



HAL
open science

Les survivants : vers une gestion différenciée des ressources humaines

Delphine Philip de Saint Julien

► **To cite this version:**

Delphine Philip de Saint Julien. Les survivants : vers une gestion différenciée des ressources humaines. La Revue des Sciences de Gestion, 2004, 205, p. 23-38. hal-04351756

HAL Id: hal-04351756

<https://hal.uvsq.fr/hal-04351756v1>

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 : vers une gestion différenciée des ressources humaines"

de Delphine François-Philip de Saint-Julien

RESUME en français

L'objet de cet article concerne les survivants c'est-à-dire les salariés restants dans leur entreprise après un plan social. Deux problématiques, celle de la justice organisationnelle et celle du stress, sont centrales pour une compréhension des états psychologiques ressentis par les survivants. A partir de celles-ci, les entreprises peuvent s'appuyer sur le cadre conceptuel proposé et complété par une variable psychologique primordiale, l'estime de soi, leur permettant de mieux appréhender leurs réactions.

Se dégagent alors des stratégies différenciées pour les entreprises, entre les survivants Cadres et les survivants Etam, afin de gérer efficacement leur après plan social dans le domaine des ressources humaines.

Survivors: for a differentiate Human Resource Management

RESUME en anglais

This present article is about survivors, that is to say employees staying in their enterprise after layoffs and downsizings. Two problematics are important to understand survivors' psychological reactions: organizational justice and stress. Besides, enterprises can use an appropriated conceptual model which enclose survivors' attitudes and behaviors (organizational commitment, job involvement and intention to leave organization) and an important psychological variable, self-esteem.

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

Introduction

Bien qu'ayant été considéré comme un "instrument de torture" (du latin "trepalium") par les philosophes et les théologiens, le travail est devenu progressivement et de plus en plus une activité valorisée et valorisante pour les hommes. De nos jours, le fait d'exercer une activité salariale est, pour la quasi majorité des individus, le signe d'une identification, d'une reconnaissance sociale. En quête de celles-ci, les individus cherchent à devenir puis à demeurer salariés d'une entreprise afin d'acquérir une autonomie financière, leur permettant de se procurer, directement ou indirectement, d'autres biens et services ; afin d'accéder à un lieu d'échange professionnel, éventuellement amical.

Mais du fait des difficultés structurelles et/ou conjoncturelles rencontrées par les entreprises, le développement des licenciements économiques et des plans sociaux (entre 1000 et 1500 notifiés chaque année à l'Administration) a, par essence, déséquilibré cet état : les salariés licenciés ont souvent le sentiment de perdre une partie de leur identité professionnelle et sociale et de ne plus avoir accès à leur lieu habituel d'échange professionnel. De ce fait, les salariés non licenciés vont se sentir en état de survie par rapport à ce que les licenciés éprouvent ; d'où de très nombreuses "stomachic complains" (Ashford et al., 1989), aussi bien psychologiques que physiologiques.

Au delà de situations médicales extrêmes (troubles persistants du sommeil, accroissement de l'anxiété, crises d'angoisse avec l'apparition de phobies, aggravation d'états dépressifs, eczémas, infarctus du myocarde, aggravation de migraines, de l'alcoolisme et du tabagisme.... Dell'Accio et al., 1996), avec le développement de plans sociaux et de licenciements économiques, est apparu un nouvel axe de recherche, relatif au domaine des ressources humaines, concernant les salariés qui restent dans leur entreprise après un plan social, les survivants.

Ce concept n'a fait l'objet d'études et de recherches qu'au début des années 80 aux Etats-Unis (Greenhalgh, 1983), notamment par J. Brockner et à la fin des années 90 en France. En effet, à la suite de la crise des années 30 et de celle consécutive aux chocs pétroliers des années 70, les théories et les recherches ne concernaient que les antécédents, notamment économiques et politiques, des licenciements et les conséquences que cela impliquait pour les personnes licenciées, selon le domaine d'étude retenu, la sociologie, la psychologie, la gestion des ressources humaines...

Notre recherche n'a pas consisté à nous interroger sur les causes politiques, économiques et/ou sociales à l'origine d'un plan social ; de très nombreuses recherches, études ou rapports ont été publiés. En revanche, elle a été centrée sur la question suivante : à l'aube du XXI^{ème} 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 ?

Dans cet article, seront présentés les problématiques et la principale variable modératrice de notre cadre conceptuel apparues lors de la modélisation théorique, la présentation de celui-ci et ses caractéristiques distinctives, les principaux résultats obtenus, suite à la recherche empirique effectuée, mettant en évidence une gestion différenciée des survivants.

1 - Modélisation théorique

1-1 Une première problématique : la justice organisationnelle, selon trois dimensions

Après un plan social, chaque survivant va comparer, à partir de son standard de référence, sa situation par rapport aux personnes concernées, 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).

Afin d'évaluer les conséquences de ce sentiment de privation relative, en utilisant l'hypothèse que l'individu cherche à atteindre un équilibre cognitif (Festinger, 1957), ce constat de privation relative est plus explicité par une analyse de la triade d'Heider (1958), composée du survivant, du licencié et de l'organisation. Si le survivant est proche du licencié, le survivant aura une attitude différente à l'égard de l'organisation, selon que celle-ci a été équitable ou non avec le licencié : si le survivant est proche du licencié et si l'organisation a traité justement celui-ci, le survivant maintiendra des relations positives à son égard. Si le survivant est proche du licencié et si l'organisation a traité injustement celui-ci, le survivant aura des réactions négatives à son égard.

Le constat de privation relative fut associé au concept de "justice distributive" d'Homans (1958), permettant l'évaluation du ratio "profits/investissements" de chacun. En effet, le survivant, 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 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) repose sur l'agrégation de ces différents travaux. Le survivant va analyser les nouveaux termes de l'échange : après le plan social, quelles sont les nouvelles attentes de la part 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 il existe un déséquilibre entre ses contributions et ses récompenses, dans quelle mesure l'équilibre a été modifié et dans quelle mesure le survivant atteint une congruence cognitive.

En fonction des réponses obtenues à ces diverses questions, le survivant modifie ses attitudes et son comportement en vue de rétablir une nouvelle situation d'équilibre, mais différent de la situation d'équilibre initial. Tend à atteindre un équilibre cognitif, ses stratégies suivront l'ordre suivant (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 notre cadre conceptuel).

Mais ces premières réactions du survivant concernent 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 de ses 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 survivants 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 d'intégrer 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 démontrée par Bies et al. (1986), doit s'ajouter la dimension sociale et collective de la justice procédurale, avec les travaux de Lind et Tyler (1988) et leur modèle de justice de groupe, les réactions des survivants 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, dans cette approche, démontré que l'un des outils principaux utilisés par les survivants pour constituer leur identité, reposant notamment sur leur estime de soi, par rapport à l'organisation est l'étude des procédures mises en oeuvre par l'organisation lors du plan social: les procédures dites "voix au chapitre", leur permettent de s'exprimer, sont considérées comme les plus efficaces, quelque soit le résultat ensuite distribué aux survivants.

Par conséquent, le sentiment de justice ou d'injustice total 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 qu'ils ont ou n'ont pas pu exprimer leur point de vue sur les procédures mises en oeuvre lors du plan social, qu'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 que leur entreprise ou leur supérieur hiérarchique leur ont ou ne leur ont pas fourni d'explications ou d'informations lors de la mise en oeuvre du plan social.

1-2 Une deuxième problématique : le sentiment d'insécurité

Au XVII^{ième} siècle, le terme "stress" (du latin "stringere" signifiant "serrer") est utilisé pour désigner des états de détresse dus à des privations, à des conditions de vie éprouvantes et à d'importantes tensions, en fonction de l'environnement. A la fin du XIX^{ième} siècle et au début du XX^{ième} siècle, le terme "stress" décrit les réactions émotionnelles provoquées par des

stimulations externes psychologiquement et physiologiquement menaçantes ; ce qui a abouti à une observation, à une description, à une formalisation du stress au cours du XX^{ième}.

Les modèles précurseurs et 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.

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 du "stress émotionnel" ressenti par les survivants. Nous retrouverions en partie l'axe de recherche développé après les crises économiques des années 30 et 70 ; ce qui ne constitue pas le nôtre.

Comme Lazarus et Folkman (1984), nous considérons que cette approche mécaniste est incomplète, d'autant qu'il est difficile de distinguer les deux éléments, stimulus et réponse, trop dépendants l'un de l'autre. Aussi, nous allons privilégier une approche transactionnelle, plus dynamique.

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. Apparaît à nouveau le concept d'estime de soi dans cette évaluation individuelle du stress, qui minore ou majore les éléments stressants ressentis. Cette menace ressentie s'appuie sur une approche cognitive avec une orientation évaluative : celle-ci est dite "primaire" puis "secondaire".

L'évaluation primaire 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 consiste pour le survivant à s'interroger quant aux moyens à mettre en œuvre pour prévenir, maîtriser ou enrayer le stress perçu. Quatre actions de "coping" 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 leurs anciens collègues licenciés) ; les modes intra-psychiques qui se réfèrent aux réflexions que se dit l'individu pour se sentir mieux (par exemple, il ne considère pas comme responsable du licenciement de ses collègues) (Lazarus et Folkman, 1984).

D'après notre cadre conceptuel, les moyens que nous envisagerons concerneront l'implication organisationnelle, l'engagement au travail et l'intention de quitter l'organisation des survivants.

1-3 Une variable modératrice individuelle : l'estime de soi des survivants

Les différents travaux dans le domaine de la psychologie sociale avec James (1890), Cooley (1902), Mead (1934)... ont abouti à un construit tri-dimensionnel du concept du Soi. Le concept de Soi est la composante cognitive du Soi : le survivant se définit de telle ou telle manière à partir des analyses qu'il effectue en fonction de son passé, de son présent et de son futur souhaité. L'estime de soi est la composante affective du Soi : le survivant s'évalue de telle ou telle manière. Enfin, la présentation du Soi est la composante comportementale du Soi : le survivant se présente de telle ou telle manière à autrui, à l'organisation et à lui-même.

Notre recherche retient la composante affective du Soi, l'estime de soi, d'autant que les deux problématiques relatives aux survivants nous ont permis de voir s'intégrer cette variable psychologique. Elle permet de prendre en compte l'évaluation que fait le survivant de lui-même. Elle renvoie ainsi aux jugements de valeurs de l'individu, au degré de satisfaction qu'il possède de lui-même. Cette perception de lui-même est fonction de ses réussites et de ses échecs (James, 1890) mais aussi d'un effet de miroir social ("looking glass self", Cooley, 1902).

L'estime de soi renvoie à l'acceptation générale de l'individu, qui va se considérer comme ayant une estime de soi positive ou négative, afin d'en mesurer la direction ; cette dernière sera inscrite sur un continuum afin d'en mesurer l'intensité, de "très positif" à "peu positif" ou de "très négatif" à "peu négatif".

Mais il faut noter que le degré d'estime de soi peut être biaisé par un phénomène d'autocomplaisance (Kunda, 1987) : l'individu a tendance à se considérer comme responsable de ses succès et moins responsable de ses échecs. De plus, le degré d'estime résulte d'une comparaison avec autrui (Festinger, 1954). Or, l'individu a tendance à pratiquer une sélection dans ses comparaisons et ne retenir que les éléments qui lui sont favorables afin de "s'autopositer" (Lewicki, 1983).

Trois effets généraux de l'estime de soi interfèrent avec nos problématiques. D'une part, si le survivant considère qu'il est contraint dans sa liberté d'action, il peut tout à fait agir de façon contraire à ce que lui demande l'organisation. Ce phénomène de réactance psychologique est d'autant plus important que l'individu possède une estime de soi forte (Brockner, Gardner et al., 1983) ; que cet individu avec une forte estime de soi est confronté à un environnement, source d'inquiétude, de stress (Brockner et Elkind, 1985) ; d'autant plus si l'organisation vient de mettre en oeuvre un plan social.

D'autre part, il existe un cercle vicieux de l'estime de soi : les individus ayant une estime de soi faible ont tendance à adopter des comportements et/ou des tendances psychologiques qui renforcent leur faible estime de soi (Brockner et Guare, 1983). Ce cercle vicieux peut être interrompu par l'organisation si elle réussit à persuader les survivants que leurs difficultés sont liées à des facteurs externes (tels que la difficulté de la tâche) et non à des facteurs internes (tels que leur compétence professionnelle). Le cercle vicieux de l'estime de soi conduit également les survivants ayant une estime de soi faible à rester dans l'organisation alors que les survivants ayant une estime de soi forte quitteront l'organisation.

Enfin, les survivants avec une estime de soi faible sont plus plastiques que les survivants avec une estime de soi forte c'est-à-dire ils sont plus susceptibles d'être influencés par des avis externes tels que ceux de l'organisation (Brockner, 1988). Par conséquent, une forte estime de soi est plus stable et plus insensible aux variables situationnelles alors qu'une faible estime de soi est plus instable et plus sensible aux variables situationnelles : un survivant avec une estime de soi faible risque d'être plus sensible à un plan social qu'un survivant avec une estime de soi forte.

Nous considérons donc que la variable "estime de soi" modère les relations observées entre les états psychologiques ressentis par les survivants et leurs réactions c'est-à-dire la variable "estime de soi" vient affecter la direction et/ou la force entre la variable indépendante et la variable dépendante retenues dans notre cadre conceptuel (Baron et Kelly, 1986).

2 – Cadre conceptuel

A partir des trois cadres conceptuels existants (Brockner, 1990 ; Fabre, 1997 ; Amiel, 1998), nous avons déterminé quatre composantes principales : le "plan social", les "états psychologiques" ressentis par les survivants, les "réactions" des survivants et une variable modératrice personnelle.

La variable indépendante "plan social" est analysée à partir des caractéristiques des survivants (âge, ancienneté...) et à partir de certaines caractéristiques du plan social telles que la perception des survivants quant au motif du plan social, quant à la situation de l'entreprise au moment du plan social, quant à la sévérité du plan social, quant à l'antériorité du plan social, quant 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, d'une 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 l'implication organisationnelle des survivants, une deuxième au niveau de leur engagement au travail. Ce sont les deux premières variables dépendantes de notre recherche.

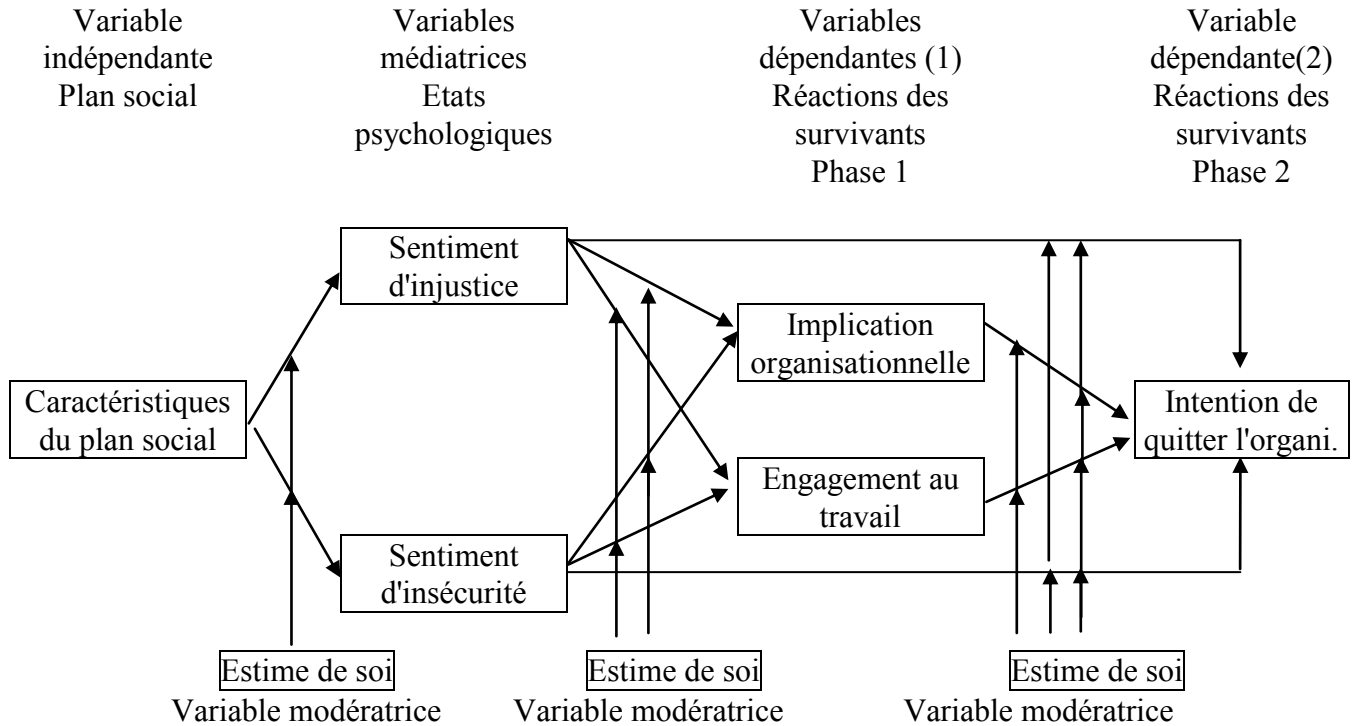
Au cours d'une phase 2, suite à une modification de leur implication organisationnelle et de leur engagement au travail, les survivants vont avoir une "seconde réaction" : nous allons donc ajouter une troisième variable dépendante et considérer un nouvel élément, leur intention de quitter l'organisation.

Selon cette approche séquentielle, les sentiment 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.

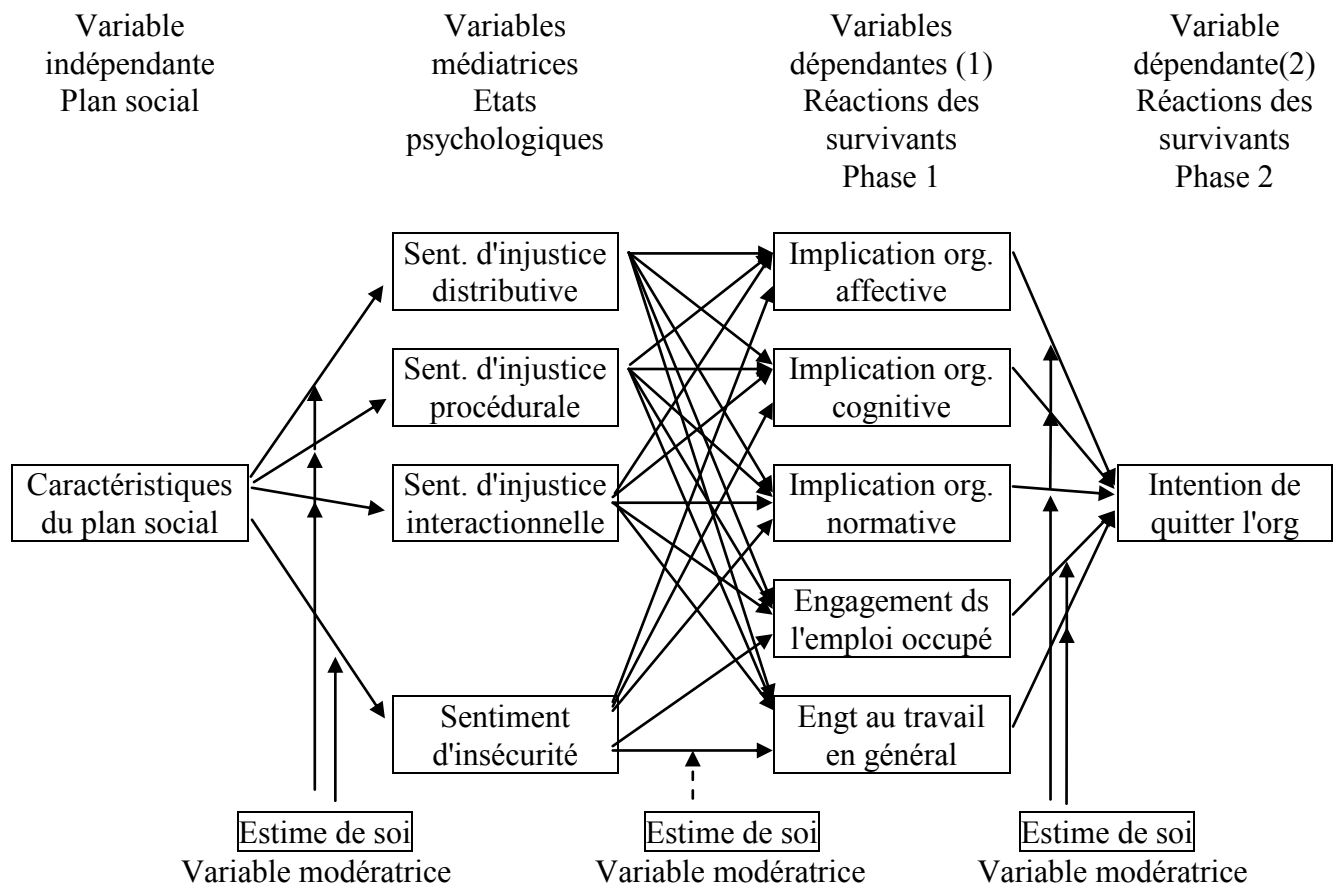
Schéma 1 – Cadre conceptuel selon les dimensions globales des concepts



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) ?

Après avoir étudié l'ensemble des relations à partir des dimensions globales des concepts, nous les analyserons en fonction de leurs sous-dimensions c'est-à-dire pour le sentiment d'injustice, seront distingués le sentiment d'injustice distributive, le sentiment d'injustice procédurale et le sentiment d'injustice interactionnelle. Pour l'implication organisationnelle, seront 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, seront distingués l'engagement dans l'emploi occupé et l'engagement au travail en général.

Schéma 2 – Cadre conceptuel selon les sous-dimensions des concepts



Légende : - - -> influence sur l'ensemble des relations

Notre cadre conceptuel présente cinq caractéristiques fondamentales, distinctives des cadres conceptuels déjà existants. Nous prenons en compte les caractéristiques du plan social, ce qui n'a pas été étudié par Brockner, notamment celle, fonction des profils possibles du plan social et nous en ajoutons une nouvelle, liée à l'antériorité du plan social, ce qui n'a pas été étudié par Fabre.

Nous analysons les variables selon leurs dimensions totales et selon leurs sous-dimensions, ce qui n'a jamais été fait pour l'ensemble des variables médiatrice et dépendantes.

Nous analysons les réactions des survivants selon deux phases : l'une concerne leur implication organisationnelle et leur engagement au travail, l'autre concerne leur intention de quitter l'organisation ; cette approche séquentielle n'ayant pas fait l'objet de recherches. Dès lors, nous pouvons analyser leurs réactions dans leur globalité, ce qui également n'a pas fait l'objet de recherches : leurs sentiments d'injustice et d'insécurité ont des conséquences sur leur implication organisationnelle, leur engagement au travail et leur intention de quitter l'organisation.

L'ensemble de notre cadre conceptuel est modéré par la variable "estime de soi", ce qui a été étudié de manière parcellaire par Brockner.

Enfin, notre cadre conceptuel a été testé à partir d'un échantillon de survivants distinguant les Cadres et les Etam (seules deux recherches américaines ont retenues cette approche), selon une régression "pas à pas".

3 – Recherche empirique

3-1 La collecte des données

Les principaux critères de sélection des entreprises étaient très peu restrictifs, du fait des difficultés d'accès au terrain : le plan social devait avoir eu lieu entre 6 mois et 5 ans ; aucun nouveau plan social ne devait être en cours. Nous n'avons recherché ni secteur d'activité particulier, ni taille particulière d'entreprise, ni pourcentage minimum de personnel concerné par le plan social.

Une première prospection a été faite grâce aux bases de données créées par la presse économique. Mais seuls deux "pré-tests" ont pu être effectués, l'un auprès d'une entreprise appartenant au secteur du textile ; l'autre au secteur sanitaire et social.

Une typologie des refus invoqués peut être dressée. "Le plan social est trop récent" ; "il appartient au passé" sont des raisons temporelles.

"Le plan social a été très syndicalisé" ; "nous ne voulons pas recréer des étincelles avec les syndicats" ou le rachat de l'entreprise par un groupe sont des raisons politiques.

La négociation et la mise en oeuvre des 35 heures, de nouvelles organisations de travail, d'un nouveau plan social ou le "personnel considéré comme ayant une qualification insuffisante pour être capable de répondre aux questions" sont des raisons structurelles.

"Votre questionnaire peut être perçu comme un signe avant-coureur d'un nouveau plan social"; "il ne doit pas revenir un sujet d'actualité" sont des raisons perceptuelles.

"Nous voulons panser nos plaies" ; "il ne faut pas rouvrir les plaies" ; "quand le chien dort, il faut le laisser dormir" ; "après ce que l'on a subi" ; "il y a trop de rancœur, d'amertume, certains voulant partir et n'ayant pas été choisis" sont des raisons psychologiques.

Une deuxième prospection a donc été nécessaire auprès des cinq syndicats représentatifs ; la CFE-CGC-Chimie ayant finalement accepté de diffuser notre questionnaire auprès de ses adhérents ou sympathisants dans les entreprises concernées par un plan social ; ce secteur ayant connu depuis 10 ans une forte baisse de ses effectifs, réduction davantage marquée au cours de ces deux dernières années.

3-2 Les mesures des variables

Nous avons retenu des échelles de mesure des variables dont la validité et la fiabilité ont été réalisées. C'est ainsi que nous avons mesuré le sentiment d'injustice distributive par les items de Brockner et al. (1990) et de Tyler (1989) ; le sentiment d'injustice procédurale par les items de Brockner et al. (2001), de Tyler (1989) et de Daly et Geyer (1994) ; le sentiment d'injustice interactionnelle par les items Brockner et al. (1995) et de Daly et Geyer (1994). Le sentiment d'injustice total est donc mesuré selon une approche tri-dimensionnelle et par la somme des scores obtenus par les sentiments d'injustice distributive, procédurale et interactionnelle.

Le stress ressenti par les survivants est mesuré par le sentiment d'insécurité total, selon une approche bi-dimensionnelle et multiplicative : probabilité de changements non voulus dans l'emploi x gravité de ces changements. Les items retenus sont ceux d'Ashford, Lee et Bobko (1989).

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.

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).

L'intention de quitter l'organisation est quant à elle mesurée par les trois items construits par Neveu (1993) à partir de l'échelle de Cammann et al. (1982) tirée du "Michigan Organization Assessment Questionnaire".

Enfin, 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.

4 – Principaux résultats obtenus

4-1 Les caractéristiques du plan social

Nous avons tout d'abord constaté la non-influence des variables "âge", "ancienneté", "perceptions quant à l'antériorité et à la sévérité du plan social" sur les états psychologiques des survivants Etam et Cadres. Cela signifierait, de manière extrême et paradoxale, que les entreprises pourraient réaliser régulièrement des plans sociaux sévères. Ce résultat semble être très improbable et demande à être infirmé ou confirmé par de nouvelles recherches.

D'autant que lors du premier pré-test, nous avons démontré l'influence de l'antériorité, de la sévérité du plan social, de l'ancienneté et de l'estime de soi des survivants sur le sentiment d'insécurité. Lors du deuxième pré-test, nous avons démontré l'influence de l'âge, de l'ancienneté, de la sévérité du plan social et de l'estime de soi des survivants sur le sentiment d'injustice.

Il nous est donc impossible d'écarter l'hypothèse que ces variables n'exercent pas une influence sur les états psychologiques des survivants. En gardant, a priori, les variables "ancienneté", "sévérité du plan social" et "estime" des survivants, il nous faudrait en introduire d'autres afin d'affiner la recherche, telles que l'ancienneté dans la fonction actuellement occupée, l'ancienneté dans la catégorie socioprofessionnelle, la composition actuelle de la famille, le nombre de plans sociaux déjà effectués dans l'entreprise, la durée écoulée entre deux plans sociaux...

La mise en œuvre d'un plan social par les entreprises suppose le choix entre de nombreuses alternatives, quant aux profils de celui-ci, selon l'approche privilégiée par les entreprises.

Pour diminuer ou augmenter le sentiment d'injustice total des survivants Etam, il n'existe pas de profils spécifiques qui ont pu être démontrés : les entreprises peuvent donc utiliser toutes les mesures, prévues par la loi, pour la mise en œuvre de leur plan social.

Mais pour diminuer le sentiment d'injustice total des survivants Cadres, les entreprises peuvent choisir entre la diminution des mutations internes dans le même site de l'entreprise, du passage à temps partiel, des reclassements externes dans une autre entreprise du groupe, des départs pour création d'entreprise, des licenciements secs ; et l'augmentation des mutations internes dans un autre site de l'entreprise, des reclassements externes dans une entreprise extérieure, des départs en préretraite, des départs volontaires avec prime, des adhésions à des conventions de conversion.

Nous devons cependant souligner que la diminution du passage à temps partiel va à l'encontre de la mise en œuvre des 35 heures car celui-ci est l'une des mesures relativement classiques appliquées lors d'accords d'entreprise. De plus, la diminution des licenciements secs peut être très positive car elle faisait partie des mesures considérées comme la plus grave, dans les items mesurant le sentiment d'insécurité.

Pour augmenter le sentiment d'insécurité total des survivants Etam, les entreprises peuvent choisir entre l'augmentation des mutations internes, du passage à temps partiel, des départs pour création d'entreprise, des licenciements secs ; et la diminution des reclassements

externes, des départs en préretraite, des départs volontaires avec prime, des adhésions à des conventions de conversion.

Pour augmenter le sentiment d'insécurité total des survivants Cadres, les entreprises peuvent choisir entre l'augmentation des départs en préretraite, des adhésions à des conventions de conversion ; et la diminution des mutations internes dans un autre site de l'entreprise, des départs pour création d'entreprise, des départs volontaires avec prime, des licenciements secs.

Seule la diminution des départs volontaires avec prime augmente le sentiment d'insécurité total des survivants Etam et Cadres alors que les autres profils ont un effet contraire selon que les survivants soient Etam ou Cadres ; ce qui implique pour les entreprises de faire un choix, par rapport au sentiment d'insécurité, entre les survivants Cadres et les survivants Etam.

Par comparaison entre l'augmentation du sentiment d'insécurité total et la diminution du sentiment d'injustice total des survivants Cadres, quelques mesures similaires apparaissent : l'augmentation des départs en préretraite, des adhésions à des conventions de conversion ; la diminution des départs pour création d'entreprise, des licenciements secs.

Tous les autres profils ont un impact opposé sur le sentiment d'injustice et le sentiment d'insécurité des survivants Cadres ; ce qui implique pour les entreprises de choisir, dans le cadre des profils du plan social, entre la diminution du sentiment d'injustice ou l'augmentation du sentiment d'insécurité des survivants Cadres.

Par ailleurs, ces mesures influencent soit la dimension distributive, soit la dimension procédurale du sentiment d'injustice total, uniquement, des survivants Cadres ; la dimension interactionnelle n'intervenant pas. L'augmentation des départs en préretraite diminue le sentiment d'injustice distributive et le sentiment d'injustice procédurale des survivants Cadres; l'augmentation des adhésions à des conventions de conversion diminue leur sentiment d'injustice procédurale.

La diminution des départs pour création d'entreprise diminue leur sentiment d'injustice distributive et leur sentiment d'injustice procédurale ; la diminution des licenciements secs diminue leur sentiment d'injustice procédurale mais augmente leur sentiment d'injustice distributive.

Dans le choix quant aux profils de leur plan social, les entreprises sont donc conduites à privilégier soit leurs survivants Etam, soit leurs survivants Cadres, en sachant que les profils exercent plus une influence sur les états psychologiques des survivants Cadres que sur les états psychologiques des survivants Etam ; à privilégier soit l'augmentation du sentiment d'insécurité ou la diminution du sentiment d'injustice des survivants Cadres pour la plupart des profils retenus ; les dimensions distributive et procédurale modifiant le sentiment d'injustice total des survivants Cadres.

Elles devront mettre en place des mesures ou améliorer les mesures existantes, afin que les survivants Cadres perçoivent qu'elles ont aidé ou indemnisé les salariés concernés par le plan social, qu'elles leur ont permis d'exprimer leur point de vue sur les procédures lors de la mise en oeuvre de celui-ci.

Par contre, les profils de plan social n'exercent pas d'influence sur les dimensions distributive, procédurale et interactionnelle du sentiment d'injustice des survivants Etam et elles n'ont pas à mettre en place des mesures spécifiques ou à améliorer des mesures existantes.

4-2 L'approche dimensionnelle

Nous avons choisi comme principal objectif des entreprises la réduction de l'intention de quitter l'organisation de leurs survivants. Elles peuvent envisager et choisir entre trois

stratégies : soit réduire uniquement l'intention de quitter l'organisation des survivants Etam ; soit réduire uniquement l'intention de quitter l'organisation des survivants Cadres; soit réduire de façon simultanée l'intention de quitter l'organisation des survivants Etam et des survivants Cadres.

Schéma 3 : Synthèse des résultats obtenus pour les survivants Cadres et Etam, à partir de l'approche 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	Augm. implto des Etam (1) Diminuer es des Etam	Diminuer sinjt et augmenter sinst et es des Etam Augmenter implto (2) et diminuer engtt et es des Etam	Augm. implto Etam et diminuer engtt et es des Etam et augm. sinst des Etam et diminuer sinjt des Etam
Intention de quitter l'organisation des survivants Cadres uniquement	Augm. implto et es des Cadres ou augmenter engtt des Cadres et diminuer leur estime de soi	Augmenter implto, engtt et es des Cadres	Augm. implto des Cadres et augmenter engtt et es des Cadres et augm. sinst Cadres et diminuer sinjt Cadres
Intention de quitter l'organisation des survivants Cadres et Etam	Augm. implto des Cadres et Etam (1) Augmenter es des Cadres Diminuer es des Etam	Augm. implto des Cadres et Etam (2) et augmenter engtt et es des Cadres Ou diminuer engtt et es des Etam	Augm. implto des Cadres et Etam et augmenter engtt et es des Cadres ou diminuer engtt et es des Etam et augm. sinst des Etam et Cadres et diminuer sinjt des Etam et Cadres

Légende :

sinjt = sentiment d'injustice total implto = implication organisationnelle total
sinst = sentiment d'insécurité total engtt = engagement au travail total
es = estime de soi

Nous devons noter que l'augmentation de l'implication organisationnelle totale des survivants Etam implique également de diminuer leur sentiment d'injustice total et d'augmenter leur estime de soi (1). De même, l'augmentation de l'implication organisationnelle totale des survivants Etam implique également de diminuer leur sentiment d'injustice total et d'augmenter leur sentiment d'insécurité totale, leur estime de soi (2).

A partir de cette synthèse, nous constatons qu'afin de réduire l'intention de quitter l'organisation des survivants Cadres et Etam, les entreprises peuvent :

- * augmenter l'implication organisationnelle totale des survivants Etam et Cadres ;
- * augmenter l'engagement au travail total des survivants Cadres ;
- * diminuer l'engagement au travail total des survivants Etam ;
- * augmenter le sentiment d'insécurité total des survivants Etam et Cadres ;
- * diminuer le sentiment d'injustice total des survivants Etam et Cadres ;
- * augmenter l'estime de soi des survivants Cadres ;
- * diminuer l'estime de soi des survivants Etam.

Les entreprises peuvent donc choisir des stratégies similaires pour augmenter l'implication organisationnelle totale, le sentiment d'insécurité total, pour diminuer le sentiment d'injustice total des survivants Cadres et Etam. Mais elles devront choisir des stratégies différentes pour modifier leur engagement au travail total et leur estime de soi ; bien que nous considérons qu'il peut être très préjudiciable de chercher à diminuer l'estime de soi des individus, du point de vue psychologique et humain au sein d'une entreprise.

Par ailleurs, l'approche dimensionnelle, selon une ou deux variables explicatives, nous a démontré que les états psychologiques exercent une influence plutôt sur la phase 2 de notre cadre conceptuel pour les survivants Etam et Cadres ; sur la phase 1 de notre cadre conceptuel pour les survivants Etam. Mais ils n'exercent aucune influence sur la phase 1 de notre cadre conceptuel pour les survivants Cadres.

Cependant, l'analyse dimensionnelle, selon quatre variables explicatives, nous a démontré, pour les survivants Cadres et Etam, l'influence globale des états psychologiques et des premières réactions sur l'intention de quitter l'organisation.

Cela prouve que nous pouvons envisager l'analyse des réactions des survivants selon deux phases tout à fait distinctes : entre leurs états psychologiques et leur implication organisationnelle, leur engagement au travail ; entre leur implication organisationnelle, leur engagement au travail et leur intention de quitter l'organisation ; entre leurs états psychologiques et leur intention de quitter l'organisation.

Ces résultats globaux peuvent être affinés par les différentes analyses et comparaisons, réalisées pour les survivants Etam et Cadres, à partir de l'approche sous-dimensionnelle.

4-3 L'approche sous-dimensionnelle

Schéma 4 : Synthèse des résultats obtenus pour les survivants Etam et Cadres, à partir de l'approche sous-dimensionnelle

Stratégies	Mesures pouvant être retenues
Réduction de l'intention de quitter l'organisation des survivants Cadres et Etam	Augmenter impla, implc et impln des Cadres et Etam Augmenter es Cadres et diminuer es Etam
Réduction de l'intention de quitter l'organisation des survivants Cadres	Augmenter impla, implc (1), impln et es des Cadres Augmenter engte, engtg et diminuer es Augmenter sinjd ; diminuer sinjp, sinji, es
Réduction de l'intention de quitter l'organisation des survivants Etam	Augmenter impla (2), implc, impln (3) et diminuer es des Etam

Légende :

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

Nous devons noter que l'augmentation de l'implication organisationnelle cognitive des survivants Cadres implique également d'augmenter puis de diminuer de leur sentiment d'insécurité et leur estime de soi (1). De plus, l'augmentation de l'implication organisationnelle affective (2) et l'augmentation de l'implication organisationnelle normative (3) des survivants Etam impliquent d'augmenter leur sentiment d'injustice interactionnelle et leur estime de soi et de diminuer leurs sentiments d'injustice procédurale et distributive.

C'est-à-dire les entreprises doivent, au préalable, prendre des mesures afin que les survivants Etam considèrent que la direction ou leur supérieur hiérarchique leur ont peu fourni d'informations et d'explications ; qu'ils ont pu exprimer leur point de vue sur les procédures lors de la mise en œuvre du plan social ; que leur entreprise a aidé ou indemnisé les salariés concernés par le plan social ; afin d'augmenter une meilleure identification aux buts et aux valeurs de l'entreprise ou leurs prédispositions à s'impliquer dans l'entreprise de par leurs valeurs ou leur environnement social.

A partir de cette synthèse, nous constatons que d'une part, les entreprises peuvent adopter quelques mesures similaires pour une stratégie de réduction de l'intention de quitter l'organisation de leurs survivants Cadres et Etam à partir des trois sous-dimensions de l'implication organisationnelle totale. En effet, elles peuvent mettre en œuvre des mesures ou améliorer les mesures existantes afin que les survivants Etam et Cadres s'identifient mieux aux buts et aux valeurs de l'organisation ; afin qu'ils considèrent que les coûts directs ou indirects liés à un départ seraient élevés ; afin que les valeurs des survivants ou leur environnement social les prédisposent plus à s'impliquer dans l'organisation.

Les entreprises devront également augmenter l'estime de soi des survivants Cadres et diminuer l'estime de soi des survivants Etam ; ce dernier élément étant toujours considéré comme très inopportun à envisager, du point de vue humain et psychologique.

D'autre part, les entreprises bénéficient d'un plus grand choix dans leurs politiques à l'égard de leurs survivants Cadres qui exercent une influence directe sur leur intention de quitter l'organisation, sur la phase 2 de notre cadre conceptuel. En effet, elles ont l'opportunité

d'utiliser deux autres mesures pour réduire leur intention de quitter l'organisation ; ce qui n'est pas possible pour les survivants Etam.

Tout d'abord, elles peuvent augmenter leur engagement dans l'emploi occupé et dans le travail en général et diminuer leur estime de soi. Puis elles peuvent prendre des mesures afin que les survivants Cadres considèrent qu'elles ont peu aidé ou indemnisé les salariés concernés par le plan social ; qu'ils ont pu exprimer leur point de vue sur les procédures ; que leur direction et leurs supérieurs hiérarchiques leur ont fourni des explications et des informations lors de la mise en œuvre du plan social ; l'entreprise devant diminuer leur estime de soi.

Enfin, une réduction de l'intention de quitter l'organisation implique plus des mesures en amont, sur la phase 1 de notre cadre conceptuel, pour les survivants Etam que pour les survivants Cadres. En effet, si les entreprises veulent que les survivants Etam s'identifient plus aux buts et aux valeurs de celles-ci et que leurs valeurs ou leur environnement social les prédisposent plus à s'impliquer au sein de celles-ci, elles doivent prendre des mesures ou améliorer des mesures existantes afin que les survivants Etam considèrent qu'elles ont aidé ou indemnisé des salariés concernés par le plan social; qu'ils ont pu exprimer leur point de vue sur les procédures ; et que leur direction et leurs supérieurs hiérarchiques leur ont peu fourni d'explications et d'informations, lors de la mise en œuvre de ce dernier ; que leur estime de soi augmente.

Nous constatons donc que les mesures liées aux sous-dimensions du sentiment d'injustice sont opposées en comparant la diminution de l'intention de quitter l'organisation des survivants Cadres et l'augmentation de l'implication organisationnelle affective et de l'implication organisationnelle normative des survivants Etam.

Par contre, les entreprises disposent d'une seule stratégie possible, en amont, de l'implication organisationnelle cognitive des survivants Cadres. Si elles veulent que ceux-ci considèrent que les coûts directs ou indirects liés à un départ seraient élevés, elles peuvent augmenter puis diminuer leur sentiment d'insécurité et leur estime de soi.

Comme dans le cadre de l'analyse dimensionnelle, nous constatons que l'approche sous-dimensionnelle permet aux entreprises de mettre en œuvre différentes stratégies selon qu'elles choisissent de privilégier les survivants Cadres ou les survivants Etam. En effet, elles peuvent augmenter l'identification des survivants Cadres et Etam aux buts et aux valeurs de l'entreprise et leurs coûts directs et indirects induits par un départ. Mais pour les autres variables, les entreprises doivent faire un choix par rapport à la population qu'elles souhaitent privilégier car une mesure adoptée pour l'une a un effet contraire sur l'autre.

Conclusion – Vers une gestion différenciée pour les survivants

Ces différents résultats démontrent les différents apports de notre recherche au monde de l'entreprise et les opportunités qui lui sont offertes pour la gestion de l'après plan social dans le cadre de sa politique de Gestion des Ressources Humaines.

Par essence, l'entreprise n'aime pas les incertitudes, même si son activité est elle-même par essence source d'incertitude et d'instabilité. Elle va donc chercher à stabiliser en partie ses relations de travail et d'échange avec les salariés, notamment par l'instauration de règles, de normes, de coutumes, qui tendent à structurer le collectif de travail. Mais quelles qu'en soient les raisons, une entreprise peut être amenée, pour assurer sa propre survie, à définir une

stratégie de mise en œuvre d'un plan social. Cela a pour conséquence d'introduire un nouveau phénomène d'incertitude au sein du collectif de travail et les acteurs vont à nouveau chercher à réintroduire la stabilité dans leurs relations.

Cependant, l'entreprise et les survivants ne peuvent pas revenir vers l'état "ancien" de leur collectif de travail. De nouveaux axes, au travers de leur Gestion des Ressources Humaines, doivent être définis et instaurés, par l'entreprise, grâce à de nouvelles politiques en matière de recrutement, de rémunérations, de formation, de plans de carrière, de communication.

Mais il faudrait que le sujet des plans sociaux ne soit plus tabou, 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. "Wage inequities, productivity and work quality" Industrial Relations, n°3, pp. 3-16, 1963

Allen N. et Meyer J. "Measurements and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization" Journal of Occupational Psychology, n°63, pp. 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, pp. 803-829, 1989

Baron R. et Kelly 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, pp. 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, pp. 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, pp. 83-99, 1986

Brockner J. "Self-esteem at work: research, theory and practice" New York, Lexington Books, 1988

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

Brockner J. "Making sense of procedural fairness: how high procedural fairness can reduce or heighten the influence of outcome favorability" Academy of Management Review, vol. 27, n°1, pp. 58, janvier 2002

Brockner J., Ackerman G., Greenberg J. 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., DeWitt R., Grover S. et Reed T. "When it is especially important to explain why: factors affecting the relationship between managers' explanations of a layoff and survivors' reactions to the layoff" Journal of Experimental Social Psychology, Vol. 26, pp. 389-407, 1990

Brockner et Elkind M. "Self-esteem and reactance: further evidence of attitudinal and motivational consequences" Journal of Experimental Social Psychology, n°21, pp. 346-361, 1985

Brockner J., Gardner M et al. "The role of self-esteem and self-consciousness in the Wortman-Brehm model of reactance and learned helplessness" Journal of Personality and Social Psychology, vol. 45, n°1, pp. 199-209, 1983

Brockner J. et Guare J. "Improving the performance of low self-esteem individuals: an attributional approach" Academy of Management Journal, Vol. 26, n°4, pp.642-656, 1983

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, pp. 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, pp. 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

Cooley C. "Human nature and the social order" New York, Scribner and Sons, 1902

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, pp. 623-638, 1994

Dell'Accio P. et al. "Le retentissement humain des plans sociaux" Journées du Cinquantenaire de la Médecine du Travail à Lyon, Publications DRTEFP, Rhône Alpes, pp. 26-30, 1996

Fabre C. "Implication des salariés restant après un plan social" Thèse de Doctorat , IAE de Montpellier II, 1997

Festinger L. "A theory of cognitive dissonance" Stanford, California, Stanford University Press, 1957

François-Philip de St Julien D. "Les survivants : vers une gestion différenciée des Ressources Humaines" Thèse de Doctorat, Université Panthéon-Sorbonne, 2002

François-Philip de St Julien D. "Pour une politique efficiente des survivants" Humanisme et Entreprise, 2003, à paraître

Greenhalgh L. "Managing job insecurity" Human Resource Management, n°22, pp. 431-444, 1983

Heider F. "The psychology of interpersonal relations" New York, Wiley, 1958

Homans G. "Social behavior as exchange" American Journal of Sociology, n°63, pp. 597-606, 1958

James W. "Principles of psychology" New York, Holt, Rinehart et Winston, 1890

Kanungo R. "Measurement of job and work involvement" Journal of Applied Psychology, vol. 67, n°3, pp. 341-349, 1982

Kunda Z. "Motivation and inference: self-serving generation and evaluation of evidence" Journal of Personality and Social Psychology, n°53, pp. 636-647, 1987

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

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

- Lewicki P. "Self-image bias in person perception" Journal of Personality and Social Psychology, n°45, pp. 384-393, 1983
- Lind A. et Tyler T. "The social psychology of procedural justice" New York, Plenum, 1988
- Mead G. "Mind, self and society" Chicago, University of Chicago Press, 1934
- Neveu J-P. "L'intention de départ volontaire chez le cadre - Contribution à l'étude du roulement de personnel" Thèse de Doctorat, Toulouse, 1993
- Rosenberg M. "Conceiving the self" New York, Basic Books, 1979
- Shapiro D. "Reconciliating 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
- 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, pp. 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, pp. 77-98, 1990