



**HAL**  
open science

# Les "survivants" à un plan social: quelles stratégies de "coping" ?

Delphine Philip de Saint Julien

► **To cite this version:**

Delphine Philip de Saint Julien. Les "survivants" à un plan social: quelles stratégies de "coping" ?. La Revue des Sciences de Gestion, 2008, 231-232, p. 107-110. hal-04351444

**HAL Id: hal-04351444**

**<https://hal.uvsq.fr/hal-04351444>**

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.

## **"Les "survivants" à un plan social : quelles stratégies de "coping" ?"**

**de Delphine François-Philip de Saint-Julien**

### **Résumé :**

Cet article constitue une "réponse" à l'article de F. de Bry, à la suite de nos recherches sur les "survivants" à un plan social.

Outre la nécessité de prendre en compte, dans les recherches, les théories liées au "contrat psychologique" de Rousseau et le concept de "résilience" de Cyrulnik, nous proposons d'étudier la manière dont les survivants, confrontés à un plan social, vont développer leurs stratégies d'ajustement, leurs stratégies d'adaptation.

Pour cela, nous introduisons les diverses ressources de "coping" dont disposent les individus et leurs diverses évaluations du stress, afin de proposer un nouveau cadre conceptuel enrichi.

**Mots-clés :** survivants, évaluation du stress, stratégies d'ajustement face au stress

**Title:** "Survivors" in a social plan: which coping strategies?

### **Abstract:**

This article is an "answer" to F. de Bry's article, following our researches about survivors.

It is necessary to introduce developments of psychological contract and individual or collective resiliency to explain survivors' reactions, after a social plan.

But we consider it is necessary to study which coping resources do survivors use? which appraisal stress do they use? and what coping strategies are developed? In conclusion, we present a new conceptual model to understand survivors' reactions.

**Keys-words:** survivors, stress appraisal, coping strategies

## **Introduction**

L'article de F. de Bry (2008) intègre judicieusement deux phénomènes subséquents à la stratégie des entreprises de réduire le taux de départ de leurs salariés, suite à un plan social. D'une part, celles-ci peuvent "violer" le contrat psychologique entre l'individu et l'entreprise (Rousseau, 1989). D'autre part, le concept de "résilience" (Cyrulnik, 1999), qu'elle soit individuelle ou collective, peut expliquer les raisons pour lesquelles le survivant quitte ou non son l'entreprise, après le plan social.

Mais nous devons également nous interroger sur les ressources de "coping" des survivants dont disposent les individus ; sur leurs stratégies de "coping" (1) afin de proposer un nouveau cadre conceptuel enrichi (2).

### **1 – Le "coping" ou "stratégies d'adaptation" des survivants**

Avant d'évaluer la menace liée à un plan social, avant même d'envisager tel ou tel "coping" ou "stratégies d'adaptation, d'ajustement" (définies comme la façon dont l'individu raisonne et agit pour remédier aux aspects négatifs d'une situation stressante (Paulham et Bourgeois, 1995), diverses ressources vont constituer les éléments de l'évaluation réalisée par les survivants.

#### **1-1 Les ressources de "coping" des survivants**

La stratégie d'ajustement ou le "coping" mis en œuvre face au stress ressenti est un processus qui s'élabore à partir de différentes ressources qui peuvent être de nature psychologique, sociale ou organisationnelle.

Nous considérons que les survivants peuvent utiliser cinq ressources qui sont les éléments constitutifs à leur "coping" : la confiance vis-à-vis de l'organisation, le soutien social, la rupture du lien social, le cynisme et le sentiment d'inquiétude.

La confiance de l'individu A vis-à-vis d'un individu B peut être définie comme "les espérances, les hypothèses ou les croyances de l'individu A qu'il est probable que les actions futures de l'individu B lui seront bénéfiques, profitables ou au moins qu'elles ne seront pas nuisibles à ses intérêts personnels" (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.

Le soutien social peut être considéré comme une ressource externe à l'individu car elle provient des autres. Il peut être ainsi analysé selon deux facettes : un soutien social de la part de l'organisation et un soutien social de la part des supérieurs hiérarchiques. Mais il renvoie ainsi à la densité du réseau social de l'individu, à la disponibilité effective de ce réseau et au bénéfice que peut en attendre l'individu.

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" (Cohen et Syme, 1985) qui se crée entre les individus, l'organisation et leurs supérieurs hiérarchiques.

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

Le 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" (Andersson et 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.

### **1-2 L'évaluation de leur stress**

Ces divers éléments vont alors être associés en vue de construire une évaluation du stress des survivants. De prime abord, le stress a été considéré selon une approche mécaniste, de type stimulus-réponse (Canon, 1932 ; Seyle, 1975). Elle nous conduit à distinguer le volet stimulus d'un plan social c'est-à-dire à chercher à connaître les causes du plan social et à dégager les éléments du "stress objectif" ressenti par les survivants. Elle nous conduit à distinguer le volet "réponse" c'est-à-dire à analyser leurs réponses et à dégager les éléments de leur "stress émotionnel".

Mais ces deux volets étant difficilement différenciables, une approche transactionnelle (Lazarus et Folkman, 1984), plus dynamique, est préférable.

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 stresser 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 (Lazarus et Folkman, 1984 ; François-Philip de Saint Julien, 2007a, 2007b).

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.

### **1-3 Les "coping" des survivants ou leurs stratégies d'ajustement**

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, source de stress. Différentes typologies d'actions de "coping" ont été élaborées.

Folkman et 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 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, lié au plan social.

Ensuite, Lazarus et Folkman (1984) ont affiné et étendu le spectre des stratégies d'ajustement et selon eux, quatre sont en fait 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 ne se considère pas comme responsable du licenciement de ses collègues).

Selon Paulham et 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 Suls et Fletcher (1985) et 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, 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").

## **2 – Un nouveau cadre conceptuel**

De ce fait, nous proposons un nouveau cadre conceptuel enrichi pour analyser les réactions des survivants à un plan social.

Les survivants à un plan social possèdent diverses ressources de coping, de nature psychologique, sociale ou organisationnelle : leur confiance vis-à-vis de l'organisation, le soutien social, la rupture du lien social, leur degré de cynisme, leur sentiment d'inquiétude.

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".

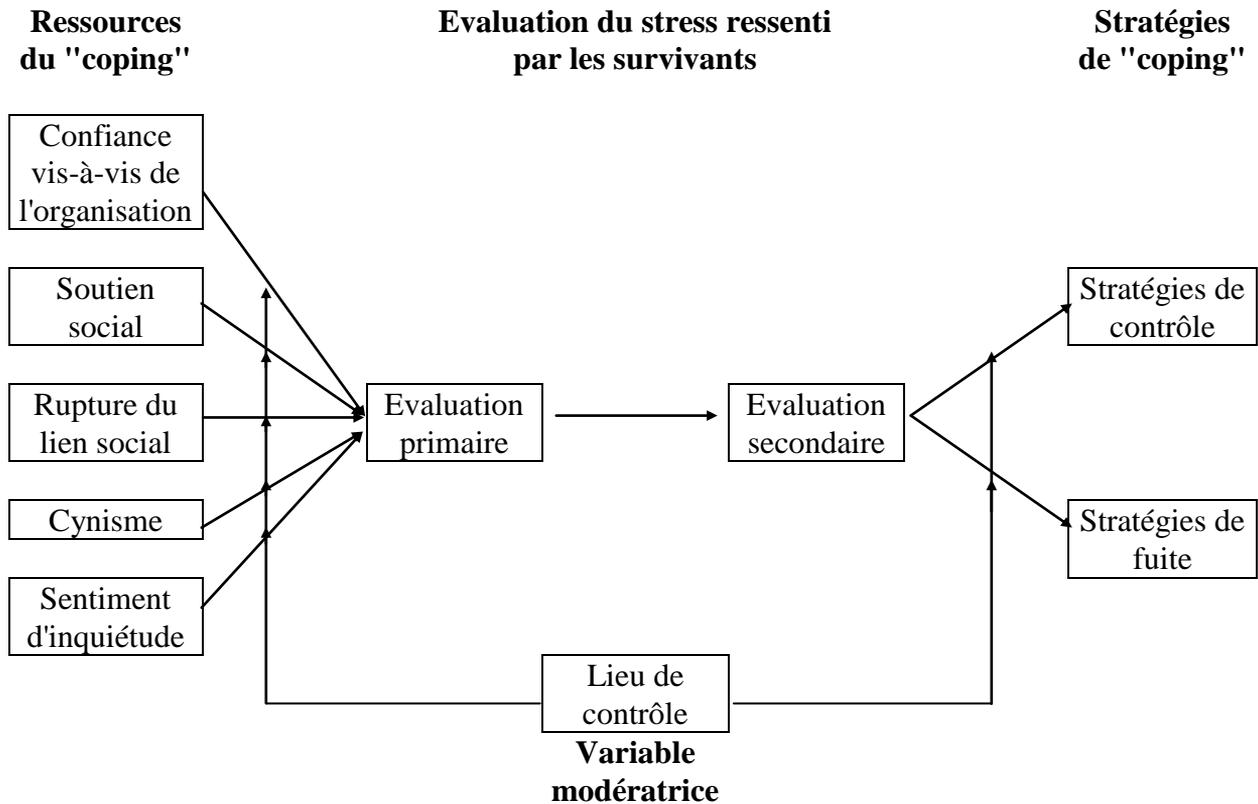
Enfin, cette évaluation secondaire exerce une influence sur les stratégies de coping mises en œuvre : elle se traduit soit par une stratégie dite de "contrôle" de la situation liée au plan social, soit par une stratégie dite de "fuite" face à la situation liée au plan social.

Dans nos études précédentes, nous avons démontré le rôle modérateur d'une variable personnelle, l'"estime de soi" (François-Philip de Saint Julien, 2007a, 2007b). Mais dans ce nouveau cadre conceptuel, nous introduisons une autre 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 (Rotter, 1966 ; 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 mis de forces considérées comme "incontrôlables" telles que la chance, le destin, le hasard (lieu de contrôle dit "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 (Rotter, 1966).

C'est ainsi que nous proposons d'analyser les "coping" des survivants à un plan social selon le schéma suivant :



## Conclusion

Ce schéma conceptuel constitue une première partie de notre analyse. En effet, celui-ci doit se "prolonger" par l'introduction de nouvelles réactions des survivants.

Dans notre précédent modèle (François-Philip de Saint Julien, 2007b), nous avons étudié l'influence entre les états psychologiques ressentis par les survivants (sentiments d'injustice et d'insécurité) et leurs réactions, leur implication organisationnelle, leur engagement au travail et leur intention de quitter l'organisation.

Toujours dans une optique d'enrichissement de l'analyse, outre les variables ci-dessus mentionnées, il faut également introduire d'autres réactions possibles afin d'étudier celles qui exercent une plus forte influence. Nous proposons d'intégrer la variable "satisfaction au travail", la variable "absentéisme", la variable "pressions psychologiques" et la variable "burnout" (Maslach et al., 1996)

Cette recherche fera l'objet d'une autre publication, après le traitement des 123 nouveaux questionnaires collectés récemment.

## Bibliographie

- Armstrong-Stassen M. "Coping with transition: a study of layoff survivors" *Journal of Organizational Behavior*, vol. 15, p. 597-621, 1994
- Anderson L. et Bateman T. "Cynism in workplace: some causes and effects" *Journal of Organizational Behavior*, n°18, p. 449-469, 1997
- Cyrułnik B. "Un merveilleux malheur" Paris, Odile Jacob, 1999

Begley Th. "Coping strategies as predictors of employee distress and turnover after an organizational consolidation: a longitudinal analysis" *Journal of Occupational and Organisational Psychology*, n°71, p. 305-329, 1998

Cohen S. et Syme S. "*Social support and health*" Academic Press, New York, 1985

Folkman S. et Lazarus R. "An analysis of coping behavior in a middle-aged community sample" *Journal of Health and Social Behavior*, vol. 221, p. 219-239, 1980

François-Philip de St Julien D. "Les survivants à un plan social : analyse confirmative pour une GRH différenciée" *Revue des Sciences de Gestion*, n°223, p 25-40, janvier 2007a

François-Philip de St Julien D. "*Cadre juridique et conséquences humaines d'un plan social*" Paris, L'Harmattan, 2007b

Latack J. "Coping with job stress: measures and future directions for scale development" *Journal of Applied Psychology*, vol. 71, n°3, p. 377-385, 1986

Lazarus R. et Folkman S. "*Stress, appraisal and coping*" New York, Springer-Verlag, 1984

Légeron P. "*Le stress au travail*" Paris, Odile Jacob, 2003

Lévy-Leboyer C., Louche C. et Rolland J-P. (dir.) "*Management des Organisations*" Paris, Editions d'Organisation, 2006

Maslach C., Jackson S. et Leiter M. "*MBI Manual*" Palo Alto, CA., Consulting Press, 3<sup>ème</sup> édition, 1996

Paulham I. et Bourgeois M. "*Stress et coping : les stratégies d'ajustement à l'adversité*" Paris, PUF Nodules, 1995

Robinson S. "Trust and breach of the psychological contract" *Administrative Science Quarterly*, n°41, p. 574-599, 1996

Rolland J-P. "Les modèles psychologiques du stress : analyses et suggestions" *Pratiques psychologiques*, n°4, p. 99-122, 1999

Rotter J. "Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement" *Psychological Monographs*, n°80, p. 1-28, 1966

Rosseau D. "Psychological and implied contracts in organization" *Employee Responsibilities and Right Journal*, vol. 12, n°2, p. 121-139, 1989

Spector P. "Development of the work of locus of control scale" *Journal of Occupational Psychology*, n°61, p. 335-340, 1988

Suls J. et Fletcher B. "The relative efficacy of avoidant and non avoidant coping strategies" *Health Psychology*, vol. 4, p. 249-288, 1985