L'implication des salariés restants après un plan social : résultats d'une étude exploratoire

par **Alain BRIOLE, Maître de Conférences à l'IAE de Montpellier**
Claude FABRE, Doctorant, et **Henri MAHE de BOISLANDELLE, Professeur à l'IAE de Montpellier**

Résumé :

Le propos fondamental de ce papier est de s'interroger sur les effets internes du plan social ou du licenciement collectif au niveau de l'implication des salariés qui demeurent dans l'organisation. La question comporte à notre sens des enjeux évidents tant sur le plan managérial que sur le plan humain et social. La première partie du document a pour objet la présentation du cadre de recheche retenu et des choix méthodologiques, tandis que la seconde permettra de mettre en évidence les principaux résultats d'enquête[1].

Malgré la mutiplication des licenciements économiques collectifs et des plans sociaux dans les entreprises françaises et étrangères, ce sujet reste finalement peu étudié par les gestionnaires. On dispose surtout en effet d'études et d'enquêtes à caractère juridique ou macro économique. Ces dernières s'attachent essentiellement à mettre en évidence, par secteur d'activité notamment, la nature et le contenu des plans sociaux et leurs effets sur le marché de la main d'oeuvre (par exemple ARDENTI & VRAIN, 1988, 1991). En dehors des travaux de BROCKNER (1985 , 1987, 1992) et de MELLOR (1992), les conséquences internes des plans sociaux et des licenciements collectifs ont été trés peu analysées.

1. Le cadre théorique

1.1 Problématique et modèle de recherche

1.1.1 La problématique générale

La mise en oeuvre d'un licenciement économique collectif ou d'un plan social correspond globalement à la volonté de restaurer l'équilibre financier de l'organisation ou d'améliorer son niveau de performance économique. Toutefois, il est important de considérer que la «réussite» d'une réduction d'effectif dépend en grande partie de ses effets sur ceux qui restent : le niveau de performance de l'entreprise après un licenciement économique ou

1. Enquête réalisée en 1995/1996 avec le soutien de l'AGRH et de la FNEGE.

un plan social repose en effet sur les attitudes et comportements des salariés restants.

Différentes observations montrent que le licenciement peut entraîner des réactions négatives chez les salariés restants : absentéisme, baisse de productivité, dégradation du climat... Ces dernières peuvent avoir des répercussions à long terme sur l'état de santé et de performance de l'organisation. C'est pourquoi l'étude de l'effet du plan social sur les attitudes des salariés restants et plus particulièrement leur implication organisationnelle nous paraît comporter des enjeux pratiques non négligeables : la recherche de principes de management du plan social permettant de minimiser les effets négatifs du plan social sur la mobilisation des salariés restants nous semble à cet égard prioritaire.

Malgré les enjeux pratiques que nous avons soulignés, il est frappant de constater que le sujet reste à ce jour négligé par les chercheurs en gestion. En effet, seuls quelques travaux d'origine nord-américaine ont abordé le problème des effets du licenciement sur les salariés restants (Cf. notamment BROCKNER, 1988 ; MELLOR, 1992 ; DAVY & Al., 1993). Les travaux français sur le licenciement sont des approches à caractère macro-économique ou juridique, et seules deux recherches en cours (FABRE, 1993, 1994 ; AMIEL-FLECHEL, 1994) se focalisent sur l'analyse des effets internes des plans sociaux. Cette étude comporte donc un intérêt évident sur le plan théorique : elle peut contribuer de manière significative à la connaissance des principes de management et de GRH pertinents dans les organisations confrontées à des projets de réduction d'effectif.

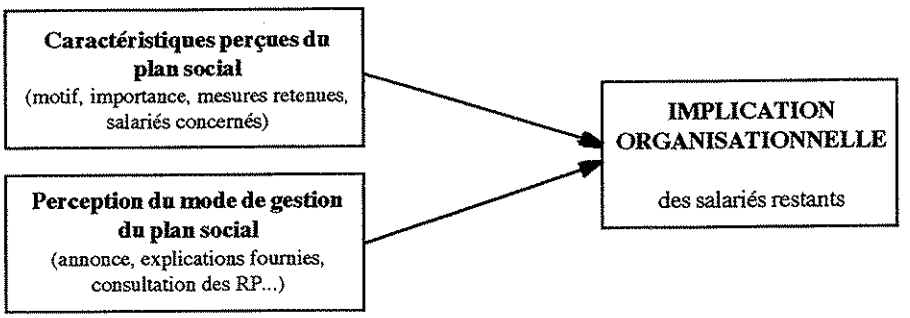
1.1.2 Le modèle de recherche : une logique exploratoire

Les travaux de BROCKNER[2] constituent la principale référence théorique dans le domaine de l'étude des effets du licenciement économique collectif sur les salariés restants. L'auteur montre que le licenciement est susceptible d'avoir des répercussions plus ou moins favorables à l'organisation sur les attitudes et comportements des salariés restants dans la mesure où il peut entraîner des états psychologiques particuliers (sentiment de culpabilité, colère, soulagement, insécurité....). Plus précisément, BROCKNER (1988) montre que la manière dont le salarié restant perçoit le plan social détermine ses attitudes et comportements face à l'organisation et face au travail. Nous soulignons ici que notre modèle de recherche s'inspire de la logique des travaux de BROCKNER (1988).

La relation «licenciement => implication» des salariés restants étudiée par BROCKNER (1987, 1992) et par MELLOR (1992) montre que le niveau d'implication des salariés restants varie en fonction de la sévérité de la réduction d'effectif (qui dépend notamment de la proportion de licenciements «secs») et en fonction du mode de management du licenciement (règle de licenciement retenue notamment). On peut toutefois faire une critique à ces travaux: l'implication y est appréhendée de manière globale, unidimensionnelle.

Nous inspirant des travaux de BROCKNER (1988), nous avons adopté un modèle d'analyse à caractère exploratoire visant à appréhender l'implication organisationnelle des salariés restants au travers de leurs perceptions des caractéristiques du plan social et de sa gestion.

Schéma 1. Le modèle exploratoire



1.1.3 Un concept central : l'implication organisationnelle

Nous retenons la définition la plus répandue et la plus couramment utilisée dans la littérature à savoir celle de PORTER et alii (1979, 1982) : «l'implication est caractérisée par trois facteurs : la croyance et l'acceptation des buts et des valeurs de l'organisation, la volonté de réaliser des efforts supplémentaires pour contribuer à son succès et le désir d'y rester membre», principalement parce qu'elle est appréhendée comme multidimensionnelle. En effet, selon THEVENET (1992), cette définition a trois caractéristiques :

- l'implication, attitude ou comportement : l'implication est attitudinale : c'est l'identification et l'engagement de l'individu envers l'organisation qui l'emploie. Mais celle-ci renvoie également à des comportements puisque le non-retrait est un des trois facteurs qui la définissent. La définition comprend donc une association de l'attitude de base avec le principal résultat qui en découle. Plus largement, cela n'exclut pas l'approche comportementale : «il s'agirait plutôt d'un cycle permanent où l'implication attitudinale conduit à des comportements qui renforcent à leur tour l'attitude initiale».

- l'implication, morale ou calculatrice : la définition tente de réconcilier les deux approches en considérant d'une part que l'implication est morale puisqu'elle renvoie aux mécanismes profonds d'identification et qu'elle suppose une forte congruence de buts et de valeurs entre individu et organisation. D'autre part, cela n'exclut pas une approche en termes d'échanges puisque cette volonté d'investissements en termes d'efforts doit être légitimement compensée par un gain.

- l'implication, active ou passive : «l'implication peut soit évoquer la passivité de l'adhésion aux buts et aux valeurs de l'entreprise, voire leur acceptation béate, soit être active et exprimer la volonté d'agir, de faire des efforts, de prendre sur soi et d'aller dans le sens des buts et des valeurs de l'entreprise».

Deux outils de mesure permettant d'appréhender l'implication comme un construit multidimensionnel dominent à l'heure actuelle par leur utilisation : il s'agit d'une part de l'Organizational Commitment Questionnaire[3] (OCQ) de PORTER et al., dont nous parlons plus haut, et d'autre part de l'échelle de MEYER et ALLEN (1990) destinée à évaluer les trois dimensions de l'implication (affective, calculée, et normative).

Nous avons choisi de retenir pour notre étude l'OCQ de PORTER, en raison de ses propriétés psychométriques mises en évidence dans différentes études antérieures : elle se caractérise notamment par une fiabilité et une cohérence interne élevées, ainsi qu'une validité interne forte (Cf. N. COMMEIRAS, 1994). De plus, pour certains auteurs (ANGLE et al, 1981 ; COHEN et Al, 1990, 1992), le questionnaire de PORTER revêt une conceptualisation bidimensionnelle permettant de déceler d'une part la dimension affective de l'implication, et d'autre part, sa dimension cognitive. Nous retenons donc cette définition car d'une part selon COHEN et Al (1992, 1990), THEVENET (1992), ANGLE et al (1981), elle retranscrit les deux principales dimensions de l'implication à savoir l'affect et le cognitif.

L'instrument se compose de 15 items présentés dans le tableau 1.

---

2. Joël BROCKNER a réalisé depuis 1985 différents travaux sur les conséquences des licenciements économiques collectifs aux Etats-Unis. BROCKNER s'est attaché en particulier à mettre en lumière les conséquences psychologiques et comportementales des licenciements chez les salariés restants, qu'il qualifie de " survivants ". La particularité de l'auteur réside en particulier dans les démarches employées dans le cadre de ses investigations : certaines reposent sur des études-terrain et d'autres sur des études en laboratoire, sous forme de simulation de situations de licenciement.

3. Pour une revue détaillée de l'utilisation des différents instruments de mesure de l'implication dans les travaux antérieurs, consulter la méta-analyse réalisée par N. COMMEIRAS. Cf. COMMEIRAS N. (1994) L'intéressement, facteur d'implication organisationnelle, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, IAE de MONTPELLIER.

Tableau 1. Organizational Commitment Questionnaire (OCQ) de Porter et al. (1979)

1. Je suis prêt à faire de gros efforts, au-delà de ce qui est normalement attendu, pour aider l'entreprise à réussir
2. Je parle de cette entreprise à mes amis comme d'une très bonne entreprise où être membre est formidable
3. J'éprouve très peu de loyauté envers cette entreprise
4. J'accepterais n'importe quelle tâche afin de rester membre de cette entreprise
5. Je trouve que mes valeurs personnelles sont très similaires à celles de l'entreprise
6. Je suis fier de dire aux autres que j'appartiens à cette entreprise
7. Je pourrais tout aussi bien travailler pour une autre entreprise dans la mesure où mon travail resterait le même
8. Cette entreprise me permet de donner le meilleur de moi-même
9. Dans l'état actuel des choses, il faudrait vraiment très peu pour me faire changer d'entreprise
10. Je suis très heureux d'avoir choisi, à l'époque de mon recrutement, de travailler pour cette entreprise plutôt que pour une autre
11. Il n'y a pas grand chose à gagner à rester indéfiniment dans cette entreprise
12. Souvent, je trouve qu'il est difficile d'être d'accord avec les politiques de cette entreprise, sur des sujets importants qui concernent les salariés
13. Je me sens vraiment concerné par le futur de cette entreprise
14. Pour moi, cette entreprise est la meilleure où je pourrais travailler
15. J'ai fait une très grave erreur en décidant de travailler dans cette entreprise

1.2 Les choix méthodologiques

1.2.1 La démarche adoptée

Nous avons dû procéder à des transformations importantes de notre démarche, compte tenu de l'attitude de nos interlocuteurs. A de trés rares exceptions prés, la démarche d'auto-administration des questionnaires envisagée au départ s'est muée en une démarche de réalisation d'entretiens. L'administration du questionnaire s'est déroulée dans le cadre d'entretiens en face à face sur le lieu de travail, en raison de l'exigence de nos interlocuteurs; consommateur de temps (la passation du questionnaire dépasse ainsi les 45 minutes), il reste néanmoins trés productif. Dans une entreprise la procédure initialement prévue a été respectée. Au total, 36 salariés ont répondu à notre questionnaire. Les données recueillies ont été saisies sous SPSS; l'échantillon, quoique faible, peut supporter quelques analyses permettant de tester les hypothèses initiales de la recherche, ou de faire émerger d'autres relations appelant une nouvelle analyse conceptuelle (étude de corrélations, étude de covariance).

Sélectionnés dans quatre entreprises différentes de taille moyenne (50 à 90 salariés), les salariés qui constituent l'échantillon d'enquête (au nombre de 36)) présentent globalement les caratéristiques suivantes :

Le sexe

L' échantillon est à dominante masculine puiqu'un tiers seulement des interlocuteurs sont des femmes; le mode de sélection de nos interlocuteurs dans les entreprises fait que cette variable échappait largement à notre controle.

Le statut

La moitié des interlocuteurs dans l'enquête relèvent de la catégorie «employés ou ouvriers», les agents de maitrise et les cadres étant représentés dans des proportions équivalentes, et sans doute légèrement sur-représentés.

L'âge

La population enquêtée se situe majoritairement dans la tranche d'âge des 25-44 ans. Un tiers des interlocuteurs rencontrés se situe néanmoins dans la tranche d'age des 45-54 ans.

L'ancienneté

Il n'est pas étonnant dés lors que l'ancienneté des salariés de l'enquête soit relativement élevée; les salariés comptant entre 10 et 20 ans d'ancienneté forment pratiquement la moitié de l'échantillon. On peut déduire de cette dernière donnée que la population de l'enquête est constituée de salariés ayant dans l'entreprise une forte intégration.

1.2.2 Epuration de l'instrument de mesure : une implication multidimensionnelle ?

De manière à mesurer sous forme de scores le niveau d'implication des salariés restants, nous avons utilisé dans le questionnaire d'enquête l'échelle de PORTER. Malgré les différentes critiques qui lui sont faites, elle constitue l'échelle la plus populaire actuellement. Avant de mettre en évidence les résultats de l'enquête en terme de scores d'implication globale et par dimension, nous avons procédé à une épuration de l'échelle de mesure utilisée. Pour cela, nous avons suivi les grandes lignes du processus proposé par CHURCHILL (1979).

Ce dernier propose une épuration des instruments de mesure à partir de deux phases de collectes de données différentes. Dans ce cadre, la première collecte fournit des données permettant d'épurer l'échelle de mesure d'origine : suppression éventuelle de certains items et mise en évidence de la structure factorielle de l'instrument. La seconde collecte permet de tester l'instrument épuré suite à la première collecte (fiabilité et validité). Compte-tenu des difficultés liées à la sensibilité du sujet, nous avons dû nous contenter d'une seule collecte pour effectuer cette épuration.

a. Première épuration : analyse de la fiabilité globale

Le calcul du coefficient Alpha de CRONBACH (1951) représente l'un des principaux moyens utilisables pour mesurer la fiabilité d'une échelle de mesure. L'objectif est principalement de vérifier si les différents items sont corrélés correctement au construit étudié, c'est-à-dire s'ils représentent de manière satisfaisante le concept abordé. Ainsi, l'analyse de la fiabilité de l'OCQ au travers des données recueillies a révélé pour l'ensemble des 15 items un Alpha de .73. Ce résultat a été jugé insatisfaisant, compte-tenu du caractère non exploratoire de l'échelle utilisée. En effet, si un coefficient de .50 ou .60 peut être jugé suffisant pour une recherche exploratoire ou pour un construit nouveau (NUNALLY, 1978), on considère en général (COMMEIRAS, 1994) qu'un coefficient de .80 est nécessaire pour des recherches appliquées, utilisant des outils déjà testés. C'est pourquoi nous avons décidé d'éliminer à ce stade l'item 3, ce qui a permis d'obtenir un Alpha de Cronbach de .77, proche du seuil prévu de .80. En effet, il nous est apparu prudent de ne pas éliminer d'emblée des items pouvant permettre d'améliorer de façon marginale la fiabilité globale de l'échelle de mesure, mais plutôt de les conserver dans la perspective des traitements ultérieurs, en particulier pour l'Analyse en Composantes Principales qui suivra. L'implication " globale " sera désormais appréhendée et mesurée à partir de l'échelle épurée, composée de 14 items.

b. Analyse de la structure du construit

PORTER et Al. présentent l'OCQ (Organizational Commitment Questionnaire) commme une échelle de mesure tridimensionnelle de l'implication : l'instrument est destiné à mesurer l'implication affective, cognitive (ou calculée), et normative. Différentes études ont confirmé le caractère multidimensionnel de l'échelle d'implication de PORTER et al., même si elles tendent plutôt à démontrer une bidimensionnalité qu'une tridimensionnalité de l'instrument d'origine. De manière à mettre en évidence le caractère uni ou multidimensionnel de l'échelle dans le cadre de notre recherche, et dans une perspective d'épuration de cet instrument, une Analsye en Composantes Principales a été réalisée. Notre échantillon de 36

personnes, s'il est suffisant pour cette analyse, n'en impose pas moins des réserves quant aux résultats obtenus. De manière à déterminer le nombre d'axes à retenir pour la suite de nos traitements, plusieurs méthodes et critères de sélection ont été employés :

b.1 Application du critère de KAISER

Conformément au critère de KAISER, seuls les axes dont les valeurs propres sont supérieures à 1 ont été retenus dans un premier temps. Comme on peut le voir dans le tableau, l'Analyse en Composantes Principales permet de mettre en évidence 5 facteurs répondant à cette exigeance.

b.2 Application du seuil minimum de variance

Il nous est apparu pertinent, dans un second temps, de vérifier que ces axes expliquent un pourcentage suffisant de la variance du phénomène étudié. Nous avons utilisé pour cela la règle de LAMBIN (1990), selon laquelle «il ne faut conserver que les axes dont le taux d'inertie est supérieur à 100/p» (p représentant le nombre d'items de l'échelle). L'échelle se composant désormais de 14 items, p = 14, et 100/p = 7,14. La part de variance expliquée est de 7,7% pour le facteur 5, et de 6,1% pour le facteur 6. Ceci nous conduit à retenir les 5 premiers axes pour la suite de l'analyse. Notons que ces 5 axes représentent 69% de la variance totale, ce qui peut être considéré comme satisfaisant selon FENNETEAU et al. (1993) : «les premiers axes restituant 60 à 80% de l'inertie totale fournissent une image globalement satisfaisante du nuage de points».

b.3 Epuration de l'échelle pour chacune des dimensions

La technique de la rotation orthogonale VARIMAX, en " exagérant " les taux de corrélations des items, permet de répartir les items sur les axes où ils présentent la plus forte corrélation, et ainsi d'éviter que certains items possèdent une contribution forte sur plusieurs dimensions en même temps. Tous les items possédant sur un facteur au moins un coefficient de corrélation supérieur au minimum de .50, ils sont donc retenus pour les phases qui suivent. Les 5 dimensions se présentent avec les compositions suivantes :

Tableau 2. La composition des 5 facteurs obtenus avec l'ACP

FACTEUR	COMPOSITION
1	Items 2, 5, 6, 8, 14 et 15
2	Items 9, 11 et 13
3	Items 4 et 10
4	Items 7 et 1
5	Item 12

b.4 Dernière épuration : choix final des dimensions à retenir

Cette solution en 5 axes propose des dimensions difficilement interprêtables. De manière à déterminer quels seraient les facteurs retenus et donc à mettre en évidence la structure de l'échelle, une dernière épuration a été effectuée : une analyse de fiabilité de chacun des 5 facteurs a été effectuée. Les résultats obtenus nous amènent à retenir sans hésitation les facteurs 1 et 2, dont le coefficient Alpha est supérieur à .60, et à rejeter d'emblée les facteurs 4 et 5 (Alpha insuffisant pour le facteur 4, et un seul item pour le facteur 5). Malgré un Alpha moyen (.59), nous avons décidé de conserver le facteur 3 pour la suite de nos analyses, dans la mesure où il permet d'identifier l'une des dimensions classiques du construit «implication». Notons que le pourcentage de variance cumulée expliquée par les trois dimensions retenues est moyen (53%). Ce processus d'épuration et d'analyse semble confirmer le caractère multi-dimensionnel de l'échelle de mesure de PORTER.

2. Les résultats de l'enquête exploratoire

Alors que les suppressions de postes correspondent le plus souvent à un objectif de

réduction des coûts et d'amélioration de la santé financière de l'entreprise, les attitudes et comportements des personnes qui restent dans l'organisation peuvent représenter des facteurs de performance déterminants. L'observation des licenciements économiques collectifs et des plans sociaux mis en oeuvre dans les entreprises françaises et étrangères semble pourtant mettre en lumière des conséquences défavorables[4] à l'organisation : démotivation, baisse de productivité, absentéisme, etc...

Dans cette recherche, nous nous sommes penchés plus particulièrement sur l'analyse des effets du licenciement collectif ou du plan social sur l'implication des personnes restantes. Il nous a semblé en effet prioritaire de mettre en évidence les conséquences de ces formes de réduction de personnel sur la relation individu-organisation. Rappelons que cette recherche possède un caractère exploratoire dans le champ français : seules quelques études nord-américaines ont, à ce jour, apporté des enseignements précis dans le domaine abordé.

Nos premiers résultats conservent donc un caractère prononcé de spéculation, qui ne remêt certainement pas en cause leur pertinence, mais devrait en faire le point de départ d'investigations futures.

2.1 La nature de l'implication des salariés restants

Différentes recherches antérieures ont mis en évidence de manière claire les deux premières dimensions de l'échelle de PORTER : la dimension affective (adhésion aux buts et aux valeurs) et la dimension calculée (intérêt à rester dans l'entreprise).

L'OCQ de PORTER reste toutefois l'objet de critiques et de controverses en ce qui concerne sa capacité à mesurer la dimension normative de l'implication (Cf. ANGLE et PERRY, 1981, COHEN et al., 1990).

2.1.1 Des résultats apparemment convergents avec les travaux antérieurs

Les différentes étapes ayant conduit à l'épuration de l'échelle de mesure nous ont conduits à retenir 3 facteurs ou dimensions. Il s'agit dorénavant de tenter d'interpréter chacune de ces dimensions, puis de vérifier si la nature de chacune d'entre elles correspond ou non aux travaux antérieurs.

a. Le premier axe

Cet axe est composé des items 2, 5, 6, 8, 14 et 15. Ces derniers sont rappelés ci-dessous

Tableau 3. Interprétation du premier axe

2. Je parle de cette entreprise à mes amis comme d'une très bonne entreprise où être membre est formidable
5. Je trouve que mes valeurs personnelles sont très similaires à celles de l'entreprise
6. Je suis fier de dire aux autres que j'appartiens à cette entreprise
8. Cette entreprise me permet de donner le meilleur de moi-même
14. Pour moi, cette entreprise est la meilleure où je pourrais travailler
15. J'ai fait une très grave erreur en décidant de travailler dans cette entreprise

On peut constater, à première vue, que la plupart des items composant cette facette sont considérés dans les recherches antérieures comme mesurant l'implication affective. Cette dimension semble globalement cohérente avec les résultats des travaux antérieurs. Elle représente à notre sens correctement la facette affective de l'implication. Plus précisément, elle traduit l'adhésion du salarié aux buts et aux valeurs de l'organisation.

4. Cf. BOROSON & BURGESS (1992), Survivors' syndrome, Accross The Board, Vol.29, Iss.11, november, p.41-45.

b. Le deuxième axe

Le deuxième axe se compose de 3 items : les propositions 9, 11, et 13. Ils sont rappelés ci-dessous :

Tableau 4. Interprétation du deuxième axe

9. Dans l'état actuel des choses, il faudrait vraiment très peu pour me faire changer d'entreprise
11. Il n'y a pas grand chose à gagner à rester indéfiniment dans cette entreprise
13. Je me sens vraiment concerné par le futur de cette entreprise

La nature des items présents rend l'interprétation de cette dimension relativement simple : il s'agit de la facette calculée (cognitive) de l'implication. Notons que cette interprêtation est cohérente avec les études antérieures : les items 9 et 11 sont considérérés par différents auteurs comme mesurant la dimension calculée de l'implication (Cf. notamment N. COMMEIRAS, 1994).

c. Le troisième axe

Il se compose de deux items : les items 4 et 10. Leur intitulé est rappelé ci-dessous :

Tableau 5. Interprétation du troisième facteur

4. J'accepterais n'importe quelle tâche afin de rester membre de cette entreprise
10. Je suis très heureux d'avoir choisi, à l'époque de mon recrutement, de travailler pour cette entreprise plutôt que pour une autre

Cette dimension rassemble deux items souvent présents sur des dimensions distinctes (affective ou calculée) dans les travaux antérieurs, ce qui témoigne d'une stabilité moyenne de ces derniers. L'interprêtation de ce facteur ne paraît pas évidente à première vue.

Toutefois, compte-tenu de la nature des propositions qui la composent, nous considérons que cette dimension reflète le caractère «passionnel», ou «aliénant»de l'implication. L'implication passionnelle se caractérise surtout par l'absence d'évaluation critique par l'individu de sa relation avec l'organisation, par l'acceptation passive des orientations et choix de l'entreprise.

2.1.2 Vers une recomposition de la nature de l'implication?

Une pemière interprétation nous conduit à considérer que les dimensions obtenues sont globalement cohérentes avec les recherches antérieures. Toutefois, on peut s'étonner de la présence de certains items sur les deux premières dimensions :

- la présence des items 14 et 15 au sein de la dimension affective, en général clairement corrélés à la dimension calculée.
- la présence de l'item 13 plutôt considéré dans les travaux antérieurs comme représentant la facette affective de l'implication.

On peut envisager deux explications à ce constat :

- l'une, purement méthodologique, liée à la nature de l'échantillon d'enquête
- l'autre, plus intuitive, selon laquelle ces «déplacements» d'items traduisent une recomposition de l'implication organisationnelle ; dans cette logique, on pourrait avancer que le plan social constitue un évènement suffisamment important pour amener le salarié à modifier la nature de son attachement à l'entreprise. Le terme d'implication «raisonnée» pourrait donc rendre compte de manière pertinente de l'importance du calcul dans la détermination-même du niveau d'implication affective...

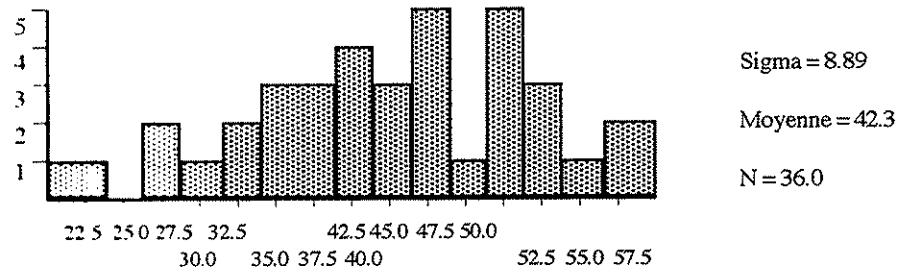
2.2 Les niveaux d'implication observés

2.2.1 Les scores d'implication globale : quels enseignements?

Rappelons ici que nous avons demandé aux répondants de se positionner sur une échelle de Likert de 1 à 5 : l'échelle se composant de 14 items, le score minimal possible était de 14 (14 x 1) et le score maximal était de 70 (14 x 5). Compte-tenu de la structure de l'échelle, un score tendant vers 14 traduit une implication faible, alors qu'un score se rapprochant de 70 traduit une implication très forte.

L'histogramme ci-dessous présente la répartition des scores d'implication globale.

Schéma 2. Les scores d'implication globale



Comme le montre l'histogramme, le niveau d'implication moyen des personnes interrogées est de 42.3. Nous pouvons constater qu'il s'agit d'un niveau que l'on peut qualifier de moyen. L'analyse des données révèle en outre que l'écart-type entre individus reste relativement faible (E=8.8), ce qui confirme que peu de personnes dans notre échantillon ont un niveau d'implication très fort ou très faible.

Il s'agit déjà d'un enseignement intéressant à plus d'un titre : il semble montrer d'une part que la réduction de l'effectif vécue dans ces organisations modère l'adhésion des personnes dans leur organisation. D'autre part, ce score peut également être analysé comme le révélateur d'un processus de rationnalisation - justification de l'engagement des personnes interrogées : on justifierait le fait de rester dans une organisation par un attachement affectif ou un intérêt personnel. Quoiqu'il en soit, une interprétation plus poussée de ces informations passe nécessairement par des analyses plus fines, c'est-à-dire sur chacune des dimensions de l'implication.

2.2.2 Les scores des sous-dimensions de l'implication

De manière à interpréter ce score général, il convient à présent d'analyser les scores obtenus sur chacune des dimensions de l'implication. Il nous apparaît en effet essentiel de mettre en évidence la nature des conséquences du plan social ou du licenciement économique collectif sur la relation individu-organisation. A ce stade du traitement des données, nous nous sommes contentés de calculer les scores moyens obtenus sur chacune des trois dimensions identifiées de l'implication. Il en ressort les résultats suivants :

a. L'implication affective

La moyenne obtenue concernant l'implication affective (6 items) est de 17,8. Ce score traduit le fait que peu de répondants ont exprimé un niveau d'implication très faible, ou très fort (Ecart-type : 5,17). A l'instar de l'implication globale, on peut ici faire le constat d'un niveau moyen d'implication affective très mitigé après la ou les réductions d'effectif vécues.

b. L'implication calculée

La moyenne obtenue concernant l'implication calculée (3 items) est de 10,4. Il s'agit d'un score assez élevé, situé au-dessus de la moyenne théorique de l'échelle (9). On peut effectivement constater que peu de personnes ont manifesté une implication calculée faible ou très faible (Ecart-type : 3,12). Comme nous le soulignions dans le cadre de l'interprétation des axes de l'implication, ce résultat met clairement en évidence l'importance de la dimension calculée, ou raisonnée de l'implication.

c. L'implication passionnelle

La moyenne obtenue en ce qui concerne l'implication «passionnelle» (2 items) est de 5,9. Il s'agit encore une fois d'un niveau que l'on peut qualifier de très modéré (moyenne théorique : 6). On peut toutefois remarquer un écart-type assez important (2,3) qui montre qu'un nombre non négligeable de répondants ont un niveau d'implication passionnelle faible ou fort.

2.2.3 Les enjeux d'une analyse approfondie des déterminants de l'implication

Il est évidemment nécessaire de dépasser cette première analyse. En particulier, les réponses recueillies par le questionnaire ne peuvent pas être seulement considérés comme des éléments d'information distanciés, neutres et purement objectifs, liés au simple examen d'un objet; ce ne sont pas (en tout cas pas seulement, et pas d'abord) des données pour les seuls chercheurs. Ce sont des construits, les produits d'une interprétation, d'une mise en relation de réalités diverses, par nos interlocuteurs, dont la passation du questionnaire nous a souvent montré les modes d'élaboration.

Au plan des représentations, l'événement que constitue le plan social relève d'emblée de l'ordre du conflit d'intérêts, du litige. Dans cette situation se trouvent mêlés des faits, des valeurs et des argumentations.

Sans être forcément explicite, l'évaluation des actions en fonction d'un système de rôles et d'obligations qui leurs sont attachées, déterminants une série d'attentes est en permanence à l'oeuvre dans l'examen de la situation.

En adoptant ce type de perspectives, on reste proche des hypothèses de départ de la recherche qui font une large place aux théories de l'équité, en étendant leur acception et leur champ d'application. Ceci nous amène -mais c'est une autre analyse- à nous intéresser aux variables déterminantes de l'implication des salariés restants, qui paraissent relever, pour une large part, du mode de pilotage du plan social (Cf. BRIOLE, FABRE, MAHE de BOISLANDELLE, 1996).

3. Conclusion

L'enquête auprés des salariés apporte finalement quelques enseignements importants. En termes d'implication, l'impact du traitement du sureffectif est loin d'être positif, nous l'avons vu, en tout cas sur la période qui suit cette mesure, finalement assez longue (plus de deux ans dans plusieurs cas); pour autant, on ne peut dire qu'il soit réellement négatif: on assiste plutot, on l'a vu, à une recomposition de l'implication où la dimension calculée de l'implication inter-agit avec la dimension affective. On voit là encore l'importance des facteurs contingents.

Pour conclure, on peut constater de manière assez nette que les niveaux d'implication observés chez les salariés restants interrogés sont relativement mitigés. Nous avons toutefois souligné un niveau d'implication calculée (cognitive) un peu au-dessus du niveau des autres dimensions.

De manière générale, les résultats obtenus semblent montrer que le plan social constitue un évènement susceptible de modérer l'adhésion des salariés restants, et en tout cas d'induire une modification dans la nature de la relation individu/organisation. L'importance du calcul (aspect cognitif) dans l'implication exprimée nous paraît en effet à souligner...

Bibliographie

ARDENTI R., VRAIN P. (1988), Les restructurations dans les grandes entreprises : politiques de recomposition de la main-d'oeuvre et plans sociaux d'accompagnement des suppressions d'emplois, Noisy, Centre d'Etudes de l'Emploi, 251 p.

ARDENTI R., VRAIN P. (1991), Licenciements économiques, plans sociaux et politiques de recomposition de la main-d'oeuvre des entreprises, Travail et Emploi, N°49, p.15-32.

BESSEYRE des HORTS C.H., FLECHEL M. (1993), La dimension humaine et organisationnelle des restructurations et redéploiements : analyse des facteurs contingents dans les processus de changements, Communication au 4ème Congrès de l'AGRH, HEC, Jouy-en-Josas, Nov.

BOROSON W., BURGESS L. (1992), Survivors' syndrome, Across the board, November.

BRIOLE A., FABRE C., MAHE de BOISLANDELLE H. (1996), L'après licenciement économique et l'après plan social dans les PME : conséquences sur les politiques de GRH et l'implication des salariés restants, Etude FNEGE/AGRH, IAE de MONTPELLIER, Juin.

BROCKNER J. & Al. (1993), Threat of future layoffs, self esteem, and survivor's reactions: evidence from the laboratory and the field, Strategic Management Journal, Vol. 14, Summer, p.153-166.

BROCKNER J. (1992), Managing the effects of layoffs on survivors, California Management Review, Winter, Vol 34, N°2, p.9-28.

BROCKNER et Al. (1988), The effects of work layoffs on survivors : research, theory, and practice, in Cummings and Staw (Ed), Research in Organizational Behavior, Vol. 10, p.213-255, JAI Press.

BURIDANS J.L. (1994), Le management des départs, Paris, Les Presses du Management, 195

CHAUCHARD J.L. (1985), Restructuration et plan social, Paris, E.O., 198 p.

COMMEIRAS N. (1994), L'intéressement, facteur d'implication organisationnelle : une étude empirique, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, IAE, Université Montpellier II.

COMMEIRAS N. (1994), L'implication organisationnelle et les contingences individuelles : les résultats d'une étude empirique, Communication au 5è Congrès de l'AGRH, Montpellier, 17-18 novembre.

FABRE C. (1996), Audit de l'implication des salariés restants après un plan social, Papier de Recherche CREGO, IAE de Montpellier, Mai.

FABRE C. (1995), L'implication des salariés restants après un plan social, Communication au 6è Congrès de l'AGRH, Atelier Jeunes Chercheurs, Poitiers, Nov.

FABRE C. (1994), Le plan social, acte de gestion et objet à gérer dans les PME, Comm° au 5è Congrès de l'AGRH, Atelier Jeunes Chercheurs, Montpellier, 17-18 Nov.

FLECHEL M., PERETTI J.M. (1994), Audit des plans sociaux, Communication au Congrès de l'Institut International de l'Audit Social, Aix-en-Pvce, 1-2 Sept.

GARAND D., FABI B. (1991), Fondements conceptuels des pratiques de GRH en PME : formalisation, vision entrepreneuriale et modèle contingentiel, Communication au 2ème Congrès de l'AGRH, Cergy, Novembre.

GREENHALGH L., LAWRENCE A.T., SUTTON R.I. (1988), Determinants of workforce reduction strategies in declining industries, Academy of Management Review, Vol. 13, N°2, p.241-254.

LIAISONS SOCIALES (1993), Le licenciement économique, Numéro spécial 11412, Mars.

MAHE de BOISLANDELLE H. (1988), La GRH dans les PME, Paris, 1988.

MAHE de BOISLANDELLE H. (1994), Esquisse d'une théorisation de la GRH en PME, Communication au 5ème Congrès de l'AGRH, Montpellier, 17-18 novembre.

MAHE de BOISLANDELLE H. (1993), Gérer les hommes de la jeune entreprise, Paris, Chotard.

MEYER J.P., ALLEN N.J. (1990), The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization, Journal of Occupational Psychology, Vol. 63, p.1-18.

MEYER J.P., ALLEN N.J., SMITH C.A. (1993), Commitment to organizations and occupations : extension and test of a three-component conceptualization, Journal of Applied Psychology, Vol. 78, N°4, p. 538-551.

MELLOR S. (1992), The influence of layoff severity on postlayoff union commitment among survivors: the moderating effect of the perceived legitimacy of a layoff account, Personnel Psychology, 45 p.

MOWDAY R.T., PORTER L.T., STEERS R.M. (1979), The measurement of organizational commitment, Journal of Vocational Behavior, N°14, p.224-247.

MOWDAY R.T., PORTER L.W., STEERS R.M., BOULIAN P.V. (1974), Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians, Journal of Applied Psychology, N°59, p.603-609.

NEVEU J. P. (1993), L'intention de départ volontaire chez le cadre, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université des Sciences Sociales, Université Toulouse I.

ROJOT J. (1992), Ce que participation veut dire, Revue Française de Gestion, N°2, p.83-95.

ROJOT J., AMADIEU J.F. (1995), La gestion des ressources humaines et des relations professionnelles.

SEMAINE SOCIALE LAMY (1991), Le plan social, n° spécial 573, Nov.

THEVENET M. (1992), Impliquer les personnes dans l'entreprise, Paris, Editions Liaisons.