



## Restructurations : Regard sur ses répercussions humaines et organisationnelles

Hélène Van Comperol, Jean-Jacques Legrand, Catherine Denève

### ► To cite this version:

Hélène Van Comperol, Jean-Jacques Legrand, Catherine Denève. Restructurations : Regard sur ses répercussions humaines et organisationnelles . P. Sarnin, R. Kouabenan, M. E. Bobillier Chaumon, M. Dubois & J. Vacherand-Revel (Eds.). P. Sarnin, R. Kouabenan, M. E. Bobillier Chaumon, M. Dubois & J. Vacherand-Revel (Eds.). Santé et bien-être au travail : des méthodes d'analyse aux actions de prévention. Paris: L'Harmattan. , L'Harmattan., 2015. <halshs-01383602>

**HAL Id: halshs-01383602**

**<https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-01383602>**

Submitted on 18 Oct 2016

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0  
International License

**RESTRUCTURATIONS :  
REGARD SUR SES RÉPERCUSSIONS HUMAINES  
ET ORGANISATIONNELLES**

RESTRUCTURINGS :  
GLANCE ON ITS HUMAN AND ORGANIZATIONAL  
REPERCUSSIONS

**VAN COMPERNOL Hélène, LEGRAND Jean-  
Jacques & DENÈVE Catherine**  
Université Catholique de Lille  
Département de Psychologie  
60, boulevard Vauban - BP 109 - 59016 LILLE Cedex

*Résumé*

Réalisée au sein d'une multinationale en restructuration, cette étude met l'accent sur les répercussions humaines et organisationnelles générées par ce contexte singulier. En conjuguant trois concepts théoriques, l'objectif de cette recherche est de vérifier si un "stress perçu" élevé associé à un faible "soutien organisationnel perçu" remet en question "l'implication organisationnelle affective" des salariés, engendrant fatalement des conséquences négatives en termes de productivité et d'efficacité de l'entreprise. Les résultats obtenus confirment nos prédictions, témoignant d'une corrélation entre un stress perçu dit "pathologique", un faible soutien organisationnel perçu et une implication organisationnelle affective modérée des salariés sondés.

*Mots clés* : restructurations, répercussions, préconisations

*Abstract*

This study has been carried out in a multinational company and which is currently undergoing a restructuring. This analysis puts the emphasis on the human and organizational effects generated by this singular context. Drawing on three theoretical concepts, the aim of this study is to check if a degree of “stress perceived” as high associated with an “organizational support perceived ” as weak questions the “affective commitment” of the employees leading to bad outcomes for the company in terms of productivity and efficiency. The results confirm our predictions. Indeed, a correlation between a stress perceived as “pathological”, an organizational support perceived as weak and a moderate affective commitment is to be found for the employees surveyed.

*Key-words* : restructurings, repercussions, suggestions

## **1. Introduction**

Dans une conjoncture caractérisée par la mondialisation de l'économie et la recrudescence de la concurrence, les restructurations s'instituent désormais comme un phénomène récurrent de la vie des entreprises et des salariés. Réorganisations internes, faillites, fusions, délocalisations, les restructurations recouvrent un large éventail de changements dont les conséquences se révèlent souvent lourdes et pénibles, tant sur la santé physique et mentale des travailleurs que sur l'organisation et la productivité. La littérature s'y rapportant regorge de travaux interrogeant les effets néfastes des mutations industrielles sur les salariés et la compétitivité de l'entreprise (Lee & Teo, 2005, Probst, 2003). Car outre les suppressions d'emplois communément associées aux processus de restructuration, ces perturbations organisationnelles peuvent également influencer sur l'état de stress du personnel, générer un sentiment d'insécurité de l'emploi ou encore altérer le climat social de l'entreprise.

La notion de restructuration constitue le fil conducteur de notre travail qui, à travers trois concepts, a pour vocation de dépeindre certaines des répercussions humaines et organisationnelles générées par ce contexte singulier. Réalisée au sein d'une multinationale équipementière faisant l'objet d'une réorganisation interne, cette étude éprouve et conjugue le stress perçu, le soutien organisationnel perçu et l'implication organisationnelle affective de salariés directement affectés par cette restructuration.

## **2. Fondements théoriques**

### **2.1. Stress Perçu**

En symbiose avec l'approche transactionnelle de Lazarus et Folkman<sup>1</sup>, Dolan et Arsenault (1980)

soutiennent que le phénomène de stress serait davantage le fait d'une réalité perceptive qu'objective, conceptualisant par là même la notion de "stress perçu". Aussi, selon Bruchon-Schweitzer (2002), le stress perçu s'attache aux évaluations cognitives de chacun référant non seulement à la situation (aversive / menaçante) mais aussi aux ressources disponibles, fréquemment ressenties ou jugées comme insuffisantes.

En apposant cette notion au processus de restructuration, -soit un environnement perçu comme stressant-, les conséquences d'un stress perçu élevé s'observent notamment sous forme d'attitudes et de comportements organisationnels. À cet effet, Sifakis, Rascle et Bruchon-Schweitzer (1999) ont démontré qu'un stress perçu élevé serait lié à de l'insatisfaction au travail et à une baisse de la performance professionnelle perçue. De plus, l'émergence de comportements dysfonctionnels chez les salariés stressés, tels que des conduites agressives, l'apparition d'absentéisme, de retards, d'accidents, de problèmes de communication ou encore du sabotage (Holt, 1982) entraîne des conséquences en termes de productivité et d'efficacité de l'entreprise.

Ainsi, un stress perçu élevé se révèle être dysfonctionnel sur le bien-être des salariés mais aussi sur les attitudes et comportements de travail, et ce, d'autant plus lorsqu'il se conjugue à un faible soutien organisationnel perçu.

## **2.2. Soutien Organisationnel Perçu**

Introduit par Eisenberger et ses collègues en 1986, le soutien organisationnel perçu (S.O.P) stipule que *"les employés se forgent des croyances générales concernant le degré selon lequel l'organisation valorise leur contribution et se soucie de leur bien-être"* (Eisenberger,

Huntington, Hutchison, & Sowa, 1986, p.501). Suivant un processus cognitif de personnification de l'organisation, le S.O.P reflète la perception par l'employé que son organisation s'engage envers lui, fonction du degré de soin et d'attention que la firme lui apporte et de la façon dont elle valorise ses contributions (Eisenberger et al., 1986). Successivement à cette caractérisation, Rhoades et Eisenberger (2002) dépeignent le concept de S.O.P comme l'étendue selon laquelle les salariés estiment pouvoir obtenir de l'aide de la part de l'organisation en cas de situations difficiles.

Jouxtant la théorie de l'échange social et particulièrement le principe de réciprocité<sup>2</sup>, la Théorie du Support Organisationnel soutient que lorsque les salariés bénéficient d'un traitement favorable, ceux-ci y répondent en aidant l'entreprise à atteindre ses objectifs (Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch, & Rhoades, 2001) ou en adoptant des comportements plus performants. L'implication organisationnelle d'un salarié se voit alors influencée par sa perception du soutien organisationnel, corroborant nombre d'études mettant en lien le S.O.P avec l'implication organisationnelle, notamment sous sa dimension affective (Eisenberger, Fasolo, & Davis-LaMastro, 1990 ; Meyer & Allen, 1997).

### **2.3. Implication Organisationnelle Affective**

En appréhendant l'implication sous un aspect organisationnel, Porter, Steers, Mowday et Boulian (1974) l'envisagent comme une identification à l'organisation instituée par le partage de ses buts et de ses valeurs, la volonté de réaliser des efforts considérables en faveur de l'organisation et le désir d'en rester membre. Construit unidimensionnel référant strictement au côté affectif de l'implication organisationnelle, cette schématisation

préfigure la conceptualisation tridimensionnelle énoncée par Allen et Meyer (1990), entendue comme un état psychologique caractérisant la relation entre l'employé et l'organisation et ayant un effet sur la décision de rester membre de cette dernière. Allen et Meyer (1990) dressent alors une typologie de l'implication organisationnelle justifiant trois composantes : affective, calculée et normative. Dimension prépondérante, reflet des travaux de Porter et al. (1974), l'implication organisationnelle affective (I.O.A) révèle un attachement émotionnel, une identification et un engagement des salariés vis-à-vis d'une organisation particulière, se traduisant par une attitude positive envers l'organisation.

De cette définition, on comprend aisément l'intérêt stratégique de ce concept interagir sur les attitudes de travail des salariés dans une perspective productive. En premier lieu, les individus impliqués réalisent des efforts considérables en faveur de l'organisation, symboles d'une profonde adhésion aux objectifs et aux valeurs de l'organisation et d'une volonté manifeste d'en rester membre (Mowday, Steers & Porter, 1979). De plus, afin de contribuer à la réussite de l'entreprise, les salariés seraient davantage disposés à accepter les changements organisationnels ou les opportunités de mobilités (Cordery, Sevastos, Mueller & Parker, 1993). Si divers travaux attestent qu'un personnel impliqué semblerait plus productif (Neveu & Thévenet, 2002) et performant, l'implication organisationnelle s'interprète alors comme une attitude créatrice de valeur, se matérialisant concrètement par un accroissement du chiffre d'affaires, du bénéfice ou encore de la satisfaction du personnel (Agbodan & Amoussouga, 1995).



### **3. Problématique et hypothèses**

Réalisée dans un contexte de réorganisation interne, l'objectif de cette étude est de vérifier si un stress perçu élevé conjugué à un faible soutien organisationnel perçu remet en question l'implication organisationnelle affective des salariés. Deux hypothèses seront posées ; la première tend à vérifier le lien existant entre le S.O.P et l'I.O.A tandis que la seconde intègre le contexte de restructuration -via la notion de stress perçu- au S.O.P dans l'explication de l'I.O.A.

### **4. Méthode**

#### **4.1. Présentation du terrain**

Début 2011, suite à la perte d'un marché, les volumes d'activité d'une multinationale équipementière se révèlent insuffisants pour maintenir le niveau d'emploi actuel. Inéluctablement, cet équipementier automobile planifie une réorganisation impliquant départs volontaires, propositions de modifications de contrats de travail et possibilités de licenciements économiques.

L'annonce de la restructuration ayant d'ores et déjà dégradé le climat social et les relations entre la direction et les salariés, c'est dans ce climat de stress et d'incertitude que notre problématique fut conçue puis éprouvée.

#### **4.2. Population**

Composé de 61 sujets, soit 54 hommes et 7 femmes âgés de 23 à 60 ans, notre échantillon fut constitué au sein même de la population salariale du site de production concerné par la restructuration. Aspirant à une représentativité exhaustive des opinions et points de vues, les répondants occupent des postes divers, de l'agent de fabrication au directeur d'usine.

### **4.3. Matériel et Procédure**

Afin de mesurer le triptyque conceptuel en lien avec notre problématique, les notions présentées dans la partie théorique ont fait l'objet d'une évaluation spécifique à l'aide de questionnaires validés scientifiquement.

L'échelle de stress perçu, ("Perceived Stress Scale" PSS-14) élaborée par Cohen, Kamarck & Mermelstein (1983), intègre l'impact subjectif des événements dans sa construction et s'applique alors parfaitement au contexte de restructuration. Second test administré, l'échelle de Soutien Organisationnel Perçu (Eisenberger, Huntington, Hutchison & Sowa, 1986) suppute le degré selon lequel l'employé perçoit l'organisation comme valorisant sa contribution à l'efficacité et se préoccupant de son bien-être. Enfin, la composante affective de l'échelle d'implication organisationnelle d'Allen et Meyer (1990, 1996) ("Affective Commitment Scale") en version française validée (Belghiti-Mahut & Briole, 2004) évalue l'identification du salarié aux buts et valeurs de l'entreprise et sa volonté d'adhérer à l'organisation.

D'administration rapide, côtés sur des échelles de Likert de 1 à 5, ces outils de mesure vont nous permettre de déterminer les degrés de stress perçu, S.O.P et I.O.A de notre population. Puis, les liens existants entre ces trois concepts seront considérés à travers deux analyses de régression linéaire.

## **5. Résultats et analyses**

### **5.1. Questionnaires**

En premier lieu, l'analyse des questionnaires révèle un degré de stress perçu dit "pathologique"<sup>3</sup> ( $m = 45,20$  ;  $\sigma = 8,61$ ), omniprésent et accompagnant les différentes phases de ce changement organisationnel. De même, le résultat du S.O.P ( $m = 17,05$  ;  $\sigma = 5,071$ ) s'avère

représentatif d'un certain manque de "valorisation des contributions des employés" et du "souci de leur bien-être" de la part de l'entreprise. Ce score est à rapprocher du contexte de restructuration, en accord avec nombres de recherches soulignant que les salariés impliqués dans un mouvement de restructuration manifestent une perte de confiance envers l'organisation (Lee & Teo, 2005), générant un désengagement organisationnel manifeste (Whetten & Cameron, 1994). Ce désengagement organisationnel, observé ici au moyen de l'échelle d'implication organisationnelle affective ( $m = 19,85$ ,  $\sigma = 5,47$ ) atteste cependant d'une implication organisationnelle affective modérée, et non faible comme le présageait la mise en œuvre d'une mutation industrielle.

Consécutivement à ces analyses descriptives, il convient désormais de préciser l'influence du stress perçu et du S.O.P sur l'I.O.A à travers deux analyses de régression.

## 5.2. Analyses de régression

La première analyse contrôlant la significativité statistique du lien entre la variable indépendante "S.O.P" et la variable dépendante "I.O.A" s'effectue au moyen d'une régression linéaire simple.

**Tableau 1 : Résultats de l'analyse de régression linéaire simple**

R	R <sup>2</sup>	Changement dans les statistiques				Coefficient	
		Variation de R <sup>2</sup>	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F	Bêta
,425 <sup>a</sup>	<b>,181</b>	,181	<b>13,040</b>	1	59	<b>,001</b>	<b>-,425</b>

a. Valeurs prédites : (constantes), SOTOTAL

Les résultats confirment l'existence d'un lien d'explication ( $R^2=0,181$ ) significatif ( $F(1,59)=13,040$ ,  $p < 0,05$ ) entre la variable dépendante et la variable indépendante.  $R^2$  s'interprétant en termes de pourcentage de variance expliquée, le tableau ci-dessus révèle que le S.O.P explique 18% de la variation de la variable "I.O.A". Enfin, le coefficient standardisé ("Bêta") considérant le sens de la relation entre le prédicteur et la variable dépendante, atteste qu'un faible niveau de S.O.P engendre partiellement un faible niveau d'I.O.A<sup>4</sup>.

Analyse phare de cette étude, le second traitement statistique tend à vérifier si un stress perçu élevé conjugué à un faible S.O.P remet en question l'I.O.A des salariés. L'analyse de régression linéaire multiple de cette hypothèse nous confère le tableau suivant :

**Tableau 2 : Résultats de l'analyse de régression linéaire multiple**

R	R <sup>2</sup>	Changement dans les statistiques				Sig. Variation de F
		Variation de R <sup>2</sup>	Variation de F	ddl1	ddl2	
,472 <sup>a</sup>	<b>,223</b>	,223	<b>8,304</b>	2	58	<b>,001</b>

a. Valeurs prédites : (constantes), SPTOTAL, SOTOTAL

$R_2$  démontre que les variables explicatives "stress perçu" et "S.O.P" traduisent 22% de la variation de la variable "I.O.A", et que ce lien d'explication est significatif ( $F(2,58)=8,304$ ,  $p < 0,05$ ). Aussi, si le S.O.P explique à lui seul 18% de la variation de l'I.O.A, cette seconde analyse démontre qu'un stress perçu élevé, lié au contexte de restructuration, vient accentuer le pouvoir explicatif de la relation entre un faible S.O.P et une I.O.A modérée.

Les résultats des questionnaires ainsi que les analyses de régression corroborent nombre d'études

interrogeant les effets néfastes des restructurations sur les salariés et la compétitivité de l'entreprise. Le degré de stress perçu dit « pathologique » rencontré sur le terrain s'est exprimé par des poussées de psoriasis, dépressions, troubles anxieux et comportements suicidaires chez certains des salariés sondés, tandis que le désengagement organisationnel s'est matérialisé par des pauses à répétition, un taux d'absentéisme élevé, du sabotage de matériel, autant de symptômes et de comportements dysfonctionnels déjà recensés dans les recherches de Probst (2003) et Holt (1982). Nos analyses de régression linéaires confortent les travaux de Lee & Teo (2005) et Whetten & Cameron (1994), démontrant que les salariés impliqués dans un mouvement de restructuration manifestent une perte de confiance envers l'organisation (S.O.P), générant simultanément un désengagement organisationnel. Enfin, l'étude de Rhoades et Eisenberger (2002) stipulant que des conditions de travail défavorables, tel qu'un travail stressant influent négativement sur le S.O.P, rejoint également nos propres conclusions.

## **6. Conclusion**

À l'ère de la mondialisation du marché conjugué à une concurrence accrue chaque entreprise peut désormais faire l'objet d'une restructuration. Aussi, tous ces changements organisationnels se répercutent sensiblement sur la qualité de vie au travail, sur l'état psychologique des employés, de même que sur les rendements et la productivité. De ce constat, il s'avère alors indispensable de s'intéresser davantage à l'aspect humain dans les processus de restructuration et d'anticiper les conséquences néfastes de ces événements, trop souvent dramatiques pour les salariés impactés par un tel projet.

L'objectif de ce travail tendait à dresser un état des lieux de ces répercussions dans une démarche de conscientisation et d'anticipation de futurs changements organisationnels. Au regard du contexte de réorganisation rencontré, les conceptualisations de stress perçu, soutien organisationnel perçu et implication organisationnelle affective ont rendu compte de l'effet d'un tel climat en interrogeant directement les salariés affectés par ce processus de restructuration. Et si de nombreux dispositifs de prévention et d'accompagnement au changement peuvent être mis en place, le psychologue du travail aura ici un rôle clef pour conduire les entreprises vers des restructurations humainement et socialement responsables.

### **Notes**

<sup>1</sup> Lazarus et Folkman caractérisent le stress par “une relation particulière entre la personne et l'environnement qui est évaluée par la personne comme éprouvant ou excédant ses ressources et mettant en danger son bien-être” (Lazarus & Folkman, 1984, p.19).

<sup>2</sup> L'échange social se définit par les « actes volontaires d'individus motivés par les retours que ces actes sont supposés apporter et qu'ils apportent effectivement de la part des autres » (Blau, 1964, p.91-92), tandis que le processus de réciprocité, nécessitant une confiance et un engagement mutuel entre les partenaires, (r)assure cette obligation implicite de rendre.

<sup>3</sup> Score < 25 = pas de stress / Score > 40 = stress pathologique.

<sup>4</sup> Un faible score au questionnaire de S.O.P reflète un manque / absence de S.O.P, tandis qu'un faible score au questionnaire d'I.O.A interprète une I.O.A importante. Cette inversion dans la hiérarchisation de la cotation clarifie le caractère négatif du coefficient de régression et précise qu'un faible niveau de S.O.P occasionne en partie un faible niveau d'I.O.A.

### **Références**

- Agbodan M., & Amoussougo F. (1995). *Les facteurs de performance de l'entreprise*, Éditions John Libbey Euratext.
- Allen N.J., & Meyer J.P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization, *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Allen, N.J., & Meyer, J.P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organisation : An examination of construct validity. *Journal of Organizational Behavior*, 49, 252-276.
- Belghiti-Mahut, S., & Briole, A. (2004). L'implication organisationnelle et les femmes cadres : une interrogation autour de la validation de l'échelle de

- Allen et Meyer (1996). *Psychologie du Travail et des Organisations*, 10, 145-164.
- Blau, P.M. (1964). *Exchange and power in social life*, New York: Wiley.
- Bruchon-Schweitzer, M. (2002). *Psychologie de la santé. Modèles, concepts et méthodes*. Paris : Dunod.
- Cohen, S., Kamarck, T., & Mermelstein, R. (1983). A global measure of perceived stress. *Journal of Health and Social Behavior*, 24, 386-396
- Cordery, J., Sevastos, P., Mueller, W., & Parker, S. K. (1993). Correlates of employee attitudes towards functional flexibility. *Human Relations*, 46, 705-723.
- Dolan, S., & Arsénault, A. (1980). *Stress, santé et rendement au travail*. Université de Montréal.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P.D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 86, 42-51.
- Eisenberger R., Fasolo P., Davis-Lamastro., V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation, *Journal of Applied Psychology*, 75(1), 51-59.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.
- Holt, R. (1982). Occupational stress ; In *Handbook of stress*, H. Peysér (dir.), New York, Free Press, pp. 585-598.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. New York, NY: Springer Publishing Company, Inc.
- Lee, G. & Teo, A. (2005). Organizational Restructuring: Impact on trust and work satisfaction. *Asia Pacific Journal of Management*, 22, 23-39.
- Meyer, J. P., & Allen, N.J. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Mowday, R., Steers, R., & Porter, L. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-227.
- Neveu J.P. Et Thevenet M. (2002). *L'implication Au Travail*, Editions Vuibert Collection Entreprendre.
- Porter, L., Steers, R., Mowday, R., & Boulian, P. (1974). Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. *Journal of applied psychology*, 53, 603-609.
- Probst, T. M. (2003). Exploring employee outcomes of organizational restructuring. *Group & Organization Management*, 28(3), 416-439.
- Rhoades L., Eisenberger R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature, *Journal of Applied Psychology*, 84(4), 698-714.
- Sifakis, Y., Rasclé, N., Bruchon-Schweitzer, M. (1999). L'inventaire de stress professionnel de C.D. Spielberger (Job Stress Survey) : une adaptation française, *Psychologie et Psychométrie*, 20(1), 5-23.
- Whetten, D.A et Cameron, K,S (1994), *Organisational-Level Productivity Initiatives : The Case of downsizing*, dans National Research Council, *Organizational Linkages. Understanding the Productivity Paradox*, Washington, National academy Press, p.262-290.