



HAL
open science

Pour une politique efficace des survivants

Delphine Philip de Saint Julien

► **To cite this version:**

Delphine Philip de Saint Julien. Pour une politique efficace des survivants. Humanisme et entreprise, 2003, 261, p. 17-30. hal-04351768

HAL Id: hal-04351768

<https://hal.uvsq.fr/hal-04351768>

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.

"Pour une politique efficiente des survivants"

de Delphine François-Philip de Saint Julien

Une stratégie des Ressources Humaines adaptée aux survivants

Du fait des difficultés structurelles et/ou conjoncturelles rencontrées par les entreprises, la multiplication des licenciements économiques (plus de 200 000 par an) et des plans sociaux (entre 1000 et 1500 notifiés chaque année à l'Administration) a fait apparaître un nouveau champ de recherches, relatif au "syndrome du survivant", aux salariés qui restent dans leur entreprise après la mise en œuvre d'un plan social ; celui-ci ayant été abordé dès le début des années 80, aux Etats-Unis (Greenhalgh, 1983) ; et timidement investi en France à la fin des années 90.

Or, au travers de leur Gestion des Ressources Humaines, ce sont de nouveaux axes de gestion d'un après plan social qui doivent être définis et instaurés, par les entreprises, notamment en matière de recrutement, de rémunérations, de formation ou de plans de carrière. En effet, un plan social conduit la plupart du temps à une diminution des effectifs au sein de l'entreprise. De nouvelles organisations de travail voient le jour. Elles peuvent aboutir, du point de vue horizontal, à une diminution des lignes hiérarchiques, et du point de vue vertical, à une augmentation de la taille des équipes, du nombre de salariés à encadrer.

En matière de recrutement, il est fort probable qu'un gel soit à envisager, au cours de l'année suivant le plan social ; d'autant que du point de vue psychologique, les survivants peuvent très mal accepter la venue de nouveaux recrutés, surtout si les anciens collègues ont été licenciés et n'ont toujours pas retrouvé d'emploi.

En matière de rémunérations, surtout si l'une des raisons de la mise en œuvre du plan social est liée à des difficultés financières, un gel est également envisageable pour au moins les deux

années à venir. En effet, malgré l'obligation annuelle de négociations salariales, l'entreprise pourra difficilement accorder des augmentations collectives qui risqueraient de fragiliser sa situation financière, ceci pouvant être source de tensions avec les partenaires syndicaux. Les augmentations individuelles seront peu nombreuses afin de ne pas créer de tensions inutiles entre les salariés.

L'entreprise dispose, cependant, de l'opportunité de mettre en place ou de renégocier favorablement les plans d'intéressement et de participation afin d'associer les survivants au re-développement de l'entreprise, surtout si le plan social lui permet de renouer avec une meilleure situation financière. Cela lui permettra alors de réduire les éventuelles tensions avec les partenaires sociaux, suscitées par la mesure ci-dessus.

En matière de formation, l'entreprise bénéficie d'un plus grand champ d'actions liées aux savoir-faire, aux savoir-être et aux faire-savoir. Par rapport aux savoir-faire, elle doit mettre en place de nouvelles compétences afin que les survivants maîtrisent de nouvelles techniques, dues à la mise en place de nouveaux systèmes de production, mentionnés ci-dessus, induits par le plan social et un éventuel redéploiement de l'activité.

Cela s'appuie sur la mise en œuvre d'un plan de formation et sur son anticipation par une Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences, une GPEC, qui définira les nouveaux et futurs besoins en matière d'emplois et de compétences, les filières de formation continue possibles, les durées de mise en œuvre, les personnels concernés...

Par rapport aux savoir-être, deux axes de formation doivent être accentués. D'une part, une formation relative à la gestion d'une équipe réduite et stressée est à développer avec des modules tels que "gestion du temps", "management situationnel"... D'autre part, doit y être associée une formation relative à la gestion individuelle du stress, éventuellement sous forme de coaching et/ou de e-learning.

Par rapport aux faire-savoir, une politique importante ne doit pas être omise en matière de transmission des connaissances professionnelles selon trois axes : inter-génération, inter-métiers et inter-niveau hiérarchique. En effet, si l'entreprise veut assurer sa survie après un plan social, son métier traditionnel et les compétences acquises au cours de la carrière des salariés, notamment des pré-retraités, doivent être transmis afin que des dysfonctionnements majeurs, induits par le départ de certains salariés, n'aboutissent à la disparition de l'entreprise. Toutes ces formations créent ainsi un enrichissement des fonctions de chacun des survivants qui seront plus incités à demeurer dans leur entreprise afin d'en assurer son succès, s'ils y trouvent leur équilibre personnel et professionnel.

En matière de plans de carrière, de nouvelles opportunités peuvent être offertes aux survivants. L'entreprise doit être vigilante à communiquer ses nouveaux postes disponibles par intranet, minitel, boîte vocale, panneaux d'information... d'autant plus si elle a gelé les recrutements externes.

La détection de nouveaux potentiels et l'information des opportunités d'emploi interne peuvent s'exercer par l'intermédiaire des entretiens annuels d'évaluation et/ou d'une Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences et/ou de la création ou la gestion d'un vivier interne, permettant à la stratégie des ressources humaines de s'inscrire sur le long terme.

Mais en préalable à ces diverses stratégies de Gestion des Ressources Humaines, il est primordial que le sujet des plans sociaux ne soit plus tabou, anxiogène, voire dépressogène pour les entreprises, pour les survivants et pour le monde des relations professionnelles. Cela suppose que les entreprises adoptent une attitude axée sur la résilience c'est-à-dire que leurs capacités à rebondir assimilent, intègrent, au sein d'un cadre conceptuel approprié, deux problématiques centrales, celles de justice et de stress, essentielles à une meilleure

connaissance des états psychologiques et des réactions des survivants, provoqués par la mise en œuvre de leurs plans sociaux ; afin que les syndromes provoqués auprès des survivants soient atténués, mieux maîtrisés, anticipés, à défaut de disparaître. Alors et seulement peut être envisagée une politique efficiente des survivants, après un plan social, par les entreprises.

Un cadre conceptuel approprié

Une stratégie des ressources humaines adaptée aux survivants doit s'insérer dans un cadre conceptuel approprié, ci-dessous décrit (François-Philip de St Julien, 2002). Celui-ci est structuré par quatre composantes principales : le "plan social", les "états psychologiques" ressentis par les survivants, leurs "réactions" et une "variable modératrice individuelle".

La première variable indépendante "plan social" permet d'analyser ses différentes caractéristiques (par exemple, l'ancienneté, les différents profils, fonction de la législation du travail tels que reclassements internes ou externes, conventions de conversion, licenciements secs...).

L'annonce du plan social va alors provoquer deux états psychologiques : un sentiment d'injustice et un sentiment d'insécurité, déduits des deux problématiques à intégrer par les entreprises.

Ces deux variables vont provoquer des réactions de la part des survivants, analysées selon deux phases successives. Lors d'une phase 1, leurs réactions vont se traduire par une modification de leur implication organisationnelle et de leur engagement au travail ; c'est-à-dire une modification du lien psychologique existant entre le survivant et son organisation et du degré d'importance accordé par celui-ci à son travail.

Lors d'une phase 2, suite à ces modifications, les survivants vont avoir une "seconde réaction", au niveau de leur intention de quitter l'organisation, au cours des trois années à venir.

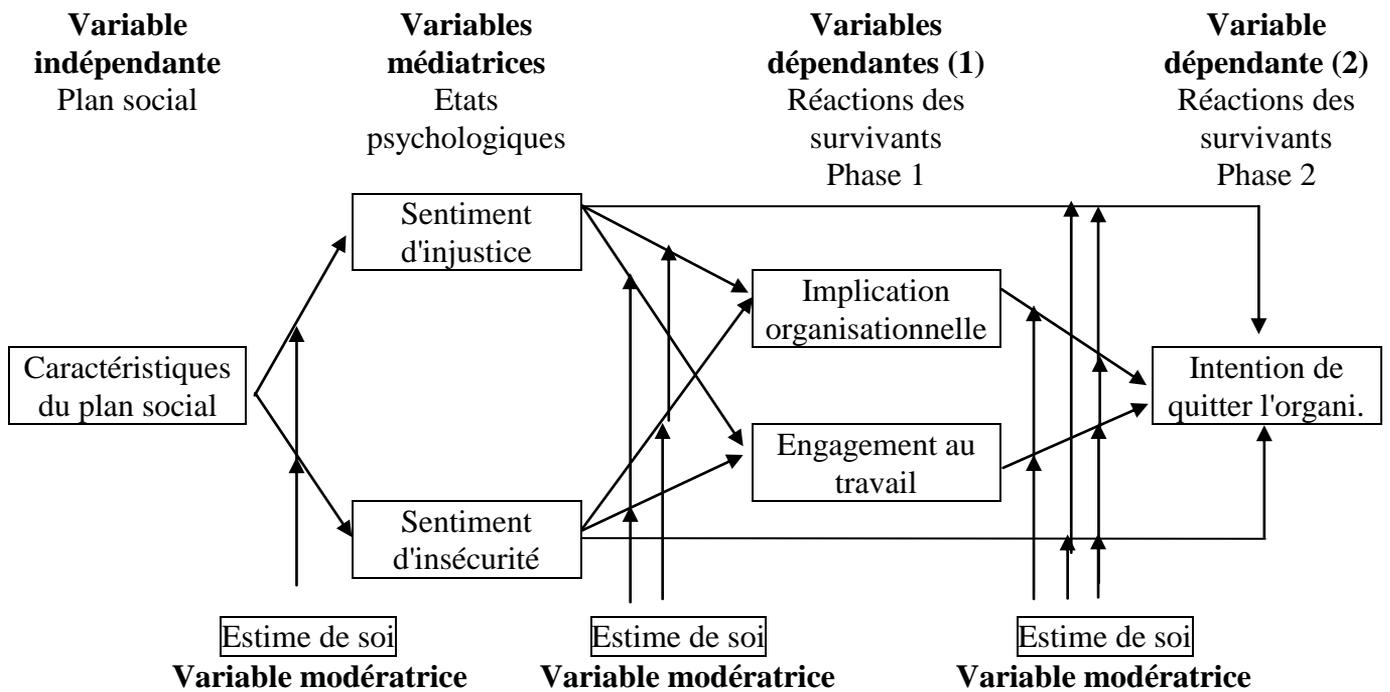
Mais les sentiments d'injustice et d'insécurité, ressentis par les survivants, peuvent provoquer également et immédiatement une modification de leur intention de quitter l'organisation.

De plus, une analyse globale peut être retenue ; leur intention de quitter l'organisation étant fonction de leur implication organisationnelle, de leur engagement au travail, de leurs sentiments d'injustice et d'insécurité.

Enfin, toutes les relations obtenues entre les différents blocs d'analyse sont "modérées" par différentes variables, personnelles ou organisationnelles ; la principale variable modératrice personnelle retenue ici, étant l'estime de soi, définie comme l'évaluation faite par le survivant de lui-même en tant qu'individu.

Ce cadre conceptuel repose ainsi sur une approche linéaire, multiple et temporelle, progressant de blocs en blocs, selon l'analyse cognitive du survivant.

Schéma 1 – Cadre conceptuel selon les dimensions globales des concepts



Légende : →→ : influence sur deux variables
 →→→→ : influence sur quatre variables

Une première problématique axée sur la justice organisationnelle

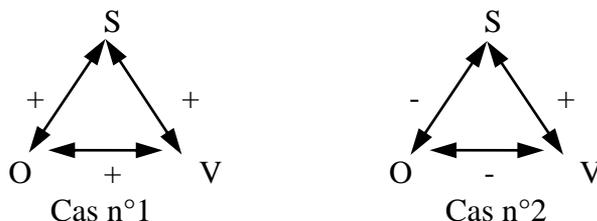
Avec ce cadre conceptuel, se dégagent deux problématiques essentielles, liées aux états psychologiques éprouvés par les survivants, dans le cadre de la mise en œuvre d'un plan social, pour lesquelles les entreprises doivent être attentives.

La première problématique relative aux survivants est axée sur la justice organisationnelle et elle s'appuie par les travaux fondateurs de la théorie de l'équité. Après un plan social, chaque survivant va comparer, à partir de son propre standard de référence, sa situation par rapport aux personnes concernées par cette stratégie, 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 sur les relations entre le survivant et l'organisation, en utilisant l'hypothèse que celui-ci cherche à atteindre un équilibre cognitif (Festinger, 1957), l'analyse de la triade d'Heider (1958), composée du survivant (S), du licencié (V) et de l'organisation (O), explicite les réactions observées par les entreprises, selon que celles-ci sont perçues comme ayant été justes 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 (cas n°1). 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 (cas n°2), qui risque de se traduire par une modification de son implication organisationnelle, de son engagement au travail et/ou de son intention de quitter l'organisation, selon le cadre conceptuel qui nous préoccupe.

Schéma 2 : Deux cas de la triade d'Heider appliqués aux survivants



Le constat de privation relative fut ensuite associé au concept de "justice distributive" d'Homans (1958), qui esquisse le mécanisme de l'échange social entre l'organisation et le survivant. Celui-ci apporte à son organisation ses contributions telles que sa formation, ses compétences, son expérience, son statut social... et perçoit en retour des profits, résultat de son "travail" au sein de l'organisation tels que des récompenses intrinsèques liées au travail lui-même, des avantages sociaux formels ou informels, certaines conditions de travail favorables ou défavorables.... Le survivant, comme l'organisation, déterminent ainsi leur ratio "contributions/profits" (Homans, 1958).

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 qu'il existe une égalité ou une non-égalité entre le ratio de l'organisation et son ratio ou celui des salariés licenciés.

Enfin, la théorie de l'équité d'Adams (1963) permet d'agréger ces différents travaux fondateurs. Le survivant va analyser dans quelle mesure il existe une justice distributive, fonction des mesures appliquées et du montant des indemnités versées lors du plan social, dans quelle mesure l'équilibre entre ses contributions et ses récompenses après le plan social a été modifié et demeure conforme à sa congruence cognitive.

Il va par ailleurs s'interroger sur les nouveaux termes de l'échange : quelles sont les nouvelles attentes de la part de son organisation au niveau du système de production, des conditions de travail, des relations humaines... d'autant que le survivant a également une nouvelle offre à proposer, en termes d'implication organisationnelle, d'engagement au travail, d'une éventuelle intention de quitter l'organisation et/ou de nouvelles relations professionnelles avec les autres survivants...

En fonction des réponses obtenues à ces diverses questions, le survivant modifiera ses attitudes et son comportement en vue de rétablir une nouvelle situation d'équilibre, souvent différent de la situation initiale mais conforme à sa recherche pour un équilibre cognitif. C'est ainsi que ses stratégies seront successivement les suivantes (Adams, 1963) : il réduira ses données telles que 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 (d'après notre cadre conceptuel).

Mais outre cette première approche relative au résultat distribué lors du plan social, les entreprises doivent également intégrer une seconde dimension, plus psychologique. Elle repose sur l'analyse faite par le survivant quant aux procédures mises en œuvre par l'entreprise : dans quelle mesure les procédures, les règles du plan social ont été respectées par l'entreprise, dans quelle mesure celles-ci peuvent être jugées comme équitables, dans quelle mesure il existe une justice procédurale lors du plan social.

L'un des éléments clés pour une justice procédurale est la qualité et l'exactitude de la procédure suivie et de la décision prise (Thibaut et Walker, 1975). S'ajoute également l'importance d'une participation des protagonistes lors de la résolution d'un conflit c'est-à-dire l'importance de la participation des survivants et des règles suivies par l'organisation (Leventhal, 1976) lors de la mise en œuvre du plan social.

L'existence de garanties procédurales permet de s'assurer que les aspects déontologiques ont été considérés et que la décision a été prise de manière impartiale, quelque soit son contenu substantiel (Rojot, 1992). Mais cela sous-entend 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.

Enfin, outre le rôle du cognitif dans l'analyse faite par le survivant quant à l'attribution des indemnités et des mesures suivant les règles pré-établies par la législation sociale en matière de plan social, et induites par une volonté de justice procédurale, l'entreprise ne doit pas omettre l'aspect humain de la justice organisationnelle ("human side", Tyler et Bies, 1990) car il existe des éléments affectifs dans une décision, surtout dans le cas d'une situation d'injustice (Bies, 1987). Apparaît alors la troisième dimension de la justice organisationnelle, la justice interactionnelle (ou interpersonnelle ; selon la traduction ambivalente d'"interactionnel").

Sont ainsi distinguées à la fois la perception des survivants quant à une influence potentielle sur la décision du plan social avec l'élément "voix au chapitre" dans la mesure de la justice procédurale et la perception des survivants quant à l'attitude du décideur, de leur Direction avec l'élément "justifications données" dans la mesure de l'injustice interactionnelle (Shapiro, 1992).

Les entreprises, de par les explications fournies, pourront alors rendre leur décision acceptable surtout si elle est défavorable pour les survivants. De plus, lors d'un plan social où une procédure avec "voix au chapitre" a été mise en œuvre, le survivant peut être amené à éprouver un sentiment d'injustice moins élevé que celui éprouvé si le plan social avait utilisé une procédure sans "voix au chapitre" (Folger, 1977). Les entreprises disposent, d'ailleurs, d'une typologie d'arguments réduisant "l'outrage moral" ressenti tels que l'argument disculpant, l'argument idéologique ou l'argument dit de référence (Bies, 1987).

Cette première problématique axée sur la justice organisationnelle souligne l'importance, pour les entreprises, d'analyser celle-ci sous un angle tri-dimensionnel, afin d'acquérir une meilleure compréhension de la construction du sentiment d'injustice des survivants. D'une part, les survivants peuvent éprouver un sentiment d'injustice distributive c'est-à-dire à partir du ratio entre leurs contributions apportées et les mesures, les indemnités accordées lors de la mise en œuvre du plan social, ils considèrent si leur entreprise a ou n'a pas indemnisé ou aidé les salariés concernés par celui-ci.

D'autre part, les survivants peuvent éprouver un sentiment 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, sur les règles appliquées lors du plan social, s'ils ont ou n'ont pas eu "voix au chapitre".

Enfin, les survivants peuvent éprouver un sentiment 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.

Cependant, cette première problématique de la justice organisationnelle est insuffisante, aux entreprises, pour comprendre les enjeux et les implications liés aux plans sociaux et elle doit être complétée par une deuxième problématique, centrée sur le stress.

Une deuxième problématique axée sur le stress

Dès le XVII^{ème} 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, pressions subies par les individus dans leur environnement. A la fin du XIX^{ème} siècle et au début du XX^{ème} siècle, il décrit les réactions émotionnelles provoquées par des stimulations externes psychologiquement et physiologiquement menaçantes.

Ce n'est que progressivement, au cours du XX^{ème} siècle, que le stress a été véritablement observé, décrit et formalisé d'abord dans le domaine de la biologie par Cannon (1932) et Seyle (1975; in Cazals et Cascino, 1995) : il apparaît comme étant l'une des adaptations biologiques constatées au cours d'expériences auxquelles sont soumis des animaux à des agents nocifs (thermiques, traumatismes physiques...).

Cependant, le processus du stress était considéré selon une approche linéaire, unidirectionnelle et mécaniste, de type stimulus-réponse où le stimulus était le stresseur et la réponse l'état de stress. Jusqu'aux années 80, les recherches sont demeurées axées soit sur la nature du stresseur, sur les éléments externes, environnementaux du stress (dit "stress

objectif") ; soit sur les types de réactions face à un stressor particulier (dit "stress émotionnel").

Les entreprises pourraient retenir cette approche mécaniste, de type stimulus-réponse. Le volet "stimulus" chercherait à connaître les causes du plan social et à dégager les éléments du "stress objectif" ressenti par les survivants ; le volet "réactions" chercherait à analyser leur réponse, face aux bouleversements et à dégager les éléments du "stress émotionnel" ressenti par les survivants.

Mais la compréhension des entreprises sur les survivants ne serait que partiellement atteinte, l'approche mécaniste étant incomplète du fait des difficultés à distinguer "stimulus" et "réponse", trop dépendants l'un de l'autre. Les entreprises sont donc amenées à privilégier plutôt une approche transactionnelle du stress, proposée par Lazarus et Folkman (1984). Selon eux, aucun événement ne peut être identifié comme "stressor" indépendamment de l'évaluation qu'en fait l'individu. De plus, si on considère le stress en tant que réaction, cela suggère implicitement que l'individu subit les événements, sans possibilité d'intervention sur son propre environnement.

Par conséquent, ce n'est pas le stressor en tant que tel qui provoque des troubles mais l'impact du stressor est, également et en grande partie, influencé par la signification et la valeur que le stress revêt pour l'individu qui y est confronté : le processus de stress s'inscrit au sein d'une analyse dynamique (Lazarus et Folkman, 1984).

En effet, le stress ressenti par un individu est un phénomène perceptuel, fonction d'une menace objective et d'une menace subjective.

L'évaluation objective du stress par le survivant est faite à partir de cinq facteurs "objectifs" d'insécurité : la récession économique, les restructurations, fusions et rachats d'entreprise, les

nouvelles technologies, la croissance des petites entreprises et la flexibilité de l'emploi (Jacobson et Hartley, 1991). Le plan social s'intègre au sein de ces facteurs et constitue, par essence, une menace objective pour les survivants.

Mais face à cette menace objective de l'environnement, ils peuvent ressentir des niveaux d'insécurité différents. En effet, selon Lewin (1935), chaque individu possède un "environnement psychologique", représentant le résultat de sa perception et de son évaluation de l'environnement objectif dans lequel il se situe.

L'évaluation subjective du stress est donc fonction d'une multiplicité de facteurs tels que les caractéristiques innées ou acquises de l'individu, les conditions matérielles dans lesquelles il vit, les succès ou échecs rencontrés avec ses différentes relations (familiales, professionnelles ou amicales...) et sa tendance à la vulnérabilité, en partie déterminée par ses expériences (Lazarus et Folkman, 1984) mais également déterminée par son niveau d'estime de soi qui va alors minorer ou majorer l'évaluation du caractère stressant de la situation

A partir de cette évaluation subjective, l'individu va "faire face" au stresser (appelées "stratégies de coping"), va négocier la menace ressentie, va la tolérer, la maîtriser et la réduire par la mobilisation de ressources internes et/ou externes (Lazarus et Folkman, 1984).

Selon les auteurs, le coping se réfère à un "ensemble d'efforts cognitifs et comportementaux de l'individu c'est-à-dire orientés vers l'action qui visent à "gérer" (maîtriser, tolérer, réduire) les demandes internes et celles de l'environnement ainsi que leurs contradictions, qui grèvent ou dépassent les ressources de la personne" : le coping se réfère à la manière dont le survivant réagit face aux tensions et aux conflits, suscités par le plan social.

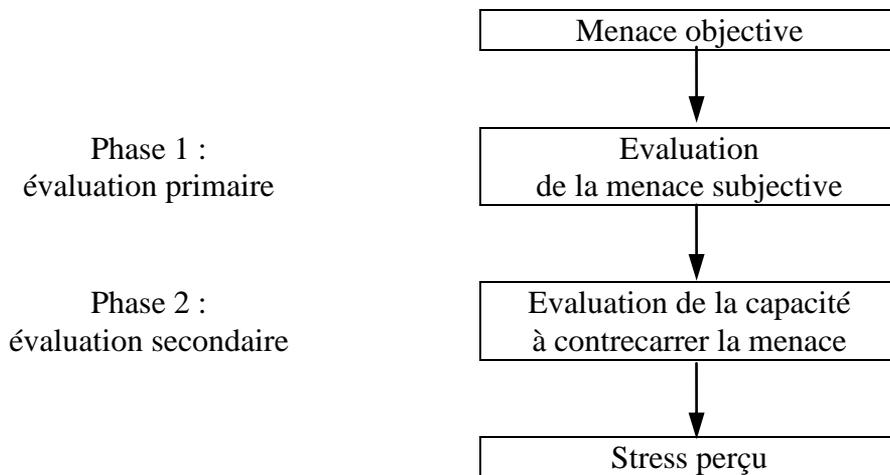
Le coping peut être envisagé selon trois approches cognitives. La première peut suivre une orientation temporelle ("temporal orientation"), selon qu'elle se situe dans le passé ou le futur. En effet, une perte passée sera supportée, ré-interprétée dans le contexte présent ; alors qu'une menace future nécessitera des efforts pour maintenir un statu quo ou pour prévenir celle-ci par une action visant à la maîtriser ou la neutraliser. La deuxième peut avoir une orientation instrumentale ("instrumental focus") : les efforts de coping peuvent être centrés soit vers l'environnement, soit vers soi (c'est-à-dire consistant à se changer soi-même). Enfin, la dernière peut avoir une orientation évaluative ("appraisals") d'abord dite primaire, puis dite 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 le survivant pour se sentir mieux (par exemple, il ne considère pas comme responsable du licenciement de ses collègues) (Lazarus et Folkman, 1984).

Ce processus dynamique du stress de Lazarus et Folkman (1984) peut être présenté grâce au schéma suivant.

Schéma 3 : le modèle transactionnel du stress selon Lazarus et Folkman (1984)



En retenant cette deuxième problématique, les entreprises acquièrent une compréhension de la construction du sentiment d'insécurité éprouvé par les survivants, à partir de l'impact du stress. Elles doivent, par conséquent, considérer que le stress du survivant s'inscrit dans un processus, à partir de la situation à laquelle il est confrontée ; qu'il est contextuel, fonction des ressources dont dispose le survivant ; qu'il n'existe pas de bonne ou de mauvaise stratégie pour faire face au stress (Folkman et al., 1986).

Les stratégies de "coping" des survivants vont leur permettre de chercher les moyens pour enrayer et/ou pour maîtriser le stress ressenti. Ceux qu'ils retiennent s'appuient sur l'implication organisationnelle, l'engagement au travail et l'intention de quitter l'organisation ; selon le cadre conceptuel retenu (mais ne faisant pas l'objet d'un développement dans cet article).

Devant nécessairement assurer leur survie, les entreprises sont en perpétuelle "veille stratégique" afin d'atteindre leurs politiques efficaces, notamment dans le domaine des ressources humaines, d'autant plus si elles ont dû mettre en œuvre un plan social.

Il est tout à fait nécessaire qu'elles aient à l'esprit le cadre conceptuel proposé et les deux problématiques liées. Elles auront alors l'opportunité de connaître, d'anticiper les états psychologiques éprouvés par les survivants et leurs réactions ; d'intégrer les survivants au cœur de leur stratégie ; et de réunir les conditions d'une "re-naissance", après le choc structurel subi, suite au plan social.

Bibliographie

- Adams J. "Wage inequities, productivity and work quality" *Industrial Relations*, n°3, p. 3-16, 1963
- Bies R. "The predicament of injustice : the management of moral outrage" in Staw B. et Cumelings M. (Eds.) "*Research in organizational behavior*" Greenwich, Ct., JAI Press, vol. 9, p. 289-319, 1987
- 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. "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, p. 58, janvier 2002
- Cazals M-P. et Cascino N. "L'estime de soi comme indicateur de la variabilité des réactions psychologiques à la privation d'emploi" in Bolognini M. et Prêteur Y. (dir.) "*Estime de soi - Perspectives développementales*" Neuchâtel, Delachaux et Niestlé, pp. 269-284, 1998
- Festinger L. "*A theory of cognitive dissonance*" Stanford, Ca., Stanford University Press, 1957
- Folger R. "Distributive and procedural justice : combined impact of "voice" and improvement on experienced inequity" *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 35, n°2, pp. 108-119, 1977
- Folkman S., Lazarus R., Dunkel-Schetter C., de Longis A. et Gruen R. "Dynamics of a stressful encounter : cognitive appraisal, coping and encounter outcomes" *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 50, n°5, pp. 992-1003, 1986
- François-Philip de St Julien D. "*Les survivants : vers une gestion différenciée des Ressources Humaines*" Thèse de Doctorat, Université Panthéon-Sorbonne, 2002
- 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, p. 597-606, 1958
- Jacobson D. et Hartley J. "Mapping the context" in Hartley J. et al. "*Job insecurity : coping with jobs at risk*" Londres, Sage Publications, 1991
- 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
- Lewin K. "*A dynamic theory of personality*" New York, Mac Graw Hill, 1935

Rojot J. "Déontologie et gestion des ressources humaines" in H. de La Bruslerie "*Ethique, Déontologie et Gestion de l'entreprise*" Paris, Economica, pp. 117-140, 1992

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

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

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