Orientations méthodologiques et présentation des premiers résultats sur l'étude des conséquences des plans sociaux sur les salariés restants

par **Michèle AMIEL**
Doctorante ESSEC - IAE d'Aix en Provence

Résumé :

La problématique de recherche s'articule autour de l'étude des conséquences d'un plan social sur les salariés restants. L'objet de cet article est de présenter la méthodologie de recherche et les premiers résultats de l'étude. Une méthodologie qualitative a été utilisée pour explorer l'objet d'analyse. Cette approche constitue un apport original puisque les recherches menées sur le sujet sont de nature positiviste et purement quantitative. Des entretiens semi directifs d'une durée moyenne d'une à deux heures ont été menés auprès de vingt salariés ayant vécu un plan social. Les personnes ont été choisies en fonction de critères différenciants et en suivant un plan d'expérience. L'analyse de contenu sur le plan thématique est présentée et explicitée. Les principaux résultats sont développés.

Comme le souligne P. Louart, (1995), actuellement les incertitudes économiques, la mouvance technique et l'idéologie de productivité mettent la gestion des ressources humaines en crise (...) avec des régulations brutales qui se font au détriment des personnes (plans sociaux non anticipés, défaut de stratégie sociale) et les effets pervers des plans sociaux sont nombreux (Flechel & Peretti, 1994, 1995 ; Peretti, 1996). Notre sujet de recherche s'intéresse à cette crise, à ses effets, et porte sur l'étude des conséquences des plans sociaux sur les salariés restants et plus particulièrement sur l'influence de l'équité en matière de plan social (Amiel - Flechel, 1994, 1995, 1996.)

Les premiers travaux de recherche sur le sujet sont apparus dès les années trente aux Etats Unis. Eisenberg et Lazarfeld, (1938), ont analysés les conséquences des licenciements économiques sur les salariés et plus particulièrement sur les salariés ayant perdu leur emploi. Sont analysés les changements familiaux et professionnels sous des angles psychologiques , sociologiques, et économiques. Les effets du chômage sur les attitudes et les comportements sont étudiés et notamment l'instabilité émotionnelle, la perte de confiance ou encore la perte de moral. Les chercheurs s'interrogent aussi sur les conséquences du chômage au niveau des attitudes socio politiques : changement d'attitude, de moralité, d'opinions

politiques, de convictions religieuses... Jahoda, Lazarsfeld, et Zeisel, (1933), observent que les licenciements entraînent la misère et des privations physiques. Sur le plan psychologique, ils soulignent la résignation des individus, une apathie qui va de pair avec une désorganisation de la vie sociale et familiale.

Une deuxième vague de travaux s'est développée à la fin des années 1970, et au début des années 1980 avec les recherches de Greenhalgh, 1982, 1983, et les travaux de l'équipe de Brockner, 1985, 1986, (...) Contrairement aux précédentes, ces recherches portent sur l'étude des conséquences des licenciements économiques sur les salariés qui restent dans l'entreprise après les vagues de restructurations. Ces travaux sont particulièrement novateurs sur ce point. Greenhalgh (1982, 1983) orientent ses recherches sur l'impact de l'insécurité sur les attitudes et les comportements des salariés restants. De son côté, l'équipe de Brockner, se centre sur l'impact de l'équité, de la justice distributive et de la justice procédurale.

Nos travaux de recherche s'inscrivent dans la lignée des travaux de Brockner puisque nous cherchons à étudier l'impact de la justice procédurale et de la justice distributive des plans sociaux sur les comportements et les attitudes des salariés qui restent. Pour cela nous nous appuyons sur les travaux de recherche d'Adams (1965), sur l'équité et la justice distributive ainsi que sur les travaux récents de Thibault & Walker (1975), et Greenberg (1988), sur la justice procédurale qui viennent compléter les théories sur la justice organisationnelle.

L'objet de notre thèse est de comparer l'impact de la justice distributive et de la justice organisationnelle des plans sociaux sur les salariés restants tant sur le plan attitudinal que comportemental.

L'objectif de cette analyse est d'explorer le phénomène. Il nous est apparu important dans ce contexte de mener une étude qualitative pour trois raisons majeures :

- aucune étude qualitative n'a été menée, (en effet aux Etats Unis les seuls travaux menés autour de cette problématique ont utilisé une méthodologie quantitative, (Brockner & al, 1985, 1986, 1987, 1988, 1990, 1992, 1993, 1994, Greenhalgh, 1982, 1983).
- le contexte Français est différent du contexte Américain (au moins sur le plan légal et conventionnel)
- cette problématique s'inscrit à la fois dans une démarche constructiviste et positiviste.

Cette étude permet l'exploration du problème afin de déterminer un certain nombre de propositions plus précises et la compréhension du phénomène ainsi que son analyse en profondeur. Cette analyse permettra de générer les items pour la phase quantitative.

Nous allons présenter successivement les différentes étapes de cette phase :

1. Choix de l'étude exploratoire à travers des entretiens semi directifs
2. Détermination du guide d'entretien
3. Choix de l'analyse de contenu
4. Détermination du plan d'expérience
5. Présentation des résultats

5.1 Test d' association

5.2 Analyse de contenu thématique

5.3 Présentation des critères d'équité de justice procédurale et distributive

1. Choix de l'étude exploratoire à travers des entretiens semi directifs

Comme le précisent Evrard Pras et Roux (1993), les études exploratoires permettent d'acquérir une vision aussi complète que possible du problème et lorsque l'on procède à des

entretiens en profondeur, d'être sûr ensuite d'introduire dans le questionnaire tous les cas de figure. Cela nous permettra de formuler des hypothèses et de développer des instruments de type questionnaire et échelle en prenant en compte toutes les situations.

Nous avons exposé précédemment les différentes conséquences que peuvent entraîner les licenciements économiques collectifs aux Etats Unis (puisque les recherches sont exclusivement américaines), (Amiel Flechel 1994,1995). La présente étude nous permettra de déterminer si les conséquences sont sensiblement les mêmes en France dans le cas de plans sociaux et ce, compte tenu des différences culturelles, socio économiques et légales... Nous avons estimé qu'il serait arbitraire et hâtif de tester directement les hypothèses des travaux américains dans le cas Français.

Ces entretiens permettent de mettre en évidence les conséquences les plus fréquentes, de choisir les différents items du questionnaire, de faire un premier tri parmi les concepts et de fixer les axes prioritaires à examiner pour la suite de l'analyse.

Les approches non directives ont été utilisées puisqu'elles permettent d'explorer les motivations, les valeurs, les contenus des attitudes, les perceptions, les représentations et les attentes (Mucchielli, 1994). Elles partent du principe que le comportement de l'individu est influencé par des facteurs dont il n'a pas conscience ou qu'il ne veut pas mentionner directement du fait de mécanismes de défense (Evrard, Pras et Roux, 1993).

Notre choix méthodologique s'est porté sur la technique des entretiens semi directifs pour cerner de manière plus précise notre problématique.

L'entretien semi directif étant une variante de l'entretien non directif, il repose sur les fondements méthodologiques des travaux de Rogers et les mêmes principes sont appliqués. Nous avons donc suivi le cadre d'analyse des méthodes d'intervention développées par Pagès (1965; p 42) : «s'abstenir de toute intervention directive dans le champ d'expérience du client qui y introduise une structure en se substituant à lui, n'intervenir que pour augmenter l'information du client sur sa propre activité mentale, s'abstenir de diriger le processus d'information du client sur lui même, partir de l'hypothèse que le client lui même s'efforce de communiquer avec lui même, et tâcher de faciliter la communication du client avec lui même dans le sens ou lui même la dirige.»

Nous avons donc fait preuve d'une attention positive inconditionnelle vis à vis de l'interviewé (tout ce qui est dit est considéré comme important). Nous avons développé une attitude «empathique» au sens de Rogers (1959; p 210 -211) «le fait d'être empathique consiste à percevoir le cadre de référence interne d'une autre personne avec exactitude, avec les composantes émotionnelles et les significations qui s'y attachent comme si on était l'autre personne mais sans jamais perdre de vue la condition «comme si»».

Les entretiens semi directifs ont été menés pendant une durée moyenne d'une à deux heures en suivant un guide d'entretien préétabli.

2. Détermination du guide d'entretien

L'analyse de la littérature nous a permis de constituer un guide d'entretien destiné a être administré aux salariés restants dans une entreprise après un plan social. Nous souhaitions interroger directement les salariés restants pour éviter les méta perceptions induites dans les entretiens avec les Directeurs des Ressources Humaines.

Cinq à six thèmes ont été introduits, mais pas nécessairement dans l'ordre séquentiel pré établi, mais plutôt selon leur degré de proximité avec les thèmes abordés par l'interviewé.

- Récit personnel du plan social vécu

- Récit sur le déroulement du plan social (aspect de la justice procédurale du plan social)
- Récit sur le contenu du plan social (aspect de la justice distributive du plan social)
- Récit sur les conséquences engendrées du plan social (sur le plan individuel, psychologique, physiologique...)
- Approche d'un plan social équitable (définition de critères)
- Réflexion sur les conditions d'amélioration du climat social

Lors de l'entretien il a été demandé par ailleurs de réaliser des associations de mots et d'idées sur les notions suivantes :
- Association de mots sur le mot «plan social»
- Association d'idées sur les conséquences des plans sociaux sur le plan individuel

Cette association sera utilisée et analysée lors de l'analyse de contenu dans le but d'étudier l'image qui surgit spontanément à l'idée du plan social et la représentation que le personnel restant s'en fait (en suivant la méthodologie de Bardin (1996)).

3. Le choix de l'analyse de contenu

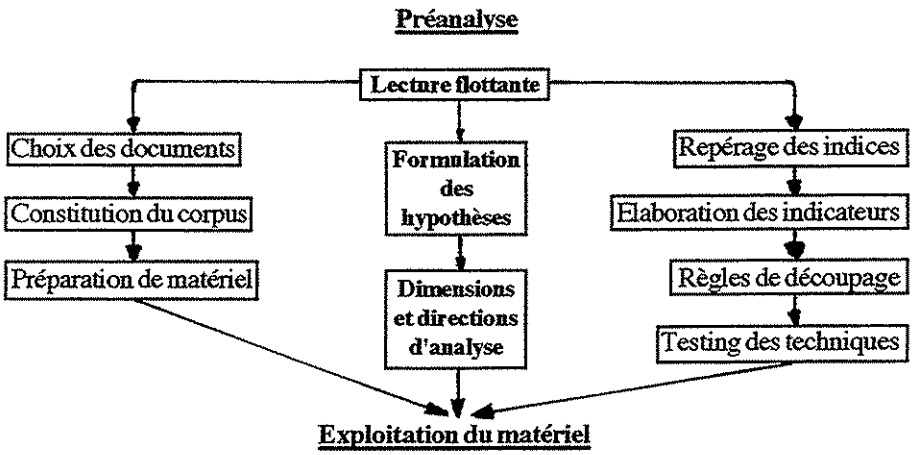
L'analyse de contenu répond bien à notre préoccupation : essayer d'explorer les conséquences des plans sociaux et aider à infirmer ou à confirmer les hypothèses de recherche.

A travers cette analyse nous cherchons à établir une correspondance entre les structures sémantiques ou linguistiques et les structures psychologiques et sociologiques des individus.

A ce propos Bardin parle de plan synchronique ou de plan horizontal pour désigner le texte et du plan diachronique ou plan vertical pour renvoyer aux variables inférées. Cela marque bien la différence avec la linguistique puisque l'objet de la linguistique est la langue, c'est à dire l'aspect collectif et virtuel du langage, et l'objet de l'analyse de contenu est la parole c'est à dire l'aspect individuel et les actes.

Ainsi l'analyse de contenu par un mécanisme de déduction sur la base d'indicateurs reconstruits à partir d'un échantillon de messages particuliers vise à la connaissance de variables d'ordre psychologique et sociologique.

Nous suivons trois pôles chronologiques dans l'analyse : la préanalyse, l'exploitation du matériel et le traitement des résultats, l'inférence et l'interprétation.



Administration des techniques sur le corpus

Traitement des résultats et interprétation

La préanalyse a trois missions : le choix des documents à soumettre à l'analyse, la formulation des hypothèses et des objectifs, l'élaboration d'indicateurs sur lesquels s'appuiera l'interprétation terminale. Pour répondre à notre problématique nous avons choisi d'interroger des salariés ayant vécu un plan social dans les derniers mois, l'analyse de contenu portera donc sur la retranscription de ces entretiens. (Pour ce faire nous avons suivi les règles d'exhaustivité et de pertinence prônées par Bardin.) En ce qui concerne les premières hypothèses de recherche elles découlent directement de la revue de littérature et portent sur l'analyse des conséquences de la justice organisationnelle du plan social sur le comportement et les attitudes des salariés.

L'exploitation du matériel consiste à administrer les techniques sur le corpus : mener les entretiens, les enregistrer et les retranscrire intégralement.

Le traitement des résultats est réalisé ensuite de manière à ce que les résultats soient significatifs et valides afin de proposer des inférences à propos des objectifs prévus. A terme le type d'inférence obtenu servira de base à une autre analyse

4. Détermination du plan d'expérience

L'objectif a été d'obtenir un échantillon contrasté et de petite taille, puisque comme le souligne Igalens (1994) : « l'obtention d'un matériau verbal riche et diversifié repose sur la présence dans l'échantillon de personnes très différentes parfois peu représentatives au sens statistique mais porteuses d'idées, témoins privilégiés.» L'idée de base qui préside à la mise à jour des critères d'échantillonnage repose sur le postulat que les opinions les façons de voir les choses et les attitudes dépendent à la fois des situations de travail et des caractéristiques personnelles.

Les caractéristiques suivantes ont donc été prises en compte :

Caractéristiques personnelles :

- âge, (25% des personnnes intérrogées avaient moins de trente ans, 25% avaient entre 30 et 40 ans, 25% entre 40 et 50 ans, et enfin 25% avaient plus de 50 ans) ;
- ancienneté dans l'entreprise restructurée (un tiers des personnes avaient moins de cinq ans d'ancienneté, un tiers entre 5 et 10 ans et un tiers avaient plus de 10 ans d'ancienneté)
- formation (deux grands types de formations prédominaient : une formation d'ingénieur, et une formation plutôt orientée vers la gestion).

Situation de travail :

- niveau hiérarchique, (50 % des personnes avaient un niveau cadre au sens d'encadrement et 50% d' assimilés cadres au sens d'accompagnement)
- département, (un tiers travaillaient pour un département technico commercial, un tiers pour un service GRH, et un tiers pour un département administratif)
- poste touché ou non par le plan social (exemple : passage à mi temps ou pré retraite progressive, 25 % des personnes se trouvaient dans un de ces cas).

Critères organisationnels :

Le choix des entreprises s'est fait en fonction des critères différenciants suivants :

- nombre de plans sociaux mis en place dans l'entreprise (dans 50% des cas ce fut un plan social unique, et dans 50 % des cas des plans sociaux répétitifs),
- situation financière de l'entreprise (la moitié des entreprises avaient des pertes endémiques, et l'autre moitié une situation financière relativement équilibrée),
- taille de l'entreprise (50% PME, 50% grandes entreprises),

- mise en oeuvre d'une stratégie après le plan social (20% oui, 80% non),
- type de plan social :
- par rapport au contenu (20% des entreprises ont fait de nombreux licenciements secs, 80% de nombreux reclassements)
- par rapport au contenant (30% des entreprises ont agit sans réelle communication,)
- effectif concerné par le plan social (faible (20% des entreprises étaient en dessous du seuil de 10% des effectifs licenciés), élevé),
- présence syndicale (20% sans présence syndicale),
- secteur d'activité (50% Industrie, 50% Services).

Les personnes interviewées ont été contactées en Janvier, Février et Mars 1996, dans le cadre d'un cycle de formation continue pour cadres et assimilés cadres. Il a été demandé à ceux qui avaient vécu un plan social de bien vouloir répondre à un entretien semi directif d'une durée d'environ une ou deux heures.

Vingt personnes ont donc été interrogées dans ce cadre. Précisons que les entretiens se sont toujours déroulés hors du cadre du travail. En effet, les personnes interrogées avaient «peur de répondre et de se faire mal voir par leur direction». Il n'a pas été facile de d'obtenir ces rendez vous, car le sujet de recherche est un thème considéré comme «tabou» par les salariés restants.

Le premier travail a été de convaincre les personnes de bien vouloir répondre. Pour faciliter l'adhésion il a été garantie à ces personnes un anonymat complet tant sur leur propre identité que sur l'entreprise elle même. C'est pour ces raisons que nous n'avons pas pu citer le nom des entreprises, nous avons simplement indiqué le secteur d'activité.

Les personnes interrogées ont été sélectionnées aussi en fonction de l'entreprise dans laquelle elles travaillent et ont vécu le plan social. Cette sélection s'est faite en fonction des critères organisationnels développés plus haut. Notre échantillon d'individus nous a permis d'obtenir des entreprises aussi différentes que possibles si bien que l'on a réussi à obtenir tous les critères différenciants et ainsi nous avons obtenus un échantillon d'entreprises contrasté. Dans certains cas nous avons réussi à interroger plusieurs salariés appartenant à une même entreprise. Ceci nous a permis de constater que les perceptions du plan social sont sensiblement les mêmes. Cependant, il existe des critères différenciants en fonction des caractéristiques personnelles, c'est ce que nous développerons dans la présentation des résultats.

5. Présentation des résultats

5.1 Test d'association

Comme nous l'avons déjà évoqué, le thème des licenciements est considéré comme un sujet tabou, c'est pourquoi nous avons décidé de faire des tests projectifs pour éviter les blocages et les mécanismes de défense.

En effet, lors du déroulement des premiers entretiens, nous avons rencontré quelques difficultés pour obtenir des réponses sincères et personnelles. C'est pourquoi nous avons décidé d'utiliser des méthodes projectives. Parmi les trois types de tests utilisés en diagnostic clinique : le test d'association de mots de Jung, le test dit des tâches d'encre de Rorschach et le TAT (thematic aperception test de Muray), nous avons choisi le test d'association. Ce test s'appuie sur les théories de la forme (gestalt theory) et de la perception ainsi que sur le concept psychanalytique de projection qui est selon Freud une action psychique qui consiste à expulser de la conscience les sentiments répréhensibles pour les attribuer à autrui.

Dans le cadre de notre recherche le test d'associations de mots est le mieux adapté

puisqu'il convient à l'analyse du non dit et de l'implicite (Quivy & Van Campenhoudt, 1988; Evrard, Pras & Roux, 1993; Bardin, 1996).

Lors des entretiens, il a été demandé aux salariés qui ont vécu un plan social de faire des associations de mots sur le mot plan social pour déterminer les représentations qu'ils s'en font. Pour Bardin, (1996 : p 56), cela permet «d'étudier un stéréotype, il correspond à une mesure d'économie dans la perception de la réalité puisqu'une composition sémantique toute prête, généralement très concrète et imagée, organisée autour de quelques éléments symboliques simples, vient immédiatement remplacer ou orienter l'information objective ou la perception réelle. Structure cognitive acquise et non innée (soumise à l'influence du milieu culturel, de l'expérience personnelle, d'instances d'influences privilégiées comme les communications de masse), le stéréotype plonge cependant ses racines dans l'affectif et l'émotionnel car il est lié au préjugé qu'il rationalise justifie ou engendre.»

Cela permet en psychologie clinique d'aider à repérer les zone de blocage et de refoulement d'une personne. Il a été demandé au sujet d'associer librement et immédiatement à l'écoute des mots inducteurs d'autres mots ou mots induits.

Les associations de mots sur le plan social et ses conséquences sur le plan individuel accompagnées de leur fréquence d'apparition sont présentées ci dessous :

Plan social	**Fréquence d'apparition**
Licenciement, suppression d'emplois	10
Problème du chômage, ASSEDIC	4
Diminution de charge de personnel	4
Problèmes avec les syndicats	4
Aménagement du temps de travail	4
Injustice	2
Restructuration, réorganisation	0
Mise à la porte	
Indemnités	
Revente de société	
Dépôt de bilan, liquidation	
Discussion	
Malaise	
Boucherie	
Perte de savoir	
Nouveau départ	
Chance de faire partir les mauvais	
Augmentation de marge financière, duCA	
Suppression d'activités jugées non rentables	
Problèmes humains	
Conventions de conversion	
Bilan de compétence	
Reclassement	
Mobilité géographique	
Création d'entreprise	
Convention FNE	
Sujet tabou	

Conséquences du plan social au niveau individuel pour le personnel restant	Fréquence d'apparition
Démotivation	10
Perte de confiance dans les dirigeants	9
Climat d'insatisfaction très difficile, tendu, lourd	8
Désimplication, désintérêt	7
Remise en question	6
Stress	6
Profonde tristesse, morosité	6
Diminution de salaire	4
Inquiétude	4
Opportunités, nouveau départ	4
Mobilisation de défense, autodéfense	4
Culpabilité	4
Injustice, inéquité	2
Marché du travail très difficile	0
Echec du dirigeant	
Attente de la nouvelle direction	
Peur de liquidation	
Perte d'avantages	
Malaise	
Déculpabilisation	
Perte de mémoire	
Perte de savoir	
Perte des connaissances en réseaux	
Traumatisme	
Gain de productivité	
Surcharge de travail	
Organisation difficile	
Usine presse boutons	
Pas de relations humaines	
Perte de confiance en soi	
Peur	
Fatigue	
Ne plus oser prendre d'initiative, s'exprimer	
Incertitude	
Manque d'informations	
Angoisse	
Dépression nerveuse, épilepsie, suicide	
Congés maladie prolongés	
Crises cardiaques	
Divorce	
Relations familiales difficiles	

Les quatre conséquences citées les plus fréquemment sont
1- la démotivation (10)
2- la perte de confiance dans les dirigeants (9)
3- un climat d'insatisfaction (8)
4- désimplication, désintéret (7)

Ces thèmes correspondent aux principales conséquences étudiées dans les travaux de recherche. Ces éléments nous permettront d'orienter nos recherches et d'inférer nos hypothèses.

Bardin, dans sa méthodologie propose de classer les unités de signification en créant des categories introduisant un ordre supplémentaire révélateur d'une structure interne.
Nous proposons donc les regroupements suivants :

Plan social :
- Caractère juridique (licenciement, suppression d'effectif, mesures de reclassement, indemnités, convention de conversion...)
- Caractère stratégique (restructuration, réorganisation, liquidation...)
- Caractère humain (malaise, boucherie, perte de savoir, chance de faire partir les mauvais...)
- Caractère financier (marge, CA, suppression d'activités non rentables...)

Conséquences du plan social :
- aspect sociologique (climat, malaise, perte de mémoire et de savoir, manque de relations humaines...)
- aspect psychologique (inquiétude, peur, traumatisme, autodéfense, tristesse, perte de confiance en soi, angoisse, incertitude...)
- aspect psychosociologique (démotivation, culpabilité, perte de confiance dans les dirigeants, inéquité...)
- aspect économique (perte d'avantages, diminution de salaire, gain de productivité)
- aspect physiologique (stress, fatigue, dépression nerveuse, crises cardiaques, crise d'épilepsie, suicide, congés maladie prolongé)
- aspect professionnel (opportunité, nouveau départ, remise en question, désintérêt, attente de la nouvelle direction, ne plus oser prendre d'initiatives)
- aspect organisationnel (surcharge de travail, organisation difficile, usine presse boutons, manque d'informations)
- aspect externe (marché du travail difficile, chômage)
- aspect familial (divorce, relations familiales difficiles...)

5.2 Analyse de contenu sur le plan thématique

Sur le plan organisationnel, de nombreux changements apparaissent : charge de travail accrue, modification des tâches. Les salariés se plaignent des changements organisationnels : ils doivent accomplir le même travail à effectif réduit : l'un d'entre eux expliquait «nous devons réaliser dans notre service les mêmes tâches avec un effectif de 30 personnes alors qu'auparavant nous étions plus de 60 personnes».

On constate que de nombreuses organisations restructurées se retrouvent en effectif réduit et ce au détriment de la qualité.

Une autre personne racontait «je dois effectuer dans le service du personnel le travail de six personnes alors que je me retrouve seule dans le service avec un mi temps. Autant vous

dire que la qualité du travail n'est plus la même, on ne peut plus faire un bon travail. Désormais on ne traite plus que les dossiers urgents qui ne peuvent pas attendre. On ne peut plus prendre de recul et analyser ce qui se passe dans l'entreprise.»

D'autres regrettent les changements de management : «Depuis la succession des plans sociaux, la direction a changé de management, désormais c'est le management par la menace et par le stress : on nous dit : ou vous faites des résultats ou vous savez ce qui va arriver.»

Certaines catégories de salariés sont plus menacées que d'autres, une des personnes interviewée racontait : « Dés qu'on atteint l'âge de 50 ans, de deux choses l'une : soit on fait partie des plans sociaux, soit on se retrouve dans des postes de subalternes ou dans des placards.»

Sur le plan psychosociologique la démotivation fait souvent suite à un plan social d'autant que la situation du marché de l'emploi est mauvaise.

«Il y a dix ans il n'y avait pas cette peur du chômage. Mon premier réflexe à l'annonce du plan social a été de regarder les offres d'emplois et cela a été une claque pour moi. D'autant que j'aurais pu être moi même obligée de rechercher un emploi. Le plus difficile c'est la peur de ne pas retrouver un emploi, j'ai des enfants et j'ai acquis une propriété, tout cela peut être balayé comme un château de cartes. J'ai eu un moment de panique et de turbulence. (...) Toutes ces décisions viennent de gens de très hauts niveaux qu'on ne voit jamais, on nous gère comme des pions. J'ai eu des moments de démotivation très importants, il en reste des séquelles et le plus difficile est de se remotiver. On n'a plus envie de se défoncer pour des gens qui sont prêts à vous mettre à la poubelle. On a eu énormément de travail et psychologiquement cela a été très dur. Après le plan social on est très mal dans sa peau, dans ce que l'on fait. Des personnes ont fait des dépressions, ont eu des arrêts maladie très prolongés, ont usés et abusés de tranquillisants. Les salariés de l'entreprise n'ont plus la pêche, on se retrouve sans force, on n'a plus envie de faire quelque chose. C'est une sorte de déprime. Tout le monde est très pessimiste et désabusé vis à vis de l'entreprise. Tout le monde se sent morose, sans espoir, impuissant. Pour moi, il y a une chose qui m'a surpris, aucun délégué n'est venu nous voir, nous défendre. (...)

Je n'ai plus confiance ni dans l'entreprise, ni dans les dirigeants, on ne les a jamais vu, on ne sait pas qui ils sont, c'est affreux. Et comme ils ne nous connaissent pas c'est facile de faire des coupes sombres, c'est le problème des multinationales.»

Sur le plan physiologique, le stress, le phénomène d'épuisement professionnel, et le burnout peuvent apparaître.

Une des personnes interrogée nous confiait : «Après le plan social, j'ai commencé à avoir une boule dans la gorge puis le phénomène s'est amplifié, je n'arrivais plus à dormir la nuit. J'avais peur de ne pas pouvoir m'en sortir, la charge de travail était beaucoup trop importante pour moi toute seule. J'avais peur aussi qu'il y ait un autre plan social.»

Une autre personne nous expliquait : «Depuis le plan social on travaille beaucoup dans l'urgence, j'ai des tas de choses à faire que je ne peux pas faire, il y a des journées où je suis épuisée. Je fais de la spasmophilie car mes journées sont extrêmement éprouvantes. Certaines choses ne peuvent pas être faites, c'est stressant, on ne peut pas aller jusqu'au bout... Parfois j'arrive à relativiser et je me dis que je ne peux plus travailler dans ces conditions. Je n'arrive plus à comprendre cette entreprise, ses décisions, j'ai l'impression d'être dans un autre monde où l'on nous fait comprendre que tout peut être automatisé et c'est ce que j'entend partout autour de moi.»

Un autre salarié nous dévoilait : «Nous sommes tous stressés, nerveux depuis cette succession de plans sociaux certaines personnes dans d'autres services font même des dépressions nerveuses, il y a même une personne qui a eu une crise cardiaque en lisant sa lettre de licenciement».

Une autre personne nous affirmait : «la conséquence majeure du plan social a été pour moi le stress. Le stress a été provoqué du fait des conséquences financières et professionnelles. C'est à dire la remise en question, le choix sans être un choix de trouver un autre emploi au cas où. Le stress a été amplifié du fait que le marché du travail est saturé, il y peu d'emplois, les salaires sont très bas, et la formation demandée pour les postes est très élevée.»

5.3 Présentation des critères d'équité et de justice organisationnelle du plan social

Comme nous l'avons évoqué plus haut, notre problématique de recherche porte sur l'impact de l'équité et de la justice organisationnelle du plan social sur les salariés restants dans l'entreprise.

C'est pourquoi il a été demandé aux personnes interrogées de bien vouloir définir leur critère d'équité du plan social et plus précisément leur critère de justice distributive et de justice procédurale. (Pour une meilleure compréhension lors de l'entretien, on a parlé de contenu du plan social et de procédures et de communication du plan social).

Cette démarche nous a permis d'obtenir plus de quarante critères. Ces éléments vont nous permettre d'élaborer notre questionnaire pour notre phase quantitative.

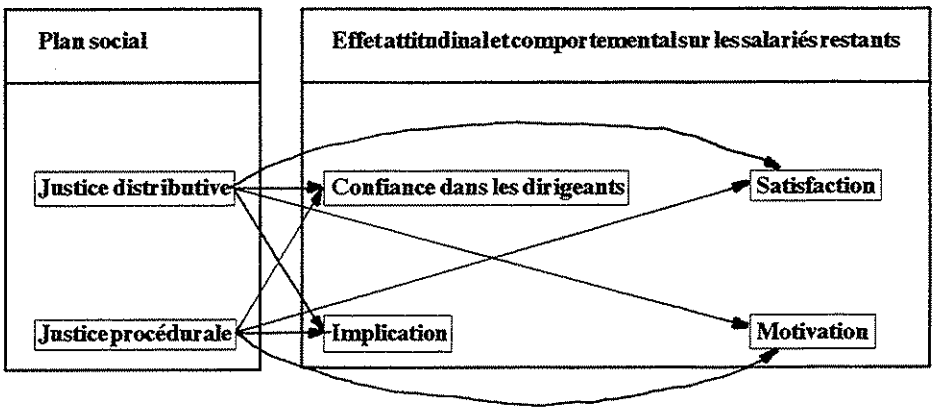
En conclusion, la phase qualitative a mis en évidence les conséquences majeures que peut entraîner un plan social : démotivation, perte de confiance dans les dirigeants, insatisfaction et désimplication.

Elle nous a permis de définir les critères de justice distributive et de justice procédurale dans la mise en oeuvre du plan social.

Notre analyse quantitative aura donc pour objectif d'essayer de tester le modèle ci dessous à l'aide d'un questionnaire et d'échelle de mesure construits sur la base de cette recherche qualitative.

Notre objectif sera d'une part d'essayer de déterminer l'impact des différents types de justice organisationnelle pour répondre à la question suivante : le contenu du plan social est il plus important que la manière de le communiquer?

Et d'autre part, notre objectif sera d'essayer de mesurer les impacts des différents types de justice sur les attitudes et les comportements des salariés restants? Ceci constituera un apport original puisqu'il n'existe aucune recherche sur cette problématique comparée.



Bibliographie :

ADAMS (1963) : «Toward an understanding of inequity», Journal of abnormal and social psychology, Vol 67, N°5, p 422- 436

ADAMS (1965) : «Inequity in social exchange», in L. Berkowitz (Ed), Advances in experimental social psychology, Vol 2, NYK, Academic Press, p 267 - 299

AMIEL (1996) : «Gérer ceux qui restent», Stratégie Ressources Humaines, n°17, p 30-35

AMIEL- FLECHEL M., (1996) : «Assumer les plans sociaux», in «Tous DRH : pratique de gestion des ressources humaines à l'usage des dirigeants et superviseurs», ouvrage dirigé par J.M. Peretti, Paris, Les Editions d'Organisations

AMIEL- FLECHEL M., (1995) : «Etude des conséquences de l'inéquité d'un plan social sur les salariés restants», Poitiers, Actes du 6 ème congrés de l'AGRH, Atelier Jeunes Chercheurs

BARDIN (1996) : «L'analyse de contenu», P.U.F

BROCKNER J, DAVY J & CARTER C, (1985) : «Layoffs self esteem and survivor guilt : motivational affective and attitudinal consequences», Organizational behavior and human decision processes, 36, 229 - 244

BROCKNER J, GREENBERG J, BROCKNER A, BORTZ J, DAVY J, CARTER C, (1986) : «Layoffs, equity theory, and work performance, further evidence of the impact of survivor guilt», Academy of management journal, 29, 373- 384

BROCKNER J, GROVER S, REED T, LEE DEWITT R, O'MALLEY M, (1987) : «Survivors' reactions to layoffs : we get by with a little help for our friend», Administrative science quaterly, 32, 526 - 541

BROCKNER J, GROVER S, GREENBERG J, (1988) : «The impact of layoffs on survivors : insights of interpersonal and organizational justice theory», in J.CARROLL (ed), Advances in applied social psychology, business settings, Hillsdale, NJ, Erlbaum

BROCKNER J, LEE DE WITT R, GROVER S, REED T, (1990) : «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, 26, 389- 407

BROCKNER J, GREENBERG J, (1990) : «The impact of layoffs on survivors : an organizational justice perspective», Applied social psychology and organizational settings, 45- 75, Hillsdale, NJ, Erlbaum

BROCKNER J, (1992) : «Managing the effects of layoffs on survivors», California Management Review, Vol 34, Iss 2, p 9-28

BROCKNER J, GROVER S, REED T, & DEWITT R, (1992) : «Layoffs, job insecurity, and survivors work efforts : evidence of an inverted - U relationship», Academy of Management Journal, Vol 35, Iss 2, p 413-425

BROCKNER J, TYLER T, COOPER - SCHNEIDER R, (1992) : «The influence of prior commitment, to an institution, on reactions to perceived unfairness : the higher they are, the harder they fall», Administrative Science Quaterly, Vol 37, Iss2, p 241-261

BROCKNER J, GROVER S, O' MALLEY M, REED T, & GLYNN M A, (1993) : «Threat of future layoffs, self esteem, and survivors' reactions : Evidence from the laboratory and the field», Strategic Management Journal, Vol 14, p 153- 166

BROCKNER J. & WIESENFELD M., (1993) : «Living on the edge (of social and organizational psychology) : the effects of job layoffs on those who remain», in J.K. MURNIGHAN, ed, Social psychology in organizations : advances in theory and research (Englewood, N.J. : Prentice hall), p 119-140

BROCKNER J., KONOVSKY M., COOPER- SCHNEIDER R., FOLGER R., MARTIN C, & BIES R, (1994) : «Interactive effects of procedural justice and outcome negativity on victims and survivors of job loss», Academy of management journal, Vol 37, N° 2, 397-409

EISENBERG & LAZARFELD, (1938) : «The psychological effects of unemployment», Psychological bulletin, 35, 358-380

EVRARD PRAS & ROUX, (1993) : «Market : Etudes et recherches en marketing», Ed Nathan

FLECHEL M. & PERETTI J.M. (1994) : «Audit des plans sociaux», IAE Aix en Provence, Actes de la dixième université d'été de l'IAS

FLECHEL M., (1994) : «Influence de la politique de communication sur le sentiment d'équité perçu par les salariés restants après un plan social», Montpellier, Actes du 5ème congrés de l'AGRH, Atelier Jeunes Chercheurs

GREENBERG (1988) : «A taxonomy of organizational justice theory», Academy of management review, Vol 12, n°1, p 9-22

IGALENS, (1994) : «Audit des ressources humaines», les Editions Liaisons

LOUART, (1995) : «Succès de l'intervention en gestion des ressources humaines», Editions Liaisons

MUCHIELLI, (1994) : «Les méthodes qualitatives», Que sais je? Puf

PAGES, (1965) : «L'orientation non directive en psychothérapie et en psychologie sociale», Dunod

QUIVY & VAN CAMPENHOUDT (1989) : «Manuel de recherche en sciences sociales», Dunod

PERETTI, (1996) : «Combattre les effets pervers des plans sociaux», Stratégie Ressources Humaines, n°17, p 8-14

ROGERS, (1959) : «A theory of therapy, personnality and interpersonal relationships as developped in the client centered framework», in Kroch, Ed Psychology : a study of science, vol III, Formulations of the person and social context, New York, Mac Graw Hill, 210-211

THIBAULT & WALKER (1975) : «Procedural justice : a psychological analysis», Hillsdale, NJ, Erlbaum