



HAL
open science

Restructurations et salariés "survivants"

Delphine Philip de Saint Julien

► **To cite this version:**

Delphine Philip de Saint Julien. Restructurations et salariés "survivants". Liaisons sociales magazine, 2019, 202, p. 58-59. hal-04353089

HAL Id: hal-04353089

<https://hal.uvsq.fr/hal-04353089>

Submitted on 19 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.

Restructurations et salariés "survivants"

de Delphine Philip de Saint Julien

Ce n'est qu'à partir de la crise de 1929 que les chercheurs en management se sont saisis des problématiques autour des licenciés économiques. A la fin des années 60 que le cadre juridique s'est progressivement construit et le terme de "projet de licenciement collectif" a été remplacé par celui de "plan social" en 1989 puis de "plan de sauvegarde de l'emploi" (PSE) en 2002.

Les chercheurs en gestion des ressources humaines se sont intéressés à la problématique des restructurations autour de la conduite et des modes de régulation de celles-ci, sur le rôle des différentes parties prenantes, sur de possibles "bonnes pratiques" contextuelles, sur les conséquences en termes de santé au travail... Or, la mise en œuvre d'un PSE impacte une population souvent oubliée, les entreprises prises dans l'urgence et le respect du strict cadre juridique, se concentrant sur les salariés partants : les salariés restants dans leur entreprise après un PSE, dénommés les "survivants".

Bien que les recherches relatives à ces derniers ont été développées au milieu des années 80 aux Etats-Unis par J. Brockner, pionnier de cette problématique puis début des années 90 au Canada par M. Armstrong-Stassen, elles ne sont apparues qu'à la fin des années 90 en France. Centrées sur le corpus théorique de la justice organisationnelle et du stress, nos recherches ont notamment démontré que deux états psychologiques majeurs sont ressentis par les "survivants" : un sentiment d'injustice distributive, procédurale et/ou interactionnelle et un sentiment d'insécurité.

D'une part, les "survivants" peuvent éprouver un sentiment d'injustice distributive, c'est-à-dire ils s'interrogent sur le ratio contributions apportées/récompenses, indemnités obtenues, si leur entreprise a indemnisé ou aidé de façon équitable les salariés concernés par le PSE : les indemnités versées aux licenciés étaient-elles suffisantes, voire supra légales ou supra conventionnelles ? L'entreprise a-t-elle aidé ces derniers à rechercher un nouvel emploi, à construire un nouveau projet professionnel et personnel, à suivre de nouvelles formations ?

D'autre part, les "survivants" peuvent éprouver un sentiment d'injustice procédurale c'est-à-dire ils s'interrogent sur le contenu substantiel des décisions et des procédures utilisées pour y

aboutir : les règles légales et les procédures pré-établies par l'organisation, notamment si un accord de méthode a été signé, ont-elles été respectées ?

Enfin, les "survivants" peuvent éprouver un sentiment d'injustice interactionnelle c'est-à-dire ils vont s'interroger sur les éléments affectifs : leur entreprise ou leur supérieur hiérarchique leur ont-ils fourni des explications, des informations, notamment sur les mesures d'accompagnement social ? Quelle typologie d'arguments ont-ils utilisé pour réparer "l'outrage moral" ?... Il faut noter également que cette justice interactionnelle peut être substituée par les termes de justice interpersonnelle et informationnelle : les "survivants" ont-ils été traités avec dignité et respect, sans remarques ou commentaires désobligeants ; la communication à leur égard a-t-elle été honnête, opportune, personnalisée et a-t-elle permis de justifier la décision prise ?

Le second état psychologique ressenti par les survivants est un sentiment d'insécurité, voire un sentiment de stress. Considérée comme une menace, ils vont chercher à évaluer si la situation induite par le PSE peut mettre en danger leur bien-être et s'ils ont les capacités à mettre en œuvre des stratégies pour prévenir, maîtriser ou enrayer le stress perçu. S'ils évaluent qu'ils sont incapables de faire face à cette menace, alors leur réaction face au stress sera forte et ils envisageront diverses stratégies d'ajustement, de "*coping*", pour "faire face", fonction de leurs ressources individuelles et de leur résilience ; en cherchant à mettre en place une ou des actions visant soit à modifier ou à manager la situation, soit à réduire ou manager la détresse émotionnelle ressentie.

Ces deux états psychologiques majeurs se traduisent par diverses réactions de la part de "survivants". D'une part, leur implication organisationnelle c'est-à-dire leur lien avec leur entreprise, est un construit affectif, cognitif et/ou normatif : ces derniers restent dans leur organisation s'ils s'identifient aux buts et aux valeurs de celle-ci ; s'ils évaluent le coût de rester au sein de celle-ci en fonction des investissements réalisés inférieur à celui de partir ; s'ils éprouvent le devoir de rester, un sens du devoir à son égard.

D'autre part, leur engagement au travail c'est-à-dire leur lien avec leur travail est un construit bi-dimensionnel : leur engagement lié à l'emploi occupé et celui dans le travail en général. Autant les "survivants" peuvent moins s'identifier psychologiquement à leur emploi, à leur poste, autant ils peuvent toujours accorder de l'importance au travail par rapport à leur vie en général ; ou le contraire.

Une possible gestion différenciée des Ressources Humaines

Une restructuration ajoute par essence de nouveaux dysfonctionnements aux dysfonctionnements précédents et pour "survivre", l'entreprise doit faire en sorte que les salariés toujours présents ne soient pas motivés pour partir et par conséquent, elle doit développer une stratégie visant à diminuer leur intention de quitter l'organisation. Nos recherches ont démontré que les entreprises pouvaient envisager de différencier leur stratégie RH entre leur population Cadres et leur population ETAM¹. Afin de diminuer l'intention de quitter l'organisation de ces deux populations, les entreprises doivent augmenter leur sentiment d'insécurité et leur identification aux buts et aux valeurs de celles-ci ; faire en sorte qu'elles considèrent que leurs coûts directs ou indirects liés à un départ seraient élevés ; développer un sens du devoir à l'égard de l'organisation. Par ailleurs, les entreprises doivent faire en sorte que la population Cadres et ETAM considèrent que leurs organisations ont aidé, indemnisé les salariés concernés par le PSE ; qu'elles ont pu exprimer leur point de vue sur les procédures ; que leur direction ou leurs supérieurs hiérarchiques leur ont fourni des explications et des informations suffisantes lors de la mise en œuvre du PSE ; et enfin que les deux populations diminuent leur engagement dans l'emploi occupé et dans le travail en général.

Afin de diminuer l'intention de quitter l'organisation de la population Cadres, les entreprises doivent augmenter leur sentiment d'insécurité et leur engagement dans l'emploi occupé ; faire en sorte qu'elle considère que leurs coûts directs ou indirects liés à un départ seraient élevés ; développer leur sens du devoir à l'égard de l'organisation. Par ailleurs, les entreprises doivent faire en sorte que la population Cadres considère que leurs organisations ont aidé, indemnisé les salariés concernés par le PSE ; qu'elle a pu exprimer son point de vue sur les procédures ; que leur direction ou leurs supérieurs hiérarchiques leur ont fourni des explications et des informations suffisantes lors de la mise en œuvre du PSE ; que la population Cadres s'identifie moins aux buts et aux valeurs de leur organisation et diminue son engagement dans le travail en général.

Afin de diminuer l'intention de quitter l'organisation de la population ETAM, les entreprises doivent augmenter leur engagement dans le travail en général et leur identification aux buts et aux valeurs de celles-ci ; faire en sorte qu'elle considère que leur direction ou leurs supérieurs hiérarchiques leur ont fourni des explications et des informations insuffisantes lors de la mise en œuvre du PSE ; que leurs coûts directs ou indirects liés à un départ seraient élevés. Par ailleurs, les entreprises doivent faire en sorte que la population ETAM considère que leurs

¹ ETAM : Employés, Techniciens, Agents de Maîtrise

organisations ont aidé, indemnisé les salariés concernés par le PSE ; qu'elle a pu exprimer son point de vue sur les procédures ; qu'elle ne développe pas un sens du devoir à l'égard de l'organisation ; qu'elle diminue son sentiment d'insécurité, son engagement dans le travail en général et dans l'emploi occupé.

Des profils de "survivants" ?

En 1998, deux chercheurs américains avaient démontré quatre profils. Les "*meurtris suiveurs*" considèrent que la restructuration est une menace et qu'ils ne sont pas capables d'y faire face : ils sont donc anxieux, moins engagés, notamment s'ils étaient proches de collègues licenciés, plus sujets à être absents et/ou en retard. Les "*disciples fidèles*" considèrent que la restructuration ne représente pas une réelle menace même s'ils craignent de ne pas être capables d'y faire face : ils sont engagés et acceptent les nouveaux buts et objectifs de leur organisation, tout en cherchant à les concilier avec les leurs. Les "*critiques malveillants*" considèrent qu'ils ont les capacités pour faire face à la restructuration mais ne veulent pas participer à sa mise en œuvre : ils sont particulièrement en colère contre leur entreprise, ressentent un profond sentiment d'outrage moral, pouvant même engager des actions de vandalisme et/ou de sabotage. Enfin, les "*avocats actifs*", véritables moteurs pour l'entreprise, ne considèrent pas la restructuration comme une menace et participent activement à son déploiement : ils sont très motivés par ces nouvelles orientations, leur nouvel avenir et cherchent à être d'autant plus performants.

Dans le contexte juridique lié aux PSE, nos recherches ont démontré trois profils de "survivants". Les "*Convaincus*" considèrent le PSE comme une opportunité professionnelle et/ou personnelle, comme congruent avec leurs propres valeurs, leurs propres aspirations. Ils pourront utiliser une stratégie "*Voice*" visant à montrer leur adhésion à leur direction, à leurs supérieurs hiérarchiques et/ou à leurs collègues, sans rechercher de conflit. Les "*Soumis*" analysent le PSE comme un fait inéluctable, comme une stratégie subie et mimétique dans leur secteur d'activité. Ils pourront utiliser une stratégie "*Exit*" en quittant leur organisation psychologiquement, en étant peu impliqués et peu engagés, voire éventuellement par une stratégie "*Neglect*". Les "*Ambivalents*", ne sachant pas déterminer les avantages et/ou les inconvénients liés à la restructuration, demeurent indécis, perplexes, voire perdus, quant à leur opinion vis-à-vis du PSE. Ils pourront alterner entre une stratégie "*Voice*" et une stratégie "*Loyalty*", selon leur degré d'indécision à l'égard de leur entreprise et du changement en cours ; la stratégie "*Neglect*" pouvant même être utilisée dès lors qu'ils se sentent découragés par le nouveau contexte.

Quel nouveau contrat psychologique ?

Outre un contrat formel tel qu'un contrat de travail, existe un contrat informel, immatériel reposant sur diverses obligations et promesses réciproques, plus ou moins diffuses, régies par l'entreprise et les salariés, créant un contrat psychologique. Ce dernier peut revêtir deux formes majeures, au sein d'un *continuum* contractuel. Un contrat psychologique dit transactionnel se crée dès lors que le salarié considère que l'échange avec son organisation n'est que ponctuel, économique et court termiste ; qu'il n'éprouve aucune obligation à l'égard de celle-ci, aucune des deux parties ne s'engageant autour de promesses. Il repose sur des obligations exclusivement monétaires, sur une simple application du contrat de travail. Un contrat psychologique dit relationnel se crée dès lors qu'il existe une forte dimension affective et une confiance mutuelle entre les deux parties ; l'entreprise proposant des promesses jugées importantes et sécurisantes par l'individu, celui-ci s'engageant à lui être loyal et fidèle. Il repose sur un engagement et une confiance durables et réciproques, sur une dimension émotionnelle du contrat de travail.

Le contrat psychologique peut connaître trois modalités différentes dans sa mise en œuvre. Si l'une des parties considère que l'autre partie respecte ses obligations, ses promesses, le contrat psychologique est dit "respecté". Si l'une des parties considère que l'autre partie les respecte bien au-delà de ses attentes, il est dit "dépassé". Si l'une des parties considère que l'autre ne les respecte nullement, il est dit "rompu" ; voire même "violé" si le salarié éprouve un important sentiment de colère, de frustration, de déception.

C'est ainsi qu'un contrat psychologique relationnel et respecté voire dépassé pourra être observé pour les "survivants" "*Convaincus*" ; un contrat psychologique transactionnel et rompu voire violé pour les "survivants" "*Soumis*" ; un contrat psychologique, alternativement transactionnel ou relationnel, alternativement rompu voire violé ou respecté voire dépassé pour les "survivants" "*Ambivalents*".

Mais bien que taboue, anxiogène pour les parties prenantes, trop peu investiguée par les chercheurs, la problématique des "survivants" soulève de très nombreuses perspectives afin de proposer aux entreprises diverses connaissances et stratégies autour des conséquences RH des PSE, afin qu'elle-même et les "survivants" soient résilients face à cet état permanent de changements.