



Réponses des « survivants » à un plan de sauvegarde de l'emploi

Une grille de lecture

En lien avec les recherches relatives aux changements organisationnels et aux stratégies déployées par les salariés, cet article vise à étudier la typologie définie par [Chreim \(2006\)](#) et à proposer une échelle de mesure des réponses des salariés qui restent dans leur entreprise après un plan de sauvegarde de l'emploi, dénommés les « survivants ». Trois profils de « survivants », les « Convaincus », les « Soumis » et les « Ambivalents », sont définis suite à une analyse factorielle exploratoire et confirmatoire, contribuant ainsi à de multiples implications managériales, relatives à la légitimité organisationnelle.

Au nom « changement » sont associés des adjectifs tels que structurel, organisationnel, économique, politique, social et/ou sociétal. De par sa diversité, de par ses enjeux managériaux, collectifs et individuels, sa conduite suscite une littérature académique majeure et foisonnante, bien que « singulièrement acritique » (Pichault, 2012a). Au nom « changement » est également associé celui de « résistance ». Qu'elle soit explicite ou implicite, discrète ou apparente, immédiate ou différée, elle représente un « comportement de rétroaction naturel », générée par des sources individuelles (les habitudes individuelles, une recherche de sécurité, une peur de l'inconnu, un traitement sélectif des informations) et par des sources organisationnelles (une inertie structurelle, celle des groupes, une menace pour l'expertise, pour les relations au pouvoir, pour la répartition des ressources) (Robbins *et al.*, 2006).

Centré sur ces sources individuelles, l'objet de notre recherche s'articule autour de deux axes particuliers : un changement spécifique, les restructurations, et plus particulièrement, dans un contexte de plans de sauvegarde de l'emploi (PSE) ; les réactions d'une population salariée particulière dénommée les « survivants »¹, c'est-à-dire les salariés restant dans leur entreprise après un PSE. Celui-ci crée une confrontation entre des temps courts et des temps longs : les entreprises veulent le mettre en œuvre rapidement, d'autant qu'un certain nombre de délais légaux doit être respecté² ; les salariés ont besoin de délais de réflexion

pour construire leur nouveau parcours professionnel. Or, une double dynamique s'instaure, liée à la rupture entre un passé et un avenir complexe, voire anxiogène : une déstructuration de tout ou partie du modèle de références associées à l'espace social existant et l'introduction progressive d'un nouveau mode de régulation (Dubouloy et Pihel, 2010). Se crée un processus de deuil au sein de l'organisation, plus ou moins long, faisant apparaître un « syndrome du survivant » (Brockner, 1988 ; Ouimet, 2005 ; François-Philip de St Julien, 2010) ou au contraire, un comportement proactif de l'individu, en réponse à un contexte, évoluant au cours du temps (Gatignon *et al.*, 2015).

Notre problématique consiste à nous interroger dans quelle mesure les typologies des réactions des acteurs confrontés à un changement, investiguées par la littérature autour de la conduite d'un changement organisationnel, pourraient être également mobilisées pour analyser un changement spécifique et majeur, un PSE ; afin de proposer aux parties prenantes une grille d'analyse des réponses d'une population spécifique, les « survivants ». Pour répondre à notre problématique, nous allons étudier le changement et les typologies des réactions des individus proposées par la littérature, en dépassant l'approche classique autour de la « résistance » à celui-ci, avant d'analyser l'une des modalités d'un changement, les restructurations mises en œuvre dans les entreprises. Or, seules deux cartographies existent, relatives aux réactions des salariés confrontés à ces

1. Le concept de « Survivors » a fait l'objet d'études au début des années 1980 aux États-Unis, notamment par Brockner (1988) et à la fin des années 1990 en France ; il est traduit par « survivants », « rescapés » ou « restants ».
2. Deux mois si le projet de licenciement concerne 99 salariés à 4 mois s'il concerne plus de 250 salariés.

dernières ; celle de [Chreim \(2006\)](#) proposant une grille quantitative, n'ayant jamais fait, à notre connaissance, l'objet d'une vérification. À partir d'une analyse exploratoire et confirmatoire menée auprès d'adhérents de la CFE-CGC, l'apport de notre recherche consiste à tester la typologie de Chreim, à proposer notre propre échelle de mesure des réponses des « survivants » à un PSE, autour de trois dimensions et profils, avant de discuter des conditions d'une généralisation de ceux-ci, à partir d'une approche contextualiste et autour du levier de la légitimité organisationnelle.

I – DIVERSES TYPOLOGIES FACE À UN CHANGEMENT ET À UNE RESTRUCTURATION

1. Changement et stratégies individuelles

Qu'ils se traduisent par des succès ou des échecs, les changements sont inhérents à l'évolution d'une organisation et demeurent « variés, nombreux, de plus en plus complexes, entraînant des effets multidimensionnels » ([Bareil, 2008](#)). Au terme de changement, est associé celui de « résistance au changement », mentionné dès 1948 par [Coch et French \(Coch et French, 1948\)](#), repris par [Lewin \(1951\)](#). Selon une conception classique, considérant qu'un changement déclenche par essence une réaction négative ([Bareil, 2008](#)), la résistance au changement est l'expression « implicite ou explicite de réactions de défense à l'endroit de l'intention de changement » ([Collerette et al., 1997](#)) ; qu'elle soit une « attitude individuelle ou collective, consciente ou inconsciente » ([Dolan et al., 1996](#)). Elle apparaît sous diverses formes : l'inertie,

l'argumentation, la révolte, le sabotage ([Carton, 2004](#)) ; la méfiance, la culpabilité ([Ouimet, 2005](#)) ; l'opposition, l'apathie et l'indifférence ([Carnall, 2007](#)) ; le déni, l'indifférence, le rejet, la rumeur, l'obéissance ([Soparnot, 2013](#)). En effet, différents facteurs de résistance peuvent être repérés : une « résistance psychologique » ; une « résistance identitaire », du fait de la remise en cause de l'identité professionnelle de l'individu et sa relation d'emploi ; une « résistance politique », liée aux jeux de pouvoir des acteurs ; une « résistance collective », les normes du groupe étant déséquilibrées par le changement ; une « résistance culturelle », les valeurs de l'organisation pouvant diverger de celles de l'individu et/ou une « résistance cognitive », le changement imposant de nouveaux apprentissages de travail ([Soparnot, 2013](#)).

Cependant, ce concept de « résistance au changement » est considéré « comme une vérité de La Palice, culpabilisante et destructrice » ([Bareil, 2008](#)), « critiquable » « car perçu comme un « invariant anthropologique » ([Soparnot, 2006](#)), « en rien systématique » ([Soparnot, 2013](#)). Au-delà du « mythe de l'opposition au changement organisationnel » ([Bareil, 2008](#)), les réactions des individus face à un changement doivent être plus nuancées et analysées par de multiples stratégies, typologies comportementales, s'inscrivant sur un *continuum*, entre une stratégie d'évitement et une stratégie de contrôle, entre un « coping centré sur le problème », sur les moyens utilisés pour modifier ou gérer la situation et un « coping centré sur l'émotion », sur ceux utilisés pour réduire ou gérer la détresse émotionnelle ressentie ([Lazarus et Folkman, 1984](#)).

C'est ainsi que les salariés peuvent mobiliser diverses stratégies : une stratégie « Loyalty », de loyauté, où l'individu, bien qu'en désaccord avec la stratégie de l'entreprise, applique la stratégie décidée par la direction ; une stratégie « Exit », de défection où l'individu démissionne ou quitte l'entreprise après une rupture conventionnelle ou un licenciement... ; une stratégie « Voice », de prise de parole où l'individu va exprimer ce qu'il pense, créant un éventuel « halo de pratiques conflictuelles » (Groux et Pernot, 2008) pouvant aller jusqu'à une grève, une séquestration des dirigeants, une détérioration des outils de production. La « décision de faire défection est subordonnée au jugement porté » par l'individu sur la « possibilité d'utiliser efficacement la prise de parole ». Le coût d'une prise de parole étant élevé, cette stratégie n'est mobilisée par le salarié que s'il se sent « capable d'exercer une certaine influence, seul ou en collaboration avec d'autres » (Hirschman, 1995). Cependant, une majorité de salariés développe une passivité plus ou moins grande car elle leur « ménage une réserve d'influence et de pouvoir politique qu'ils peuvent utiliser avec une vigueur particulière lorsque leurs intérêts vitaux sont directement en jeu » (Dahl, 1961). Farrell (1983) a complété par une stratégie « Neglect », de négligence, le salarié, moins intéressé par son travail, réalisant plus d'erreurs, arrivant en retard ou n'informant pas en cas d'absence.

Ces stratégies individuelles font apparaître trois comportements types généraux : 10 % sont « Proactifs » ; 80 % « Passifs » et 10 % « Opposants » selon Autissier et Moutot (2013). Les acteurs proactifs, favorables au changement, en sont les prescripteurs, affichant leur adhésion et

cherchant à faire adhérer les autres salariés. Ils s'investissent « par croyance technique », « par amitié ou solidarité », par considération d'« une opportunité de conquête » organisationnelle, économique ou professionnelle. Les acteurs passifs, les plus nombreux, ont besoin d'être sécurisés ; leur neutralité étant liée à une « peur de l'engagement », à une incompréhension ou à une « attente de résultats » et de décisions plus probantes. Enfin, les acteurs opposants « affichent ouvertement et publiquement leur position contre » (Autissier et Moutot, 2013) le changement, de manière formelle ou informelle, que ce soient pour des raisons politiques, idéologiques ou de conflits de personnes. Cette première typologie très « sommaire » a été affinée par une « matrice socio-dynamique des acteurs » (Autissier et Moutot, 2003, 2013) : les « avocats » « inconditionnels » du changement ; les « relais » ne le défendant pas mais faisant « tout pour le changement » ; les « déchirés », leur position hiérarchique les conduisant à le réaliser tout en alternant vision positive, vision négative ; les « non-concernés » ; les « opposants », pouvant créer un « effet de contagion » sur les autres acteurs du changement ; les « détracteurs », ayant des comportements manifestes d'« opposition non avoués ouvertement » ; les « passifs/opportunistes » observateurs, calculant le ratio risques encourus/gains potentiels avant de s'engager (Autissier et Moutot, 2013).

In fine, à partir de ces typologies non exhaustives, apparaît un continuum de réactions face au changement, depuis une résistance active, une résistance passive, un soutien passif jusqu'à un soutien actif (Herscovich et Meyer, 2002) ; d'une résistance agressive jusqu'à une neutralité puis

une adoption (Lapointe et Rivard, 2005). Face à un « promoteur du changement », les individus vont alors développer différentes pratiques d'appropriation du changement, les « rebelles », visant à mettre en échec le promoteur ; les « limitées », visant à marginaliser le changement et à en faire le moins possible ; les « conformistes », visant à « respecter l'esprit du changement » ou les « sophistiquées », visant à améliorer le changement bien au-delà des attentes du promoteur (Boffo, 2005).

2. Restructurations et « survivants »

Cependant, dans le cadre des changements liés à une restructuration, les recherches réalisées proposent des cartographies des réactions des individus, différentes de celles proposées précédemment. Mentionnées comme nécessaires dès le milieu du 19^e siècle lors des révolutions industrielles, les restructurations d'organisations, privées et publiques, nationales ou internationales, sont diffuses, permanentes et protéiformes (Beaujolin-Bellet et Schmidt, 2012) depuis plus de quatre décennies. Le terme « restructurations » désigne ainsi diverses pratiques de gestion telles que délocalisation, relocalisation, externalisation, fusion-acquisition, fermeture ou transfert de sites et divers modes de gestion des sureffectifs tels que plan de sauvegarde de l'emploi, reconversions économique, d'activité, sociale, reclassement, mobilité. « Mise en visibilité » ou « mise en invisibilité » (Beaujolin-Bellet et Schmidt, 2012), une restructuration, liée à la fois à des enjeux économiques, juridiques, politiques, sociaux et sociétaux, combine trois niveaux de lecture : la structure de l'organisation, l'organisation du travail et les

relations d'emploi (Beaujolin-Bellet et Schmidt, 2012). D'une part, de nouvelles formes de division, de nouveaux modes de coordination autour de l'ajustement mutuel, la supervision directe, la standardisation des procédés, des résultats et/ou des qualifications (Mintzberg, 1982) modifient les périmètres externes et internes de l'entreprise. D'autre part, l'organisation du travail évolue vers de nouvelles conditions de travail, de nouvelles tâches, de nouvelles relations entre collègues, supérieurs hiérarchiques, générant parfois des injonctions paradoxales, les collectifs de travail étant bouleversés voire brisés (Roupenel, 2011). Enfin, les relations d'emploi évoluent du fait de nouvelles alternatives en termes de contrat de travail, de formation, de temps de travail induites par la restructuration (François-Philip de St Julien, 2010), vers un contrat psychologique plus transactionnel ou plus relationnel (Rousseau *et al.*, 2014).

C'est ainsi que les recherches menées sur le champ des restructurations ont pu porter sur les mouvements de restructurations, sur la conduite et les modes de régulation de celles-ci (Allouche et Freiche, 2007), sur le rôle des différentes parties prenantes (Kuhn et Moulin, 2012), sur les dispositifs légaux possibles, sur de possibles « bonnes pratiques » contextuelles (Beaujolin-Bellet et Schmidt, 2008 ; François-Philip de St Julien, 2010), sur les conséquences en termes de santé au travail (Le Diest, 2013). Nos propres travaux centrés sur une population spécifique, les salariés restant dans leur entreprise après un PSE, dénommés les « Survivants », ont souligné que ces derniers éprouvent divers états psychologiques tels qu'un sentiment d'injustice distributive, procédurale et/ou

interactionnelle et un sentiment d'insécurité, voire de stress ; diverses réactions telles qu'une implication organisationnelle cognitive, normative et/ou affective ; un engagement au travail en général et dans l'emploi, une intention de quitter l'organisation (François-Philip de St Julien, 2010), fonction de leurs stratégies de « coping » (Lazarus et Folkman, 1984), fonction de la « brèche » ou de la « rupture » de leur contrat psychologique, ressentie envers leur organisation (Rousseau *et al.*, 2014) ; d'autant que des plans sociaux successifs créent un « vecteur de démotivation sociale » tant individuelle, relationnelle, organisationnelle ou, *a contrario*, un sur-engagement (Scilien et Rozin, 2015).

Cependant, nos recherches ne proposaient ni profils de « survivants », ni échelle de mesure et contrairement aux nombreuses recherches relatives au changement, proposant de nombreuses typologies de réactions, à notre connaissance, seules deux recherches concernent spécifiquement la population des « survivants » et une cartographie de leurs réponses : celle de Mishra et Spreizer (1998) et de Chreim (2006). À partir d'une revue de la littérature, débutant avec les travaux de J. Brockner réalisés dès les années 1980 et intégrant le modèle transactionnel du stress proposé par Lazarus et Folkman (Lazarus et Folkman, 1984 et François-Philip de St Julien, 2010, pour plus de détails), Mishra et Spreizer (Mishra et Spreizer, 1998) distinguent deux approches de la part des « survivants » : des « constructifs/des destructifs » ; des « passifs/des actifs ». Les « survivants » constructifs ne considèrent pas la restructuration comme source de menace et sont désireux de coopérer avec la direction, de participer à sa mise en œuvre. Au contraire, les

« survivants » destructifs la considèrent comme une menace réelle et ne veulent pas participer à sa mise en œuvre. Les « survivants » passifs considèrent qu'ils sont peu capables de faire face à la restructuration et ils vont avoir peu d'initiatives personnelles face à celle-ci. Au contraire, les « survivants » actifs considèrent qu'ils sont capables d'y faire face et développent une attitude proactive. La juxtaposition de ces deux dimensions permet alors d'obtenir quatre types de réponses de la part des « survivants » à une restructuration (Mishra et Spreizer, 1998) : des réponses « craintives » ; « obligées » ; « cyniques » ou « pleines d'espoir ».

À partir de ces « réponses archétypales », quatre profils de « survivants » sont analysés : les « meurtris suiveurs » ; les « disciples fidèles » ; les « critiques malveillants » ; les « avocats actifs » (Mishra et Spreizer, 1998). Les « meurtris suiveurs » considèrent la restructuration comme une menace, incapables d'y faire face : ils sont anxieux, moins engagés, notamment s'ils sont 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, acceptant 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.

Pour sa part, [Chreim \(2006\)](#) a interrogé des salariés canadiens travaillant dans le secteur bancaire et ayant connu de multiples réductions d'effectifs dans les années 1990, considérées comme une décennie de bouleversements par les institutions bancaires canadiennes. Elle a ainsi construit une typologie quant aux réponses des salariés, reposant sur quatre dimensions, analysées chacune par trois ou quatre items : une « acceptation » ; une « soumission résignée » ; un « rejet »/une « opposition » ; une « ambivalence » à l'égard des réorganisations mises en œuvre. Les salariés acceptent la restructuration si elle est compatible avec leurs buts personnels, si elle leur permet un développement personnel qui leur semble positif, si elle a permis à leur entreprise une croissance, une prospérité nouvelles. Les salariés éprouvent une soumission résignée dès lors que celle-ci est considérée comme inévitable, liée à des contraintes internes et/ou externes incontournables, inéluctables. Les salariés la rejettent dès lors que les buts organisationnels sont considérés comme illégitimes, en contradiction avec les missions de l'entreprise et leurs valeurs individuelles, et ne pouvant se les approprier. Enfin, les salariés éprouvent un sentiment ambivalent à l'égard de cette restructuration, considérant qu'elle représente un avantage pour eux mais un inconvénient pour leur entreprise ou au contraire, un inconvénient pour eux mais un avantage pour leur entreprise ([Chreim, 2006](#)).

Centrée sur une restructuration organisationnelle accompagnée de licenciements massifs, [Chreim \(2006\)](#) a réalisé une étude qualitative en vue de proposer une « typologie des réponses des survivants », construite autour de quatre dimensions et de 14 items. Mais celle-ci n'ayant jamais fait l'objet d'une étude quantitative, l'intérêt de notre recherche vise à la confirmer ou l'infirmer, en intégrant le terme « PSE », comme contexte étudié. Nous obtenons ainsi un questionnaire, diffusé auprès de « survivants » à un PSE, construit à partir des items proposés par [Chreim \(2006\)](#) ; chacun étant mesuré selon une échelle de Likert. Par ailleurs, notre recherche vise à enrichir et à complexifier les catégorisations des réactions des salariés face à une restructuration et celles face à un changement organisationnel, notamment celle d'[Hirschmann \(1995\)](#) ou d'[Autissier et Moutot \(2013\)](#).

II – UNE ANALYSE EXPLORATOIRE ET CONFIRMATOIRE DES RÉPONSES DES « SURVIVANTS » À UN PSE

1. La méthodologie retenue

La CFE-CGC, *via* son site intranet, a accepté et diffusé notre questionnaire, accompagné d'une lettre explicative garantissant l'anonymat et la confidentialité des réponses. Tous les quinze jours, entre avril et mai 2015, trois relances ont été effectuées ; 63 questionnaires nous ont été retournés, deux étant incomplets. Cette première collecte nous a permis de réaliser une analyse factorielle exploratoire à partir d'un échantillon composé de 80,4 % d'hommes ; 41 % étant âgés entre 45 et

— TRADUCTION DE LA TYPOLOGIE PROPOSÉE PAR S. CHREIM (2006) —

1^e dimension : « Acceptation du changement » lié au PSE

- Item 1-1 : vous avez accepté les changements créés par le plan social, considéré comme une opportunité (« Acceptance ») ;
- Item 1-2 : le plan social est compatible avec vos buts personnels et vos valeurs personnelles (« Compatibility with personal goals ») ;
- Item 1-3 : le plan social vous a permis d’acquérir de nouvelles compétences et de vous épanouir (« Enjoyment of variety and personal growth ») ;
- Item 1-4 : le plan social a permis à votre entreprise de renouer avec une croissance, un développement économique (« Organizational prosperity »).

2^e dimension : « Soumission résignée » vis-à-vis du PSE

- Item 2-1 : vous considérez que le plan social est inéluctable (« Resigned compliance ») ;
- Item 2-2 : avant la mise en œuvre du PSE, votre entreprise était soumise à de trop nombreux contrôles bureaucratiques ou organisationnels qui ralentissaient la prise de décision (« Bureaucratic control ») ;
- Item 2-3 : vous avez accepté les changements liés au plan social car c’était le seul moyen de garder votre emploi (« Contractual constraints ») ;
- Item 2-4 : votre secteur d’activité ou vos principaux concurrents ayant déjà connu un PSE, votre entreprise ne pouvait pas échapper à la mise en œuvre d’un plan social (« Institutional forces »).

3^e dimension : « Rejet/Opposition » du PSE

- Item 3-1 : vous êtes opposé au plan social car vous le trouvez illégitime ou incompatible avec les missions de votre entreprise, son identité ou les moyens (ressources) dont elle dispose (« Avoidance/Opposition ») ;
- Item 3-2 : le plan social a favorisé une nouvelle forme d’organisation, de nouveaux buts ou de nouvelles valeurs qui vous semblent illégitimes (« Illegitimate organizational goals/actions or employee roles ») ;
- Item 3-3 : avant le plan social, vous aviez anticipé des difficultés pour acquérir les nouvelles compétences attendues et atteindre les nouvelles exigences de votre poste (« Inability to acquire the needed skill or to deal with the requirements of the change »).

4^e dimension : « Ambivalence » à l’égard du PSE

- Item 4-1 : vous éprouvez une attitude ambivalente à l’égard du plan social (« Ambivalence ») ;
 - Item 4-2 : vous avez le sentiment que le plan social a des conséquences positives pour certains et négatives pour d’autres (« Ambiguity accounts ») ;
 - Item 4-3 : le plan social ayant impliqué des changements majeurs dans votre poste, vous éprouvez des émotions contradictoires entre vos objectifs personnels et les besoins ou attentes des clients (« Contradiction between personal objectives and client needs »).
-

54 ans, 35 % ayant plus de 55 ans ; 72 % étant cadres et 28 % ETAM (employés, techniciens, agents de maîtrise)³.

Cependant, au vu du nombre insuffisant de questionnaires collectés, il nous semblait important de nous assurer des résultats obtenus, de « tester la validité de la structure factorielle définie *a priori* » (Roussel, 2005). Entre mi-septembre et début novembre 2015, la CFE-CGC a de nouveau diffusé, par trois fois, notre questionnaire, composé des mêmes dimensions et items de la typologie que nous souhaitions analyser ; 109 questionnaires ont été alors collectés. Cette nouvelle collecte nous a permis de réaliser une analyse factorielle confirmatoire, à partir d'un échantillon composé de 78,9 % d'hommes ; 42,2 % ayant plus de 55 ans, 41,3 % entre 45 et 54 ans, 14,7 % entre 35 et 44 ans ; 76,2 % étant cadres et 23,8 % ETAM.

2. La fiabilité et les corrélations des variables des échantillons

En retenant la démarche méthodologique proposée par Churchill (1979, in Roussel, 2005) afin de développer des questionnaires de mesure d'échelle et à partir du logiciel *Statistica*, nous étudions la fiabilité de cohérence interne de l'instrument de mesure afin de vérifier « sa capacité à reproduire des résultats similaires s'il est administré plusieurs fois à une même population » (Roussel, 1994) ; l'indicateur le plus utilisé étant le coefficient alpha (α) de Cronbach et

vérifiant si « tous les énoncés partagent une notion commune » (Roussel, 1996). L'ensemble de l'échelle et ces 14 variables sont soumis au test de fiabilité : α est égal à 0,6906 pour le premier échantillon ; à 0,6520 pour le deuxième échantillon. Celui-ci augmente systématiquement si l'item 3-1 est supprimé ($\alpha = 0,747$ ou 0,7068). Ce premier résultat est relativement satisfaisant ; un coefficient α supérieur à 0,7 étant le seuil généralement retenu dans le cadre de recherches exploratoires (Roussel, 1994, 1996, 2005).

Nous étudions ensuite le coefficient α pour chaque dimension ; si les quatre sont satisfaisants, ils peuvent être additionnés pour former un score d'échelle (Evrard *et al.*, 2000). L'étude de la fiabilité interne pour chaque dimension et pour chaque échantillon nous conduit à supprimer la dimension « rejet/opposition », l'alpha de de Cronbach étant très mauvais ($\alpha = 0,149$ ou 0,1127). De plus, en retenant uniquement les quatre items de la dimension « acceptation du changement » et de la dimension « soumission résignée », les trois items de la dimension « ambivalence », nous obtenons un alpha de Cronbach égal à 0,7618 pour le premier échantillon et à 0,7284 pour le deuxième échantillon, coefficient quasi similaire.

En poursuivant par l'analyse des corrélations entre nos quatre dimensions, la dimension « rejet/opposition » au PSE n'est jamais corrélée avec les trois autres dimensions⁴. Les trois autres dimensions sont

3. Selon les derniers chiffres publics, datant de 2009, 75 % des adhérents sont des hommes, 25 % des femmes, 14 % retraités ; 14 % ont moins de 40 ans, 26 % ont entre 40 et 49 ans, 41 % ont entre 50 et 59 ans ; 52 % sont ingénieurs et cadres, 48 % sont agents de maîtrise, techniques ou catégories non cadres (source : Institut supérieur du travail, mai 2015 ; confirmés par la CFE-CGC à l'auteur). En 2016, la CFE-CGC déclarait 170 000 adhérents (source : cfecgc.org, mars 2018).

4. L'auteur tient à la disposition du lecteur les matrices de corrélation obtenues pour les deux échantillons.

corrélées entre elles de manière significative ; la plus élevée étant mesurée entre la dimension « acceptation du changement » et la dimension « soumission résignée » ($r = 0,54$ ($n = 61$; $p < 0,005$) ; $r = 0,35$ ($n = 109$; $p < 0,005$)). Par conséquent, l'étude de la matrice de corrélations confirme l'analyse de la fiabilité interne de notre mesure et nous conduit à ne retenir que trois des quatre dimensions de la typologie.

3. Les communautés, les valeurs propres et les analyses factorielles

Afin de vérifier si les énoncés de l'échelle représentent bien le phénomène étudié, nous poursuivons notre étude par l'analyse des « communautés » ou « communalités » des variables. La communalité permet de mesurer la variance de chaque item restituée par les facteurs retenus. Si la variance des items expliquée par les axes principaux est supérieure à 0,80, elle indique que ceux-ci sont très bien représentés ; ils le sont bien si

elle est comprise entre 0,65 et 0,80 ; ils sont moyens si elle est comprise entre 0,40 et 0,65 ; ils ne doivent pas être retenus si elle est inférieure à 0,40 (Roussel, 2005). Par ailleurs, la valeur propre représente la part de la variance totale restituée par les facteurs communs. La règle empirique considère que cette valeur doit être supérieure ou égale à 1 en appliquant la règle proposée par Kaiser (1958, in Roussel, 1994) bien que certains considèrent, notamment dans le cas d'une recherche exploratoire, qu'une valeur propre comprise entre 0,70 et 0,80 demeure convenable (Philippeau, 1986) (tableau 1)⁵. L'analyse factorielle exploratoire nous amène à retenir huit variables dont la communalité est supérieure à 0,40 soit les items 1-1, 1-2, 1-4 de la dimension « acceptation du changement » ; les items 2-1, 2-3, 2-4 de la dimension « soumission résignée » ; les items 4-1 et 4-2 de la dimension « ambivalence ». De même, l'analyse confirmatoire nous amène, de nouveau, à retenir 8 variables soit les items 1-1, 1-2, 1-3, 1-4 de la dimension

Tableau 1 – Communautés, valeurs propres et pourcentage de la variance expliquée par les facteurs principaux*

Items	Communauté	Facteur	Valeur propre	Pourcentage de la variance	Pourcentage de la variance cumulé
Item 1-1	0,5913	1	3,1733	39,6672	39,6672
Item 1-2	0,5253	2	1,2048	15,0604	54,7277
Item 1-3	0,3413	3	0,9929	12,4122	67,1399
Item 1-4	0,6730	4	0,7186	8,9837	76,1236
Item 4-3	0,1353				

* Nous ne présentons ici sous forme de tableaux que les résultats obtenus lors de l'analyse factorielle exploratoire. L'auteur tient à la disposition du lecteur les résultats de l'analyse confirmatoire.

5. Nous réalisons également le tracé curviligne des valeurs propres que nous ne reproduisons pas dans cet article.

Tableau 2 – Contribution factorielle des items après une rotation Varimax*

Variable	Facteur 1	Facteur 2	Facteur 3
Item 1-1	0,8440		
Item 1-2	0,8664		
Item 1-4			
Item 2-1			0,8045
Item 2-3			
Item 2-4			0,7965
Item 4-1		0,7874	
Item 4-2		0,7347	
% variance expliquée	0,2057	0,2239	0,2417

* Pour que le tableau soit lisible, nous n'indiquons que les valeurs supérieures à 0,5 et significatives.

« acceptation du changement » ; les items 2-1, 2-2, 2-4 de la dimension « soumission résignée » et l'item 4-2 de la dimension « ambivalence ». La dimension « rejet/opposition » de la typologie n'apparaît nullement dans l'analyse des communautés, quelle que soit l'analyse factorielle réalisée, confirmant les résultats précédents obtenus lors de l'étude de la fiabilité.

L'étude des valeurs propres nous permet d'obtenir, avec le premier échantillon, deux facteurs avec une variance expliquée égale à 54,72 %, trois facteurs avec une variance expliquée égale à 67,14 %. Nous réalisons alors une ACP avec une rotation orthogonale de type Varimax afin d'étudier la structure factorielle (tableau 2).

Afin de réaliser l'épuration de notre échelle de mesure, nous choisissons l'option d'éliminer les items ayant une contribution inférieure à 0,5 sur les facteurs selon les recommandations de Roussel (1994) et d'Evrard *et al.* (2000). Cette analyse

factorielle exploratoire nous conduit à conclure que la typologie de réponses des « survivants » de Chreim (2006) est validée pour six variables, expliquant 67,14 % de la variance et se décomposant ainsi :

– Facteur 1, appelé « acceptation du changement lié au PSE », composé des items 1-1 et 1-2, représentant 20,57 % de la variance expliquée ;

– Facteur 2, appelé « soumission résignée », composé des items 2-1 et 2-4, représentant 24,17 % de la variance expliquée ;

– Facteur 3, appelé « ambivalence à l'égard du PSE », composé des items 4-1 et 4-2, représentant 22,39 % de la variance expliquée.

Pour le deuxième échantillon, l'analyse des valeurs propres nous permet d'obtenir deux facteurs avec une variance expliquée égale à 50,96 %, trois facteurs avec une variance expliquée égale à 62,70 % puis de réaliser une ACP avec une rotation orthogonale de

type Varimax. Cette analyse factorielle confirmatoire nous conduit à conclure que la typologie de réponses des « survivants » de Chreim (2006) est de nouveau validée pour 6 variables, expliquant 62,70 % de la variance, l’item 2-2 remplaçant l’item 4-1 et se décomposant ainsi :

– Facteur 1, appelé « acceptation du changement lié au PSE », composé des items 1-1 et 1-2, représentant 24,38 % de la variance expliquée ;

– Facteur 2, appelé « soumission résignée », composé des items 2-1 et 2-4, représentant 23,07 % de la variance expliquée ;

– Facteur 3, composé d’un item 2-2 de la dimension « soumission résignée » et d’un item 4-2 « ambivalence à l’égard du PSE », représentant 15,24 % de la variance expliquée.

III – COMPARAISON ET DISCUSSION DES DEUX MODÈLES OBTENUS

1. Comparaison et discussion des deux modèles obtenus

Les analyses factorielles exploratoire et confirmatoire nous permettent d’obtenir deux modèles, excluant la dimension « rejet/opposition » du PSE. Bien que

composés tous les deux de six items issus de la typologie de Chreim (2006), le premier modèle obtient le pourcentage de la variance expliquée le plus élevé et une structure factorielle *a priori* cohérente car sont factorisés deux items appartenant aux mêmes dimensions proposées par Chreim ; deux facteurs obtenus sont composés des mêmes items ; mais le troisième est composé du même item et d’un item différent (tableau 3).

Il est alors absolument nécessaire de les comparer afin de déterminer le modèle s’ajustant le mieux aux données empiriques collectées, grâce au programme *Sepath* du logiciel *Statistica*. Les indices d’ajustement sont nombreux (Roussel, 2005) et nous n’en retiendrons que certains. D’une part, les indices absolus déterminent l’ajustement du modèle global : le GFI (*Goodness of Fit Index*) mesure la part de la variance-covariance expliquée par le modèle, ajustée par le nombre de variables par rapport au nombre de degré de liberté (AGFI, *Adjusted Goodness of Fit Index*) ; le RMSEA (*Root Mean Square Error of Approximation*) représente la différence moyenne attendue dans la population totale. D’autre part, les indices incrémentaux comparent plusieurs modèles : le NFI (*Normed Fit Index*) représente la proportion de la covariance totale entre les variables expliquées par le

Tableau 3 – Résultats des deux analyses factorielles

Analyse factorielle exploratoire			Analyse factorielle confirmatoire		
Facteur 1	Facteur 2	Facteur 3	Facteur 1	Facteur 2	Facteur 3
Item 1-1 Item 1-2	Item 2-1 Item 2-4	Item 4-1 Item 4-2	Item 1-1 Item 1-2	Item 2-1 Item 2-4	Item 2-2 Item 4-2
% de la variance expliquée : 67,14 %			% de la variance expliquée : 62,70 %		

modèle ; le NNFI (*Non Normed Fit Index*) compare le manque d'ajustement du modèle à tester et le CFI (*Comparative Fit Index*) mesure la diminution relative du manque d'ajustement. Enfin, les indices de parcimonie évaluent l'ajustement pour chaque paramètre estimé : l'AIC (*Akaike Information Criterion*) doit être le plus faible possible en comparaison avec les autres modèles alors que le PNFI (*Parsimony Normed Fit Index*, ajustant le NFI par rapport au degré de liberté) doit être le plus élevé (Roussel *et al.*, 2002, 2005) (tableau 4).

En comparant les seuils d'acceptation proposés par Roussel *et al.* (2002, 2005), pour la totalité des indices de mesure

absolus, incrémentaux et de parcimonie, à l'exception de l'indice AIC, le modèle 1, issu de l'analyse factorielle exploratoire, est meilleur que le modèle 2, issu de l'analyse factorielle confirmatoire.

Il nous reste à évaluer la fiabilité, la validité convergente et la validité discriminante de notre modèle. Permettant de vérifier si les « indicateurs spécifiés dans le modèle représentent bien les construits » et calculée par le Rhô de Jöreskog, peu sensible au nombre d'items, la fiabilité de cohérence interne de chaque construit est bonne si elle est supérieure ou égale à 0,7. La validité convergente est bonne si elle est supérieure à 0,5 ; le « coefficient obtenu représente le pourcentage de la variance de l'item restitué

Tableau 4 – Principaux indices de mesure obtenus sous *Sepath*

Indicateurs	Seuil d'acceptation	Modèle 1*	Modèle 2**
<i>Indices de mesure absolus</i>			
χ^2/ddl (p)	Aucun	2,83/6 (0,83)	7,09/6 (0,31)
GFI	≥ 0,90	0,985	0,979
AGFI	≥ 0,90	0,947	0,928
RMSEA	< 0,08 ou < 0,05	0,000	0,036
RMC résidus standardisés	Valeur la plus proche de 0	0,030	0,039
<i>Indices de mesure incrémentaux</i>			
NFI et NNFI	≥ 0,90	0,962/1,13	0,943/0,974
CFI	≥ 0,90	1	0,990
<i>Indices de mesure de parcimonie</i>			
AIC	Valeur la plus faible	0,547	0,342
PNFI	Valeur la plus forte	0,385	0,377

* Modèle issu de l'analyse factorielle exploratoire à partir du premier échantillon ; ** Modèle issu de l'analyse factorielle confirmatoire à partir du second échantillon.

Tableau 5 – Analyse de la fiabilité interne et de la validité de notre modèle

Dimensions	Fiabilité interne– rhô de Jöreskog	Validité convergente	Validité discriminante
« Acceptation du changement »	0,7011	0,5499	$0,5499 > \delta^2_{F1-F2}$ 0,0795 $0,5499 > \delta^2_{F1-F3}$ 0,2948
« Soumission résignée »	0,7657	0,6289	$0,6289 > \delta^2_{F2-F1}$ 0,0795 $0,6289 > \delta^2_{F2-F3}$ 0,1584
« Ambivalence »	0,5114	0,3461	$0,3461 > \delta^2_{F3-F1}$ 0,2948 $0,3461 > \delta^2_{F3-F2}$ 0,1584

par le construit ». La validité discriminante est vérifiée si la validité convergente est supérieure à la corrélation élevée au carré entre les différents construits, permettant de « vérifier la capacité des indicateurs à distinguer des construits séparés » (Roussel *et al.*, 2002) (tableau 5).

La fiabilité interne, la cohérence interne de chaque item par rapport aux autres items de l'échelle, est satisfaisante pour les dimensions « acceptation du changement » et « soumission résignée ». Pour ces mêmes dimensions, la validité convergente est correcte, les items appartenant à la même échelle étant corrélés entre eux de manière significative. Enfin, la validité discriminante des trois facteurs est satisfaisante, aucun item n'étant significativement corrélé avec plus d'un des trois facteurs.

2. Salariés « survivants » et légitimité organisationnelle

Notre recherche permet d'enrichir l'étude des réactions des « survivants » confrontés à un changement majeur dans leur entreprise. En testant l'échelle proposée par Chreim (2006), nous obtenons une nouvelle cartographie pour analyser leurs réponses. Les deux analyses factorielles menées nous

incitent à proposer une échelle de mesure reposant sur trois dimensions et deux items par dimension : elle interroge les « survivants » sur leur « acceptation du changement lié au PSE », leur « soumission résignée » et leur « ambivalence à l'égard du PSE » réalisé.

Nous déterminons et dénommons ainsi trois profils de « survivants » qui vont se côtoyer au sein des entreprises : les « convaincus » ; les « soumis » ; les « ambivalents » qui mobiliseront une stratégie « voice », « exit » ou/et « loyalty ». Les « convaincus » considèrent le PSE comme une opportunité professionnelle et/ou personnelle, comme congruent avec leurs propres valeurs et aspirations. Ils pourront utiliser une stratégie « voice » visant plutôt à montrer leur adhésion aussi bien vis-à-vis de leur organisation que de leurs supérieurs hiérarchiques ou collègues, sans rechercher le 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 non pas physiquement leur entreprise mais psychologiquement, en étant très peu impliqués dans leur organisation et peu engagés dans leur travail, qui se traduira, éventuellement

ÉCHELLE DE MESURE DES RÉPONSES DES « SURVIVANTS » À UN PLAN DE SAUVEGARDE DE L'EMPLOI

1^e dimension : « Acceptation du changement lié au PSE »

- Item 1-1 : vous avez accepté les changements créés par le plan social, considéré comme une opportunité ;
- Item 1-2 : le plan social est compatible avec vos buts personnels et vos valeurs personnelles ;

2^e dimension : « Soumission résignée »

- Item 2-1 : vous considérez que le plan social est inéluctable ;
- Item 2-2 : votre secteur d'activité ou vos principaux concurrents ayant déjà connu un PSE, votre entreprise ne pouvait pas échapper à la mise en œuvre d'un plan social.

3^e dimension : « Ambivalence à l'égard du PSE »

- Item 3-1 : vous éprouvez une attitude ambivalente à l'égard du plan social ;
 - Item 3-2 : vous avez le sentiment que le plan social a des conséquences positives pour certains et négatives pour d'autres.
-

in fine, par une stratégie « neglect ». Les « ambivalents », ne sachant pas déterminer les avantages et/ou les inconvénients liés à ce changement, demeurent indécis, perplexes, voire perdus, quant à leur opinion vis-à-vis du PSE. Ils pourront alterner entre une stratégie « loyalty » et une stratégie « voice » selon leur degré d'indécision à l'égard de leur organisation et de la restructuration en cours ; la stratégie « neglect » étant parfois mobilisée dès lors qu'ils sont découragés par le nouveau contexte observé.

L'entreprise peut être, par conséquent, amenée à différencier sa politique RH et à s'appuyer en premier lieu sur les « convaincus », les plus impliqués dans la mise en œuvre des changements induits par le PSE, ne formulant aucune critique à l'égard du nouveau contexte humain et organisationnel, valorisant leur stratégie « voice ». Puis l'entreprise pourra chercher à convaincre les « ambivalents » afin qu'ils perçoivent les

gains potentiels de s'impliquer dans ce changement, les risques encourus étant faibles, voire nuls et non avenus ; celle-ci cherchant plus, de leur part, une stratégie « loyalty » qu'une stratégie « voice » pénalisante si trop critique à l'égard de l'organisation. *In fine*, si l'entreprise réussit à créer une dynamique autour des « convaincus » (29,4 % et 23,7 % dans nos deux échantillons) et des « ambivalents » (24,9 % et 34,24 %), la restructuration mise en œuvre pourra devenir et être considérée comme une opportunité organisationnelle et professionnelle pour les parties prenantes.

Cependant, en prenant en compte un cadre d'analyse contextualiste (Pettigrew, 1987 ; Pichault, 2012b) en se référant à la fois, à ce qui a changé suite à la restructuration, aux contextes du pourquoi et au processus du comment de celle-ci (Pichault, 2012b), en développant un « regard critique sur la gestion du changement » (Pichault, 2012a),

tout changement organisationnel peut être appréhendé et évalué selon diverses approches explicatives, planificatrice, contingente, politique, incrémentale et interprétative. Le modèle de la planification, en tant que point de départ de l'analyse, permet d'analyser les objectifs initiaux définis quantitativement et qualitativement, de comprendre les séquences mobilisées autour de l'utilisation de techniques et méthodes codifiées bien que du fait de différents processus émergents, malgré une volonté certaine des parties prenantes à rationaliser celui-ci, « le cours du changement ne suit pas ce qui avait été prévu » (Pichault, 2012a). Le modèle contingent permet d'analyser si le changement a permis une adaptation de l'organisation aux nouvelles contraintes du contexte, permettant de distinguer notamment des PSE offensifs et défensifs (François-Philip de St Julien, 2010) mais favorisant une approche déterministe et complexe car multipliant les facteurs contextuels à prendre en compte, leurs influences et leur temporalité (Pichault, 2012a). Le modèle politique mobilise les jeux de pouvoir entre parties prenantes, les possibles dissonances cognitives ressenties par celles-ci, conduisant à une éventuelle altération du processus de changement à la suite de compromis, de rapports de force, de radicalisation, de résistance et/ou de surinvestissement de la part des uns et des autres (Pichault, 2012b), de contrôle de zones d'incertitude par les acteurs de la restructuration (Crozier et Friedberg, 1977). Si les intérêts divergents des protagonistes ne sont pas simultanément satisfaits, peut alors apparaître soit une hégémonie renforcée d'acteurs dominants, soit une contestation de ceux-ci, parvenant « à anesthésier la tentative de changement »

(Pichault, 2012a). Enfin outre diverses temporalités, divers imprévus à intégrer et à articuler, l'organisation étant un système de significations communes, les acteurs sont également engagés dans un processus de *sensemaking* et de *sensegiving* (Pichault, 2012a). L'entreprise, en tant qu'initiatrice du changement de restructurations, est apte à créer vision et valeurs communes, à véhiculer celles-ci autour du nouveau projet, *via* un management par le sens, *via* sa légitimité, élément clé d'une convention valorielle de sa gestion des ressources humaines (Pichault et Schoenaers, 2003 ; Pichault et Nizet, 2013).

Par conséquent, en cohérence avec ces approches explicatives, un des leviers de l'organisation consiste à s'interroger notamment sur les facteurs concourant à légitimer sa stratégie, à développer une « perception générale selon laquelle les actions » de celle-ci « sont désirables, adaptées ou appropriées au sein d'un système socialement construit de normes, valeurs, croyances et définitions » (Suchman, 1995) ; la décision de restructuration et ses modalités devant être perçues comme légitimes, « fondées à la fois en droit et en principe » (Kuhn et Moulin, 2012). Produit d'un double mécanisme, tout à la fois micro et macro (Alves et Frih, 2016), une légitimité organisationnelle possède un « caractère subjectif indéniable », est la « résultante d'une construction sociale » (Alves et Frih, 2016), par des acteurs sociaux « auditeurs » (Suchman, 1995) et repose sur une « congruence » entre ces derniers de « l'entité légitimée et les croyances partagées du groupe social » (Alves et Frih, 2016).

Par ailleurs, les parties prenantes vont analyser la légitimité organisationnelle du

changement mis en œuvre, en fonction de ces dimensions cognitives, pragmatiques et normatives, morales (Suchman, 1995). « L'organisation doit se conformer aux compréhensions culturelles tacites de son environnement » (Buisson, 2009) et son existence doit être « acceptée par la majorité des parties prenantes » (Roulet, 2015). Elle doit être « capable de répondre aux attentes » de celles-ci (Roulet, 2015) et d'« intégrer des éléments de calcul et d'intérêt personnel » (Buisson, 2009). En respectant les normes et règles sociales, l'organisation développe une « légitimité morale dispositionnelle », liée aux « principes intrinsèques sous-entendus », une « légitimité morale conséquentielle » liée aux « résultats intra-organisationnels » et une « légitimité morale procédurale », liée à « l'acceptabilité sociale de la procédure » du changement (Buisson, 2009). Cependant, alors que les salariés tendent à privilégier une rationalité axiologique, autour d'arguments moraux, d'équité et de réciprocité, l'organisation tend à privilégier une légitimation de sa restructuration fondée sur une rationalité instrumentale, autour d'arguments relatifs à la productivité, à la compétitivité, à la perte d'un marché (Kuhn et Moulin, 2012).

En cas de perception d'une illégitimité organisationnelle, celle-ci est d'autant plus amplifiée par des pratiques managériales qualifiées d'injustes, voire pathogènes, que le sentiment de justice organisationnelle et sa composante interactionnelle sont une « source de la légitimité pour tout manager en situation » (Bréchet *et al.*, 2008). Ce

sentiment d'injustice interactionnelle, ressenti par les salariés, qu'elle soit « interpersonnelle (traitement avec politesse, respect et compassion) » ou « informationnelle (explications adéquates et personnalisées, en temps et en heure) » (Bréchet *et al.*, 2008 ; François-Philip de St Julien, 2010), peut être d'autant plus accentué sous l'« effet Churchill »⁶. Il tend à démontrer que des managers qui « ont à annoncer une décision ayant un impact qu'ils savent négatif et/ou injuste sur leurs subordonnés » ont « tendance à se montrer distants et à se comporter d'une façon interactionnellement injuste », à ajouter « de l'injustice à l'injustice » (Nadisic, 2008), créant ainsi une surenchère d'injustice multiforme, tant distributive, procédurale qu'interactionnelle. L'identité professionnelle des salariés et leur sentiment d'appartenance sont alors fragilisés et revêtent un « caractère cyclique récursif », impliquant des « éléments de dispersion et de reconnexion » entre salariés, entre salariés et leur organisation (Hansson et Hansson, 2012), notamment pour les « survivants » « soumis » et « ambivalents ».

CONCLUSION

Cependant, la cartographie proposée comporte des limites qui constituent autant de nouvelles perspectives de recherches futures. D'une part, l'une des dimensions, « rejet/opposition » au PSE, n'est pas validée dans notre étude. Les répondants à notre questionnaire, adhérents à la CFE-CGC, représentent peut-être un biais à notre

6. « L'effet Churchill est une référence à la volonté qu'ont eu les Britanniques », lors de la déclaration de guerre au Japon en 1941, de « se mettre à distance psychologique et à leur demande faite » à Churchill « d'agir de même » ; celui-ci ayant adressé une « lettre détaillée, polie et respectueuse » à l'ambassadeur japonais, ce qui a suscité de nombreuses protestations de la part des Britanniques (Folger et Skarlicki, 2001 ; Folger, 1993).

étude. Certains d'entre eux détenant un mandat électif ou ayant été nommés par leur syndicat ont pu être parties prenantes lors des négociations du PSE. Bien que confrontés à une asymétrie d'information, de ressources et de pouvoir, ayant mobilisé divers leviers d'actions et/ou contribué à la négociation du PSE, ils sont, *in fine*, peut-être plus enclins à adhérer à ce dernier, à ce changement organisationnel.

D'autre part, notre enquête empirique a été réalisée par l'intermédiaire d'un seul syndicat, dont les adhérents appartiennent essentiellement à la population cadres ou ETAM. Interroger les adhérents d'autres syndicats représentatifs ou des salariés non syndiqués pourrait confirmer ou infirmer cette première cartographie obtenue. Par ailleurs, une étude longitudinale pourrait également démontrer une évolution de leurs réactions et l'appartenance à un nouveau profil et/ou faire émerger une nouvelle dimension, fonction de leur résilience face au changement et/ou de leur contrat psychologique à l'égard de leur entreprise. Cela nous amènerait peut-être à ne plus étudier des salariés « survivants » mais des salariés « résilients » aux restructurations, à un état permanent de changement organisationnel. Enfin, notre échelle est fragilisée par la construction de chaque dimension par deux

items ; la fiabilité interne, les validités convergente et discriminante des dimensions sont donc susceptibles d'être remises en cause lors d'une nouvelle recherche. Autant il pourrait être envisageable de garder deux items pour les dimensions « acceptation du changement » et « soumission résignée », autant il est nécessaire de rajouter des items pour la dimension « ambivalence à l'égard » du PSE afin d'améliorer, *in fine*, la fiabilité, calculée par le ρ de Jöreskog, la validité convergente de celle-ci. Enfin, notre « meilleur » modèle est issu de notre plus petit échantillon.

Notre recherche constitue, par conséquent, une nouvelle cartographie des réactions des « survivants », méritant de nouveaux tests, avec de nouveaux échantillons « non adhérents à la CFE-CGC », en vue de confirmations et/ou d'infirmités, intégrant le champ théorique du contrat psychologique, fort riche d'enseignements pour une meilleure compréhension de l'environnement et de la légitimité organisationnels des entreprises afin d'éviter des organisations « anorexiques » (Beaujolin et Schmidt, 2012), réduisant leurs effectifs de manière récurrente dans une logique obsessionnelle, s'affaiblissant et perdant leurs capacités à réfléchir, à apprendre et à agir.

BIBLIOGRAPHIE

- Allouche J. et Freiche J. (dir.) (2007). *Restructurations d'entreprise : Regards croisés*, Vuibert, coll. AGRH.
- Alves S. et Frih S. (2016). « L'impact des pratiques de formation sur la légitimité de la GRH », *Revue française de gestion*, vol. 43, n° 256, p. 41-55.
- Autissier D. et Moutot J-M. (2003). *Pratiques de la conduite du changement*, Dunod.
- Autissier D. et Moutot J-M. (2013). *Méthode de conduite du changement*, Dunod, 3^e édition.

- Bareil C. (2008) « Démystifier la résistance au changement : questions, constats et implications sur l'expérience du changement », *Télescope*, p. 89-105.
- Beaujolin-Bellet R. et Schmidt G. (dir.) (2008). *Restructurations d'entreprise : Des recherches pour l'action*, Vuibert, coll. « AGRH ».
- Beaujolin-Bellet R. et Schmidt G. (2012). *Les restructurations d'entreprises*, La Découverte, coll. « Repères ».
- Bréchet J.-P., Monin Ph. et Saïves A.-L. (2008). « Légitimité, déviance et délit », *Revue française de gestion*, vol. 34, n° 183, p. 15-34.
- Boffo C. (2005). *Étude diachronique des pratiques individuelles d'utilisation d'un système ERP : de l'appropriation à la gestion du changement*, Thèse de doctorat, HEC Montréal.
- Brockner J. (1988). "The effects of work layoffs on survivors: research, theory and practices", *Research in Organizational Behavior*, Staw B., Cumelings M. (Dir.), JAI Press.
- Buisson M.-L. (2009). « La légitimité intra-organisationnelle des pratiques de gestion », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 74, p. 63-84.
- Carnall C. (2007). *Managing Change in Organizations*, Prentice Hall.
- Carton G. (2004). *Éloge du changement : leviers pour l'accompagnement individuel et professionnel*, Village Mondial.
- Chreim S. (2006). "Postscript to change: Survivors' retrospective views of organizational changes", *Personnel Review*, vol. 35, n° 3, p. 315-335.
- Coch I. et French J. (1948). "Overcoming resistance to change", *Human Relations*, vol. 1, n° 4, p. 512-532.
- Collerette P., Delisle G. et Perron R. (1997). *Le changement organisationnel : Théorie et pratique*, Presses de l'Université du Québec.
- Crozier M. et Friedberg E. (1977). *L'acteur et le système*, Le Seuil.
- Dahl R. (1961). *Who governs?*, Yale University Press.
- Dubouloy M. et Pihel L. (2010). « Analyse polysémique des enjeux pour les salariés amenés à vivre les transformations », *Revue Internationale de Psychologie et de Gestion des Comportements Organisationnels*, vol. XVI, p. 73-94.
- Evrard Y., Pras B. et Roux E. Market. (2000). *Études et recherches en marketing*, Dunod.
- Farrell D. (1983). "Exit, voice, loyalty and neglect as responses to job dissatisfaction: A multi-dimensional scaling study", *Academy of Management Journal*, vol. 26, p. 596-607.
- Folger R. (1993). "The 'Churchill Paradox' in managing hard times", Presentation at the *National meeting of the Academy of Management*, Atlanta.
- Folger R. et Skarlicki D. (2001). "Fairness as a dependent variable: Why tough times can lead to bad management", *Justice in the Workplace: From Theory to Practice*, Cropanzano R. (dir.). Erlbaum, vol. 2, p. 97-118.

- François-Philip de Saint Julien D. (2010). *Les plans de sauvegarde de l'emploi*, Liaisons Sociales, coll. « Entreprise et Carrières ».
- Gatignon-Turnau A.-L., Ventolini S. et Fabre Ch. (2015/1). « La proactivité de carrière : un processus d'anticipation ou de planification des événements ? », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 95, p. 26-43.
- Groux G. et Pernot J.-M. (2008). *La grève*, Presses de Sciences Po.
- Hansson M. et Hansson J. (2012). « Identité professionnelle individuelle et processus de fermeture d'usine », *Revue française de gestion*, dossier « Restructurations d'entreprises », vol. 38, n° 220, p. 117-131.
- Herscovich L. et Meyer J. (2002). "Commitment to organizational change: Extension of a three-component model", *Journal of Applied Psychology*, vol. 87, n° 3, p. 474-487.
- Hirschman A. (1995). *Exit, Voice, Loyalty - Défection et prise de parole*, Éditions de l'Université de Bruxelles (1ère édition, 1970).
- Kuhn A. et Moulin Y. (2012). « Stratégies de contestation et plans sociaux », *Revue française de gestion*, dossier « Restructurations d'entreprises », vol. 38, n° 220, p. 87-99.
- Lapointe L. et Rivard S. (2005). "A multilevel model of resistance to information technology implementation", *MIS Quarterly*, vol. 32, n° 3, p. 461-491.
- Lazarus R. et Folkman S. (1984). *Stress, Appraisal and Coping*, Springer-Verlag.
- Le Diest F. (dir.). (2013). *Restructurations et santé au travail : regards pluridisciplinaires*, Octarès.
- Lewin K. (1951). *Field theory in Social Science*, Harper.
- Mintzberg H. (1982). *Structure et dynamique des organisations*, Éditions d'Organisation.
- Mishra A. et Spreitzer G. (1998). "Explaining how survivors respond to downsizing: The roles of trust, empowerment, justice and work redesign", *Academy of Management Review*, vol. 23, n° 3, p. 567-588.
- Nadisic Th. (2008). « Pourquoi les managers ajoutent-ils de l'injustice à l'injustice ? », *Revue française de gestion*, vol. 34, n° 183, p. 221-250.
- Ouimet G. (2005). « Syndrome du survivant : réflexions sur l'atypie de ses manifestations », *Psychologie du travail et des organisations*, n° 11, p. 257-271.
- Pettigrew A. (1987). "Context and action in the transformation of the firm", *Journal of Management Studies*, vol. 24, n° 6, p. 649-670.
- Philippeau G. (1986). *Comment interpréter les résultats d'une analyse en composantes principales*, ITCF.
- Pichault F. (2012a). « Peut-on développer un regard critique sur la gestion du changement ? », *Encyclopédie des Ressources Humaines*, Allouche J. (dir.), Vuibert, 3^e édition, p. 159-162.
- Pichault F. (2012b) « Andrew Pettigrew : le cadre d'analyse contextualiste », *Encyclopédie des Ressources Humaines*, Allouche J. (dir.), Vuibert, 3^e édition, p. 1949-1959.

- Pichault F. et Nizet J. (2013). *Les pratiques de gestion des ressources humaines*, Éditions du Seuil, 2nd édition.
- Pichault F. et Schoenaers F. (2003). "HRM practices in a process of organizational change: A contextualist perspective", *Applied Psychology*, vol. 52, n° 1, p. 120-143.
- Robbins S., Judge T. et Gabilliet Ph. (2006). *Comportements organisationnels*, Pearson, 12^e éd.
- Roulet Th. (2015). « Qu'il est bon d'être méchant », *Revue française de gestion*, vol. 41, n° 248, p. 41-55.
- Roupnel-Fuentes M. (2011). *Les chômeurs de Moulinex*, PUF.
- Rousseau D., Rozario P. (de), Jardat R. et Pesqueux Y. (2014). *Contrat psychologique et organisations - Comprendre les accords écrits et non écrits*, Pearson.
- Roussel P. (1994). « Méthodes de validation de questionnaire en GRH », *Actes de Colloque AGRH*, p. 638-652.
- Roussel P. (1996). *Rémunération, motivation et satisfaction au travail*, Economica.
- Roussel P. (2005). « Méthodes de développement d'échelles pour questionnaires d'enquête », *Management des ressources humaines-Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, Roussel P., Wacheux F., de Boeck, p. 246-276.
- Roussel P., Durrieu F., Campoy E. et El Akremi A. (2002). *Méthodes d'équations structurelles : recherche et applications en gestion*, Economica.
- Roussel P., Durrieu F., Campoy E. et El Akremi A. (2005). « Analyse des effets linéaires par modèles d'équations structurelles », *Management des ressources humaines-Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, Roussel P., Wacheux F. de Boeck, p. 298-324.
- Scilien J.-C. et Rozin Ph. (2015/1). « Les plans sociaux successifs comme vecteur de démotivation sociale des salariés survivants », *Management & Avenir*, n° 75, p. 13-33.
- Soparnot R. (2006). *Organisation et gestion de l'entreprise*, Dunod.
- Soparnot R. (2013). « Les effets des stratégies de changement organisationnel sur la résistance des individus », *Recherches en Sciences de Gestion*, n° 97, p. 23-43.
- Suchman M. (1995). "Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches", *Academy of Management Review*, vol. 20, n° 3, p. 571-610.