



HAL
open science

Pour une approche stratégique des plans sociaux et de leurs "survivants"

Delphine Philip de Saint Julien

► **To cite this version:**

Delphine Philip de Saint Julien. Pour une approche stratégique des plans sociaux et de leurs "survivants". Humanisme et entreprise, 2007, 282, p. 37-51. hal-04351495

HAL Id: hal-04351495

<https://hal.uvsq.fr/hal-04351495>

Submitted on 21 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.

"Pour une approche stratégique des plans sociaux et de leurs survivants"

de Delphine François-Philip de Saint Julien

RESUME en français :

Cet article concerne les plans sociaux et les survivants c'est-à-dire les salariés restant dans leur entreprise après des licenciements économiques. Son objectif est de présenter deux problématiques principales, celle de la justice au sein d'une organisation et celle du stress ressenti par les salariés. Un modèle d'analyse conceptuelle est alors proposé.

A partir de certains résultats obtenus, peut être envisagée une approche stratégique des plans sociaux et de leurs survivants grâce à de "bonnes pratiques organisationnelles".

Mots clefs : plan social, licenciements, survivants, justice organisationnelle, stress, pratiques organisationnelles

"A strategic approach for downsizings and their survivors"

RESUME en anglais

This present article concerns layoffs and survivors, that is to say employees staying in their enterprise after downsizings. Its object is to present two main problematics, organizational justice and stress, in order to propose a conceptual model.

Thanks to researches, we can underline a strategic approach and better practices in managing layoffs and their survivors.

Key words: layoffs, downsizings, survivors, organizational justice, stress, practices in managing layoffs

Les plans sociaux et les "survivants" : une réalité économique quotidienne

En France, seules les entreprises de plus de 50 salariés licenciant au moins 10 salariés pour motif économique sur une période de 30 jours sont soumises à l'obligation légale de mise en œuvre d'un plan social (vocabulaire couramment utilisé, remplacé par "Plan de Sauvegarde de l'Emploi" depuis la loi du 17 janvier 2002). C'est ainsi que chaque année et en moyenne, près de 170 000 licenciements ont un motif économique (contre près de 600 000 pour motif personnel) et seuls 15 à 20 % de ces derniers ont lieu dans le cadre d'un plan social, soit 1270 plans sociaux notifiés à l'Administration du travail en 2005 (DARES, mars 2007).

La transformation du tissu économique et le développement des restructurations, des plans sociaux, ont favorisé l'émergence d'un nouvel axe de recherche, dans le domaine des ressources humaines, concernant les salariés restant dans leur entreprise après un plan social, dénommés "les survivants" ou "les rescapés" ou "les restants". Alors que les antécédents économiques et les conséquences des licenciements ont fait l'objet de très nombreuses recherches dès les années 30, le concept de survivants a fait l'objet d'études au début des années 80 aux Etats-Unis essentiellement réalisées par Joel Brockner et ses équipes, par Marjorie Armstrong-Stassen au Canada, au début des années 90, mais uniquement à la fin des années 90 en France.

Alors que les Anglo-saxons n'éprouvent aucun complexe à étudier cette problématique et à nourrir le champ de la recherche via des études menées auprès des entreprises concernées, les plans sociaux demeurent, en France, une thématique taboue, très anxiogène à la fois pour les entreprises, les syndicats et les salariés ; véhiculant, à tort ou à raison, des images violentes, agressives... Si en plus, nous y ajoutons le vocabulaire de "survivants" qui véhicule lui aussi de nombreuses et fortes références historiques et factuelles, il est certain qu'une rhétorique dramatique, une dramaturgie en plusieurs actes s'installent d'elles-mêmes.

Néanmoins, nous considérons qu'il est important de diffuser la connaissance acquise sur cette problématique car en la connaissant, nous pourrions apprendre, pour la dépasser et pour la faire évoluer.

Une rapide revue des problématiques consacrées aux survivants

La justice organisationnelle

Le premier angle d'analyse de la problématique des survivants repose sur la justice organisationnelle, étudiée depuis la Seconde Guerre Mondiale par les théoriciens du management et de l'organisation. Elle s'est développée autour de trois dimensions, distributive, procédurale et interactionnelle.

Si les individus éprouvent un sentiment de privation relative, de dissonance cognitive et/ou de déséquilibre de leur ratio "profits/investissements" lors d'un

échange, ils vont éprouver un sentiment d'injustice. Selon une perception distributive de la justice, les individus modifient alors leurs attitudes et leurs comportements en vue de rétablir l'équilibre de leur ratio et leur congruence cognitive. Leurs stratégies suivent l'ordre suivant : les individus modifient leurs contributions, leurs investissements dans l'échange tels que leur implication organisationnelle, leur engagement ou leur satisfaction au travail ; ils modifient la valeur des récompenses attribuées par l'organisation ; ils quittent le lieu de l'échange par un absentéisme, une intention de quitter l'organisation.

Après s'être interrogés sur le résultat distribué lors d'un échange, les théoriciens ont analysé la dimension procédurale de la justice organisationnelle et ont démontré les mécanismes à travers desquels des décisions sont prises, que ce soient pour attribuer des récompenses, pour trancher, arbitrer un conflit, pour sanctionner un comportement positivement ou négativement. Selon une perception procédurale de la justice, les protagonistes d'un conflit participent-ils à sa résolution ? Les règles et les procédures pré-établies par l'organisation sont-elles respectées ? Les protagonistes ont-ils eu "voix au chapitre" ?... La perception de justice dépend à la fois du contenu substantiel des décisions et des procédures utilisées pour y aboutir.

Cependant, cette perception doit également prendre en compte les éléments affectifs de la justice. Selon une approche interactionnelle de celle-ci, quel a été le degré de communication entre les acteurs ? Quelle typologie d'arguments a-t-elle été utilisée pour réparer "l'outrage moral" ? Quelle a été l'importance des informations et des explications fournies ? Comment l'individu se compare-t-il par rapport au groupe auquel il appartient ?

Au cours de cette dernière décennie, ont même été distinguées la justice interpersonnelle et la justice informative, qui ensemble constitue la justice interactionnelle, qui peuvent être distinguées à partir de leurs antécédents. Ceux de la justice interactionnelle reposent sur la politesse, un traitement digne, le respect, l'absence de remarques ou de commentaires désobligeants. Ceux de la justice informative reposent sur une communication sincère, opportune et personnalisée, sur des explications précises et acceptables. Cependant, ces réactions affectives, ces émotions influencent fortement les perceptions de justice. Un "effet de vendetta" peut même apparaître, c'est-à-dire la perception d'un sentiment d'injustice est telle qu'elle peut provoquer une volonté de vengeance à l'égard de l'organisation. De plus, la perception d'un sentiment de justice, ressenti par un individu influence la perception du sentiment de justice, ressenti par les autres, selon un phénomène, que nous pourrions qualifier de "mimétisme".

De plus, selon les théoriciens heuristiques de la justice, il peut exister des règles ou un ordre dans la mise en œuvre des différentes justices. Si l'individu

ne possède pas toutes les informations pour calculer son ratio récompenses/coûts ou celui de l'autre partie de l'échange afin d'analyser la justice distributive, il utilise la justice procédurale pour analyser le résultat obtenu dans l'échange ; celle-ci étant alors un "substitut heuristique". Par contre, si l'individu possède les informations lui permettant de calculer ces ratios, il peut déterminer le degré de justice distributive et il ne prend pas forcément en compte la justice procédurale.

Enfin, un récent modèle dit "modèle déontologique de justice" tend à démontrer l'influence de la morale. En effet, tout individu respecte fondamentalement la dignité humaine et la valeur de l'Homme, à partir de valeurs éthiques qui stipulent ce qui est conforme et non conforme. Si un individu n'agit pas avec justice, s'il ne cherche pas à faire en sorte de créer le bien-être pour les autres, alors considéré comme responsable de la situation, rejaillissent sur lui le blâme, le reproche des autres ; d'autant que les individus éprouvent une aversion à l'égard de ceux ou de l'organisation qui se conduisent injustement. Dès lors que les individus considèrent que l'éthique ou la morale ne sont pas respectées, ils éprouvent un sentiment d'injustice qui se traduit par des réactions rapides, automatiques et fortement chargées émotionnellement.

Le stress

Au cœur des problématiques liées aux ressources humaines, le second angle d'analyse de la problématique des survivants repose sur le concept de stress et le sentiment d'insécurité ressenti par les survivants, suite au plan de sauvegarde de l'emploi.

De nombreux modèles théoriques ont donc été élaborés pour expliciter les différents facteurs professionnels exposant au stress tels que le modèle "Person-Environment fit" ou celui-ci de Karasek mais l'un des principaux sur le stress est le "modèle transactionnel" de Lazarus et Folkman. Le stress est défini comme une relation, une transaction entre l'individu et son environnement et il survient quand l'individu perçoit un déséquilibre entre les contraintes imposées par son environnement et ses ressources pour y faire face.

Un événement tel qu'un plan de sauvegarde de l'emploi constitue une menace à la fois objective et subjective que l'individu va chercher à évaluer à partir de ses données. Celle-ci s'appuie sur une approche cognitive avec une orientation évaluative qui 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.

Les deux catégories d'évaluation, primaire et secondaire, sont automatiques, rapides et rarement rationnelles ; elles sont subjectives et dépendent de la personnalité de l'individu, de ses expériences antérieures et des souvenirs qu'il a gardés de situations semblables ou du passé. Si l'individu évalue une incapacité à faire face à la menace ressentie, due au plan de sauvegarde de l'emploi, un déséquilibre entre l'évaluation primaire et l'évaluation secondaire, il va ressentir un stress marqué. Si, par contre, il évalue une capacité à faire face à celle-ci, il va ressentir un stress faible ou moyen.

Différentes typologies d'actions de "coping" ou de "stratégies d'adaptation, d'ajustement", ont alors été élaborées. Selon Lazarus et Folkman, quatre sont possibles : la recherche d'informations telle que connaître l'évolution stratégique de l'entreprise ; l'action directe telle que s'engager dans le suivi de nouvelles formations professionnelles ; l'inhibition de l'action telle que ne plus rencontrer ses anciens collègues licenciés ; les modes intra-psychiques liés aux réflexions que se fait le survivant pour se sentir mieux tels que ne pas se considérer comme responsable du licenciement de ses collègues.

Selon Latack, nous pouvons distinguer une stratégie d'ajustement centrée sur le contrôle, sur la maîtrise de la situation grâce à des "pensées positives", à des "actions directes" ou à la recherche de soutien de la part de son entourage professionnel et/ou personnel ; et une stratégie d'ajustement centrée sur la fuite, l'évitement de la situation grâce à un désengagement personnel, à la recherche d'un autre emploi.

Selon Paulhan et Bourgeois, nous pouvons envisager 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.

Cette rapide revue de littérature nous permet de souligner les principales problématiques consacrées aux survivants, qui ont été inscrites au sein du modèle d'analyse conceptuelle, présenté ci-après.

Modèle d'analyse conceptuelle

A la fin des années 80, Joel Brockner, Professeur américain, a conçu le premier cadre conceptuel relatif à la problématique des survivants. Quatre variables sont principalement retenues : les licenciements économiques ou les

plans sociaux ; les états psychologiques ; leurs conséquences et les variables modératrices.

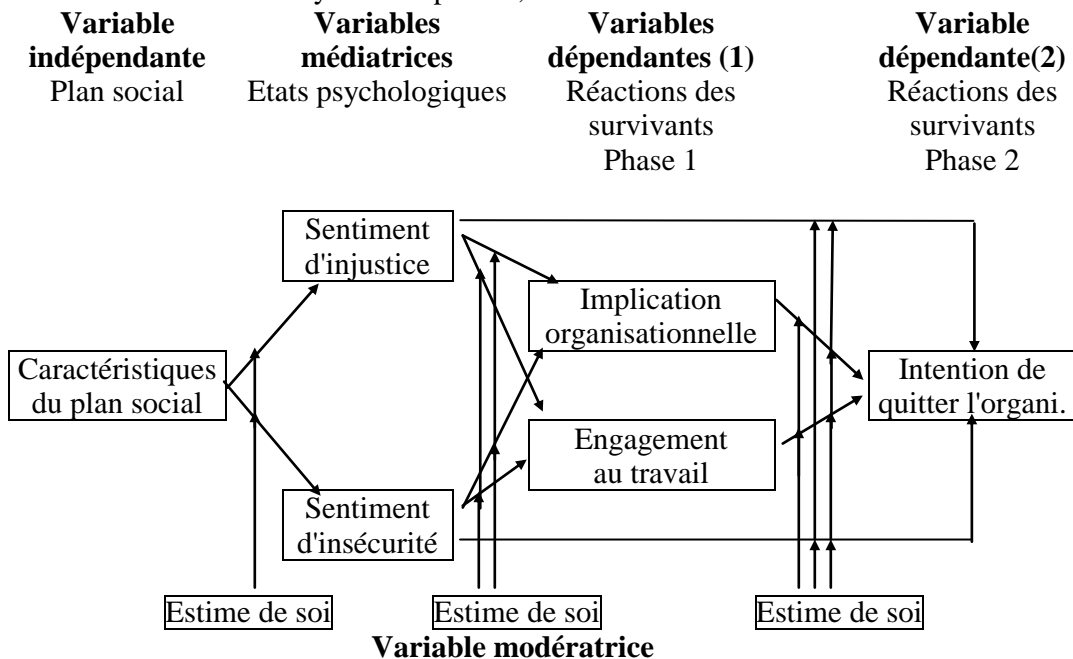
Les plans sociaux ont le potentiel de créer divers états psychologiques pour les survivants tels que les sentiments d'injustice ou d'insécurité...

Ces derniers ont le potentiel d'affecter les comportements des survivants au travail et leurs attitudes (implication, engagement, intention de quitter l'organisation...).

Enfin, certaines variables, qualifiées de modératrices, telles que l'estime de soi, peuvent réduire ou augmenter l'impact du plan social sur les survivants à deux niveaux : soit au niveau de la relation entre le plan social et les états psychologiques des survivants, soit au niveau de la relation entre les états psychologiques et leurs réactions.

Les variables s'inscrivent alors dans le cadre du modèle conceptuel présenté ci-dessus : le plan social provoque des états psychologiques auprès des survivants ; ces états psychologiques provoquent des modifications attitudinales et/ou comportementales. Les corrélations constatées peuvent être modérées par certaines variables.

Schéma : Modèle d'analyse conceptuelle, lié aux survivants



Lecture : \longrightarrow : par exemple, implication organisationnelle = f (sentiment d'injustice, sentiment d'insécurité, estime de soi) ?

\longrightarrow : intention de quitter l'organisation = f (sentiment d'injustice, sentiment d'insécurité, implication organisationnelle, engagement au travail, estime de soi) ?

Les résultats obtenus

Les recherches nord-américaines sur la problématique des survivants sont abondantes et elles ont été reprises par les travaux effectués en France. Il est encore difficile d'envisager encore une généralisation des résultats obtenus, une lecture certaine et globale du phénomène lié aux survivants. Mais les recherches effectuées reflètent un état des lieux et toutes constituent des axes de réflexions pour les acteurs concernés par des plans sociaux, devant être nuancées en fonction des spécificités de chaque recherche.

Cependant, nous pouvons considérer que les suppressions d'emplois provoquent des troubles psychologiques, attitudinaux et comportementaux et nous pouvons mentionner un certain nombre de résultats.

Les survivants ayant déjà connu des licenciements développent plus des stratégies offensives, pour "faire face" au stress ressenti, éprouvent plus un sentiment d'impuissance et anticipent plus la venue de nouveaux licenciements que les survivants qui n'ont pas connu de licenciements. Les survivants qui ont une ancienneté élevée craignent plus de perdre leur emploi et développent plus des stratégies de fuite, d'évitement que ceux qui ont une faible ancienneté (Armstrong-Stassen et Latack, 1992).

Les survivants avec une crainte élevée de perdre leur emploi et engagés dans une stratégie d'ajustement centrée sur la fuite ont une intention plus forte de quitter l'organisation que les survivants avec une crainte élevée de perdre leur emploi et moins engagés dans une stratégie d'ajustement centrée sur la fuite ; que les survivants avec une crainte faible de perdre leur emploi et engagés dans une stratégie d'ajustement centrée sur la fuite.

Les survivants qui éprouvent une crainte élevée de perdre leur emploi et qui ont une stratégie d'ajustement centrée sur la maîtrise de la situation ont une performance plus élevée que les survivants qui éprouvent une crainte élevée de perdre leur emploi et qui n'ont pas cette stratégie d'ajustement centrée sur la maîtrise de la situation.

Les survivants qui éprouvent une crainte élevée de perdre leur emploi et qui ont une stratégie d'ajustement centrée sur la fuite ont une performance plus faible que les survivants qui éprouvent une crainte élevée de perdre leur emploi et qui n'ont pas cette stratégie d'ajustement centrée sur la fuite (Armstrong-Stassen, 1994).

Par ailleurs, de récentes recherches mettent de plus en plus en évidence des liens entre les licenciements et les conséquences sur le plan de la santé des survivants. Nous pouvons mentionner ainsi une augmentation de la consommation d'alcool (Grunberg et al., 1998), d'un épuisement physique et psychique, appelé "burnout" ou brûlure intérieure.

De même, les individus exposés "indirectement" aux licenciements (leurs collègues ou amis ont reçu une lettre de licenciement) ont moins de

problèmes de santé (dépression, consommations d'alcool, de cigarettes), de sentiment d'insécurité dans leur emploi, d'intention de quitter l'organisation (Moore et al., 2004) que ceux exposés "directement" aux licenciements (ils ont eux-mêmes reçu une lettre de licenciement).

Cependant, les auteurs considèrent que les survivants ne mettent pas en œuvre une capacité de résilience entre les différents licenciements effectués mais se constituent une "peau plus épaisse" ("thicker skin") entre eux et les événements. Néanmoins, les niveaux de dépression, d'intention de quitter l'organisation et le sentiment d'insécurité d'emploi augmentent entre les différentes périodes de licenciements. Il est alors envisageable de considérer que les survivants agissent plus selon un modèle dit de "vulnérabilité au stress" plutôt que selon un modèle de résilience, de capacité à rebondir.

Nous pouvons d'ailleurs constater que les managers eux-mêmes qui ont mis en œuvre des réductions d'effectifs subissent également des problèmes de santé, de sommeil, éprouvent une fatigue constante et du cynisme par rapport à leur travail et ont l'intention de quitter l'organisation (Moore et al., 2004) ; même s'ils éprouvent moins un sentiment d'insécurité lié à la perte de leur emploi et un engagement au travail plus élevé (Armstrong-Stassen, 1994).

Les survivants désignés en surnombre mais qui ne sont finalement pas licenciés ont moins de stratégies d'ajustement actives, éprouvent une tension élevée liée à leur travail et un burnout, ne perçoivent pas de soutien de la part de leur organisation, par rapport aux survivants non désignés en surnombre.

De même, pendant la phase de réductions des effectifs, les survivants désignés en surnombre mais qui ne sont finalement pas licenciés diminuent fortement leur confiance vis-à-vis de l'organisation et leur implication organisationnelle par rapport aux survivants qui n'ont pas été désignés en surnombre. Une fois que cette phase est dépassée, les premiers augmentent plus leur satisfaction au travail, leur confiance vis-à-vis de l'organisation et leur implication organisationnelle que les seconds ; bien que leur niveau de confiance vis-à-vis de leur organisation et leur moral restent faibles. Leur performance au travail tend également à diminuer puis à augmenter à nouveau pour retrouver le niveau précédant les licenciements et leur sentiment de sécurité augmente régulièrement (Armstrong-Stassen, 2002).

Enfin, les survivants managers qui ont été désignés en surnombre mais qui finalement ne sont pas licenciés restent dans leur organisation car ils doivent le faire ; alors que les survivants managers qui n'ont pas été désignés en surnombre restent au sein de leur organisation car ils le veulent (Armstrong-Stassen, 1997).

Une étude longitudinale d'Armstrong-Stassen (2004) a démontré qu'il existe un lien positif entre la stratégie d'ajustement centrée sur la maîtrise de la situation et les problèmes de santé, le burnout ; un lien positif entre la stratégie d'ajustement centrée sur la fuite et les problèmes de santé, le burnout, le sentiment d'insécurité.

De plus, la stratégie d'ajustement centrée sur la maîtrise de la situation développée par les Cadres, qui travaillent plus, plus longtemps, plus vite, se traduit par des niveaux élevés de problèmes de santé et de burnout après la réduction des effectifs.

Ces différents résultats tendent à démontrer selon Armstrong-Stassen que les réductions d'effectifs peuvent avoir des effets positifs à court terme mais provoquent de graves effets négatifs à long terme, du fait notamment de conduites addictives.

Cette même analyse se retrouve dans les travaux réalisés par Allen et al. (2001). Ils démontrent que l'intention de quitter l'organisation des survivants est d'autant plus forte que le plan social est récent ; que celle-ci diminue au fur et à mesure que le temps passe, alors que leur engagement au travail et leur implication organisationnelle continuent à diminuer, même si le plan de sauvegarde de l'emploi s'éloigne.

En France, l'étude qualitative de Cornolti (2006) souligne également une dégradation comportementale latente des survivants selon les Directions des entreprises. Dès l'annonce des suppressions d'emplois, les entreprises mesurent une baisse de la productivité, des efforts, des grèves et une hausse du présentisme. Dès lors que les partants ont été désignés, un "retour à la normale" est noté par les Directions mais de nouveaux comportements latents apparaissent tels qu'une plus forte influence des actions et des discours syndicaux ; une forte vindicte salariale ; un maintien de l'effort mais un refus d'effectuer des heures supplémentaires, d'accepter de nouvelles contraintes organisationnelles ; un développement des stratégies dites de préservation, consistant à adapter le rythme de production à la charge de travail à venir.

Par ailleurs, les études de François-Philip de St Julien (2005, 2007) analysent la problématique des survivants en proposant d'envisager une gestion différenciée entre des survivants Cadres et des survivants Etam (Employés, Techniciens et Agents de Maîtrise) et en retenant comme principal objectif des entreprises une réduction de l'intention de quitter l'organisation de leurs survivants.

C'est ainsi que si les entreprises veulent diminuer l'intention de quitter l'organisation des Cadres et des Etam, elles doivent augmenter leur implication organisationnelle, diminuer leur engagement au travail et leur sentiment d'injustice. La diminution du sentiment d'injustice de l'ensemble de la population et de la population Etam uniquement pourra être accentuée par l'augmentation de leur implication organisationnelle.

Cependant, les mesures ne sont pas similaires concernant le sentiment d'insécurité. Si elles veulent diminuer l'intention de quitter l'organisation des Cadres, elles doivent augmenter leur sentiment d'insécurité. Si elles veulent diminuer l'intention de quitter l'organisation des Etam, elles doivent diminuer leur sentiment d'insécurité qui sera accentué par la diminution de leur

engagement au travail. Si elles veulent diminuer l'intention de quitter l'organisation des Cadres et des Etam simultanément, elles doivent augmenter leur sentiment d'insécurité qui sera accentué par l'augmentation de leur engagement au travail, dans le cadre de cette alternative.

Par ailleurs, si les entreprises veulent diminuer l'intention de quitter l'organisation des survivants Cadres et Etam, elles doivent diminuer leurs sentiments d'injustice distributive et procédurale : il est nécessaire qu'ils considèrent que leur entreprise a aidé, indemnisé les salariés concernés par le plan social et qu'ils ont pu exprimer leur point de vue. Mais alors que les survivants Etam doivent considérer que leur direction ou leurs supérieurs hiérarchiques leur ont peu fourni d'explications et d'informations lors de la mise en œuvre de celui-ci, les survivants Cadres doivent considérer le contraire.

De plus, les entreprises doivent augmenter l'implication organisationnelle cognitive des survivants Cadres et Etam : les coûts directs ou indirects liés à un départ doivent être supérieurs à ceux de rester. Elles doivent augmenter l'implication organisationnelle affective des survivants Etam et diminuer celle des survivants Cadres : les survivants Etam doivent plus s'identifier aux buts et aux valeurs de l'entreprise et les survivants Cadres moins. Les entreprises doivent augmenter l'implication organisationnelle normative des survivants Cadres et diminuer celle des survivants Etam : leurs prédispositions à se comporter favorablement à l'égard de l'organisation doivent donc augmenter pour les uns et diminuer pour les autres.

Enfin, elles doivent diminuer l'engagement au travail en général des survivants Cadres et l'engagement dans l'emploi occupé des survivants Etam.

Quelles "bonnes pratiques organisationnelles" ?

Les entreprises doivent, par conséquent, poursuivre leurs réflexions sur la problématique des survivants : elles doivent envisager, mettre en œuvre et intégrer dans leurs politiques diverses "bonnes pratiques organisationnelles" afin d'améliorer, en amont et en aval, la gestion de leur plan de sauvegarde de l'emploi. Même si elles semblent être évidentes et de bon sens, elles sont souvent oubliées par les entreprises qui sont prises dans la nasse de l'urgence de la gestion de leur plan de sauvegarde de l'emploi. Nous allons donc en rappeler quelques unes.

Les entreprises peuvent mettre en place des ratios financiers d'alerte qui leur permettront de prévenir les licenciements et de minimiser leurs conséquences négatives, par d'éventuels redéploiements anticipatifs de leurs activités de production.

Les entreprises peuvent privilégier le volontariat pour les différentes actions mises en œuvre dans le cadre du plan de sauvegarde de l'emploi, que ce soient pour les départs à la retraite, les reclassements internes ou externes...

Une politique dynamique de gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences peut s'articuler plus autour d'une stratégie centrée sur une reconversion progressive du personnel qu'autour d'une stratégie centrée sur des licenciements quasi permanents. Elle permet d'intégrer, de lier une vision longtermiste avec une vision courttermiste, liée aux contraintes opérationnelles et fonctionnelles quotidiennes.

Les entreprises peuvent également avoir une communication directe, honnête et empathique avec les salariés, concernant le projet de plan de sauvegarde de l'emploi. Elle peut s'articuler autour des notions de la "porte ouverte" de la hiérarchie pour répondre à toute question, de communication informelle... Cette communication doit notamment insister sur les procédures induites par le plan de sauvegarde de l'emploi, sur les caractéristiques, les objectifs, les moyens et les résultats escomptés de chaque mesure proposée...

Par ailleurs, les entreprises peuvent avoir une politique très proactive grâce à la mise en place d'une cellule de reclassement, par l'intermédiaire d'un cabinet d'outplacement, pour faciliter le reclassement interne ou externe ou le coaching des salariés inclus dans le plan de sauvegarde de l'emploi.

Grâce à des conventions de reclassement personnalisé, des contrats de transitions professionnelles ou des congés de reclassement, le cabinet d'outplacement propose une évaluation des compétences professionnelles du salarié, des mesures d'appui social et psychologique, un entraînement à la recherche d'emploi, une formation et des actions de validation des acquis de son expérience...

Peuvent être ainsi envisagées une nouvelle professionnalisation et une nouvelle employabilité des salariés par l'acquisition de nouvelles compétences afin de favoriser leur mobilité professionnelle et/ou géographique. Cela implique d'anticiper les compétences et les besoins futurs, dans le cadre du bassin de l'emploi dans lequel évolue l'entreprise. Actuellement, les micro et nano-technologies peuvent être un premier élément de réflexion.

Les entreprises peuvent également associer à la mutation de l'organisation la Médecine du travail afin d'être attentives au stress, aux troubles psychologiques, aux maladies somatiques, aux réactions émotionnelles, attitudinales ou comportementales des survivants... et de mettre en place une gestion préventive de santé mentale.

Les entreprises peuvent développer la concertation. Outre les partenaires sociaux de l'entreprise, elles peuvent intégrer, dans leur démarche réflexive, d'autres acteurs tels que l'Administration du travail, le Préfet, la région, le département, les chambres consulaires...

A l'issue du plan de sauvegarde de l'emploi, les entreprises doivent être vigilantes sur l'impact organisationnel de leur mesure, notamment en termes de redéfinitions éventuelles des profils et des postes de travail, de surcharge de travail, d'absentéisme ou de présentéisme...

Ces quelques premières "bonnes pratiques organisationnelles" vont permettre de créer une spirale positive : les actes de l'organisation vont pouvoir être considérés et qualifiés de "vertueux" par les survivants et cela se traduira par une amélioration de la performance obtenue par l'organisation, pour le bénéfice de tous.

En effet, il faut garder en mémoire et ne pas omettre qu'il est de plus en plus attendu par les salariés que leurs entreprises intègrent une vision citoyenne dans leur stratégie, une éthique, une morale plus importantes dans la mise en œuvre de leur stratégie ; qu'elles soient plus vertueuses et responsables, même si le contexte économique les amène, nécessite des restructurations, des plans de sauvegarde de l'emploi.

Bibliographie

- Allen T., Freeman D., Russel J., Reizenstein R. et Rentz J. "Survivor reactions to organizational downsizing: does time ease the pain?" *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 74, p. 145-164, 2001
- Armstrong-Stassen M. "Coping with transition: a study of layoff survivors" *Journal of Organizational Behavior*, vol. 15, p. 597-621, 1994
- Armstrong-Stassen M. "The effect of repeated management downsizing and surplus designation on remaining managers: an exploratory study" *Anxiety, Stress and Coping*, vol. 10, p. 377-384, 1997
- Armstrong-Stassen M. "Designated redundant but escaping layoff: a special group of layoff survivors" *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 75, n°1, p. 1-13, 2002
- Armstrong-Stassen M. "The influence of prior commitment on the reactions of layoff survivors to organizational downsizing" *Journal of Occupational Health Psychology*, vol. 9, n°1, p. 46-60, 2004
- Armstrong-Stassen M. et Latack J. "Coping with work-force reduction: the effects of layoff exposure on survivors' reactions" *Academy of Management Review*, Best Paper Proceedings, p. 207-211, 1992
- Bies R. "The predicament of injustice: the management of moral outrage" in Staw B. et Cumelings M. (Eds.) *Research in organizational behavior* Greenwich, Ct., JAI Press, vol. 9, p. 289-319, 1987
- Bies R., Tripp T. et Kramer R. "At the breaking point: cognitive and social dynamics of revenge in organizations" in Giacalone R. et Greenberg J. (Eds.) *Antisocial behaviors in organizations* Thousand Oaks, Ca., Sage, 1997
- Brockner J., DeCremer D., Van den Bos K. et Chen Y-R. "The influence of interdependent self-construal on procedural fairness effects" *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 96, n°2, p. 155-167, 2005

- Cameron K. "Strategies for successful organizational downsizing" *Human Resource Management*, vol. 33, n°2, p. 189-212, 1994
- Colquitt J. "On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure" *Journal of Applied Psychology*, vol. 86, p. 386-400, 2001
- Cornolti C. "Les effets des suppressions d'emplois (plans sociaux) sur le comportement des salariés restants en France : résultats d'une étude exploratoire" *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°59, p. 31-59, janvier-février-mars 2006
- Cropanzano R., Goldman B. et Folger R. "Deontic justice: the role of moral principles in work fairness" *Journal of Organizational Behavior*, n°24, p. 1019-1024, 2003
- Folger R., Cropanzano R. et Goldman B. "Justice and morality" in Greenberg J. et Colquitt J. (Eds.) *Handbook of organizational justice* Mahwah, NJ., London, LEA, 2005
- François-Philip de St Julien D. *Les survivants : vers une gestion différenciée des ressources humaines* Paris, L'Harmattan, 2005
- François-Philip de St Julien D. *Cadre juridique et conséquences humaines d'un plan social* Paris, L'Harmattan, à paraître, avril 2007
- Greenberg J. "The social side of fairness: interpersonal and informational classes of organizational justice" in Cropanzano R. (Ed.) *Justice in workplace* Hillsdale, NJ., Lawrence Erlbaum Associates, 1993
- Grunberg L., Moore S. et Greenberg E. "Work stress and problem alcohol behavior : a test of the spillover model" *Journal of Organizational Behavior*, n°19, p. 487-502, 1998
- 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, 2001
- Leventhal G. "Fairness in social relationship" in Thibaut J., Spence J. et Carson R. *Contemporary topics in social psychology* Morristown, NJ., General Learning Press, 1976
- Lind A. et Tyler T. *The social psychology of procedural justice* New York, Plenum, 1988
- Moore S., Grunberg L. et Greenberg Ed. "Managerial reactions to implementing layoffs: the effects on well-being and withdrawal behaviors" *Institute of Behavioral Science, Working Paper*, n°2004-05, 2004
- Paulham I. et Bourgeois M. *Stress et coping : les stratégies d'ajustement à l'adversité* Paris, PUF Nodules, 1995
- Thibaut J. et Walker L. *Procedural justice: a psychological analysis* Hillsdale, NJ., Lawrence Erlbaum Associates, 1975