ensemble des variables. Nous pouvons étudier le lien entre les réactions I et les états psychologiques, les stratégies de

coping. La variation de l'implication organisationnelle est expliquée à 23,79 % par ceux-ci. Plus les sentiments d'injustice et de stress diminuent et plus les stratégies de fuite et de contrôle augmentent, plus l'implication organisationnelle augmente ( $p < 0,0000$ ).

La variation de l'engagement au travail est expliquée à 23,67 %. Plus les sentiments d'injustice et de stress, les stratégies de fuite diminuent et plus les stratégies de contrôle augmentent, plus l'engagement au travail augmente ( $p < 0,0000$ ).

La variation de la satisfaction au travail est expliquée à 25,07 %. Plus les sentiments d'injustice et de stress, les stratégies de fuite diminuent et plus les stratégies de contrôle augmentent, plus la satisfaction au travail augmente ( $p < 0,0000$ ).

Nous pouvons également étudier le lien entre les réactions II et les réactions I, les stratégies de coping, les états psychologiques.

La variation de l'intention de quitter l'organisation est expliquée à 24,44 % par la variation de ces variables. Plus les sentiments de stress et d'injustice, l'engagement et la satisfaction au travail augmentent, plus l'implication organisationnelle, les stratégies de coping diminuent, plus l'intention de quitter l'organisation augmente ( $p < 0,0000$ ).

La variation du burnout est expliquée à 41,88 %. Plus le sentiment d'injustice, l'implication organisationnelle et la satisfaction au travail diminuent, plus le sentiment de stress, les stratégies de coping et l'engagement au travail augmentent, plus le burnout augmente ( $p < 0,0000$ ).

La variation des pressions psychologiques est expliquée à 37,55 %. Plus le sentiment d'injustice, l'implication organisationnelle et la satisfaction au travail diminuent, plus le sentiment de stress, les stratégies de coping et l'engagement au travail augmentent, plus les pressions psychologiques augmentent ( $p < 0,0000$ ).

Enfin, nous retenons l'ensemble des variables de notre recherche, en ajoutant les ressources de coping. La variation de l'intention de quitter l'organisation est alors expliquée à 31,96 %. Plus la confiance, la rupture du lien social, le soutien social de la part des supérieurs hiérarchiques, le sentiment de stress, les stratégies de coping et l'implication organisationnelle diminuent, plus le sentiment d'injustice, le soutien social de la part de l'organisation, le cynisme, l'inquiétude, l'engagement au travail et la satisfaction au travail augmentent, plus l'intention de quitter l'organisation augmente ( $p < 0,0000$ ).

La variation du burnout est expliquée à 48,32 % par l'ensemble des variables de notre recherche. Plus le sentiment d'injustice, le soutien social de la part des supérieurs hiérarchiques, l'implication organisationnelle et la satisfaction au travail diminuent, plus la confiance, la rupture du lien social, le cynisme, l'inquiétude, le soutien social de la part de l'organisation, le sentiment de stress, les stratégies de coping et l'engagement au travail augmentent, plus le burnout augmente ( $p < 0,0000$ ).

La variation des pressions psychologiques est également expliquée à 43,51 %. Plus le sentiment d'injustice, le soutien social de la part de l'organisation et des supérieurs hiérarchiques, le cynisme, l'implication organisationnelle et la satisfaction au travail diminuent, plus la confiance, la rupture du lien social, l'inquiétude, le sentiment de stress, les stratégies de coping et l'engagement au travail augmentent, plus le burnout augmente ( $p < 0,0000$ ).

## **4 – Discussions**

### **a - Discussions par rapport au premier design des résultats**

Concernant les variables modératrices, l'estime de soi et le lieu de contrôle, nous mesurons dans toutes les relations analysées et présentées ci-après leurs existences, soit fortes, soit moyennes. Aussi, nous confirmons que l'estime de soi et le lieu de contrôle sont bien des variables modératrices de notre design de recherche.

L'implication organisationnelle, l'engagement au travail et la satisfaction au travail sont également les variables médiatrices de notre modèle conceptuel entre les Réactions II et la stratégie de contrôle. Celle-ci est la variable médiatrice entre les Réactions I et le sentiment de stress. Le sentiment d'insécurité est une variable médiatrice entre les ressources de coping et le sentiment d'impuissance.

Afin de réduire le sentiment de stress des survivants, les entreprises peuvent augmenter le soutien social, la confiance, la rupture du lien social et le cynisme ; diminuer leur inquiétude.

Afin de réduire leur sentiment d'injustice, les entreprises peuvent augmenter le soutien social, la confiance ; diminuer la rupture du lien social, leur cynisme et leur inquiétude.

Pour affiner cette analyse, les entreprises doivent augmenter un soutien social de la part de l'organisation à l'égard des survivants ainsi qu'un soutien de la part des supérieurs hiérarchiques, si elles veulent diminuer leurs sentiments de stress et d'injustice.

Seule une relation entre le sentiment de stress et la stratégie de coping, centrée sur le contrôle, est démontrée. L'augmentation d'une stratégie de contrôle par les survivants permet de diminuer leur sentiment de stress.

Ce sentiment de stress s'inscrit bien dans le cadre d'une évaluation primaire puis d'une évaluation secondaire. Afin d'augmenter leur stratégie de contrôle, il faut diminuer le sentiment d'impuissance puis leur sentiment d'insécurité. Pour diminuer ce dernier, il faut augmenter le soutien social, la confiance et la rupture du lien social mais diminuer le cynisme et l'inquiétude des survivants.

Afin d'augmenter leur implication organisationnelle, leur engagement ou leur satisfaction au travail, les survivants doivent augmenter leur stratégie de contrôle.

Afin d'augmenter leur implication organisationnelle, leur engagement ou leur satisfaction au travail, les entreprises doivent diminuer leur sentiment de stress ou leur sentiment d'injustice.

Afin de diminuer l'intention de quitter l'organisation des survivants ou leur burnout ou leurs pressions psychologiques, les entreprises peuvent augmenter leur implication organisationnelle ; diminuer leur sentiment de stress ou leur sentiment d'injustice.

Afin de diminuer le burnout des survivants ou leurs pressions psychologiques, les entreprises peuvent augmenter leur satisfaction au travail.

Enfin, afin d'augmenter l'implication organisationnelle des survivants, les entreprises peuvent augmenter le soutien social de la part de l'organisation, la confiance, le cynisme augmentent, et diminuer le soutien social de la part des supérieurs hiérarchiques, la rupture du lien social, l'inquiétude.

Afin d'augmenter l'engagement au travail des survivants, les entreprises peuvent augmenter le soutien social de la part de l'organisation, la confiance, l'inquiétude et diminuer le soutien social de la part des supérieurs hiérarchiques, la rupture du lien social, le cynisme.

Afin d'augmenter la satisfaction au travail des survivants, les entreprises peuvent augmenter le soutien social de la part de l'organisation et des supérieurs hiérarchiques, la confiance, le cynisme, l'inquiétude et diminuer la rupture du lien social.

Afin de diminuer l'intention de quitter l'organisation des survivants, les entreprises peuvent diminuer le soutien social de la part de l'organisation, le cynisme, l'inquiétude et augmenter le soutien social de la part des supérieurs hiérarchiques, la confiance, la rupture du lien social.

Afin de diminuer le burnout, les entreprises peuvent diminuer le soutien social de la part de l'organisation, la confiance, la rupture du lien social, l'inquiétude et augmenter le soutien social de la part des supérieurs hiérarchiques, le cynisme.

Afin de diminuer les pressions psychologiques, les entreprises peuvent augmenter le soutien social de la part de l'organisation et des supérieurs hiérarchiques, le cynisme et augmenter la confiance, la rupture du lien social, l'inquiétude.

### **b - Discussions par rapport au deuxième design des résultats**

Afin de diminuer l'intention de quitter l'organisation des survivants, les entreprises peuvent augmenter l'implication organisationnelle des survivants ; diminuer leur engagement et leur satisfaction au travail ; ou diminuer leurs sentiments d'injustice et de stress.

Afin de diminuer le burnout des survivants ou leurs pressions psychologiques, les entreprises peuvent augmenter leur implication organisationnelle et leur satisfaction au travail ; diminuer leur engagement au travail ; ou diminuer leurs sentiments d'injustice et de stress.

Afin d'augmenter leur implication organisationnelle, les entreprises peuvent augmenter les stratégies de contrôle et de fuite des survivants ; ou diminuer leurs sentiments d'injustice et de stress.

Afin d'augmenter leur engagement ou leur satisfaction au travail, les entreprises peuvent augmenter leurs stratégies de contrôle et diminuer celles de fuite ; ou diminuer leurs sentiments d'injustice et de stress.

Par ailleurs, afin d'augmenter l'implication organisationnelle des survivants, les entreprises peuvent diminuer leurs sentiments d'injustice et de stress ; et augmenter leurs stratégies de contrôle et de fuite.

Afin d'augmenter leur engagement au travail et leur satisfaction au travail, les entreprises peuvent diminuer leurs sentiments d'injustice et de stress, leurs stratégies de fuite ; et augmenter leurs stratégies de contrôle.

Afin de diminuer l'intention de quitter l'organisation des survivants, les entreprises peuvent diminuer leurs sentiments d'injustice et de stress, leur engagement et leur satisfaction au travail ; et augmenter leur implication organisationnelle et leurs stratégies de coping.

Afin de diminuer le burnout des survivants ou leurs pressions psychologiques, les entreprises peuvent augmenter leur sentiment d'injustice, leur implication organisationnelle et leur satisfaction au travail ; diminuer leur sentiment de stress, leurs stratégies de coping et leur engagement au travail.

Enfin, afin de diminuer l'intention de quitter l'organisation des survivants, les entreprises peuvent augmenter la confiance, la rupture du lien social, le soutien social de la part des supérieurs hiérarchiques, le sentiment de stress, les stratégies de coping et l'implication organisationnelle ; diminuer le sentiment d'injustice, le soutien social de la part de l'organisation, le cynisme, l'inquiétude, l'engagement et la satisfaction au travail.

Afin de diminuer le burnout des survivants, les entreprises peuvent augmenter le sentiment d'injustice, le soutien social de la part de supérieurs hiérarchiques, l'implication

organisationnelle et la satisfaction au travail ; diminuer la confiance, la rupture du lien social, le soutien social de la part de l'organisation, le cynisme, l'inquiétude, le sentiment de stress, les stratégies de coping et l'engagement au travail.

Afin de diminuer leurs pressions psychologiques, les entreprises peuvent augmenter le sentiment d'injustice, le soutien social de la part des supérieurs hiérarchiques et de l'organisation, le cynisme, l'implication organisationnelle et la satisfaction au travail ; diminuer la confiance, la rupture du lien social, l'inquiétude, le sentiment de stress, les stratégies de coping et l'engagement au travail.

## **Conclusion**

Cette troisième recherche sur les survivants à un plan social nous permet de confirmer les résultats de nos deux précédentes recherches (François-Philip de Saint Julien, 2005, 2007a) concernant l'implication organisationnelle, l'engagement au travail et le sentiment d'injustice. Pour diminuer l'intention de quitter l'organisation des survivants, les entreprises peuvent diminuer leur sentiment d'injustice, leur engagement au travail et augmenter leur implication organisationnelle. Concernant le sentiment de stress, notre échelle de mesure distingue et analyse le sentiment d'insécurité et le sentiment d'impuissance, ce qui peut expliquer la différence de résultat.

Cette troisième recherche nous permet également d'enrichir notre analyse car la prise en compte de nouvelles variables tend à améliorer et à complexifier les alternatives stratégiques des entreprises. Se dessinent, en effet, différentes politiques pour les entreprises, relatives aux survivants à leur plan social.

D'une part, elles peuvent agir sur les trois "Réactions II" simultanément. Pour diminuer l'intention de quitter l'organisation, le burnout et les pressions psychologiques des survivants, les entreprises ont la possibilité de :

- ✓ augmenter le soutien social de la part des supérieurs hiérarchiques ;
- ✓ augmenter leur implication organisationnelle ;
- ✓ diminuer le soutien social de la part de l'organisation ;
- ✓ diminuer leur sentiment d'inquiétude ;
- ✓ diminuer leur engagement au travail.

Ce premier élément souligne le rôle prépondérant et premier des supérieurs hiérarchiques, avant même celui de l'entreprise : les supérieurs hiérarchiques demeurent le premier interlocuteur et le premier acteur dans le réseau social de l'entreprise.

D'autre part, les entreprises peuvent compléter ces premières stratégies et disposer d'autres moyens d'actions sur deux des trois "Réactions II". Afin de diminuer le burnout et les pressions psychologiques sur les survivants, elles ont la possibilité de :

- ✓ augmenter leur sentiment d'injustice ;
- ✓ augmenter leur satisfaction au travail ;
- ✓ diminuer leur confiance ;
- ✓ diminuer leur sentiment de rupture du lien social ;
- ✓ diminuer leur sentiment de stress ;
- ✓ diminuer leurs stratégies de coping.

Enfin, afin d'augmenter l'implication organisationnelle, l'engagement et la satisfaction au travail des survivants, les entreprises ont la possibilité de :

- ✓ diminuer leurs sentiments d'injustice et de stress ;
- ✓ augmenter leurs stratégies de contrôle.

Pour diminuer les sentiments d'injustice et de stress des survivants, les entreprises ont la possibilité de :

- ✓ augmenter le soutien social de la part de leur organisation ou de la part de leurs supérieurs hiérarchiques ; ou la confiance des survivants à l'égard de l'organisation ;
- ✓ diminuer leurs sentiments de rupture du lien social ; ou de cynisme ou d'inquiétude.

Ces résultats soulignent le sentiment de rupture du contrat psychologique, ressenti par les survivants. Il apparaît grâce aux variables "rupture du lien social", sentiments cynique et d'inquiétude, le "burnout" et les "pressions psychologiques". Par conséquent, le sentiment de stress se situe au cœur de la problématique des survivants, de l'analyse de leurs réactions et de leurs états psychologiques, peut-être même, avant leur sentiment d'injustice. Celui-ci s'inscrit peut-être plus dans le court terme, dans l'immédiateté alors que le sentiment de stress s'inscrit plus dans le long terme, dans un état ressenti comme plus pérenne.

Pour conclure, cette troisième recherche nous permet d'améliorer notre modèle explicatif qui introduit les ressources et les stratégies de "coping", la satisfaction au travail, le burnout et les pressions psychologiques.

En effet, pour l'intention de quitter l'organisation, le coefficient de détermination est nettement amélioré : 31,96 % de la variation de l'intention de quitter l'organisation est expliqué par les variables de notre modèle contre 18,3 % avec uniquement l'implication organisationnelle, l'engagement au travail, les sentiments d'injustice et de stress (D. François-Philip de Saint Julien, 2006, 2007).

De plus, deux autres variables attitudeles, liées au stress, peuvent être judicieusement retenues car leur coefficient de détermination est nettement significatif : 48,32 % pour le "burnout" et 43,51 % pour les "pressions psychologiques".

Par conséquent, notre cadre conceptuel s'améliore et cela nous incite à poursuivre nos recherches, en nous interrogeant sur les nouvelles variables qui pourraient être retenues, afin d'être au plus près des préoccupations et des attentes des entreprises et de leur proposer de nouvelles réflexions managériales.

## **Bibliographie**

- Alain M. *"Les us et abus dans l'application de la régression multiple en sciences humaines"* 2004, Trois Rivières, Québec, Les Editions SMG
- Allen N. et Meyer J. "Measurements and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization" *Journal of Occupational Psychology*, 1990, n°63, p. 32-42
- Ashford S., Lee C. et Bobko P. "Content, causes and consequences of job insecurity: a theory-based measure and substantive test" *Academy of Management Journal* 1989, vol. 32, n°4, p. 803-829
- Armstrong-Stassen M. "Coping with transition: a study of layoff survivors" *Journal of Organizational Behavior*, 1994, vol. 15, p. 597-621
- Banyasz L. "Approche psycho-ergonomique du stress au travail, 1-Modèles conceptuels du stress en psychologie : apports et limites" *Note scientifique et technique de l'INRS*, décembre 1998, n°173,

- Baron R. et Kenny D. "The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic and statistical considerations" *Journal of Personality and Social Psychology*, 1986, vol. 51, n°6, p. 1173-1182
- Bressol E. "*Organisation du travail et nouveaux risques pour la santé des salariés - Rapports du Conseil Economique et Social*" 2004, Les Editions des Journaux Officiels
- Brockner J., Ackerman G. et al. "Culture and procedural justice: the influence of power distance on reactions to voice" *Journal of Experimental Social Psychology*, 2001, vol. 37, p. 300-315
- Brockner J., Konovsky M., Cooper-Schneider R., Folger R., Martin C. et Bies R. "Interactive effects of procedural justice and outcome negativity on victims and survivors of job loss" *Academy of Management Journal*, 1994, vol. 37, n°2, p. 397-409
- Brockner J., Spreitzer G., Mishra A., Hochwarter W., Pepper L. et Weinberg J. "Perceived control as an antidote to the negative effects of layoffs on survivors' organizational commitment and job performance" *Administrative Science Quarterly*, 2004, n°49, p. 76-100
- Brockner J., Wiesenfeld B. et Martin C. "Decision frame, procedural justice and survivors' reactions to job layoffs" *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 1995, vol. 63, n°1, p. 59-68
- Bry (de) F. "Les "survivants" à un plan social : de la violation du contrat psychologique à la résilience" *Revue des Sciences de Gestion*, mai-août 2008, n°231-232, p. 103-1106
- Caplan R., Coob S., French J., Van Harrison R. et Pinneau S. "*Job demands and worker health: main effects and occupational differences*" 1975, U.S. Department of Health, Education and Welfare
- Cammann C., Fichman M., Jenkins G. et Klesh J. "Assessing the attitudes and perceptions of organizational members" in Seashore S. Lawler E. Mirvis P. et Cammann C. (Eds. ) "*Assessing organization change*" 1983, Wiley, p. 71-138
- Cyrulnik B. "*Un merveilleux malheur*" 1999, Odile Jacob
- Daly J. et Geyer P. "The role of fairness in implementing large-scale change: employee evaluations of process and outcome in seven facility relocations" *Journal of Organizational Behavior*, 1994, vol. 15, p. 623-638
- Dean J., Brandes P. et Dharwadkar R. "Organizational cynicism" *Academy of Management Review*, 1998, n°23, p.341-352
- Edwards J. et Baglioni J. "The measurement of coping with stress: construct validity of the ways of coping checklist and the cybernetic coping scale" *Work and Stress*, 1993, vol. 7, n°1, p. 17-31
- Folkman S. et Lazarus E. "If it changes it must be a process: study of emotion and coping during three stages of a college examination" *Journal of Personality and Social Psychology*, 1985, vol. 48, p. 150-170
- François-Philip de St Julien D. "*Les survivants : vers une gestion différenciée des Ressources Humaines*" 2005, L'Harmattan
- François-Philip de St Julien D. "Une GRH différenciée des survivants à un plan social : une confirmation" *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, Octobre-Novembre-Décembre 2006, n°62, p. 3-20
- François-Philip de St Julien D. "*Cadre juridique et conséquences humaines d'un plan social*" 2007a , L'Harmattan
- François-Philip de St Julien D. "Les survivants à un plan social : analyse confirmative pour une GRH différenciée" *Revue des Sciences de Gestion*, janvier-février 2007b, n°223, p. 25-40
- Freudenberger H. "Staff burn out" *Journal of Social Issues*, 1974, n°30, p. 159-165

- Gabarro J. et Athos J. "*Interpersonal relations and communications*" 1976, Englewood Cliffs, Prentice Hall
- Goldberg D. "*The detection of psychiatric illness by questionnaire: a technique for the identification and assessment of non-psychotic psychiatric illness*" 1972, Oxford University Press
- Hom P., Griffeth R. et Sellaro C. "The validity of Mobley's model of employee turnover" *Organizational Behavior and Human Performance*, 1984, n°34, p. 141-174
- Igalens J. "Satisfaction au travail" in Le Duff F. (dir. ) "*Encyclopédie de la gestion et du management*" 1999, Dalloz p. 1146-1247
- INRS "*Le stress au travail*" dossier, novembre 2005
- Kanungo R. "Measurement of job and work involvement" *Journal of Applied Psychology*, 1982, vol. 67, n°3, p. 341-349
- Karasek R. "Occupational distribution of psychological demands and decision latitudes" *International Journal of Health Services*, 1989, n°19, p. 481-508
- Latack J. "Coping with job stress: measures and future directions for scale development" *Journal of Applied Psychology*, 1986, n°71, p. 377-385
- Lazarus R. et Folkman S. "*Stress, appraisal and coping*" 1984, Springer-Verlag
- Légeron P. "*Le stress au travail*" 2001, Odile Jacob
- Maslach C., Jackson S. et Leiter "*Maslach Burnout Inventory Manual*" (3<sup>rd</sup> Edition) 1996, Consulting Psychologists Press
- Maslach C., Schaufeli W. et Leiter M. "Job burnout" *Annual Review of Psychology*, 2001, n°52, p. 397-422
- Mitchell T., Lee Th. et Wise L. "An unfolding model of voluntary employee turnover" *Academy of Management Journal*, 1996, vol. 39, n°1, p. 5-36
- Paulhan I. et Bourgeois M. "*Stress et coping : les stratégies d'ajustement à l'adversité*" 1995, PUF, Nodules
- Porter L., Steers R., Modway R. et Boulian P. "Organizational commitment, job satisfaction et turnover among psychiatric technicians" *Journal of Applied Psychology*, 1974, vol. 59, p. 603-609
- Pugh D., Skarlicki D. et Passell B. "After the fall: layoff victims' trust and cynicism in re-employment" *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2003, n°76, p. 201-212
- Rosenberg M. "*Conceiving the self*" 1979, Basic Books
- Rousseau D. "Psychological and implied contracts in organizations" *Employee Rights and Responsibilities Journal*, 1989, n°2, p. 121-139
- Roussel P. "*Rémunération, motivation et satisfaction au travail*" 1996, Economica
- Salengro B. "*Le stress des cadres*" 2005, L'Harmattan
- Spector P. "Development of the work focus of control scale" *Journal of Occupational Psychology*, 1988, n°61, p. 335-340
- Tyler T. "The psychology of procedural justice: a test of the group-value model" *Journal of Personality and Social Psychology*, 1989, vol. 57, n°5, p. 830-838
- Weiner R. "Commitment in organizations: a normative view" *Academy of Management Review*, 1982, n°7, p. 418-428