



**HAL**  
open science

## Une GRH différenciée des "survivants" à un plan social : une confirmation

Delphine Philip de Saint Julien

### ► To cite this version:

Delphine Philip de Saint Julien. Une GRH différenciée des "survivants" à un plan social : une confirmation. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 2006, 62, p. 3-20. hal-04351632

**HAL Id: hal-04351632**

**<https://hal.uvsq.fr/hal-04351632>**

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.

## **"Une GRH différenciée des survivants à un plan social : une confirmation"**

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

### **RESUME en français**

Cet article poursuit nos recherches sur les survivants c'est-à-dire les salariés restant dans leur entreprise après un plan social et son objectif est de confirmer ou d'infirmer les résultats précédemment obtenus. Sont présentées les deux problématiques, celle de la justice organisationnelle et celle du stress, ainsi que les récents apports relatifs à l'une des réactions envisagées des survivants, leur intention de quitter l'organisation.

Est confirmée, une nouvelle fois, la possibilité pour les entreprises de mettre en œuvre une stratégie différenciée plus complète, entre les survivants Cadres et les survivants Etam, afin de gérer de manière efficiente leur plan social.

Mots clefs : plan social, licenciements, survivants, justice organisationnelle, stress, implication organisationnelle, engagement au travail, intention de quitter l'organisation

### **"A differentiate Human Resource Management for survivors: a confirmed analysis"**

### **RESUME en anglais**

This present article continues our researches about survivors, that is to say employees staying in their enterprise after layoffs and downsizings: its object is to confirm our analysis for a differentiated Human Resource Management. Two problematics are important to understand survivors' psychological reactions: organizational justice and stress. They have to be completed by the recent researches on employee turnover, done by Lee and Mitchell.

Practical implications are shown: a differentiated Human Resource Management, between managers and non-managers, is confirmed and it can help enterprises for an adequate and efficient strategy after layoffs.

Key words: layoffs, downsizings, survivors, organizational justice, stress, organizational commitment, job involvement, turnover intention

## **Introduction**

Restructurations et plans sociaux sont au cœur de l'activité économique quotidienne. 880 plans sociaux ont été notifiés à l'Administration du travail en 2000, 1053 en 2001, 1086 en 2002, 1500 en 2003, 1244 en 2004, 1270 en 2005 (DARES, janvier 2006). Auxquels s'ajoutent les 170 000 licenciements économiques (en moyenne annuelle ; 2 % des licenciements ont un motif économique) et 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 mais remplacé par "Plan de Sauvegarde de l'Emploi" depuis la loi du 17 janvier 2002).

Avec le développement de ces derniers, est apparu un nouvel axe de recherche, relatif au domaine des ressources humaines, concernant les salariés restant dans leur entreprise après un plan social, dénommés "les survivants" ou "les rescapés". 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 (Greenhalgh, 1983), notamment par J. Brockner mais uniquement à la fin des années 90 en France.

Nos recherches n'ont pas consisté à nous interroger sur les causes politiques, économiques et/ou sociales à l'origine d'un plan social. Elles sont centrées sur la question suivante : à l'aube du XXI<sup>ème</sup> siècle, à partir des caractéristiques d'un plan social, quels sont les états psychologiques provoqués, quelles sont les réactions des survivants et dans quelle mesure les entreprises peuvent-elles mettre en œuvre une politique différenciée des ressources humaines, relative aux survivants ?

Cet article se focalisera sur une revue de littérature, liée à notre recherche, dont les récents apports proposés par Lee et Mitchell, Hom et Griffeth, relatifs au concept d'intention de quitter l'organisation ; sur une présentation de notre cadre conceptuel, apparu lors de notre modélisation théorique (François-Philip de St Julien, 2005) ; puis sur la présentation des résultats empiriques démontrés lors de cette recherche dont l'enjeu est de confirmer ou d'infirmer ceux précédemment obtenus, en distinguant l'échantillon dans sa globalité, l'échantillon "Cadres" et l'échantillon "Etam".

# **I - Modélisation théorique**

## **1 – Revue de littérature**

### **a - la justice organisationnelle**

La recherche de la manifestation d'une certaine justice sociale a été, de tout temps, à l'ordre du jour, comme l'ont notamment souligné les actions du patronat chrétien ou les écrits des théoriciens du catholicisme social (Rojot, 2003). Mais les théoriciens de l'organisation et du management n'ont abordé ce domaine qu'après la seconde Guerre Mondiale (Cropanzano et Randall, 1993) ; notamment grâce à Stouffer, Homans, Adams... , (pour ne citer que les premiers) et c'est l'une des problématiques majeures de notre recherche.

A partir de son standard de référence, chaque individu compare sa situation par rapport aux personnes impliquées, en utilisant des éléments d'analyse à la fois objectifs et subjectifs. S'il constate un écart entre ses attentes et la réalité, il éprouvera un sentiment de privation relative (Stouffer et al., 1949).

Ce concept fut complété par celui de "justice distributive" (Homans, 1958), permettant l'évaluation du ratio "profits/investissements" de chacun. En effet, l'individu, au cœur de l'échange social se réalisant au sein d'une organisation, y apporte ses contributions et perçoit en retour des récompenses, résultat de son "travail" au sein de celle-ci ; l'organisation faisant de même pour sa part. Peuvent alors se créer une situation d'équité ou d'iniquité entre les deux, un sentiment de justice ou d'injustice pour l'individu, selon qu'il considère l'égalité ou la non-égalité entre son ratio et celui de l'organisation.

La théorie de l'équité (Adams, 1963) s'est construite autour de l'agrégation de ces premiers travaux. En cas de déséquilibre entre ses contributions et ses récompenses, en cas de sentiment d'iniquité, l'individu modifie ses attitudes et son comportement en vue de rétablir une congruence cognitive. Ses stratégies suivront un ordre : il réduira ses données c'est-à-dire son implication organisationnelle et/ou son engagement au travail ; il modifiera les valeurs des récompenses attribuées par l'organisation ; il quittera le lieu de l'échange en augmentant son intention de quitter l'organisation (selon les variables retenues dans notre cadre conceptuel, cf. § I-2).

Mais ces premières réactions concernent uniquement le volet "justice distributive", c'est-à-dire le résultat distribué lors de l'échange, la dimension quantitative de la justice. Un second volet, plus psychologique, s'inscrit dans l'analyse des procédures mises en œuvre par l'entreprise : l'individu

analyse dans quelle mesure les procédures, les règles ont été respectées par l'entreprise, dans quelle mesure celles-ci peuvent être jugées comme équitables.

Outre cette analyse cognitive faite par l'individu, quant à la participation des protagonistes lors de la résolution d'un conflit (Thibaut et Walker, 1975), quant à l'attribution des récompenses suivant des règles pré-établies (Leventhal, 1976), démontrée par la justice procédurale, il ne faut pas omettre l'aspect humain de celle-ci ("human side", Tyler et Bies, 1990) car il existe des éléments affectifs dans une décision, surtout dans le cas d'une situation d'injustice, une typologie d'arguments pouvant réduire "l'outrage moral" ressenti (Bies, 1987). Apparaît alors la troisième dimension de la justice organisationnelle, la justice interactionnelle (ou interpersonnelle), deuxième dimension qualitative de la justice organisationnelle.

Mais les individus influencent-ils potentiellement la décision de licenciements ou l'attitude du décideur, de la Direction ? En retenant une approche réconciliatrice (Shapiro, 1992), il est nécessaire de distinguer la variable "voix au chapitre" dans la mesure de l'injustice procédurale et de distinguer la variable "justifications données" dans la mesure de l'injustice interactionnelle.

Car outre la dimension sociale et individuelle de la justice procédurale, démontrée par Bies et Moag (1986), doit s'ajouter une dimension sociale et collective de celle-ci, avec le "modèle de justice de groupe" de Lind et Tyler (1988), les réactions des individus étant fonction du groupe auquel ils appartiennent. En effet, ils vont analyser leur relation avec l'organisation à partir du groupe constitué de l'ensemble des salariés de l'entreprise : Lind et Tyler ont démontré que les procédures dites "voix au chapitre", leur permettant de s'exprimer, sont considérées comme les plus efficaces, quel que soit le résultat ensuite distribué aux salariés.

## **b – le stress**

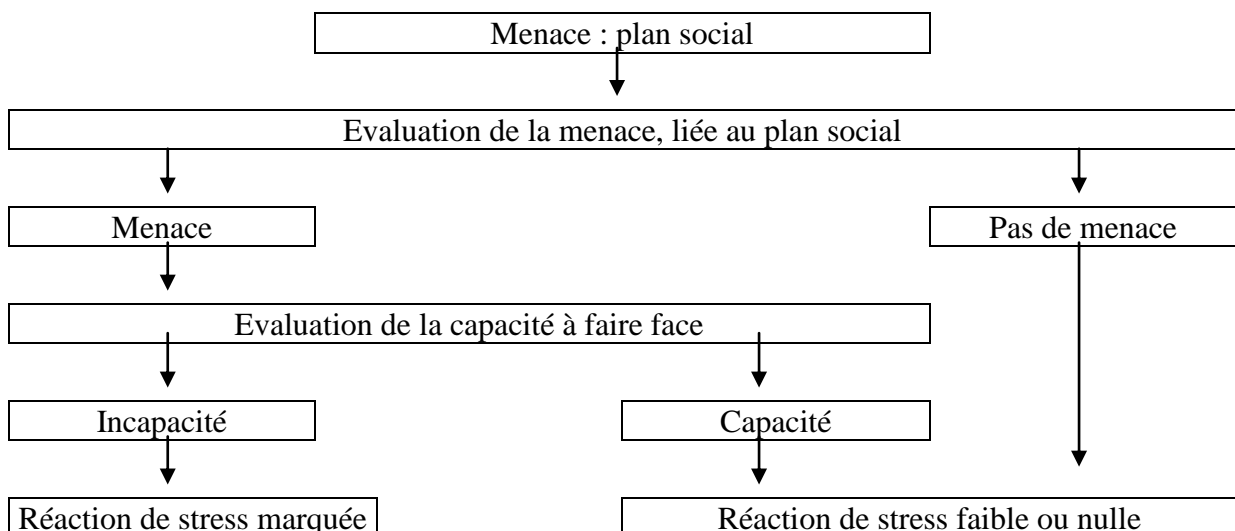
Bien que le terme "stress" (du latin "stringere" signifiant "serrer"), désignant des états de détresse dus à des privations, à des conditions de vie éprouvantes, en fonction de l'environnement, fut utilisé dès le XVII<sup>ème</sup> siècle, ce n'est qu'au cours du XX<sup>ème</sup> siècle que des premiers modèles théoriques d'analyse du stress ont concerné le domaine de la biologie. Réalisés par Cannon (1932 ; in Cazals, 1995) et par Seyle (1975 ; in Cazals, 1995), le stress a été considéré selon une approche mécaniste, de type stimulus-réponse.

Mais ces deux éléments, stimulus et réponse, sont difficiles à distinguer : une approche transactionnelle (Lazarus et Folkman, 1984), plus dynamique, est préférable. Un événement stressant constitue une menace à la fois objective et subjective pour l'individu qu'il va chercher à évaluer à partir de ses propres données, au sens d'Homans. 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 l'individu à évaluer dans quelle mesure la situation induite par l'événement 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 à gérer la situation 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).

Ces deux catégories d'évaluation sont automatiques, rapides, rarement rationnelles 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 (Légeron, 2003). Le stress se manifestera dès lors que l'individu aura évalué que ses ressources sont insuffisantes par rapport à la menace c'est-à-dire dès lors qu'il y a un déséquilibre entre son évaluation primaire et son évaluation secondaire.

Schéma 1 : Le modèle de la double évaluation, appliqué à notre problématique des survivants



Quatre actions de "coping" (Lazarus et Folkman, 1984) 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), sont alors possibles dans le cadre de notre problématique : 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 intra-psychiques 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).

Cette rapide revue de littérature relative à la "justice organisationnelle" et au "stress" souligne leur importance pour construire les problématiques relatives aux survivants. Nous complétons notre modélisation théorique, en présentant l'une des réactions envisagées, une modification de leur intention de quitter l'organisation.

### **c – L'intention de quitter l'organisation**

Avant les récents apports de Lee et Mitchell, de Hom et Griffeth, les recherches sur l'intention de départ des individus s'appuyaient sur trois modèles théoriques dits "traditionnels". En prenant en compte à la fois les facteurs psychologiques individuels et les facteurs économiques externes, March et Simon (1958) ont développé leur modèle à partir du concept de "participation volontaire" des acteurs échangeant leur travail pour des gratifications sur la base d'une perception générale d'équilibre et d'équité.

La "décision de participer" des individus repose sur deux composantes distinctes mais interdépendantes : l'attraction ressentie de quitter l'organisation ("perceived desirability of movement") et la facilité perçue de quitter l'organisation ("perceived ease of movement").

Les principaux facteurs agissant sur l'attraction ressentie de quitter l'organisation sont la satisfaction à l'égard du travail et la possibilité perçue d'une mutation dans l'organisation. La facilité perçue de quitter l'organisation est fortement conditionnée par l'idée que l'individu se fait des possibilités d'alternatives à l'extérieur de celle-ci.

Le modèle de Price (1977) associe un ensemble de déterminants structurels et individuels en rapport avec le travail proprement dit à des variables d'"intervention" ("intervening variables") ou complémentaires pour expliquer le départ. Chaque déterminant "primaire" (rémunération, intégration, communication instrumentale, communication formelle, centralisation) est mis en relation avec une première variable intermédiaire, la satisfaction au travail. Et entre la satisfaction et le comportement, c'est-à-dire le départ, est introduite une seconde variable intermédiaire, l'opportunité, c'est-à-dire l'existence d'alternatives sur le marché extérieur de l'emploi.

L'état de satisfaction individuelle conditionne le comportement de départ, mais seulement lorsque la possibilité de travail ailleurs est relativement élevée (Neveu, 1993). Le modèle de Price a donc l'avantage par rapport à celui de March et Simon de mettre le comportement de l'individu en relation avec l'environnement économique.

Contrairement au modèle de Price, le modèle de Mobley (1977) analyse les liens existants entre la satisfaction au travail et le comportement de départ, en tentant d'identifier les processus cognitifs et comportementaux qui en seraient le fondement.

Le modèle de Mobley est un modèle intégré complet, suggérant une démarche individuelle itérative, une chronologie de faits intermédiaires entre la satisfaction et l'acte. A partir de l'évaluation faite par l'individu de son travail, selon qu'il éprouve une satisfaction ou une non-satisfaction, il va avoir l'idée d'envisager un départ ; il va évaluer ses bénéfices possibles par rapport à ses coûts, liés à un départ (selon le même ratio que ceux définis par Homans (1958) ou par Adams (1963)) ; il va avoir l'intention de rechercher un nouvel emploi ; il recherche un nouvel emploi puis va évaluer les opportunités éventuelles au sein d'autres organisations et va comparer avec son emploi existant. Se crée alors pour l'individu une intention de rester ou de partir ; qui se traduit par un comportement effectif, soit son maintien dans l'organisation, soit son départ.

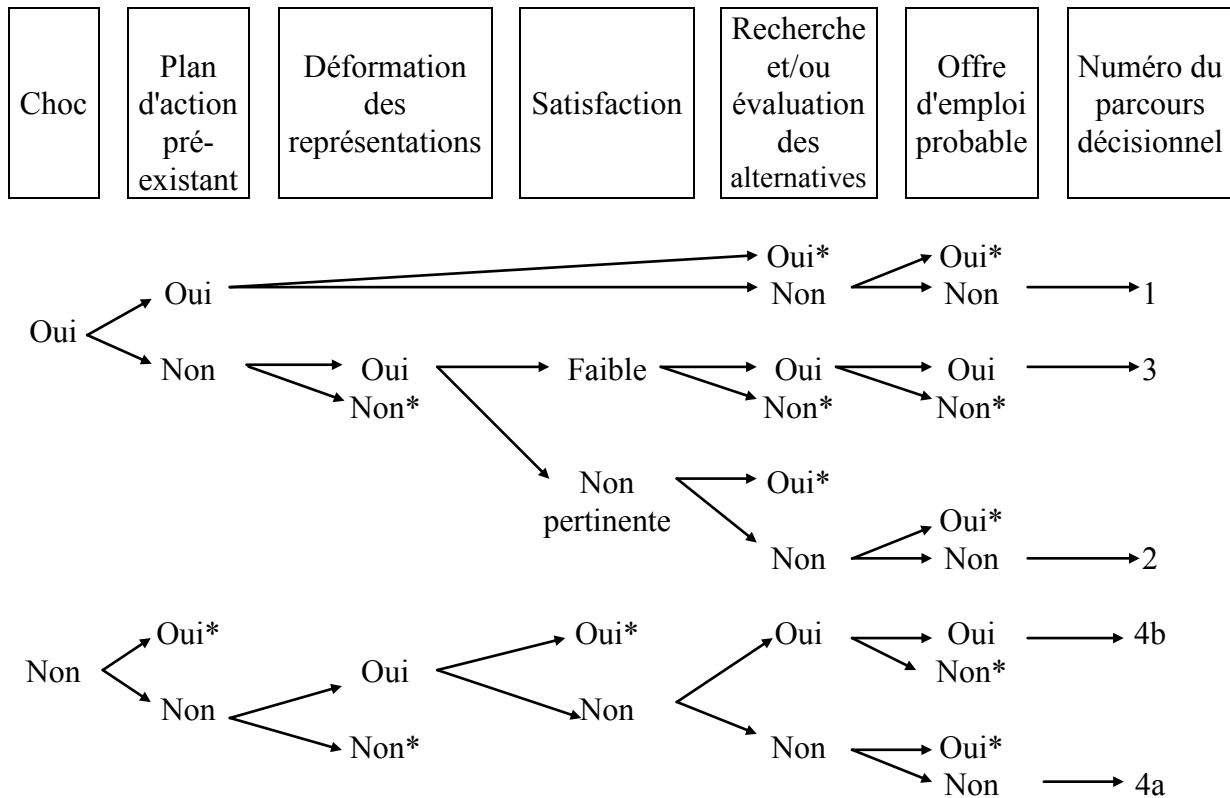
De plus, à chaque stade, sont prises en compte des boucles de rétroaction. Par exemple, une recherche infructueuse d'alternatives peut ramener à la phase précédente d'évaluation du travail, reposant ainsi le problème de fond de la nature de la satisfaction (Neveu, 1993).

Ces modèles traditionnels sur l'intention de quitter l'organisation s'appuient sur trois éléments : l'insatisfaction au travail déclenche le processus ; l'individu recherche les différentes alternatives possibles avant de quitter l'organisation ; l'individu évalue ces alternatives en fonction d'un critère d'utilité subjective. Or, d'autres facteurs peuvent influencer le processus : l'individu peut ou non comparer son emploi actuel avec des alternatives éventuelles ; l'individu évalue ces alternatives selon un critère de compatibilité et non selon un critère d'utilité subjective (Lee et Mitchell, 1996).

Lee et Mitchell (1994, 1996, 1999, 2004) ont alors démontré qu'il suit un des quatre parcours décisionnels, composé d'un choc et d'une analyse psychologique qui précèdent la décision et l'acte de quitter l'entreprise (Lee, Mitchell, 1996).



Schéma 2 : Les parcours décisionnels (Lee, Mitchell, 1996)



Légende : \* = ce choix ne peut pas être retenu et ne s'inscrit pas dans les alternatives possibles du modèle

Un choc est un événement particulier qui ébranle l'individu, qui déclenche une analyse psychologique concernant l'intention de quitter son emploi. Il peut être positif, négatif ou neutre ; attendu ou inattendu ; interne ou externe à l'individu. Par exemple, il peut être provoqué par une offre d'emploi spontanée, un changement de statut familial, une délocalisation, une fusion d'entreprise... (Lee et Mitchell, 1999), un plan social. L'individu va ensuite comparer le choc subi et ses circonstances avec ses propres images (c'est-à-dire ses valeurs, ses objectifs et les moyens de les atteindre). Si les deux sont incompatibles, il va envisager de quitter son entreprise. Ensuite, il peut avoir un plan d'actions pré-établi, en fonction de ses expériences, analyses, connaissances ou attentes. La notion de "déformations des représentations" apparaît quand les valeurs, les objectifs et les stratégies individuels ne correspondent pas à ceux de l'organisation ou à ceux liés au choc. Enfin, un niveau faible de satisfaction au travail apparaît quand l'individu commence à considérer que son emploi ne lui permet plus d'obtenir une satisfaction intellectuelle, émotionnelle ou une rémunération satisfaisante.

Quatre "parcours décisionnels", combinaisons possibles des chocs (et des non chocs) et des conséquences cognitives qui en résultent, sont alors envisagés par les auteurs.

Dans le parcours décisionnel n°1, un choc déclenche l'application d'un plan d'actions, d'un scénario pré-existant. L'individu qui a déjà connu des chocs quitte l'organisation sans prendre en compte un éventuel attachement à celle-ci et d'éventuelles alternatives, en suivant un comportement pré-défini.

Dans le parcours décisionnel n°2, le choc incite l'individu à remettre en cause son attachement à l'organisation car des représentations sont remises en cause. Il quitte alors l'organisation sans étudier d'autres alternatives.

Dans le parcours décisionnel n°3, le choc crée des "déformations des représentations" ce qui implique pour l'individu à la fois une évaluation de son emploi actuel et des alternatives possibles, une recherche pour un nouveau poste.

Dans le parcours décisionnel n°4, ce n'est pas le choc qui est l'élément déclencheur, mais le faible niveau de satisfaction au travail. Dans le parcours décisionnel n°4a, le niveau de satisfaction est si faible que l'individu quitte l'organisation, sans étudier les alternatives. Alors que dans le parcours décisionnel n°4b, le faible niveau de satisfaction implique explicitement que l'individu va rechercher un nouvel emploi et va évaluer les différentes alternatives possibles.

Lee et Mitchell considèrent que les théories précédentes sur le turnover n'envisageaient que le parcours décisionnel n°4b, c'est-à-dire l'individu éprouve un faible degré de satisfaction au travail et engage un processus de recherche, d'évaluation et de sélection d'un nouveau emploi.

Un plan social est par essence un choc, même s'il a été plus ou moins anticipé par les survivants. Quel que soit le parcours décisionnel aboutissant à une intention de quitter l'organisation, cette nouvelle approche théorique et cette revue de littérature s'intègrent au cadre conceptuel présenté ci-dessous.

## **2 - Cadre conceptuel**

A partir des trois cadres conceptuels existant (Brockner, 1990 ; Fabre, 1997 ; Amiel, 1998), nous avons déterminé un cadre conceptuel (François-Philip de Saint Julien, 2005) à partir de quatre composantes principales : le "plan social", les "états psychologiques" ressentis par les survivants, les "réactions" des survivants et une variable modératrice personnelle, l'"estime de soi".

La variable indépendante "plan social" est analysée à partir des caractéristiques des survivants (âge, ancienneté, taille du foyer, vécu antérieur d'un plan social... ) et à partir de certaines

caractéristiques du plan social telles que les perceptions des survivants quant au motif du plan social, à la situation de l'entreprise au moment du plan social, à la sévérité du plan social, aux profils du plan social (fonction de la législation sociale tels que reclassements internes, externes, licenciements secs... ).

L'annonce d'un plan social provoque deux états psychologiques : un sentiment d'injustice et un sentiment d'insécurité. Le premier s'analyse à partir des trois dimensions, soulignées dans la revue de littérature. D'une part, les survivants peuvent éprouver un sentiment de justice ou d'injustice distributive c'est-à-dire ils considèrent le montant du ratio contributions apportées/récompenses, indemnités accordées, si leur entreprise a ou n'a pas indemnisé ou aidé les salariés concernés par le plan social. D'autre part, les survivants peuvent éprouver un sentiment de justice ou d'injustice procédurale c'est-à-dire ils considèrent s'ils ont ou n'ont pas pu exprimer leur point de vue sur les procédures mises en œuvre lors du plan social, s'ils ont ou n'ont pas eu "voix au chapitre". Enfin, les survivants peuvent éprouver un sentiment de justice ou d'injustice interactionnelle c'est-à-dire ils considèrent si leur entreprise ou leur supérieur hiérarchique leur ont ou ne leur ont pas fourni d'explications ou d'informations lors de la mise en œuvre du plan social.

Le sentiment d'insécurité est provoqué par un stress, fonction de la menace du bien-être de l'individu (évaluation primaire) et des capacités de celui-ci de faire face à celle-ci (évaluation secondaire).

Ces deux variables médiatrices de notre cadre conceptuel vont avoir des conséquences sur les réactions des survivants qui doivent être analysées selon deux phases successives. Les deux principaux états psychologiques provoquent, lors d'une phase 1, deux types de réactions : une première au niveau de l'implication organisationnelle des survivants, une deuxième au niveau de leur engagement au travail. Ce sont les deux premières variables dépendantes de notre recherche.

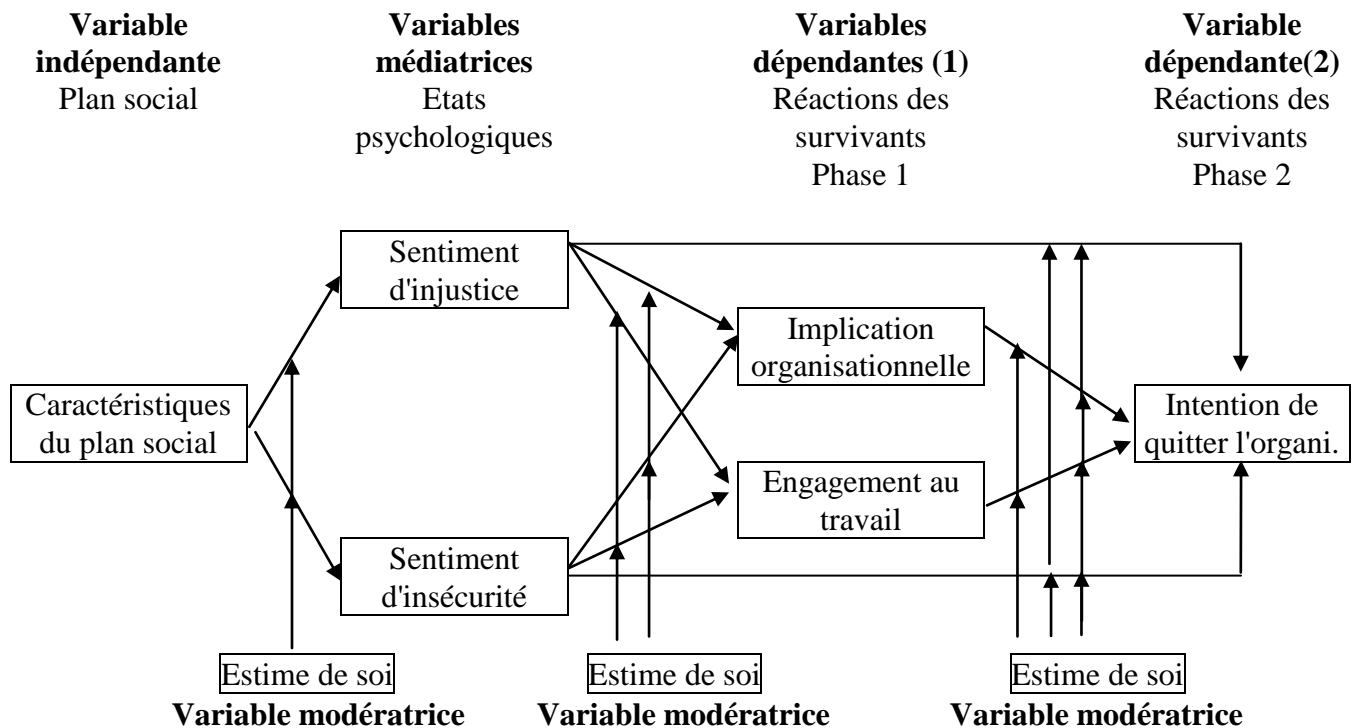
Au cours d'une phase 2, suite à une modification de leur implication organisationnelle et de leur engagement au travail, les survivants vont avoir une "seconde réaction", définie comme troisième variable dépendante, une intention de quitter l'organisation, s'inscrivant dans l'un des parcours décisionnels de Lee et Mitchell.

Selon cette approche séquentielle, les sentiments d'injustice et d'insécurité, ressentis par les survivants, peuvent provoquer également et immédiatement une intention de quitter l'organisation ; le départ effectif ne pouvant être envisagé, du fait d'un problème de faisabilité.

Par ailleurs, les réactions des survivants peuvent être analysées dans leur globalité et nous étudierons leur intention de quitter l'organisation par rapport à leur implication organisationnelle, leur engagement au travail, leur sentiment d'injustice et leur sentiment d'insécurité.

Enfin, chaque relation peut être "modérée" par une variable personnelle, l'estime de soi.

Schéma 3 : Cadre conceptuel selon les dimensions globales des concepts



Lecture :  $\longrightarrow \rightleftarrows$  : par exemple, implication organisationnelle = f (sentiment d'injustice, sentiment d'insécurité) ? estime de soi modère cette relation étudiée ?

Notre cadre conceptuel a également fait l'objet d'une analyse des variables selon leurs sous-dimensions (François-Philip de St Julien, 2005) mais il ne sera pas développé dans cet article.

## II – Recherche empirique

### 1 – Analyse descriptive de notre échantillon

Notre échantillon de 125 questionnaires (cf. encadré 1) est composé de 89,6 % d'hommes. 45,6 % sont âgés entre 45 et 54 ans, 24,8 % entre 35 et 44 ans et plus de 55 ans. 40 % ont un niveau de formation Bac + 2 ou Bac + 3, 33,6 % un Bac + 4 ou Bac + 5. 73,6 % sont Cadres et 26,4 % Etam (Employés, Techniciens, Agents de Maîtrise). Aucun Ouvrier n'a répondu à notre questionnaire.

31,2 % appartiennent à un foyer composé de 4 personnes (l'interviewé étant inclus), 25,2 % à un foyer de 2 personnes et 22,4 % à un foyer de 3 personnes.

65,6 % travaillent dans une entreprise de plus de 500 salariés, 18,4 % entre 200 et 500 salariés, et 14,4 % entre 50 et 200 salariés. Notre échantillon est donc essentiellement constitué de grandes entreprises. 89,6 % précisent appartenir à un groupe (au 1<sup>er</sup> janvier 2003, 1,03 % des entreprises françaises ont un effectif compris entre 50 et 249 salariés ; 0,21 % un effectif plus de 250 salariés (Insee, juin 2005)).

Notre échantillon recouvre à la fois le secteur secondaire et tertiaire et nous avons recensé une quarantaine de secteurs d'activité : automobile, télécommunications, industrie laitière, alimentaire, chimie, nucléaire, pharmacie, pétrole, sidérurgie, papeterie, aéronautique... pour n'en citer que quelques-uns.

52 % de notre échantillon ont plus de 20 ans d'ancienneté dans l'entreprise et 32 % entre 11 et 20 ans ; 33,6 % ont entre 2 et 5 ans d'ancienneté dans leur fonction actuelle, 24 % entre 11 à 20 ans et 20 % entre 6 et 10 ans.

95,2 % des individus interrogés disent avoir déjà connu un plan social dans leur entreprise actuelle. Pour 48,74 % d'entre eux, le plan social a eu lieu entre 1 et 3 ans, 23,52 % depuis moins d'un an. 79,2 % ont également déjà connu un plan social dans leur entreprise précédente, qui a eu lieu pour 53,84 % d'entre eux, il y a plus de 10 ans, pour 26,92 % entre 5 et 10 ans.

39,2 % considèrent que le plan social a eu lieu pour "améliorer la productivité et la rentabilité de l'entreprise", 36,8 % pour "résoudre les problèmes économiques et financiers de l'entreprise". Pour 12,8 % des interviewés, d'autres motifs sont également mentionnés : "délocalisation de la production" ; "fusion de deux sociétés et élimination des doublons" ; "l'entreprise n'appartient plus au périmètre de la stratégie du développement du groupe" ; "volonté d'améliorer le dividende versé aux actionnaires" ; "satisfaire un ratio chiffre d'affaires/masse salariale" ; "obsolescence de l'outil de production et insécurité des installations"...

65,6 % considèrent que leur entreprise avait des difficultés au moment de la mise en œuvre du plan social mais 34,4 % considèrent qu'elle n'en avait pas. 43,4 % considèrent que les difficultés de leur entreprise sont dues à "des erreurs de gestion ou de choix stratégiques" ; 26,5 % à "une diminution des ventes". Pour 25,3 % des interviewés, d'autres difficultés sont mentionnées : "mondialisation des marchés" ; "restructurations des entreprises" ; "forte concurrence" ; "déplacements des marchés

vers l'Asie, en particulier la Chine" ; "ventes avec marge à perte" ; "manque d'innovations, d'investissements" ; "coûts de la main d'œuvre trop élevés" ; "diminution de 10 % du chiffre d'affaires mondial, d'où diminution de 10 % des effectifs"...

44 % des interviewés considèrent le plan social subi comme important ; 31,2 % comme moyen et 17,6 % comme très important. Les "mutations internes sur le même site ou établissement", les "reclassements dans une autre entreprise du groupe" ou "dans une entreprise extérieure", les "adhésions à des conventions de conversion" et les "licenciements secs" sont perçus comme ayant été nullement ou faiblement utilisés.

Les "mutations internes sur un autre site de l'entreprise", les "départs avec aide à la création d'entreprise" et "les départs volontaires avec prime" sont perçus comme ayant été faiblement ou nullement utilisés. Le "passage à temps partiel" est perçu comme ayant été nullement utilisé.

Par contre, les "départs en préretraite" sont perçus comme ayant été utilisés de manière importante, moyenne et très importante. Ce dernier profil apparaît comme étant la mesure la plus retenue par les entreprises lors de la mise en œuvre de leur plan social. Il faut, en effet, mentionner que dans le cadre d'une préretraite totale, le salarié âgé d'au moins 57 ans, reçoit une allocation journalière au maximum égale à 85 % de son salaire de référence, celle-ci étant prise en charge par l'Etat et par l'entreprise (Liaisons Sociales, 2002)

## **2 – Analyse explicative**

Pour étudier les résultats, nous avons distingué d'une part, l'échantillon dans sa globalité, d'autre part l'échantillon Cadres et l'échantillon Etam, afin de confirmer ou d'infirmer la possibilité pour les entreprises de mettre en œuvre une politique différenciée des ressources humaines.

La sortie informatique, obtenue à partir du logiciel "Statistica", nous permet de calculer la fiabilité des variables (cf. encadré 2) ; de calculer les différentes équations de régression multiples ; 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, à partir d'un seuil de risque de 5 %.

Enfin, nous avons calculé si la variable "estime de soi" est une variable modératrice (Baron et Kenny, 1986), selon la méthodologie présentée par 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 (Alain 2004).

### **2-1 Les résultats obtenus sur la totalité de l'échantillon**

Les premiers résultats obtenus expliquent les relations entre la "phase 2" et la "phase 1" ou les "états psychologiques", puis entre la "phase 1" et les "états psychologiques" (cf. § I-2). La variation de l'intention de quitter l'organisation est expliquée à 6,4 % par la variation de l'implication organisationnelle (nous pouvons également dire que la variable "implication organisationnelle" explique 6,4 % de la variabilité de la variable "intention de quitter l'organisation"). Plus l'implication organisationnelle des salariés diminue, plus leur intention de quitter l'organisation augmente ( $p < 0,00422$ ).

La variation de l'intention de quitter l'organisation est expliquée à 6,8 % par la variation du sentiment d'injustice. Plus le sentiment d'injustice des survivants augmente, plus leur intention de quitter l'organisation augmente ( $p < 0,00317$ ).

Par ailleurs, la variation de l'implication organisationnelle est expliquée à 4,5 % par la variation du sentiment d'injustice. Plus le sentiment d'injustice des survivants diminue, plus leur implication organisationnelle augmente ( $p < 0,0174$ ).

Enfin, la variation de l'engagement au travail est expliquée à 3,1 % par la variation du sentiment d'insécurité. Plus le sentiment d'insécurité des survivants augmente, plus leur engagement au travail augmente ( $p < 0,048$ ).

La variation de l'intention de quitter l'organisation est expliquée à 13,5 % par la variation des variables "implication organisationnelle" et "engagement au travail". Plus l'implication organisationnelle des survivants diminue et plus leur engagement au travail augmente, plus leur intention de quitter l'organisation augmente ( $p < 0,00013$ ).

La variation de l'intention de quitter l'organisation est expliquée à 7,2 % par la variation des "états psychologiques". Plus le sentiment d'injustice des survivants augmente et plus leur sentiment d'insécurité diminue, plus leur intention de quitter l'organisation augmente ( $p < 0,0099$ ).

Par ailleurs, la variation de l'implication organisationnelle est expliquée à 6,1 % par la variation des "états psychologiques". Plus le sentiment d'injustice des survivants diminue et plus leur sentiment d'insécurité augmente, plus leur implication organisationnelle augmente ( $p < 0,0205$ ).

La variation de l'engagement au travail est expliquée à 5,3 % par la variation des "états psychologiques". Plus le sentiment d'injustice des survivants diminue et plus leur sentiment d'insécurité augmente, plus leur engagement au travail augmente ( $p < 0,0346$ ).

Enfin, sont présentés les résultats obtenus entre la "phase 2" et, la "phase 1" et les "états psychologiques" (cf. § I-2) : la variation de l'intention de quitter l'organisation est expliquée à 18,3 % par la variation des quatre variables. Plus le sentiment d'injustice total et l'engagement au travail des survivants augmentent, plus leur sentiment d'insécurité total et leur implication organisationnelle diminuent, plus leur intention de quitter l'organisation augmente ( $p < 0,000059$ ).

Après avoir présenté les différentes relations constatées, nous allons vérifier si la variable "estime de soi" peut être considérée comme variable modératrice.

La variation de l'intention de quitter l'organisation est expliquée à 4,2 % par la variation de la variable "sentiment d'injustice \* estime de soi" ( $p < 0,0218$ ). Mais bien que le coefficient de détermination  $r^2$  demeure significatif, nous mesurons une diminution de celui-ci : la variable "estime de soi" est donc une variable modératrice moyenne.

La variation de l'intention de quitter l'organisation est expliquée à 10,63 % par la variation de la variable "implication organisationnelle \* estime de soi" ( $p < 0,00021$ ). Le coefficient de détermination  $r^2$  augmentant, la variable "estime de soi" est donc bien une variable modératrice forte.

La variation de l'intention de quitter l'organisation est expliquée à 5,3 % par la variation des variables "sentiment d'injustice \* estime de soi" et "sentiment d'insécurité \* estime de soi" ( $p < 0,035$ ). Mais comme dans le cas précédent, bien que le coefficient de détermination  $r^2$  demeure significatif, nous mesurons une diminution de celui-ci : la variable "estime de soi" est donc une variable modératrice moyenne.

La variation de l'intention de quitter l'organisation est expliquée à 16,72 % par la variation des variables "implication organisationnelle \* estime de soi" et "engagement au travail \* estime de soi" ( $p < 0,000014$ ). Le coefficient de détermination  $r^2$  augmentant, la variable "estime de soi" est donc bien une variable modératrice forte.

La variation de l'implication organisationnelle est expliquée à 18,91 % par la variation des variables "sentiment d'injustice \* estime de soi" et "sentiment d'insécurité \* estime de soi"



( $p < 0,000003$ ). Le coefficient de détermination  $r^2$  augmentant de manière très importante, la variable "estime de soi" est donc bien une variable modératrice très forte.

De plus, la variation de l'engagement au travail est expliquée à 10,93 % par la variation des variables "sentiment d'injustice \* estime de soi" et "sentiment d'insécurité \* estime de soi" ( $p < 0,000856$ ). Le coefficient de détermination  $r^2$  augmentant de manière très importante, la variable "estime de soi" est également bien une variable modératrice forte.

Enfin, la variation de l'intention de quitter l'organisation est expliquée à 20,48 % par la variation des variables "sentiment d'injustice \* estime de soi", "sentiment d'insécurité \* estime de soi", "implication organisationnelle \* estime de soi" et "engagement au travail \* estime de soi" ( $p < 0,000014$ ). Le coefficient de détermination  $r^2$  augmentant, la variable "estime de soi" est donc bien une variable modératrice forte.

## **2-2 Les résultats obtenus sur l'échantillon Cadres**

Les premiers résultats obtenus expliquent les relations entre la "phase 2" et la "phase 1" ou les "états psychologiques", puis entre la "phase 1" et les "états psychologiques" (cf. § I-2). La variation de l'intention de quitter l'organisation des Cadres est expliquée à 9,2 % par la variation du "sentiment d'injustice". Plus le sentiment d'injustice des survivants Cadres augmente, plus leur intention de quitter l'organisation augmente ( $p < 0,0031$ ).

La variation de l'intention de quitter l'organisation des Cadres est expliquée à 9,3 % par la variation des "états psychologiques". Plus le sentiment d'injustice des survivants Cadres augmente et plus leur sentiment d'insécurité diminue, plus leur intention de quitter l'organisation augmente ( $p < 0,012$ ).

La variation de l'intention de quitter l'organisation des Cadres est expliquée à 9,2 % par la variation des variables "implication organisationnelle" et "engagement au travail". Plus l'implication organisationnelle des survivants Cadres diminue et plus leur engagement au travail augmente, plus leur intention de quitter l'organisation augmente ( $p < 0,0131$ ).

Enfin, sont présentés les résultats obtenus entre la "phase 2" et, la "phase 1" et les "états psychologiques" (cf. § I-2) : la variation de l'intention de quitter l'organisation des Cadres est expliquée à 16,24 % par la variation des variables "sentiment d'injustice", "sentiment d'insécurité", "implication organisationnelle" et "engagement au travail". Plus le sentiment d'injustice et

l'engagement au travail des survivants Cadres augmentent, plus leur sentiment d'insécurité et leur implication organisationnelle diminuent, plus leur intention de quitter l'organisation augmente ( $p < 0,0033$ ).

Après avoir présenté les différentes relations constatées, nous allons vérifier si la variable "estime de soi" peut être considérée comme modératrice, pour la population Cadres.

La variation de l'intention de quitter l'organisation des Cadres est expliquée à 6,4 % par la variation de la variable "sentiment d'injustice \* estime de soi" ( $p < 0,0152$ ). Mais bien que le coefficient de détermination  $r^2$  demeure significatif, nous mesurons une diminution de celui-ci : la variable "estime de soi" est donc une variable modératrice moyenne.

La variation de l'intention de quitter l'organisation est expliquée à 7,3 % par la variation de la var "implication organisationnelle \* estime de soi" ( $p < 0,0092$ ). Mais étant donné que le coefficient de détermination  $r^2$  n'est pas significatif dans la relation entre les variables "implication organisationnelle" et "intention de quitter l'organisation", nous pouvons dire que la variable indépendante "implication organisationnelle \* estime de soi" a un effet indirect via la variable "estime de soi" sur la variable dépendante "intention de quitter l'organisation" (selon le vocabulaire d'une analyse acheminatoire, dite "path analysis" (communication personnelle, Alain, 2005)).

La variation de l'intention de quitter l'organisation des Cadres est expliquée à 6,7 % par la variation des variables "sentiment d'injustice \* estime de soi" et "engagement au travail \* estime de soi" ( $p < 0,0455$ ). Mais bien que le coefficient de détermination  $r^2$  demeure significatif, nous mesurons une diminution de celui-ci : la variable "estime de soi" est donc une variable modératrice moyenne.

La variation de l'intention de quitter l'organisation des Cadres est expliquée à 12,54 % par la variation des variables "implication organisationnelle \* estime de soi" et "engagement au travail \* estime de soi" ( $p < 0,00257$ ). Le coefficient de détermination  $r^2$  augmentant, la variable "estime de soi" est donc bien une variable modératrice.

Par ailleurs, la variation de l'implication organisationnelle des Cadres est expliquée à 23,84 % par la variation des variables "sentiment d'injustice \* estime de soi" et "sentiment d'insécurité \* estime de soi" ( $p < 0,00005$ ). Mais étant donné que le coefficient de détermination  $r^2$  n'est pas significatif dans la relation entre les variables "implication organisationnelle" et "sentiment d'injustice" et "sentiment d'insécurité", nous pouvons dire que les deux variables indépendantes ont un effet indirect via la variable "estime de soi" sur la variable dépendante "implication organisationnelle".

De même, la variation de l'engagement au travail des Cadres est expliquée à 10,26 % par la variation des variables "sentiment d'injustice \* estime de soi" et "sentiment d'insécurité \* estime de soi" ( $p < 0,008071$ ). Mais étant donné que le coefficient de détermination  $r^2$  n'est pas significatif dans la relation entre les variables "engagement au travail" et "sentiment d'injustice" et "sentiment d'insécurité", nous pouvons dire que les deux variables indépendantes ont un effet indirect via la variable "estime de soi" sur la variable dépendante "engagement au travail".

Enfin, la variation de l'intention de quitter l'organisation des Cadres est expliquée à 17,34 % par la variation des variables "sentiment d'injustice \* estime de soi", "sentiment d'insécurité \* estime de soi", "implication organisationnelle \* estime de soi" et "engagement au travail \* estime de soi" ( $p < 0,00215$ ). Le coefficient de détermination  $r^2$  augmentant, la variable "estime de soi" est donc bien une variable modératrice.

### **2-3 Les résultats obtenus sur l'échantillon Etam**

Il faut tout d'abord noter que les coefficients de détermination obtenus sont les plus importants : une action visant à modifier l'une des variables sur la population Etam aura un effet plus important que sur la population Cadres. De plus, le nombre de relations démontrées pour la population Etam est plus important que celui démontré pour la population Cadres.

Les premiers résultats obtenus expliquent les relations entre la "phase 2" et la "phase 1" ou les "états psychologiques", puis entre la "phase 1" et les "états psychologiques" (cf. §I-2). La variation de l'intention de quitter l'organisation des Etam est expliquée à 33,68 % par la variation de l'implication organisationnelle". Plus l'implication organisationnelle des survivants Etam diminue, plus leur intention de quitter l'organisation augmente ( $p < 0,0004$ ).

La variation de l'implication organisationnelle des Etam est expliquée à 13,52 % par la variation du sentiment d'injustice. Plus le sentiment d'injustice des survivants Etam diminue, plus leur implication organisationnelle augmente ( $p < 0,0352$ ).

La variation de l'engagement au travail des Etam est expliquée à 16,09 % par la variation du "sentiment d'insécurité". Plus le sentiment d'insécurité des survivants Etam augmente, plus leur engagement au travail augmente ( $p < 0,0206$ ).

La variation de l'intention de quitter l'organisation des Etam est expliquée à 34,53 % par la variation des variables "implication organisationnelle" et "engagement au travail". Plus

l'implication organisationnelle des survivants Etam diminue et plus leur engagement au travail augmente, plus leur intention de quitter l'organisation augmente ( $p < 0,00174$ ).

De même, la variation de l'engagement au travail des Etam est expliquée à 21,7 % par la variation des "états psychologiques". Plus le sentiment d'injustice des survivants Etam diminue et plus leur sentiment d'insécurité augmente, plus leur engagement au travail augmente ( $p < 0,0254$ ).

Enfin, sont présentés les résultats obtenus entre la "phase 2" et, la "phase 1" et les "états psychologiques" (cf. § I-2) : la variation de l'intention de quitter l'organisation des Etam est expliquée à 34,57 % par la variation des variables "sentiment d'injustice", "sentiment d'insécurité", "implication organisationnelle" et "engagement au travail". Plus le sentiment d'injustice, le sentiment d'insécurité et l'engagement au travail des survivants Etam augmentent et plus leur implication organisationnelle diminue, plus leur intention de quitter l'organisation augmente ( $p < 0,0153$ ).

Après avoir présenté les différentes relations constatées, nous allons vérifier si la variable "estime de soi" peut être considérée comme modératrice, pour la population Etam. La variation de l'intention de quitter l'organisation des Etam est expliquée à 27,32 % par la variation de la variable "implication organisationnelle \* estime de soi" ( $p < 0,0018$ ). Mais bien que le coefficient de détermination  $r^2$  demeure significatif, nous mesurons une diminution de celui-ci : la variable "estime de soi" est donc une variable modératrice moyenne.

La variation de l'engagement au travail des Etam est expliquée à 14,55 % par la variation de la variable "sentiment d'insécurité \* estime de soi" ( $p < 0,028$ ). Comme précédemment, bien que le coefficient de détermination  $r^2$  demeure significatif, nous mesurons une diminution de celui-ci : la variable "estime de soi" est donc une variable modératrice moyenne.

La variation de l'intention de quitter l'organisation des Etam est expliquée à 30,35 % par la variation des variables "implication organisationnelle \* estime de soi" et "engagement au travail \* estime de soi" ( $p < 0,0043$ ). Mais bien que le coefficient de détermination  $r^2$  demeure significatif, nous mesurons une diminution de celui-ci : la variable "estime de soi" est donc une variable modératrice moyenne.

La variation de l'engagement au travail des Etam est expliquée à 22,18 % par la variation des variables "sentiment d'injustice \* estime de soi" et "sentiment d'insécurité \* estime de soi"

( $p < 0,0232$ ). Le coefficient de détermination  $r^2$  augmentant, la variable "estime de soi" est donc bien une variable modératrice forte.

Enfin, la variation de l'intention de quitter l'organisation est expliquée à 31,98 % par la variation des variables "sentiment d'injustice \* estime de soi", "sentiment d'insécurité \* estime de soi", "implication organisationnelle \* estime de soi" et "engagement au travail \* estime de soi" ( $p < 0,0248$ ). Mais bien que le coefficient de détermination  $r^2$  demeure significatif, nous mesurons une diminution de celui-ci : la variable "estime de soi" est donc une variable modératrice moyenne.

## Conclusion

Concernant la variable modératrice, l'estime de soi, nous mesurons dans la quasi majorité des relations, son existence soit forte, soit moyenne, que ce soit pour la population Cadres, pour la population Etam ou pour l'ensemble de l'échantillon. Aussi, nous confirmons que la variable "estime de soi" est bien une variable modératrice primordiale pour analyser la problématique des survivants.

Nous avons retenu comme principal objectif des entreprises une réduction de l'intention de quitter l'organisation de leurs survivants. Elles peuvent envisager et choisir entre trois stratégies : soit réduire de façon simultanée l'intention de quitter l'organisation des survivants Etam et des survivants Cadres ; soit réduire uniquement l'intention de quitter l'organisation des survivants Cadres ; soit réduire uniquement l'intention de quitter l'organisation des survivants Etam.

Cette nouvelle recherche empirique souligne les différentes mesures possibles pour les entreprises, selon la population. Afin de réduire l'intention de quitter l'organisation des survivants Etam et Cadres, les entreprises peuvent :

- \* augmenter l'implication organisationnelle des survivants Etam et Cadres ;
- \* diminuer leur sentiment d'injustice ;
- \* augmenter leur implication organisationnelle et diminuer leur engagement au travail ;
- \* diminuer leur sentiment d'injustice et augmenter leur sentiment d'insécurité ;
- \* diminuer leur sentiment d'injustice et leur engagement au travail, et augmenter leur sentiment d'insécurité et leur implication organisationnelle.

Une augmentation de l'implication organisationnelle des survivants Etam et Cadres peut être obtenue par une diminution de leur sentiment d'injustice ; une augmentation de leur engagement au travail par une augmentation de leur sentiment d'insécurité.

Afin de réduire l'intention de quitter l'organisation des survivants Cadres, les entreprises peuvent :

- \* diminuer le sentiment d'injustice des survivants Cadres ;
- \* diminuer leur sentiment d'injustice et augmenter leur sentiment d'insécurité ;
- \* augmenter leur implication organisationnelle et diminuer leur engagement au travail ;
- \* diminuer leur sentiment d'injustice et leur engagement au travail, et augmenter leur sentiment d'insécurité et leur implication organisationnelle.

Une augmentation de l'implication organisationnelle des Cadres ou une diminution de leur engagement au travail ne peuvent pas effectuer grâce à des actions sur les sentiments d'injustice ou d'insécurité.

Afin de réduire l'intention de quitter l'organisation des survivants Etam, les entreprises peuvent :

- \* augmenter l'implication organisationnelle des survivants Etam ;
- \* augmenter leur implication organisationnelle et diminuer leur engagement au travail ;
- \* diminuer leur sentiment d'injustice, leur sentiment d'insécurité et leur engagement au travail et augmenter leur implication organisationnelle.

Une augmentation de l'implication organisationnelle des Etam peut être obtenue par une diminution de leur sentiment d'injustice ; une diminution de leur engagement au travail par une diminution de leur sentiment d'insécurité.

Schéma 4 : Synthèse des résultats obtenus pour les survivants Cadres et Etam

Stratégie = diminuer l'intention de quitter l'organisation / Nombre de variables explicatives	Une variable explicative	Deux variables explicatives	Quatre variables explicatives
Intention de quitter l'organisation des survivants Etam uniquement	Augmenter implto des Etam	Augmenter implto et diminuer engtt	Augmenter implto et diminuer sinjt, sinst, engtt des Etam
Intention de quitter l'organisation des survivants Cadres uniquement	Diminuer le sinjt des Cadres	Augmenter implto et diminuer engtt des Cadres ; Diminuer le sinjt et augmenter le sinst des Cadres	Diminuer sinjt et engtt et augmenter sinst et implto des Cadres
Intention de quitter l'organisation des survivants Cadres et Etam	Augmenter implto des Cadres et Etam ; Diminuer sinjt des Cadres et Etam	Augmenter implto et diminuer engtt des Cadres et Etam ; Diminuer sinjt et augmenter sinst des Cadres et Etam	Diminuer sinjt et engtt et augmenter sinst et implto des Cadres et Etam

Légende :

sinjt = sentiment d'injustice      implto = implication organisationnelle  
sinst = sentiment d'insécurité      engtt = engagement au travail

De cette synthèse, nous pouvons en déduire des mesures similaires. 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.

Ces résultats nous confirment donc notre premier objectif dans le cadre de cette recherche empirique : les entreprises peuvent envisager une gestion différenciée des ressources humaines, lors de la mise en œuvre de leur plan social.

Si nous comparons avec les résultats obtenus lors de notre précédente recherche (François-Philip de St Julien, 2005), nous avons démontré les éléments suivants. Selon une même stratégie de réduction de l'intention de quitter l'organisation de leurs survivants, les entreprises pouvaient :

- \* augmenter l'implication organisationnelle des survivants Etam et Cadres ;
- \* augmenter l'engagement au travail des survivants Cadres ;
- \* diminuer l'engagement au travail des survivants Etam ;
- \* augmenter le sentiment d'insécurité des survivants Etam et Cadres ;
- \* diminuer le sentiment d'injustice des survivants Etam et Cadres.

Ces résultats nous confirment notre deuxième objectif dans le cadre de cette recherche empirique : celle-ci confirme les résultats obtenus lors de notre première recherche empirique. Ils valident donc une approche différenciée des ressources humaines dans le cadre d'un plan social. Seul l'engagement au travail des survivants Cadres est infirmé.

Par conséquent, les apports de cette recherche empirique sont majeurs par rapport à la problématique des survivants. D'une part, les résultats obtenus confirment à nouveau que les



entreprises peuvent envisager une gestion des ressources humaines différenciée entre leur population Cadres et leur population Etam. D'autre part, les résultats obtenus peuvent être considérés comme similaires et plus complets par rapport à ceux obtenus lors de notre première recherche. Enfin, notre cadre conceptuel (cf. § I-2) peut être considéré comme ayant été validé.

Les recherches pourront donc se poursuivre dans plusieurs directions. D'une part, il faudra affiner l'analyse selon les sous-dimensions des variables, comme cela avait été fait auparavant (François-Philip de St Julien, 2005). D'autre part, il faudra préciser si les variables "sentiment d'injustice" et "sentiment d'insécurité" sont des variables médiatrices, entre les "caractéristiques du plan social" et l'"implication organisationnelle" et l'"engagement au travail". Cela fera l'objet d'un autre article.

De manière plus générale, des recherches pourraient être entreprises afin d'améliorer l'explication de la variance et d'enrichir le cadre conceptuel, en introduisant d'autres "états psychologiques" et d'autres "réactions des survivants". Cela fera l'objet d'une autre recherche.

#### **Encadré 1 : Collecte des données**

Pour accéder à notre terrain de recherches, nous avons contacté par courrier les cinq syndicats représentatifs existants. Un seul d'entre eux, la CFE-CGC, nous a répondu : elle a accepté de transmettre notre questionnaire, accompagné d'une lettre explicative où nous garantissons l'anonymat et la confidentialité des réponses, par l'intermédiaire de leur site intranet, où il était en ligne quelques heures. Trois relances ont été effectuées en l'espace de trois mois et 127 questionnaires nous ont été retournés ; 125 ayant été finalement retenus dans notre échantillon.

#### **Encadré 2 : Mesure et fiabilité des variables**

Pour les items relatifs au sentiment d'injustice, nous les avons légèrement modifié par rapport à notre précédente recherche (François-Philip de St Julien, 2005) : nous précisons, dans le libellé des items, "les salariés concernés par le plan social" et non "les licenciés". Le sentiment d'injustice distributive est mesuré par 4 items de Brockner, Konovsky et al. (1994) et Tyler (1989) :  $\alpha$  est égal à 0,75. Le sentiment d'injustice procédurale est mesuré par 4 items de Brockner, Ackerman et al. (2001), de Tyler (1989) et de Daly et Geyer (1994) :  $\alpha$  est égal à 0,53. Le sentiment d'injustice interactionnelle est mesuré par 3 items de Brockner, Wiesenfeld et al. (1995) et de Daly et Geyer (1994) :  $\alpha$  est égal à 0,36. 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 0,77.

Le sentiment d'insécurité est mesuré par une approche bi-dimensionnelle et multiplicative (probabilité de changements non voulus dans l'emploi x gravité de ces changements), démontrée par Ashford, Lee et Bobko (1989) :  $\alpha$  est égal à 0,50.

L'estime de soi est mesurée à partir de l'échelle établie par Rosenberg (1979) qui nous permet d'analyser une estime de soi globale et habituelle :  $\alpha$  est égal à 0,78.

L'implication organisationnelle est mesurée à partir de l'échelle d'Allen et Meyer (1990), qui distingue une approche tri-dimensionnelle, avec les implications organisationnelles affective, cognitive et normative (3 x 6 items).  $\alpha$  est égal à 0,781 pour l'implication organisationnelle affective.  $\alpha$  est égal à 0,72 pour l'implication organisationnelle cognitive.  $\alpha$  est également égal à

0,73 pour l'implication organisationnelle normative. Enfin,  $\alpha$  est égal à 0,85 pour l'ensemble des items de l'implication organisationnelle.

Pour l'engagement au travail, sont retenues une approche bi-dimensionnelle, pour distinguer l'engagement dans l'emploi occupé et l'engagement au travail en général, et l'échelle de mesure élaborée par Kanungo (1982).  $\alpha$  est égal à 0,85 pour l'engagement dans l'emploi occupé.  $\alpha$  est égal à 0,76 pour l'engagement au travail en général. Enfin,  $\alpha$  est égal à 0,86 pour l'ensemble des items de l'engagement au travail.

Dans le cadre de cette nouvelle recherche, une nouvelle échelle de mesure a été retenue pour la variable "intention de quitter l'organisation". Nous avons utilisé trois items de l'échelle de Hom, Griffeth et al. (1984, in Mitchell, Holtom et al., 2001) et un item de l'échelle de Cammann, Fichman et al. (1983 ; in deWitt, Trevino et Mollica, 1998) :  $\alpha$  est égal à 0,92.

## **Bibliographie**

Adams J. "Toward an understanding of inequity" Journal of Abnormal and Social Psychology, vol. 47, 1963

Alain M. "Les us et abus dans l'application de la régression multiple en sciences humaines" Trois Rivières, Québec, Les Editions SMG, 2004

Allen N. et Meyer J. "Measurements and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization" Journal of Occupational Psychology, n°63, p. 32-42, 1990

Amiel M. "La perception de la justice organisationnelle du plan social et ses effets sur les attitudes et les comportements du personnel restant dans l'entreprise" Thèse de Doctorat, Université d'Aix-Marseille III, 1998

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, vol. 32, n°4, p. 803-829, 1989

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, vol. 51, n°6, p. 1173-1182, 1986

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. et Moag J. "Interactional justice: communication criteria of fairness" in Sheppard B., Lewicki R. et Bazerman M. (Eds. ) "Research on negotiations in organizations" Greenwich, Ct., JAI Press, p. 83-99, 1986

Brockner J. "Scope of justice in the workplace: how survivors react to co-worker layoffs" Journal of Social Issues, vol. 46, n°1, p. 95-106, 1990

Brockner J., Ackerman G. et al.. "Culture and procedural justice: the influence of power distance on reactions to voice" Journal of Experimental Social Psychology, vol. 37, p. 300-315, 2001

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, vol. 37, n°2, p.397-409, 1994

Brockner J., Wiesenfeld B. et Martin C. "Decision frame, procedural justice and survivors' reactions to job layoffs" Organizational Behavior and Human Decision Processes, Vol. 63, n°1, p. 59-68, 1995

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" New York, Wiley, p. 71-138, 1983

- Cazals M-P. "Transformations des activités individuelles et évolutions de la vulnérabilité psychologique de jeunes en situation précaire - Approches transversale et longitudinale" Thèse de Doctorat, Université de Lille, 1995
- Cropanzano R. et Randall M. "Injustice and work behavior: a historical review" in Cropanzano R. (Ed. ) "Justice in workplace : approaching fairness in human resources" Hillsdale, N. J., Erlbaum, 1993
- 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, vol. 15, p. 623-638, 1994
- DARES "Bulletin mensuel de statistiques" janvier 2006 (www.travail.gouv.fr/etudes)
- DeWitt R-L., Trevino L. et Mollica K. "The influence of eligibility on employees' reactions to voluntary workforce reductions" Journal of Management, vol. 24, n°5, p. 593-613, 1998
- Fabre C. "Les conséquences humaines des restructurations" L'Harmattan, 1998
- François-Philip de St Julien D. "Les survivants : vers une gestion différenciée des Ressources Humaines" L'Harmattan, 2005
- Greenhalgh L. "Managing job insecurity" Human Resource Management, n°22, p. 431-444, 1983
- Hom P., Griffeth R. et Sellaro C. "The validity of Mobley's model of employee turnover" Organizational Behavior and Human Performance, n°34, p. 141-174, 1984
- Homans G. "Social behavior as exchange" American Journal of Sociology, n°63, p. 597-606, 1958
- Kanungo R. "Measurement of job and work involvement" Journal of Applied Psychology, vol. 67, n°3, p. 341-349, 1982
- Lazarus R. et Folkman S. "Stress, appraisal and coping" New York, Springer-Verlag, 1984
- Lee Th. et Mitchell T. "An alternative approach: the unfolding model of voluntary employee turnover" Academy of Management Review, vol. 19, °1, p. 51-89, 1994
- Lee Th., Mitchell T., Wise L. et Fireman S. "An unfolding model of voluntary employee turnover" Academy of Management Journal, vol. 39, n° 1, p. 5-36, 1996
- Lee Th., Mitchell T., Holtom B., McDaniel L. et Hill J. "The unfolding model of voluntary turnover: a replication and extension" Academy of Management Journal, vol. 42, n° 4, p 450-462, 1999
- Lee Th., Mitchell T., Sablinski C., Burton J. et Holtom B. "The effects of job embeddedness on organizational citizenship, job performance, volitional absences and voluntary turnover" Academy of Management Journal, vol. 47, n°5, p. 711-722, 2004
- Légeron P. "Le stress au travail" Paris, Odile Jacob, 2003
- Leventhal G. "Fairness in social relationship" in Thibaut J., Spence J. et Carson R. "Contemporary topics in social psychology" Morristown, New Jersey, General Learning Press, 1976
- Liaisons Sociales "Licenciement économique – Mesures d'accompagnement – Indemnisation" Octobre 2002
- Lind A. et Tyler T. "The social psychology of procedural justice" New York, Plenum, 1988
- March J. et Simon H. "Organizations" New York, Wiley, 1958
- Mobley W. "Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover" Journal of Applied Psychology, n°62, p. 237-240, 1977
- Neveu J-P. "L'intention de départ volontaire chez le cadre - Contribution à l'étude du roulement de personnel" Thèse de Doctorat, Toulouse, 1993
- Paulham I. et Bourgeois M. "Stress et coping : les stratégies d'ajustement à l'adversité" Paris, PUF Nodules, 1995
- Price J. "The study of turnover" Iowa, Iowa State University Press, 1977
- Rojot J. "Théorie des organisations" Paris, Eska, 2003
- Rosenberg M. "Conceiving the self" New York, Basic Books, 1979

Shapiro D. "Reconciling theoretical differences among procedural researchers by re-evaluating what it means to have one's view considered: implications for the third-party managers" in Cropanzano R. (Ed.) "Justice in work-place" Hillsdale, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates, 1992

Stouffer S., Suchman E et al. "The American soldier: adjustment during army life" Princeton, New Jersey, Princeton University Press, Vol. 1, 1949

Thibaut J. et Walker L. "Procedural justice: a psychological analysis" Hillsdale, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates, 1975

Tyler T. "The psychology of procedural justice: a test of the group-value model" Journal of Personality and Social Psychology, vol. 57, n°5, p. 830-838, 1989

Tyler T. et Bies R. "Beyond formal procedures: the interpersonal context of procedural justice" in Carroll J. (Ed. ) "Applied psychology and organizational settings" Hillsdale, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates, p. 77-98, 1990