



**HAL**  
open science

## Les survivants à un plan social : analyse confirmative pour une GRH différenciée

Delphine Philip de Saint Julien

► **To cite this version:**

Delphine Philip de Saint Julien. Les survivants à un plan social : analyse confirmative pour une GRH différenciée. La Revue des Sciences de Gestion, 2007, 223, p. 25-40. hal-04351727

**HAL Id: hal-04351727**

**<https://hal.uvsq.fr/hal-04351727>**

Submitted on 18 Dec 2023

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# **"Les survivants à un plan social : analyse confirmative pour une GRH différenciée"**

**de Delphine François-Philip 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

## **"Survivors of a social plan: A confirmed analysis for a differentiate Human Resource Management"**

### **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 differentiate 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.

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 and downsizings.

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

## **"Una gestión diferenciada de los supervivientes después de un plan social"**

### **RESUME en espagnol**

Este artículo continua nuestras investigaciones sobre los supervivientes, es decir, los asalariados que quedan en su empresa después de un plan social ; y su objetivo es confirmar o de rechazar los resultados obtenidos anteriormente. Son presentadas las dos problemáticas, la de la justicia de la organización y la del stress, así como las informaciones recientes relativas a una de las reacciones tomadas por los supervivientes, como su intención de dejar la organización.

Se confirma de nuevo la necesidad de las empresas de poner en marcha una estrategia diferente más consistente ya sea para los cuadros directivos o bien para el personal E.T.A.M., a fin de manejar de manera eficiente sus planes sociales.

Términos importantes : supervivientes, planes sociales, justicia de la organización, stress

## **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, 912 pour les neuf premiers mois de l'année 2005. Auxquels s'ajoutent les licenciements économiques (en moyenne 250 000 chaque année) car 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.

Mais les plans sociaux actuels recouvrent des réalités divergentes. Avant le milieu des années 80, ils s'appliquaient à une réorganisation du tissu industriel, aux entreprises en grandes difficultés du fait d'un "accident économique" (perte d'un marché, conjoncture, défaillance de gestion... ) ou du déclin du secteur (sidérurgie, charbonnage, chantiers navals... ).

Certes, les restructurations actuelles concernent toujours des secteurs en crise tels que le textile, l'habillement. Mais les procédures liées à des motifs conjoncturels tendent à être remplacées par des procédures liées à des motifs structurels. En effet, les entreprises sont soumises à des mutations rapides et fortes de leur marché et elles recherchent une meilleure compétitivité économique et financière. La mondialisation, les opérations de fusions-acquisitions, les stratégies globales des firmes les conduisent à une rationalisation de leur production, de leurs services, à des mouvements de concentration, d'externalisation... Cela se traduit alors par des transferts d'activités, des fermetures de sites, des réductions d'effectifs et donc par des plans sociaux.

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 dans le cadre d'un après plan social ?

Cet article se focalisera sur une présentation des deux principales problématiques et de notre cadre conceptuel apparus lors de notre modélisation théorique (François-Philip de St Julien, 2204, 2005) ; sur les récents apports proposés par Lee et Mitchell, Hom et Griffeth, relatifs à l'intention de quitter l'organisation ; puis sur les résultats empiriques démontrés lors de cette recherche dont l'objet est de confirmer ou d'infirmer ceux précédemment obtenus. L'analyse se centrera sur la fiabilité des échelles de mesure, sur les relations significatives et confirmatives, obtenues entre les variables dépendantes et indépendantes de notre cadre conceptuel, selon des approches dimensionnelle et sous-dimensionnelles, sur la confirmation de l'"estime de soi" comme variable modératrice.

## **I - Socle théorique**

### **1 - Les trois dimensions de 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.

Après un plan social, chaque survivant va comparer, à partir de son standard de référence, 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, le survivant apporte ses contributions à l'organisation 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 le survivant, selon qu'il considère l'égalité ou la non-égalité entre son propre ratio et celui de l'organisation ou des salariés licenciés.

La théorie de l'équité d'Adams (1963) a permis l'agrégation de ces premiers travaux. Après un plan social, le survivant va analyser les nouveaux termes de l'échange : quelles sont les nouvelles attentes de l'organisation au niveau du système de production, des conditions de travail, des relations humaines... d'autant plus qu'il a également une nouvelle offre à proposer en termes d'implication organisationnelle, d'engagement au travail, d'intention de quitter l'organisation et/ou de relations avec les autres salariés ; dans quelle mesure l'équilibre a été modifié, dans quelle mesure il existe un déséquilibre entre ses contributions et ses récompenses.

En fonction des réponses obtenues à ces diverses questions, le survivant modifie ses attitudes et son comportement en vue de rétablir une congruence cognitive. Ses stratégies suivront un ordre (Adams, 1963) : en cas de sentiment d'iniquité découlant de la mise en œuvre d'un plan social, 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. § II).

Mais ces premières réactions du survivant concernent uniquement le volet "justice distributive", c'est-à-dire le résultat distribué lors de l'échange, le montant des indemnités versé aux licenciés, la dimension quantitative de la justice. Un second volet, plus psychologique, s'inscrit dans l'analyse des procédures mises en œuvre par l'entreprise : le survivant analyse dans quelle mesure les procédures, les règles de licenciement ont été respectées par l'entreprise, dans quelle mesure celles-ci peuvent être jugées comme équitables. Ce volet d'analyse, première dimension qualitative de la justice, implique un jugement des actes de l'organisation par le survivant et par conséquent, un positionnement de celui-ci par rapport aux décisions de l'organisation.

Outre cette analyse cognitive faite par un survivant 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.

Cependant, afin de distinguer l'influence potentielle des survivants sur la décision potentielle du plan social et sur l'attitude du décideur, il est nécessaire de distinguer l'élément "voix au chapitre" dans la mesure de l'injustice procédurale et l'élément "justifications données" dans la mesure de l'injustice interactionnelle, selon l'approche réconciliatrice de Shapiro (1992).

Car outre la dimension sociale et individuelle de la justice procédurale (Bies et Moag, 1986), doit s'ajouter sa dimension sociale et collective d'après le "modèle de justice de groupe" (Lind et Tyler, 1988). En effet, les survivants vont analyser leur relation avec l'organisation à partir du groupe constitué de l'ensemble des salariés de l'entreprise. L'un des outils principaux utilisés par les survivants pour constituer leur identité par rapport à l'organisation est l'étude des procédures mises en œuvre par l'organisation lors du plan social : 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 survivants (Lind et Tyler, 1988).

Par conséquent, le sentiment de justice ou d'injustice des survivants s'analyse à partir de trois dimensions, quantitative et qualitatives. 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.

## **2 - Le sentiment d'insécurité**

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 et à d'importantes tensions, 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 modèles précurseurs et théoriques d'analyse du stress ont fait l'objet de recherches dans 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.

Si nous voulions étudier le volet "stimulus", nous pourrions chercher à connaître les causes du plan social et à dégager les éléments du "stress objectif" ressenti par les survivants. Si nous voulions étudier le volet "réactions", nous pourrions chercher à analyser leur réponse donnée aux bouleversements et à dégager les éléments de leur "stress émotionnel".

Mais ces deux éléments, stimulus et réponse, sont difficiles à distinguer : une approche transactionnelle (Lazarus et Folkman, 1984), plus dynamique, est préférable.

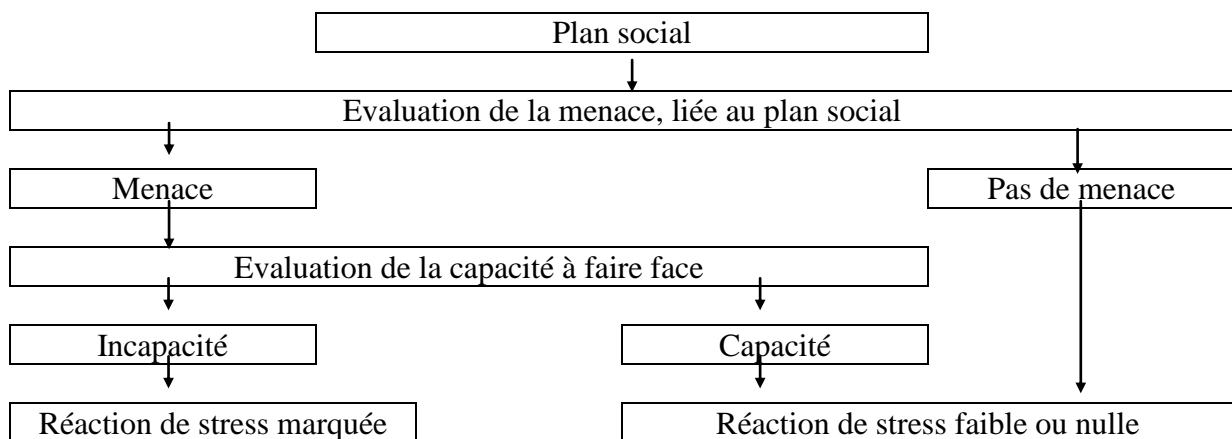
Un plan social constitue une menace à la fois objective et subjective pour les survivants qu'ils vont chercher à évaluer à partir de leurs propres données, au sens d'Homans. Celle-ci s'appuie

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

Ces deux catégories d'évaluation sont automatiques, rapides et rarement rationnelles. Elles sont subjectives et dépendent de la personnalité de l'individu, de ses expériences antérieures et de ses souvenirs qu'il a gardés de situations semblables ou du passé (Légeron, 2003). Le stress se manifestera dès lors que le survivant aura évalué que ses ressources sont insuffisantes par rapport à la menace du plan social c'est-à-dire dès lors qu'il y a un déséquilibre entre l'évaluation primaire et l'évaluation secondaire.

Schéma 1 : Le modèle de la double évaluation



Quatre actions de "coping" ou "stratégies d'adaptation, d'ajustement", définies comme la façon dont l'individu raisonne et agit pour remédier aux aspects négatifs d'une situation stressante (Paulham et Bourgeois, 1995), sont alors possibles : la recherche d'informations (par exemple, le survivant cherche à connaître l'évolution stratégique de l'entreprise) ; l'action directe (par exemple, il s'engage dans le suivi de nouvelles formations professionnelles) ; l'inhibition de l'action (par exemple, il ne rencontre plus ses anciens collègues licenciés) ; les modes intrapsychiques qui se réfèrent aux réflexions que se fait le survivant pour se sentir mieux (par exemple, il ne se considère pas comme responsable du licenciement de ses collègues) (Lazarus et Folkman, 1984).

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

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

Le plan social est donc pour les survivants une situation de stress qui se traduit par un sentiment d'insécurité, complétant le sentiment d'injustice éprouvé ; l'une des réactions envisagées étant une modification de leur intention de quitter l'organisation.

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

D'une manière générale, quatre variables influencent le processus de départ de l'organisation d'un individu : l'état de santé de l'économie (marché du travail, taux d'inflation... ) ; la situation extra-professionnelle de l'individu (famille, activités civiques, culturelles... ) ; la situation personnelle de l'individu par rapport à son travail proprement dit (attentes, satisfaction, capacité... ) ; la situation personnelle de l'individu par rapport à l'organisation qui l'emploie (plan de carrière, fidélisation, implication... ) (Mobley, 1982).

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 de la présupposition suivante : "plus grande est la satisfaction d'un individu à l'égard du travail, plus faible sera l'attraction ressentie d'un changement" (1958). Il s'inscrit donc dans le cadre 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 deuxième modèle relatif à l'intention de quitter l'organisation est celui de Price (1977). Celui-ci 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. Les déterminants "primaires" sont au nombre de cinq : la rémunération, l'intégration, la communication instrumentale, la communication formelle et la centralisation.

Chacun des déterminants est mis en relation avec une première variable intermédiaire, la satisfaction au travail, qui va servir de filtre entre le niveau primaire des variables déterminantes et la variable dépendante, le départ. Mais 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.



Le troisième modèle relatif à l'intention de quitter l'organisation est celui de Mobley (1977). 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 le survivant 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 le survivant une intention de rester ou de partir ; qui se traduit par un comportement effectif, soit son maintien dans l'organisation, soit son départ.

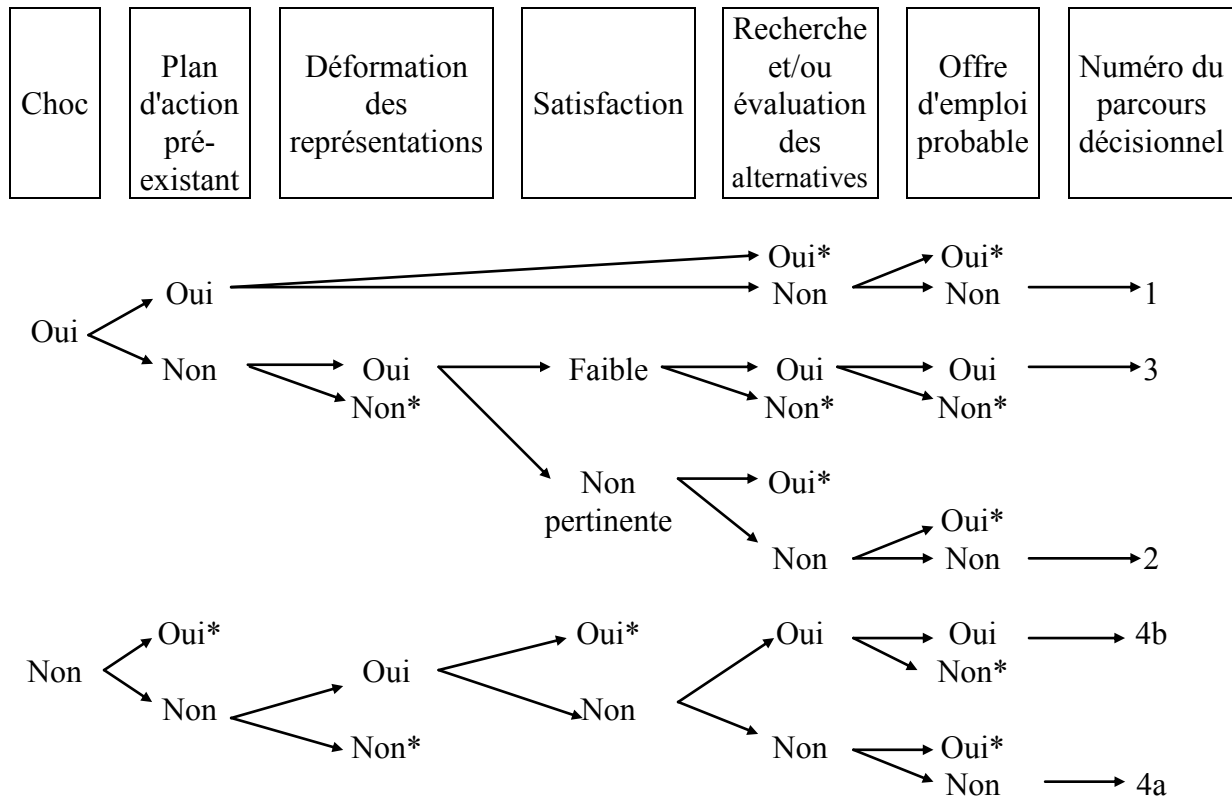
De plus, à chaque stade, sont pris en compte des boucles de rétroaction. Par exemple, une recherche infructueuse d'alternatives peut ramener à la phase précédente d'évaluation du travail, reposant ainsi le problème de fond de la nature de la satisfaction (Neveu, 1993).

Ces modèles traditionnels sur le turnover s'appuient sur trois éléments : l'insatisfaction au travail déclenche le processus ; les individus recherchent les différentes alternatives possibles avant de quitter leur organisation ; les individus évaluent ces alternatives en fonction d'un critère d'utilité subjective.

Or, d'autres facteurs peuvent influencer le processus de turnover : les individus peuvent ou non comparer leur emploi actuel avec des alternatives éventuelles ; les individus évaluent 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 étudié comment et pourquoi les salariés quittent leur organisation et ont démontré qu'ils suivent l'un des quatre parcours décisionnels suivants, composé de deux éléments : un choc et une analyse psychologique qui précède la décision de quitter l'entreprise 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. Un choc 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.

Les individus vont ensuite comparer le choc subi et ses circonstances avec leurs propres images (c'est-à-dire leurs valeurs, leurs objectifs et les moyens de les atteindre). Si les deux sont incompatibles, les individus vont envisager de quitter leur entreprise.

Ensuite, les individus peuvent avoir un plan d'actions pré-établi, en fonction de leurs expériences, de leurs analyses, de leurs connaissances ou de leurs attentes.

La notion de "représentations enfreintes" 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 les individus commencent à considérer que leur emploi ne leur permet plus d'obtenir une satisfaction intellectuelle, émotionnelle ou une rémunération satisfaisante.

Quatre "parcours décisionnels" sont alors envisagés par les auteurs : ces parcours décisionnels représentent l'ensemble des combinaisons possibles des chocs (et des non chocs) et des conséquences cognitives qui en résultent.

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

en suivant un comportement pré-défini. De plus, le degré de satisfaction dans le travail n'est pas pertinent.

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 les parcours décisionnels 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. 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.

Les auteurs considèrent que les théories précédentes sur le turnover n'envisageaient que le parcours décisionnel n°4b, c'est-à-dire les individus quittant leur organisation éprouvent un faible degré de satisfaction au travail et ils ont engagé un processus de recherche, d'évaluation et de sélection d'un nouvel emploi. Leur modèle présente donc d'autres parcours décisionnels possibles (cas n°1, 2, 3 et 4a) (Lee et Mitchell, 1994, 1999).

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 s'intègre au cadre conceptuel présenté ci-dessous.

## **II - 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, 2004, 2005) à partir de quatre composantes principales : le "plan social", les "états psychologiques" ressentis par les survivants, leurs "réactions" 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 la perception 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, fonction de l'allocation de ressources rares, des procédures et règles mises en œuvre, de la communication mise en place ; et un sentiment d'insécurité, fonction d'une perte d'emploi pour certains salariés de l'entreprise et de changements organisationnels.

Ces deux variables médiatrices de notre recherche 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 leur implication organisationnelle, une deuxième au niveau de leur engagement au travail. Ce sont les deux premières variables dépendantes de notre recherche.

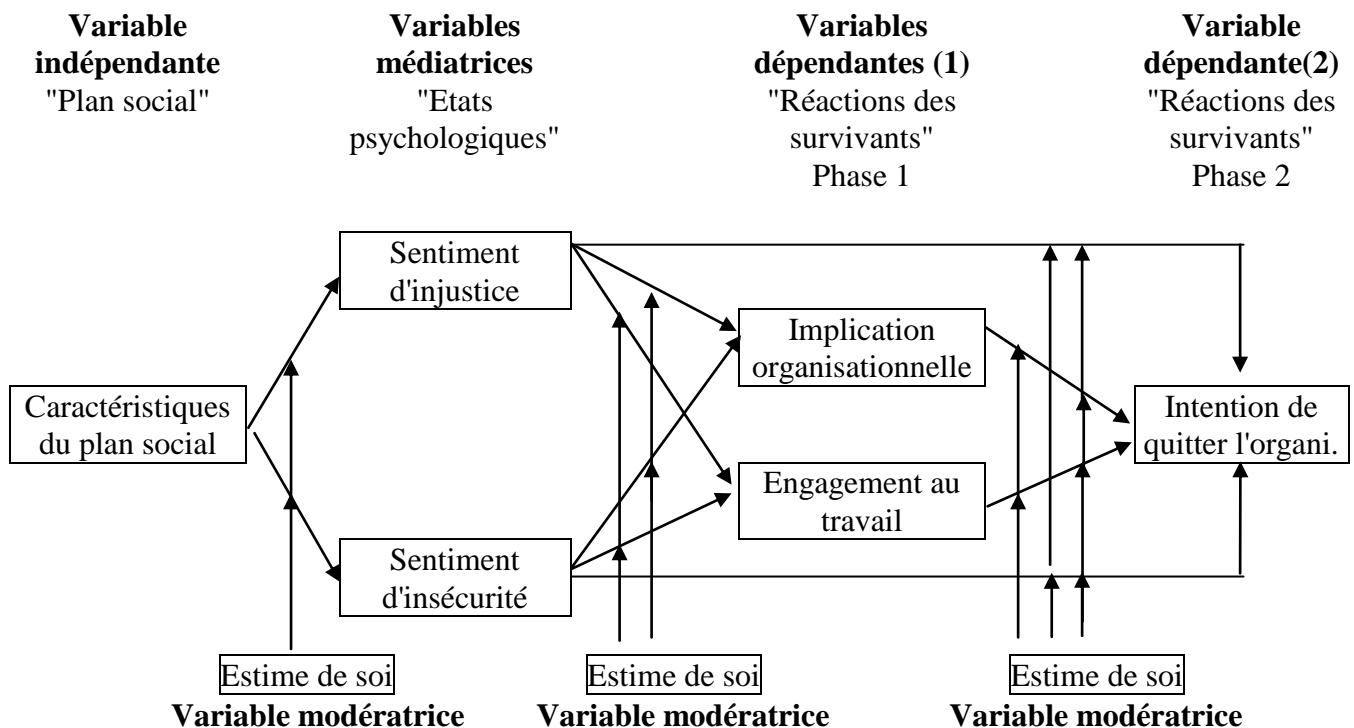
Au cours d'une phase 2, suite à une modification de leur implication organisationnelle et de leur engagement au travail, les survivants vont avoir une "seconde réaction", définie comme troisième variable dépendante, une intention de quitter l'organisation.

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.

Toutes les relations obtenues entre les deux états psychologiques et les premières réactions des survivants, leur implication organisationnelle et leur engagement au travail, ainsi que les relations obtenues entre ceux-ci et la troisième variable dépendante, l'intention de quitter l'organisation, entre les deux états psychologiques et l'intention de quitter l'organisation, entre l'intention de quitter l'organisation et les deux états psychologiques, leur implication organisationnelle et leur engagement au travail sont "modérées" par une variable personnelle, l'estime de soi.

Schéma 3 : Cadre conceptuel selon les dimensions globales des concepts



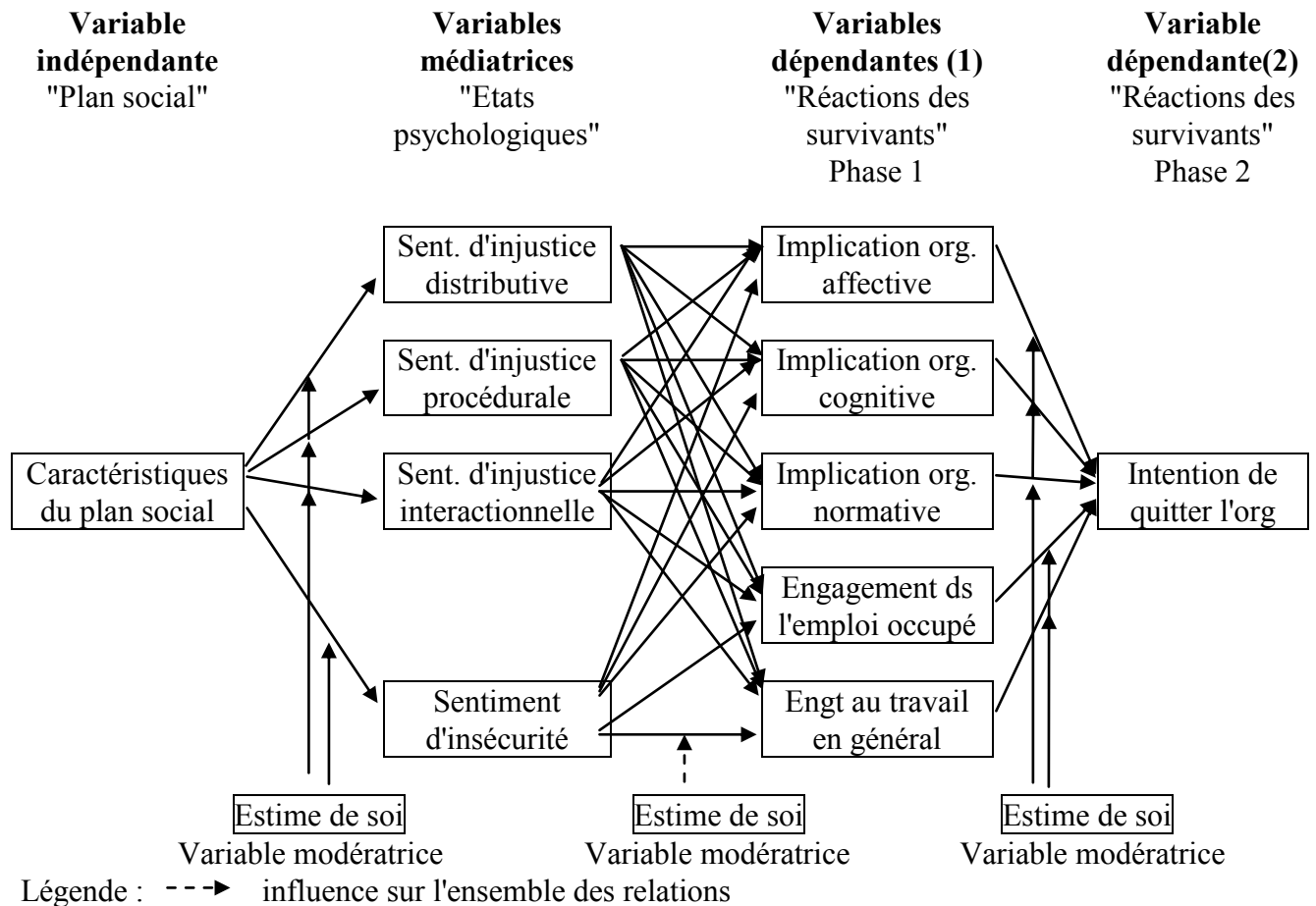
Lecture :  $\longrightarrow$  : par exemple, implication organisationnelle = f (sentiment d'injustice, sentiment d'insécurité, estime de soi) ?

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

Afin d'affiner notre analyse, notre cadre conceptuel avait également fait l'objet d'une analyse des variables selon leurs sous-dimensions (François-Philip de St Julien, 2004, 2005). Pour le sentiment d'injustice, sont donc distingués les sentiments d'injustice distributive, procédurale et interactionnelle. Pour l'implication organisationnelle, sont distinguées l'implication organisationnelle affective (identification des survivants aux buts et aux valeurs de leur entreprise), l'implication organisationnelle cognitive (calcul réalisé par les survivants,

fonction du coût direct et indirect d'un départ par rapport au coût de "rester"), l'implication organisationnelle normative (sens du devoir, prédispositions des survivants à se comporter favorablement à l'égard de leur organisation). Pour l'engagement au travail, sont distingués l'engagement dans l'emploi occupé et l'engagement au travail en général.

Schéma 4 – Cadre conceptuel selon les sous-dimensions des variables



### III – Recherche empirique

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

Pour accéder à notre terrain de recherches, nous avons contacté par courrier les cinq syndicats représentatifs existants. La CFE-CGC 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.

Notre échantillon de 125 questionnaires 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 et 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, Données Statistiques, 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 % 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 et 24 % entre 11 à 20 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". 12,8 % des interviewés mentionnent d'autres motifs : "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". 25,3 % des interviewés mentionnent d'autres difficultés : "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 – La méthodologie, la mesure et la fiabilité des variables**

Pour analyser les résultats, nous avons distingué d'une part, l'approche dimensionnelle et l'approche sous-dimensionnelle, d'autre part l'échantillon dans sa globalité, 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.

Nous avons donc calculé les différentes équations de régression multiples entre une variable dépendante et une, deux ou quatre variables indépendantes, selon l'application de notre modèle théorique. La sortie informatique, obtenue à partir du logiciel "Statistica", nous permet de déterminer le coefficient de détermination  $r^2$ , c'est-à-dire le pourcentage de la variation de la variable dépendante en fonction de la variation des variables indépendantes retenues ; de vérifier la signification ou non du coefficient de détermination obtenu, à partir du test de Fischer ; de vérifier la signification ou non de chaque coefficient "b" de l'équation de régression obtenue, à partir du test de Student.

Nous avons retenu comme seuil de risque de rejeter à tort l'hypothèse  $H_0$  5 %. Nous mentionnerons le niveau de signification de notre test, p, qui doit être inférieur à 5 % afin que le coefficient de détermination  $r^2$  obtenu soit significatif.

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).

Pour chaque échelle de mesure, nous avons avant tout vérifié la fiabilité interne en calculant l'alpha de Cronbach. Pour les items relatifs au sentiment d'injustice, nous les avons légèrement modifiés par rapport à notre précédente recherche (François-Philip de St Julien, 2004, 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. 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.

Par conséquent, nous considérons que la fiabilité interne des échelles de mesure est validée et nous poursuivons par la présentation des relations obtenues entre les différentes variables de notre cadre conceptuel.

#### **IV – Une première analyse globale**

##### **4-1 L'échantillon dans sa globalité**

Nous allons tout d'abord présenter les différentes relations significatives obtenues entre une variable dépendante et une variable indépendante pour la totalité de notre échantillon.

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 ( $p < 0,048$ ).

Ensuite, nous allons présenter les différentes relations significatives obtenues entre une variable dépendante et deux variables indépendantes.

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 variables "sentiment d'injustice" et "sentiment d'insécurité". 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 variables "sentiment d'injustice" et "sentiment d'insécurité". Plus le sentiment d'injustice total 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 variables "sentiment d'injustice" et "sentiment d'insécurité". 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, nous pouvons étudier la relation constatée entre une variable dépendante et quatre variables indépendantes. La variation de l'intention de quitter l'organisation est expliquée à 18,3 % par la variation des quatre variables "sentiment d'injustice", "sentiment d'insécurité", "implication organisationnelle" et "engagement au travail". 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.

#### 4-2 L'échantillon Cadres

Nous allons tout d'abord présenter la seule relation significative obtenue entre une variable dépendante et une variable indépendante. 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 ( $p < 0,0031$ ).

Nous pouvons dès lors analyser les relations entre une variable dépendante et deux variables indépendantes. La variation de l'intention de quitter l'organisation des Cadres est expliquée à 9,3 % par la variation des variables "sentiment d'injustice" et "sentiment d'insécurité". 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, il faut envisager la relation entre une variable indépendante et les quatre variables indépendantes de notre modèle. 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" ou "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" ou "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.

#### **4-3 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 le nombre démontré pour la population Cadres.

Les premières analyses concernent la seule relation significative entre une variable dépendante et une variable indépendante : 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 ( $p < 0,0206$ ).

Les deuxièmes analyses concernent les relations mesurées entre une variable dépendante et deux variables indépendantes. 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 variables "sentiment d'injustice" et "sentiment d'insécurité". 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, les dernières analyses concernent la relation entre la variable dépendante et les quatre variables indépendantes de notre modèle. 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.

#### **4-4 Une première synthèse des résultats**

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 dans notre modèle.

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 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.

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 5 : Synthèse des résultats obtenus à partir de l'analyse dimensionnelle

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 des Etam	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.

## V – Une deuxième analyse affinée

### 5-1 L'échantillon dans sa totalité

La variation de l'intention de quitter l'organisation des survivants est expliquée à 7 % par la variation des variables "sentiment d'injustice distributive", "sentiment d'injustice procédurale" et "sentiment d'injustice interactionnelle". Plus leurs sentiments d'injustice distributive,

procédurale et interactionnelle augmentent, plus leur intention de quitter l'organisation augmente ( $p < 0,0309$ ).

La variation de l'intention de quitter l'organisation des survivants est expliquée à 8,7 % par la variation des variables "implication organisationnelle affective", "implication organisationnelle cognitive" et "implication organisationnelle normative". Plus leurs implications organisationnelles affective, cognitive et normative diminuent, plus leur intention de quitter l'organisation augmente ( $p < 0,0105$ ).

La variation de l'intention de quitter l'organisation est expliquée à 16,49 % par les réactions des survivants. Plus leurs implications organisationnelles affective, cognitive et normative diminuent, plus leurs engagements dans l'emploi occupé et dans le travail en général augmentent, plus leur intention de quitter l'organisation augmente ( $p < 0,00055$ ).

La variation de l'implication organisationnelle normative est expliquée à 7,7 % par la variation des sentiments d'injustice des survivants. Plus leurs sentiments d'injustice distributive, procédurale et interactionnelle diminuent, plus leur implication organisationnelle normative augmente ( $p < 0,020$ ).

Enfin, la variation de l'intention de quitter l'organisation est expliquée à 21,92 % par la variation de l'ensemble des variables. Plus les sentiments d'injustice distributive, procédurale et interactionnelle des survivants augmentent, plus leur sentiment d'insécurité et leurs implications organisationnelles affective, cognitive et normative diminuent, plus leurs engagements dans l'emploi occupé et dans le travail en général augmentent, plus leur intention de quitter l'organisation augmente ( $p < 0,00052$ ).

## **5-2 L'échantillon Cadres**

La variation de l'intention de quitter l'organisation des survivants Cadres est expliquée à 9,3 % par la variation des variables "sentiment d'injustice distributive", "sentiment d'injustice procédurale" et "sentiment d'injustice interactionnelle". Plus leurs sentiments d'injustice distributive, procédurale et interactionnelle augmentent, plus leur intention de quitter l'organisation augmente ( $p < 0,0332$ ).

La variation de l'intention de quitter l'organisation des survivants Cadres est expliquée à 8,1 % par la variation des variables "engagement dans l'emploi occupé" et "engagement au travail au général". Plus l'engagement dans l'emploi occupé des survivants Cadres diminue, plus leur engagement au travail en général augmente, plus leur intention de quitter l'organisation augmente ( $p < 0,0223$ ).

La variation de l'intention de quitter l'organisation des survivants Cadres est expliquée à 15,67 % par la variation des variables "implication organisationnelle affective", "implication organisationnelle cognitive", "implication organisationnelle normative", "engagement dans l'emploi occupé" et "engagement au travail au général". Plus l'implication organisationnelle affective et l'engagement au travail en général des survivants Cadres augmentent, plus leur engagement dans l'emploi occupé, leurs implications organisationnelles cognitive et normative diminuent, plus leur intention de quitter l'organisation augmente ( $p < 0,0099$ ).

Enfin, la variation de l'intention de quitter l'organisation est expliquée à 22,38 % par la variation de l'ensemble des variables. Plus les sentiments d'injustice distributive, procédurale,

interactionnelle, l'implication organisationnelle affective et l'engagement au travail en général des survivants Cadres augmentent, plus leur sentiment d'insécurité, leur engagement dans l'emploi occupé, leurs implications organisationnelles cognitive et normative diminuent, plus leur intention de quitter l'organisation augmente ( $p < 0,0092$ ).

### **5-3 L'échantillon Etam**

Comme dans l'approche dimensionnelle, il faut également 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 le nombre démontré pour la population Cadres.

La variation de l'intention de quitter l'organisation des survivants Etam est expliquée à 45,7 % par la variation des variables "implication organisationnelle affective", "implication organisationnelle normative" et "implication organisationnelle cognitive". Plus leurs implications organisationnelles affective et cognitive diminuent, plus leur implication organisationnelle normative augmente, plus leur intention de quitter l'organisation augmente ( $p < 0,00044$ ).

La variation de l'implication organisationnelle cognitive des survivants Etam est expliquée à 13,56 % par la variation du sentiment d'injustice interactionnelle. Plus leur sentiment d'injustice interactionnelle diminue, plus leur implication organisationnelle cognitive augmente ( $p < 0,035$ ).

La variation de leur implication organisationnelle cognitive est également expliquée à 17,63 % par la variation de leur sentiment d'insécurité. Plus leur sentiment d'insécurité augmente, plus leur implication organisationnelle cognitive augmente ( $p < 0,015$ ).

La variation de leur implication organisationnelle normative est expliquée à 32,23 % par leurs sentiments d'injustice. Plus les sentiments d'injustice distributive, procédurale et interactionnelle des survivants Etam diminuent, plus leur implication organisationnelle normative augmente ( $p < 0,0094$ ).

La variation de l'intention de quitter l'organisation des survivants Etam est expliquée à 47,39 % par les variables "réactions des survivants". Plus leur implication organisationnelle affective, leur implication organisationnelle cognitive et leur engagement dans le travail en général diminuent, plus leur implication organisationnelle normative et leur engagement dans l'emploi occupé augmentent, plus leur intention de quitter l'organisation augmente ( $p < 0,00266$ ).

La variation de leur engagement dans le travail en général est expliquée à 31,47 % par la variation des sentiments d'injustice. Plus les sentiments d'injustice distributive, procédurale et interactionnelle des survivants Etam diminuent, plus leur engagement dans le travail en général augmente ( $p < 0,011$ ).

Enfin, la variation de l'intention de quitter l'organisation des survivants Etam est expliquée à 52,08 % par la variation de l'ensemble des variables. Plus leurs sentiments d'injustice distributive et procédurale, leur sentiment d'insécurité, leur implication organisationnelle normative, leurs engagements dans l'emploi occupé et dans le travail en général augmentent, plus leur sentiment d'injustice interactionnelle, leurs implications organisationnelles affective et cognitive diminuent, plus leur intention de quitter l'organisation augmente ( $p < 0,0231$ ).





#### **5-4 Une deuxième synthèse des résultats**

Ces nouveaux résultats nous confirment l'intérêt pour les entreprises de mettre en œuvre une gestion différenciée relative aux survivants de leur plan social. En effet, pour réduire l'intention de quitter l'organisation des survivants Cadres et Etam, les entreprises peuvent :

- \* diminuer leurs sentiments d'injustice distributive, procédurale et interactionnelle ;
- \* augmenter leurs implications organisationnelles affective, cognitive et normative ;
- \* diminuer leurs engagements dans l'emploi occupé et dans le travail en général ;
- \* augmenter leur sentiment d'insécurité.

Il est donc nécessaire que les survivants Cadres et Etam considèrent que leur entreprise a aidé, indemnisé les salariés concernés par le plan social ; qu'ils ont pu exprimer leur point de vue ; que leur direction ou leurs supérieurs hiérarchiques leur ont fourni des explications et des informations lors de la mise en œuvre du plan social. Les survivants doivent également plus s'identifier aux buts et aux valeurs de l'entreprise ; les coûts directs ou indirects liés à un départ doivent être supérieurs à ceux de rester ; leurs prédispositions à se comporter favorablement à l'égard de leur organisation doivent augmenter. Enfin, les entreprises doivent augmenter le sentiment d'insécurité des survivants Cadres et Etam mais diminuer leurs engagements dans l'emploi occupé et dans le travail en général.

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

- \* diminuer leurs sentiments d'injustice distributive, procédurale et interactionnelle ;
- \* diminuer leur implication organisationnelle affective et augmenter leurs implications organisationnelles cognitive et normative ;
- \* diminuer leur engagement dans le travail en général et augmenter leur engagement dans l'emploi occupé ;
- \* augmenter leur sentiment d'insécurité.

Il est donc nécessaire que les survivants Cadres considèrent que leur entreprise a aidé, indemnisé les salariés concernés par le plan social ; qu'ils ont pu exprimer leur point de vue ; que leur direction ou leurs supérieurs hiérarchiques leur ont fourni des explications et des informations lors de la mise en œuvre du plan social. Les survivants Cadres doivent également moins s'identifier aux buts et aux valeurs de l'entreprise ; les coûts directs ou indirects liés à un départ doivent être supérieurs à ceux de rester ; leurs prédispositions à se comporter favorablement à l'égard de leur organisation doivent augmenter. Enfin, les entreprises doivent augmenter le sentiment d'insécurité et l'engagement dans l'emploi occupé des survivants Cadres mais diminuer leur engagement dans le travail en général.

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

- \* diminuer leurs sentiments d'injustice distributive et procédurale et augmenter leur sentiment d'injustice interactionnelle ;
- \* augmenter leurs implications organisationnelle affective et cognitive et diminuer leur implication organisationnelle normative ;
- \* diminuer leur engagement dans l'emploi occupé ;
- \* diminuer leur sentiment d'insécurité.

Il est donc nécessaire que les survivants Etam considèrent que leur entreprise a aidé, indemnisé les salariés concernés par le plan social ; qu'ils ont pu exprimer leur point de vue ; que leur direction ou leurs supérieurs hiérarchiques leur ont peu fourni des explications et des informations lors de la mise en œuvre du plan social. Les survivants Etam doivent également plus s'identifier aux buts et aux valeurs de l'entreprise ; les coûts directs ou indirects liés à un départ doivent être supérieurs à ceux de rester ; leurs prédispositions à se comporter

favorablement à l'égard de leur organisation doivent diminuer. Enfin, les entreprises doivent diminuer le sentiment d'insécurité et l'engagement dans l'emploi occupé des survivants Etam. Les résultats relatifs à l'engagement au travail en général des survivants Etam apparaissent comme contradictoires.

Schéma 6 : Synthèse des résultats obtenus à partir de l'approche sous-dimensionnelle

<b>Stratégies</b>	<b>Mesures pouvant être retenues</b>
Réduction de l'intention de quitter l'organisation des survivants Cadres et Etam	Diminuer sinjd, sinjp, sinji Augmenter impla, implc et impln (1) Diminuer engte, engtg et augmenter impla, implc et impln Diminuer sinjd, sinjp, sinji, engte, engtg et augmenter sinst, impla, implc et impln
Réduction de l'intention de quitter l'organisation des survivants Cadres	Diminuer sinjd, sinjp, sinji Augmenter engte et diminuer engtg Diminuer impla, engtg et augmenter engte, implc et impln Diminuer sinjd, sinjp, sinji, impla, engtg et augmenter sinst, engte, implc et impln
Réduction de l'intention de quitter l'organisation des survivants Etam	Augmenter impla, implc (2) et diminuer impln (3) Augmenter impla, implc, engtg (4) et diminuer impln et engte Diminuer sinjd, sinjp, sinst, impln, engte, engtg et augmenter sinji, impla et implc

Légende :

Sinjd = Sentiment d'injustice distributive      Engtg = Engagement au travail en général  
Sinjp = Sentiment d'injustice procédurale      Impla = Implication organisationnelle affective  
Sinji = Sentiment d'injustice interactionnelle      Implc = Implication organisationnelle cognitive  
Engte = Engagement dans l'emploi occupé      Impln = Implication organisationnelle normative

(1) Pour augmenter l'implication organisationnelle normative des survivants Cadres et Etam, il faut diminuer leurs sentiments d'injustice distributive, procédurale et interactionnelle

(2) Pour augmenter l'implication organisationnelle cognitive des survivants Etam, il faut diminuer leur sentiment d'injustice interactionnelle ou augmenter leur sentiment d'insécurité

(3) Pour diminuer l'implication organisationnelle normative des survivants Etam, il faut augmenter leurs sentiments d'injustice distributive, procédurale et interactionnelle

(4) Pour augmenter l'engagement au travail en général des survivants Etam, il faut diminuer leurs sentiments d'injustice distributive, procédurale et interactionnelle

Cette recherche confirme une gestion différenciée relative aux survivants d'un plan social. Autant il faut diminuer les sentiments d'injustice distributive et procédurale des Cadres et des Etam, autant il faut diminuer le sentiment d'injustice interactionnelle des Cadres et augmenter celui des Etam. Autant il faut augmenter l'implication organisationnelle cognitive des Cadres et des Etam, autant il faut augmenter l'implication organisationnelle affective des Etam et diminuer celle des Cadres ; augmenter l'implication organisationnelle normative des Cadres et diminuer celle des Etam. Autant il faut augmenter l'engagement dans l'emploi occupé des Cadres, autant il faut diminuer celui des Etam. Enfin, autant il faut augmenter le sentiment d'insécurité des Cadres, autant il faut diminuer celui des Etam.



## Conclusion

Ces différents résultats, à partir d'une approche dimensionnelle et d'une approche sous-dimensionnelle, nous confirment 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, 2004, 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.

De même, nous avons démontré que pour réduire l'intention de quitter l'organisation des survivants, les entreprises pouvaient augmenter les implications organisationnelles affective, cognitive et normative des survivants Cadres et Etam et leur sentiment d'insécurité ; augmenter les engagements dans l'emploi occupé et dans le travail en général des survivants Cadres ; diminuer les sentiments d'injustice procédurale et interactionnelle des survivants Cadres et augmenter leur sentiment d'injustice distributive (François-Philip de St Julien, 2004, 2005).

D'une part, les nouveaux résultats obtenus sont plus enrichissants car plus nombreux et plus complexes. Nous avons en effet démontré des relations qui n'étaient pas apparus dans notre recherche précédente. Notre deuxième objectif, une gestion différenciée des survivants à un plan social, plus précise, est à nouveau confirmé.

D'autre part, les nouveaux résultats obtenus confirment les résultats précédents quant à l'implication et au sentiment d'insécurité des survivants Cadres et Etam ; quant aux sentiments d'injustice procédurale et interactionnelle et à l'engagement dans l'emploi occupé des survivants Cadres.

Les recherches pourront dès lors se poursuivre vers plusieurs directions. D'une part, elles pourraient être entreprises afin d'enrichir le cadre conceptuel et améliorer l'explication de la variance, par l'introduction de nouvelles variables liées aux états psychologiques ressentis, et/ou liées aux réactions des survivants.

Si les mêmes variables, sentiments d'injustice et d'insécurité, implication organisationnelle et engagement au travail, sont retenues, une recherche à partir d'un nouvel échantillon pourrait confirmer ou infirmer la possibilité pour les entreprises de mettre en œuvre une gestion différenciée relative aux survivants d'un plan social. Cela fera l'objet de futures recherches.

Ainsi la problématique des plans sociaux ne sera plus taboue, anxiogène, voire dépressogène pour les entreprises, pour les salariés et pour le monde des relations professionnelles. Il est donc important que les recherches se poursuivent sur ce domaine afin que les entreprises

acquièrent une meilleure connaissance des états psychologiques et des réactions provoqués par leur mise en œuvre de plans sociaux ; afin que les syndromes provoqués auprès des survivants soient atténués et mieux maîtrisés, anticipés, à défaut de disparaître.

## **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 Cummings 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

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" Paris, L'Harmattan, 1998

François-Philip de St Julien D. "Les survivants : vers une gestion différenciée des ressources humaines" Revue des Sciences de Gestion, n°205, p 23-38, janvier 2004

François-Philip de St Julien D. "Les survivants : vers une gestion différenciée des Ressources Humaines" Paris, 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

Mitchell T., Holtom B. Lee Th., Sablinski C. et Erez M. "Why people stay : using job embeddedness to predict voluntary turnover" Academy of Management Journal, vol. 44, n°6, p. 1102-1121, 2001

Mobley W. "Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover" Journal of Applied Psychology, n°62, p. 237-240, 1977

Mobley W. "Employee turnover: causes, consequences and control" Reading, Mass., Addison-Wesley, 1982

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" Princetown, New Jersey, Princetown University Press, Vol. 1, 1949

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

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