

DES PRATIQUES DE GRH FAVORISANT LA CONTRIBUTION DES EMPLOYÉS AUX BESOINS DE FLEXIBILITÉ DES ORGANISATIONS

Revue internationale sur le travail et la société

Jean M. Trudel¹

Année : 2011

Volume : 9

Numéro : 2

Pages : 24-45

ISSN : 1705-6616

Sujets : Gestion des ressources humaines, flexibilité organisationnelle, contribution des employés

RÉSUMÉ

Dans le contexte actuel de rareté de la main-d'œuvre, de compétitivité accrue et de performance organisationnelle soutenue, les pratiques de gestion des ressources humaines s'avèrent plus que jamais d'une importance capitale, dans la mesure où elles peuvent contribuer à améliorer les niveaux d'engagement organisationnel, contribuant ainsi à fidéliser les employés, les incitant à recommander leur organisation à de potentiels employés ainsi qu'à une meilleure compréhension et acceptation de compromis souvent perçus par l'organisation comme étant nécessaires à sa survie. La présente communication fait état des résultats obtenus dans le cadre d'un projet de recherche visant à vérifier empiriquement dans quelle mesure certaines pratiques de GRH contribuent à la fidélisation des employés, leur intention de recommander l'entreprise, et leur acceptation de compromis. Pour y arriver, nous avons administré un questionnaire de recherche auprès des employés d'une entreprise manufacturière. L'objectif était de recueillir leur perception quant à l'importance et la présence de certaines pratiques de gestion. Les analyses statistiques confirment que les pratiques n'influencent pas de la même façon les employés quant à leur intention de quitter, de recommander l'entreprise ou dans l'acceptation de compromis.

¹ Jean-Marie Trudel, professeur Université de Sherbrooke

INTRODUCTION

Un des défis majeurs des entreprises et organisations contemporaines concerne leur capacité d'adaptation à ce qu'il est convenu d'appeler la globalisation des marchés qui se traduit souvent par la délocalisation de certaines activités en lien avec la production de biens et services. Les entreprises manufacturières du Québec n'échappent pas à ce phénomène et elles se doivent dorénavant de composer avec des réalités nouvelles de même qu'avec des systèmes de valeurs qui ne font pas nécessairement partie de leur cadre historique de travail et de leur culture organisationnelle. Dans ce nouveau contexte de travail, les entreprises québécoises sont souvent confrontées à des besoins d'adaptation à des niveaux accrus de compétitivité. Il est devenu de plus en plus fréquent de faire appel à une stratégie de réduction des coûts (Trudel et coll., 2005) pour faire face aux nouvelles exigences d'un marché élargi et de plus en plus concurrentiel. Ce faisant, on fait alors abstraction des conséquences qu'une telle stratégie peut avoir sur le moral des ressources humaines.

Comme les organisations doivent dorénavant composer avec un personnel réduit au minimum, les employés restants sont appelés à en faire plus et à accepter des responsabilités accrues. Les organisations doivent donc compter sur un personnel réduit pour demeurer compétitif dans des marchés de plus en plus encombrés, ce qui les pousse à s'assurer que les survivants demeurent engagés envers l'organisation (Meyer et Allen, 1997), qu'ils soient prêts à fournir des performances supérieures et à accepter des révisions de leurs conditions de travail lorsque le marché l'exige pour des raisons de compétitivité. De fait, nous nous apprêtons à vivre une transformation radicale du marché du travail. Non seulement la main-d'œuvre y sera plus rare, plus âgée et plus diversifiée, mais elle sera aussi plus exigeante et plus difficile à fidéliser (Dychtwald et coll., 2006). Dans un tel contexte, les pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) revêtent une importance capitale, dans la mesure où elles peuvent contribuer significativement à la fidélisation des employés (Fabi et coll., 2010) et leur acceptation de nouvelles conditions de travail. La présente communication a précisément pour but de vérifier dans quelle mesure différentes pratiques de GRH contribuent à maintenir leur engagement envers l'organisation, permettant ainsi de réduire leur intention de quitter tout en les incitant à

recommander leur organisation à des travailleurs futurs ainsi qu'à accepter des compromis au niveau de leurs conditions de travail.

Plus précisément, cette communication fait état des résultats d'une étude empirique réalisée auprès de travailleurs d'une organisation québécoise de l'industrie du papier en vue de vérifier l'influence exercée par différentes pratiques de GRH sur leur intention de quitter, leur intention de recommander cet employeur à de futurs travailleurs ainsi que leur ouverture à des compromis dans leurs conditions de travail. De manière plus explicite, on fait alors référence à des concessions consenties au patron – de récents exemples incluent les concessions accordées par les employés d'Olymel, de Shermag, et plus récemment du Journal de Montréal.

PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE

Pour cet employeur dont les installations sont plus que centenaires, les dernières années ont été difficiles sous plusieurs aspects : l'entreprise a été incorporée à un conglomérat américain qui s'est empressé d'y instaurer une culture organisationnelle axée sur la productivité, délaissant au passage le leadership paternaliste qui avait été la norme jusque là, les conditions mondiales pour le papier se sont graduellement détériorées au fil des années, et l'usine en question dû se résigner à affronter une concurrence féroce à l'intérieur même de son conglomérat en plus de la compétition des principaux concurrents. En bout de ligne, ce sont des rationalisations d'effectifs qui sont venues miner le moral des employés. En fait, les nombreux licenciements effectués au cours des dernières années n'auront fait que renforcer le besoin de rétablir la confiance des employés avec la mise en place de pratiques susceptibles de favoriser chez eux un plus fort engagement organisationnel. Nous savons que certaines pratiques de GRH sont plus enclines à améliorer l'engagement organisationnel que d'autres et à inciter les travailleurs à coopérer davantage avec l'employeur, mais lesquelles choisir dans ce cas-ci ? Les caractéristiques individuelles n'auraient-elles pas aussi une certaine influence ?

Ce sont les questions auxquelles nous tentons de répondre dans le cadre de la présente recherche. La première partie de cette communication consistera à rappeler les écrits portant sur les rationalisations d'effectifs et leurs impacts sur les employés restants dans les organisations de

même que des besoins de maintenir une main-d'œuvre mobilisée en tout temps. Nous présenterons ensuite les résultats obtenus à partir du sondage que nous avons effectué auprès des travailleurs de cette entreprise québécoise. Finalement, nous dégagerons certaines implications de gestion découlant de ces résultats.

REVUE DE LITTÉRATURE

Les restructurations s'imposent comme un phénomène récurrent dans l'économie contemporaine (Raveyre, 2008). Licenciements collectifs, fermetures d'entreprises, délocalisations, fusions-acquisitions sont maintenant monnaie courante dans nos entreprises à la recherche d'une meilleure compétitivité. Alors que les restructurations pouvaient encore être considérées au début des années 80 comme une réponse adaptée à une situation difficile de récession à l'échelle planétaire, elles sont rapidement devenues une façon de faire typique pour les organisations, et celles qui ont déjà procédé à des changements organisationnels d'importance, le font à nouveau l'année suivante dans une proportion de plus de 66% (Trudel, 2005). Quelles que soient les raisons évoquées, les restructurations apparaissent comme une nouvelle stratégie prônée par les plus grands gestionnaires de ce monde pour maximiser les profits et assurer la compétitivité voire la survie des organisations.

Au-delà des conséquences immédiates des départs et des séparations chez les personnes impliquées directement, soit les salariés sortants, il faut aussi être en mesure de connaître les conséquences des licenciements économiques sur les employés restants dans les espaces de l'organisation reconfigurée. À première vue, il peut paraître vraisemblable de croire que ces derniers soient dans une situation privilégiée puisqu'ils ont survécu aux coupures. Toutefois, il faut reconnaître que la situation des survivants n'est pas toujours aussi confortable qu'il n'y paraît. Ceux-ci sont souvent déplacés dans l'organisation et font parfois face à des diminutions ou gels de salaires ou de conditions de travail. De plus, ils sont sujets à des augmentations de la charge de travail pouvant provoquer davantage de tensions (Trudel, 2005). Les travaux à ce propos mettent en évidence que les rationalisations d'effectifs provoquent des sentiments d'injustice et d'insécurité que certains décrivent comme le syndrome du survivant (Fabre, 1997).

La mise en œuvre de mesures perçues comme étant « inéquitables » et l'adoption de pratiques jugées « incorrectes » dans la conduite des restructurations peuvent avoir à moyen et long termes des conséquences graves sur la participation et l'engagement organisationnel ainsi que sur l'efficacité et l'efficience des organisations. Les réactions des employés restants varient en fonction de leur proximité avec ceux qui ont été licenciés, de leur degré d'estime de soi, de leur niveau d'identification à l'organisation, de leur sens de sécurité d'emploi et de leur évaluation du niveau d'équité du processus de rationalisation (Trudel, 2005). On s'attend à ce que les individus demeurant au sein de l'organisation soient fâchés, moins productifs, moins portés à faire confiance à leur organisation, plus anxieux à propos de leur emploi et de leur sécurité financière, moins portés à prendre des risques et à innover et plus susceptibles de souffrir d'une baisse de moral et d'insatisfaction générale ce qui affecte le niveau de leur performance.

Plusieurs se contentent d'indiquer que les recherches empiriques suggèrent que les survivants subissent les effets négatifs des rationalisations d'effectifs en faisant porter le blâme sur le fait que ces mesures ne se préoccupent pas suffisamment ou adéquatement du «facteur personnel». Les survivants sont souvent tenus dans l'ignorance ou mal informés des mesures entourant les rationalisations d'effectifs comme de leur place dans la nouvelle structure organisationnelle, des standards de performance attendus, des personnes quittant les réseaux, des demandes de travail accrues, de la valeur de leur expertise pour l'organisation, de l'existence ou du manque d'opportunités pour faire avancer leur carrière. Ces considérations s'ajoutent à l'insécurité financière et à l'insécurité d'emploi qui accompagnent généralement les rationalisations d'effectifs.

Au cours des décennies, le changement organisationnel a fait l'objet de nombreuses études. Les écrits qui lui ont été consacrés sont nombreux et la littérature, tant empirique que normative, s'est enrichie avec la multiplication et la diversité des formes de changements auxquelles les organisations font face. Au Québec, on peut citer Bareil (2004) qui, s'appuyant sur l'approche proposée par Lewin (1958) présente une description fondamentale du changement en trois phases : le dégel, le déplacement et le regel. Alors que l'aspect opérationnel ou procédural est couvert dans son ensemble, les aspects humains du changement sont moins bien connus des gestionnaires puisque moins couverts dans les travaux. Pour les individus restants, les rationalisations

d'effectifs sont souvent perçues comme un bris du contrat psychologique liant l'employé à son employeur. Toute violation peut amener un sentiment de frustration et de trahison chez les employés qui considèrent alors que l'organisation n'a pas respecté ses obligations. Morrison et Robinson (1997) soutiennent qu'une violation du contrat psychologique peut avoir des conséquences sérieuses sur la satisfaction au travail, l'obligation envers l'organisation et même l'intention de rester. Elle peut aussi avoir des conséquences négatives sur le comportement des individus pouvant aller jusqu'à la réduction de leur contribution et de leur engagement envers l'organisation et même leur départ pur et simple (Clay-Warner et coll., 2005). Dans certains cas extrêmes, la violation du contrat psychologique peut amener un employé à chercher à se venger, allant jusqu'au sabotage des installations, au vol ou encore à adopter un comportement agressif.

On saurait de moins en moins expliquer la résistance aux changements organisationnels par les traditionnels préjugés selon lesquels les employés ont une peur viscérale du changement, qu'ils y voient une perte possible d'opportunités ou même d'acquis. Une autre explication réside peut-être dans le fait que les employés seraient tout simplement intolérants au nombre, à la rapidité et à l'importance des changements survenus dans les dernières années. Autrement dit, se faire dire pour la nième fois qu'un changement est nécessaire finit par ne plus avoir d'impact. Les organisations ont alors fort à faire pour convaincre les employés que cette fois est vraiment la bonne. Et pourtant, c'est là un aspect qui est encore rarement considéré par les gestionnaires qui se sentent l'obligation de procéder à des changements quelconques.

Enfin, une nouvelle littérature émergente fait référence au besoin de considérer les employés comme des humains au sens plus large – la terminologie américaine fait état du terme *People*, en mettant l'accent sur une dimension élargie du volet employé. Les gens faisant partie d'une organisation représentent alors un tout (ensemble de compétences, attentes, faiblesses etc.) ce qui concorde difficilement avec l'approche réductrice qui ne perçoit l'employé que dans sa dimension travail (Yousef et coll. 2010). S'agirait-il alors d'une nouvelle réalité où les employeurs seraient avisés de considérer la dimension complète de leurs employés lorsque vient le temps de considérer des pratiques de gestion afin d'en optimiser les résultats ? Avec la montée de nouvelles générations qui recherchent de plus en plus un équilibre entre le travail et la vie

personnelle, un mode de gestion considérant les gens comme un tout devient un incontournable pour toute organisation en quête de flexibilité et d'engagement de la part de ses employés.

La fidélisation des employés constitue un enjeu stratégique important pour les organisations contemporaines. Cette affirmation d'un auteur anonyme s'appuie sur la prémisse que le capital humain constitue l'un des éléments indispensables au développement et maintien d'un avantage concurrentiel (Wright et coll., 2001). Les organisations ne peuvent espérer développer un avantage concurrentiel durable à moins de s'attaquer résolument aux différentes difficultés de GRH dont l'intention de quitter volontairement l'organisation ou encore de participer activement aux moyens de maintenir la rentabilité de l'organisation par des actions de partenariat. Dans un tel contexte, l'organisation se verra dans l'obligation de repenser certaines de ses pratiques dans le but évident de maintenir ses employés satisfaits et intéressés à continuer d'offrir temps et effort à la réussite de l'organisation.

Des études empiriques montrent très bien que certaines pratiques de gestion sont associées de près avec l'intention de quitter, l'engagement organisationnel ou encore la satisfaction au travail. À notre connaissance, peu d'études ont démontré cette association quant à l'acceptation volontaire des employés de compromis ou de concessions dans les conditions de travail. Parmi les pratiques de gestion ayant démontré des relations significatives nous retrouvons, mais sans s'y limiter : leadership, communication-participation, évaluation de la performance, sélection, accueil-intégration, formation-développement, rémunération et avantages sociaux (source anonyme). Globalement, ces différents thèmes constituent la base des meilleures pratiques Best Practices). Cette école de pensée pose l'hypothèse que certaines pratiques ou regroupements de pratiques se révèlent meilleures que d'autres (Giguère, 2009). Par conséquent, les organisations auraient intérêt à se les approprier et à les reproduire dans leur organisation, indépendamment du contexte organisationnel dans lequel elles évolueront. Cette école de pensée prétend qu'en appliquant cette façon de faire, l'organisation obtiendra une meilleure performance organisationnelle du fait d'appliquer une pratique reconnue et qui a déjà montré sa valeur ailleurs (Price, 2007).

Une autre école de pensée prétend par ailleurs que l'organisation se doit d'implanter des pratiques qui sont directement liées à la stratégie d'affaires et par conséquent, rejette l'idée des pratiques universelles. Pour cette école, les pratiques universelles répondent à des modes et il faut résister à la tentation de tomber dans cette attirance superficielle au profit d'une approche ciblée sur le contexte organisationnel. Comme il est souvent le cas dans les débats scientifiques de ce genre, il est possible de croire qu'une méthode combinant les deux écoles de pensée incarnerait une démarche gagnante (Giguère, 2009).

Bien que plusieurs études suggèrent l'existence de relations entre l'application de pratiques de gestion sur la satisfaction au travail, l'engagement organisationnel, l'intention de quitter ou encore de participer activement aux activités de l'organisation, la nature exacte de ces relations demeure nébuleuse et sujette à discussion. Tous les résultats des études empiriques ne vont pas nécessairement dans la même direction. D'autres déterminants comme les caractéristiques individuelles que sont l'âge, le sexe, le niveau de scolarité, le statut hiérarchique et les caractéristiques organisationnelles comme la taille des organisations, la syndicalisation, la structure organisationnelle, sont aussi susceptibles d'exercer une certaine influence (Trudel, 2005).

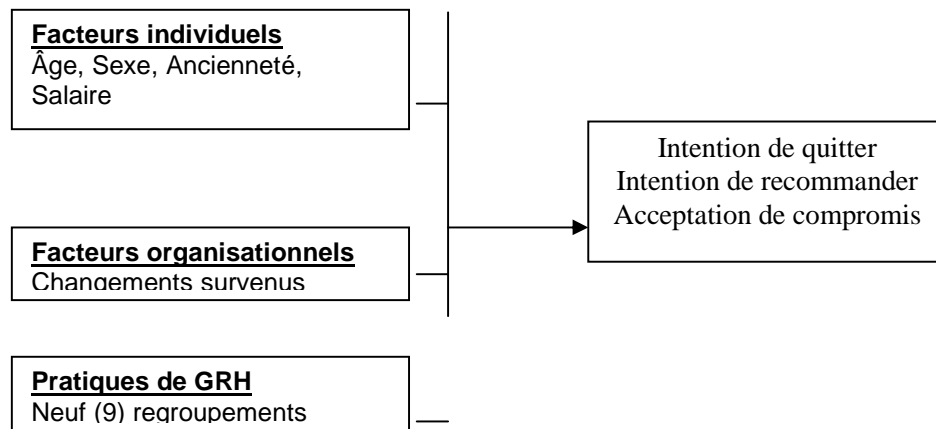
CADRE OPÉRATOIRE DE LA RECHERCHE

La figure 1 illustre le modèle de recherche intégrant les avenues que nous souhaitons investiguer. On y présente simplement les relations présumées entre les différents éléments de recherche que sont les caractéristiques individuelles, les pratiques de GRH, et l'intention de quitter, l'intention de recommander l'organisation à de futurs candidats, et l'intention d'accepter des compromis

Les données requises ont été recueillies à partir d'un questionnaire conçu expressément pour cette recherche. Un total de 62 pratiques ont été présentées dans le but d'appréhender le plus fidèlement possible les activités de GRH utilisées dans cette organisation. Comme nous le verrons plus loin au niveau des résultats, ces activités ont été regroupées a posteriori sous neuf grandes pratiques touchant aux aspects de Rémunération, Climat de travail, Gestion, Vision

partagée, Développement des compétences, Réalisation, Reconnaissance, Aménagement du temps de travail et Participation.

Figure 1 : Le modèle conceptuel



L'élaboration des énoncés du questionnaire s'est basée en particulier sur une liste des pratiques RH généralement reconnues dans la littérature et mise au point par le chercheur et validée avec l'aide de deux étudiants de niveau Maîtrise. Ce questionnaire visait la collecte d'opinions auprès de tous les employés de cette organisation du domaine manufacturier. Une fois une première version du questionnaire élaborée, nous avons effectué un pré-test en faisant appel à un groupe d'une quinzaine d'employés de divers horizons dans cette organisation afin d'en améliorer la précision, l'harmonisation et la compréhension des énoncés. Le but était de vérifier leur compréhension du contenu des énoncés et la clarté des énoncés. Nous avons également entamé une discussion autour des réponses afin de vérifier la variation des réponses, de leur intérêt à y répondre de même que du temps requis estimé pour compléter le questionnaire.

Mentionnons également que notre recherche se concrétise après un processus de changements répétés à cette usine au cours des cinq dernières années. Le questionnaire met donc en lumière un certain nombre de questions devant mener à faire une distinction entre les répondants affirmant avoir été soumis à un ou plusieurs changements et ceux qui n'ont pas perçu de changements dans

leurs ères de travail depuis les cinq dernières années. Cela correspond à une approche a posteriori de collecte des données ou phénomène révolu selon Forgues et Vandangeon-Derumez, (1999). Pourquoi procéder ainsi ? Parce que nous étions convaincus que des changements répétés subis par les employés auraient une incidence directe sur leur contribution volontaire aux besoins de l'organisation au niveau de leur intention de quitter ou de rester avec l'organisation, leur intention de recommander ou pas l'organisation à de futurs employés et leur ouverture à des compromis sur leurs conditions de travail.

Les questionnaires furent distribués à tous les employés par le service des Ressources Humaines avec une enveloppe de retour adressée directement au chercheur à l'Université de Sherbrooke. La cueillette des données eut lieu durant le mois de mars 2009. Un rappel fut effectué après trois semaine afin de sensibiliser les employés à l'importance de connaître leurs opinions vu les besoins changeants au niveau de l'organisation et de la nécessité d'harmoniser ceux-ci avec les intérêts des employés.

Il est généralement reconnu que les taux de réponse à des sondages par questionnaire sont souvent faibles. En raison de nos efforts pour introduire le sondage bien avant sa passation, faire connaître les buts visés, la demie-journée allouée à la présentation du questionnaire à une quinzaine d'employés y compris des représentants syndicaux et la garantie que les données seraient collectées et colligées par un chercheur d'une institution reconnue pour sa neutralité, nous avons réussi à obtenir un taux de réponse de 43,4% considérant une population totale de 850 employés. C'est donc dire que 369 questionnaires nous sont revenus dont 365 utilisables. Ce taux de réponse se compare avantageusement à d'autres études du même type dont celles de Saba et coll. (1998) :32% ; Tremblay et coll. (1998 : 34% ; Turnley et Feldman (2000) : 33% ; Vandenberghe et coll. (2003): 30% ou Trudel (2005): 26%. Une vérification de la représentativité des répondants par rapport à leur provenance dans l'organisation montre une représentativité équilibrée entre les secteurs d'activités.

RÉSULTATS DE L'ÉTUDE ET DISCUSSION

Pour les fins de cette recherche, différents regroupements de pratiques GRH indiquent que plusieurs d'entre eux représentent des leviers importants sur l'intention de quitter, l'intention de recommander l'organisation et l'acceptation de compromis. Globalement, le modèle utilisé permet d'expliquer 45% de la variance observée. Certaines caractéristiques individuelles pourraient aussi s'avérer susceptibles d'influencer ces mêmes variables de même que les changements organisationnels survenus au cours des cinq dernières années.

CARACTÉRISTIQUES INDIVIDUELLES

Le profil des répondants révèle une moyenne d'âge de 45 ans et à toute fin utile exclusivement de sexe masculin. Une grande proportion possède un diplôme de niveau secondaire (44,1%) alors qu'un autre regroupement de 33,4% dit posséder un diplôme de niveau collégial. Les autres possèdent un certificat ou diplôme universitaire dans 22,5% des cas. Les salaires sont de haut niveau alors que la moitié des répondants affichent un salaire de plus de 70,000 \$ annuellement. Enfin, les répondants confirment avoir en moyenne vingt-sept années sur le marché du travail dont tout près de vingt-deux chez l'employeur actuel et tout près de treize années dans le présent poste. Nous avons donc une population répondante expérimentée avec de longs états de service au sein de l'employeur actuel.

CHANGEMENTS ORGANISATIONNELS

Quant à l'intensité des changements organisationnels survenus au cours des cinq dernières années, les résultats nous révèlent que la très grande majorité des répondants, soit 84,7%, disent avoir subis un changement organisationnel important ou de très grande importance durant la période en référence. Pour plus de précision, nous avons demandé aux répondants de nous fournir un ordre de grandeur quant aux rationalisations d'effectifs survenus au cours de la même période. Cette fois, le groupe est divisé alors qu'environ 50% des répondants disent avoir subis des rationalisations d'effectifs de plus de 15% alors que l'autre moitié dit avoir subi des rationalisations d'effectifs de moins de 15%, un très petit nombre disant n'avoir subi aucune rationalisation d'effectifs.

Dix-sept indicateurs ont été utilisés pour mesurer la perception des répondants quant à la manière empruntée par l'organisation pour traiter les changements survenus au cours des cinq dernières années (les résultats complets de ces calculs de même que pour les autres qui suivront sont disponibles auprès de l'auteur). De manière générale, les répondants se sont montrés assez en accord avec les énoncés comme en fait foi la moyenne globale de 4,26 sur une échelle Likert à sept niveaux. L'énoncé *Les employés ont eu l'occasion de poser des questions lors des séances d'information* a obtenu la cote la plus élevée à 5,00 alors que l'énoncé *l'Organisation a tenu compte de notre état psychologique* obtenait la plus basse à 2,79. De plus, les écarts-types ne varient pas beaucoup entre les énoncés, montrant par là de l'homogénéité dans les réponses.

Une analyse factorielle classique nous a permis de construire un modèle de mesure pour déterminer les meilleurs regroupements des indicateurs les plus facilement interprétables quant à la perception associée aux changements survenus et à la manière de les traiter par l'organisation. Une analyse en composantes principales (ACP) permet d'établir clairement que la variable *a priori* Changements survenus au cours des cinq dernières années, s'explique mieux lorsque subdivisée en trois composantes indépendantes. Ce modèle à trois composantes donne un niveau explicatif cumulatif de 65,8% de la variance en utilisant les indicateurs ayant une valeur propre (eigenvalue) supérieure à 1. Ceux-ci ont des « communautés »² comprises entre ,839 pour l'énoncé *Les personnes affectées ont été traitées de façon juste et équitable*, et ,515 pour le facteur *Vous avez été en mesure de vous adapter*. Nous avons dû laisser de côté deux énoncés lorsque nous en sommes venus à la conclusion que ceux-ci pris ensemble n'offraient pas un construit unique (Alpha de Cronbach ne justifie pas leur maintien).

En explication au tableau 1, notons que l'analyse de la variable «Information» s'est faite à l'aide de six indicateurs qui couvrent à la fois la façon dont ont été communiqués les changements organisationnels ainsi que la perception qu'ont les répondants d'avoir pu poser les questions jugées nécessaires dans les circonstances. La moyenne globale de l'indice composé est assez élevée à 4,715. L'analyse de la variable «Traitement au départ» s'est faite à l'aide de quatre

² La proportion de la variance expliquée par les facteurs, où 0 signifie que les facteurs n'expliquent rien de la variance et où 1 signifie que toute variance est expliquée par les facteurs (Thiétart et coll., 1999).

indicateurs qui couvrent la perception des répondants quant au traitement juste et équitable réservé aux personnes affectées par les changements survenus ainsi que la possibilité de transmettre les connaissances au départ. La moyenne globale de l'indice composé est de 4,032. Enfin, l'analyse de la variable «Support» s'est faite à l'aide de cinq indicateurs qui couvrent à la fois la façon de procéder de l'organisation lors des changements, du soutien psychologique fourni et de la mise en place de mesures correctives pour venir en aide aux employés en difficulté. La moyenne globale de l'indice composé est très faible à 3,142, ce qui sous-tend que les répondants se sont sentis peu appuyés lors des changements.

Tableau I : Indices composés des variables de changements survenus

Indices composés	Moyenne	Alpha
Information	4,715	0,868
Traitement au départ	4,032	0,850
Support	3,142	0,847

PRATIQUES DE GESTION

Quant aux différents énoncés sur les pratiques de gestion dans cette organisation, nous avons choisi de nous attarder aux aspects «Importance des pratiques de gestion» et «Présence des pratiques de gestion» suivant en cela l'approche de Mottaz (1988) qui voit l'individu comme quelqu'un ayant des attentes quant aux pratiques de gestion, ce que Mottaz décrit comme des *Work values*, et sousestant les possibilité de pouvoir les réaliser dans son contexte de travail, ce que Mottaz décrit cette fois comme des *Work Rewards*. À noter que l'étude a soumis 62 pratiques de gestion à l'évaluation des répondants et que la moyenne globale de l'aspect «Importance des pratiques de gestion» est très élevée avec une cote de 5,85 sur une échelle à sept niveaux ce qui revient à dire que les répondants jugent comme très importantes les pratiques de gestion qui leur ont été soumises. À peine un énoncé se retrouve sous la barre de la cote 5 sur une possibilité de 7. Les écarts-types sont peu élevés, une indication que le groupe de répondants

est uniforme dans ses réponses. Quant à l'aspect «Présence des pratiques de gestion», la moyenne globale est relativement peu élevée à 4,12 sur une échelle à sept niveaux ce qui revient à dire que les répondants jugent que les pratiques qu'ils avaient évaluées précédemment comme très importantes ne sont pas présentes au même niveau. Seulement cinq énoncés se retrouvent avec des scores supérieurs à 5, vingt-cinq se retrouvent avec des scores dans la catégorie 4 alors que les trente autres se retrouvent au bas de l'échelle. Les écarts-types sont plus élevés que pour l'aspect Importance des pratiques, une indication que le groupe de répondants est plus divisé dans ses réponses à ce niveau.

Après avoir présenté les moyennes des indicateurs de l'importance et de la présence accordée aux pratiques de gestion, nous sommes passés à l'étape de l'analyse factorielle afin de regrouper les indicateurs en des dimensions logiques et plus facilement interprétables. C'est ainsi que nous avons identifié onze regroupements justifiés statistiquement par une analyse factorielle. Nous avons également calculé un indice de validité interne (alpha de Cronbach) pour présenter onze dimensions latentes homogènes. Au total, 66,7% de la variance est ainsi expliquée. Nous avons toutefois retiré deux de ces dimensions latentes pour la suite de nos discussions après avoir réalisé que les niveaux des alphas de Cronbach étaient faibles et ce, tant au niveau de l'importance accordée aux construits qu'au niveau de la présence des pratiques. Le tableau II fait donc état de neuf dimensions latentes qui seront discutées par ordre d'importance accordée aux différents construits par les répondants.

Le premier concept latent « Rémunération » comprend quatre indicateurs ciblant le désir des répondants d'avoir des mesures de compensation justes et équitables. L'indice composé obtient la moyenne la plus élevée (6,142) de tous les indices composés pour l'importance des pratiques de gestion. Il obtient aussi la moyenne la plus élevée dans son aspect Présence des pratiques même si la cote est légèrement inférieure à l'importance accordée. Le deuxième concept latent « Climat de travail » comprend six indicateurs marquant le désir des répondants de vivre dans un climat de travail favorable. L'indice composé obtient une moyenne globale de 6,063 pour l'importance accordée par les répondants alors qu'il se retrouve beaucoup plus faible dans son aspect Présence (4,175). Le troisième concept latent « Gestion de proximité » comprend sept indicateurs marquant le désir des répondants d'avoir un gestionnaire immédiat mobilisateur et à

l'écoute des employés de même qu'une répartition équitable de la charge de travail. L'indice composé obtient une moyenne globale de 6,060 pour son importance mais un faible 4,147 pour son aspect Présence. Le quatrième concept latent «Vision partagée» comprend six indicateurs pouvant être assimilés au désir de connaître les buts et objectifs de l'organisation de même que de partager une vision commune. L'indice composé obtient une moyenne de l'indice de 5,990 pour son importance mais seulement 3,897 pour son aspect Présence, soit deux points d'écart. Le cinquième concept latent «Développement des compétences» comprend quatre indicateurs définissant un désir de maintien et développement des compétences obtient une moyenne de l'indice de 5,923 pour son importance et seulement 3,669 pour son aspect Présence, soit 2,2 points d'écart.

Le sixième concept latent «Réalisation» comprend douze indicateurs pouvant être assimilés au désir de se réaliser dans son travail en étant autonome et utile à son organisation. L'indice composé obtient une moyenne de l'indice de 5,858 pour son importance et une cote de 4,440 pour son aspect Présence ce qui le place favorablement en quatrième place au niveau de la présence des pratiques de gestion. Le septième concept latent «Reconnaissance» comprend quatre indicateurs pouvant être assimilés au désir des répondants d'être reconnus pour leurs efforts et pour leur expérience. Il obtient une moyenne de l'indice de 5,753 pour son importance alors que l'aspect obtient un score de 3,548, soit 2,2 points d'écart. Le huitième concept latent «Aménagement du temps de travail» comprend six indicateurs assimilés au désir de pouvoir gérer son temps de travail, avoir la possibilité de travailler selon un horaire flexible de façon à maintenir un équilibre travail-famille. L'indice composé obtient une moyenne de l'indice de 5,689 pour son importance alors que l'aspect Présence n'en obtient que 3,784. Le dernier concept latent «Participation» comprend six indicateurs assimilés au désir d'être consulté dans les décisions, participer à l'élaboration des objectifs ou encore de collaborer dans des groupes d'amélioration continue. L'indice composé obtient une moyenne de l'indice de 5,641 pour son importance et un score de 3,493 pour l'aspect Présence. Les coefficients d'alpha de Cronbach varient de 0,917 pour la variable composée Importance de la pratique Réalisation à 0,777 pour la variable composée Importance de la pratique Aménagement du temps de travail , et de ,938 pour la variable composée Présence de pratiques de réalisation à ,770 pour la variable composée Présence de pratiques d'aménagement du temps de travail.

Tableau II : Indices composés de l'Importance et de la présence des pratiques

Indices composés des pratiques	Import. Moyenne	Alpha	Présence	Alpha
<i>Moyenne globale</i>	5,85		4,12	
Rémunération	6,142	,846	5,311	,901
Climat de travail	6,063	,913	4,175	,923
Gestion de proximité	6,060	,874	4,147	,898
Vision partagée	5,990	,859	3,897	,913
Développement des compétences	5,923	,836	3,669	,905
Réalisation	5,858	,917	4,440	,938
Reconnaissance	5,753	,871	3,548	,932
Aménagement du temps de travail	5,689	,777	3,784	,770
Participation	5,641	,868	3,493	,928

VARIABLES DÉPENDANTES

Notre recherche prévoyait trois questions en lien avec l'intention de quitter, l'intention de recommander cette organisation à de futurs employés et l'intention de faire des compromis dans les conditions de travail pour venir en aide à l'organisation aux prises avec une situation difficile. Pour ce qui est de la question touchant l'intention de quitter, les résultats sont assez clairs et montrent bien le désir exprimé de ne pas quitter l'organisation. La moyenne de l'indice composé de deux questions pour capter l'intention de quitter s'élève à 2,826 ce qui est très peu sur une échelle à sept niveaux. Les deux questions utilisées dans ce construit montrent un alpha de Cronbach de l'ordre de ,721. Quant à la question unique posée pour capter l'intérêt des employés à recommander cet employeur à d'autres personnes à la recherche d'emploi, la réponse est on ne peut plus claire en ce sens que 266 répondants (72,8%) seraient en accord pour le faire. Avec une moyenne globale de 5,26 sur une échelle Likert à sept niveaux, il est évident que la très grande

majorité des répondants seraient prêts à recommander cet employeur à des employés potentiels. À la question de savoir si les employés seraient en accord avec la possibilité de faire des compromis afin de demeurer chez cet employeur, l'analyse des résultats permet de dégager le fait que les répondants sont divisés sur le sujet alors que 119 répondants (32,6%) seraient plutôt en désaccord à faire des compromis alors que 156 répondants (42,7%) seraient plutôt favorables. Les autres répondants au nombre de 90 (24,7%) seraient neutres sur le sujet. Il y a donc un léger avantage en faveur de ceux qui se disent prêts à faire des compromis pour demeurer chez cet employeur. La moyenne des résultats fournis s'établit à 4,04 sur l'échelle Likert à sept niveaux.

Tableau III : Trois variables dépendantes

Indices	Moyenne	Alpha
Intention de quitter - Indice composé	2,826	0,721
Recommandation comme employeur	5,26	
Acceptation de compromis	4,04	

PRATIQUES DE GESTION LES PLUS SIGNIFICATIVES

Afin de répondre aux questions que nous nous posions en début de recherche, nous avons procédé à une régression statistique simple afin de confirmer quelles étaient les pratiques les plus susceptibles d'avoir une influence sur l'intention de quitter, de recommander l'organisation et de faire accepter des compromis. À noter que seuls les liens significatifs sont représentés au tableau IV. Tout d'abord, aucune des caractéristiques individuelles des répondants n'a montré de liens significatifs avec les trois variables dépendantes de la recherche. Peut-être un résultat étonnant étant donné que d'autres recherches du même type avaient donné des résultats différents. Toutefois, il faut aussi reconnaître que la littérature est très contrastée en cette matière (Fabi.)

En tout premier lieu, le facteur Réduction d'effectifs a été celui ayant démontré le plus d'éléments ayant des relations significatives avec les trois sujets à l'étude : les répondants ayant

subi d'importantes rationalisations d'effectifs disent avoir l'intention de quitter, sont peu enclins à recommander cet employeur, mais sont tout de même prêts à faire des compromis pour demeurer dans l'organisation, une indication de leur acceptation de compromis plutôt que de subir d'autres rationalisations d'effectifs. Les répondants ayant perçu des traitements de départ comme étant injustes et inéquitables, démontreraient une intention de quitter. Enfin, le type et le niveau d'information de même que le support accordé aux employés lors des rationalisations d'effectifs ou changements, n'ont pas eu d'effets significatifs sur leur intention de quitter, de recommander cet employeur ou encore d'accepter des compromis.

L'importance accordée aux pratiques de travail met en évidence celles particulièrement liées à la Rémunération, Aménagement du temps de travail et Participation. Ce sont les répondants qui accordent un haut niveau d'importance aux pratiques d'aménagement du travail qui déclarent une plus forte intention de quitter. Quant à ceux qui seraient prêts à faire des compromis pour demeurer dans l'organisation, on les retrouve chez les répondants donnant moins d'importance à la rémunération et à la participation. À un niveau moindre, l'importance que les répondants donnent au Climat de travail va dans la même direction que les deux pratiques précédentes. Quant à l'importance donnée à la pratique de Vision partagée, moins les répondants accordent d'importance à cette pratique, plus ils ont tendance à recommander cet employeur à des candidats potentiels.

Quant à la présence des pratiques au sein de l'organisation, il est notable d'y retrouver les pratiques de Rémunération et d'Aménagement du travail comme étant les plus significatives pour l'acceptation de compromis. Plus les répondants perçoivent une présence de pratiques de rémunération et d'aménagement du travail, plus ils sont prêts à faire des compromis. Les pratiques de Reconnaissance quant à elles, seraient susceptibles d'être liées positivement à l'intention de recommander l'organisation. Plus la présence de pratiques de reconnaissance est perçue dans l'organisation, plus les répondants se montrent positifs dans leur recommandation de l'organisation. Quant à la présence perçue de pratiques de Vision partagée, moins les répondants perçoivent cette présence, et plus ils sont prêts à quitter l'organisation.

Tableau IV : Liens significatifs des changements survenus et des pratiques de gestion sur l'intention de quitter, la possibilité de recommander l'organisation en tant qu'employeur potentiel et l'intention de faire des compromis

Facteurs	Quitter	Recommandation	Compromis
	Valeur de <i>t</i>	Valeur	Valeur de <i>t</i>
<i>Changements survenus</i>			
Réduction des effectifs	2,126	-2,520	2,290
Traitement au départ	-2,428		
<i>Importance des pratiques</i>			
Rémunération			-2,053
Vision partagée		<i>-1,887</i>	
Climat de travail			<i>-1,654</i>
Aménagement temps de travail	2,636		
Participation			-2,089
<i>Présence des pratiques</i>			
Rémunération			2,923
Vision partagée	<i>-1,895</i>		
Reconnaissance		2,183	
Aménagement temps de travail			2,824

DISCUSSION ET LIMITES DE LA RECHERCHE

Cette recherche avait pour but de vérifier dans quelle mesure certaines pratiques de GRH peuvent influencer l'intention de quitter, l'intention de recommander l'employeur ou encore l'acceptation de compromis au niveau des conditions de travail dans un contexte de fortes rationalisations d'effectifs au cours des cinq années précédentes. Même si le profil individuel des employés ne permet pas d'expliquer les réactions des employés quant à leur intention de quitter,

recommander l'organisation à de futurs candidats encore ou accepter des compromis, des pratiques de gestion nous amènent à mieux comprendre ce qui les pousserait à appuyer l'organisation dans sa quête de flexibilité et de compétitivité. La gestion des personnes dans des périodes de rationalisations d'effectifs demeure une question ouverte. Le gestionnaire s'efforce de gérer la flexibilité des ressources humaines sans toutefois véritablement traiter des aspects concrets touchant les individus. Les reconfigurations d'activités conduisent inévitablement à des changements dans les tâches des individus restants, soulevant des questions d'éthique, de respect et de confiance.

Comme toute recherche, celle-ci comporte évidemment certaines limites. Outre les limites inhérentes au type de population en référence, la principale limite réside dans le fait que nous ne pouvons assumer avoir pris en compte toutes les variables susceptibles d'agir sur l'intention de quitter, l'intention de recommander l'organisation, l'acceptation de compromis dans les conditions de travail, ces deux derniers éléments ayant été peu étudiés dans les recherches antérieures. De plus, certains aspects personnels de la vie des employés peuvent initier chez ces derniers une remise en question. Des raisons indépendantes de l'emploi comme tel ou de l'employeur peuvent constituer de bonnes raisons de demeurer au sein de l'organisation, de vouloir la recommander à de futures candidates ou encore d'accepter des compromis dans leurs conditions de travail. Mitchell et coll. (2001) font référence à de telles raisons (pressions familiales, engagement dans la communauté, réseau social) ce qu'ils décrivent comme le concept de *Job embeddedness*. Un nouveau courant de pensée nous amène sur la voie de considérer les employés comme des Personnes soulevant en cela le besoin de considérer l'employé comme un tout. De futures recherches pourraient prendre cette voie et ainsi élargir les variables susceptibles d'expliquer les comportements des employés.

RÉFÉRENCES

- Bareil, C. (2004), *Gérer le volet humain du changement*, Les Éditions Transcontinentales, Montréal, XXX pages.
- Clay-Warner J., Hegtvedt K.A. et Roman P. (2005), *Procedural Justice, Distributive Justice : How Experiences With Downsizing Condition Their Impact on Organizational Commitment*, *Social Psychology Quarterly*, 68:1, p. 89-102.
- Dychtwald, K., Erickson, T., et Morison, B. (2006). *Workforce Crisis: How to beat the coming shortage of skills and talent*. Harvard Business School Press, Boston.
- Fabi, B., Lacoursière, R., Morin, M., et Raymond, L. (2010). *Pratiques de GRH et engagement envers l'organisation*, *Gestion*, 34:4, p. 21-29.
- Fabre C. (1997), *L'impact de l'équité du plan social sur l'implication et l'engagement des salariés restants : les apports d'une étude empirique*, dans *GRH face à la crise : GRH en crise?*, Presses de l'École des Hautes Études Commerciales, Montréal, p. 37-62.
- Giguère, M. (2009), *Examen critique des approches configurationnelles du système de gestion stratégique des ressources humaines et essai alternatif de modélisation organique*. Mémoire M.Sc. Intervention et changement organisationnel, Université de Sherbrooke.
- Meyer J.P. et Allen N.J. (1997), *Commitment in the Workplace*, Sage Publications, Thousand Oaks CA.
- Mitchell, T.R., Holtom, B.C., Lee, T.W., Sablinski, C.J. et Erez, M. (2001), *Why people stay : Using job embeddedness to predict voluntary turnover*, *Academy of Management Journal*, 44:6, p. 1102-1121.
- Morrison E.W. et Robinson S.L. (1997), *When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops*, *Academy of Management Review*, 22:1, p. 226-256.
- Mottaz C.J. (1988), *Determinants of Organizational Commitment*, *Human Relations*, 41:6, p. 467-482.
- Price, A. (2007), *Human Resources Management in a Business Context*, Thomson, London, 648 pages.
- Raveyre, M. (2008), *Le management social des restructurations et la prise en compte du travail*, *Management International*, 12, p. 11-18.
- Trudel J.M. (2005), *L'engagement organisationnel des cadres hiérarchiques dans un contexte de rationalisation d'effectifs*, École de relations industrielles, Université de Montréal.

Trudel J.M. et Saba T. et Guérin, G. (2005), *L'influence contrastée des pratiques de gestion des ressources humaines sur l'engagement organisationnel et la performance au travail*, Revue internationale sur le travail et la société, Vol. 3:2, p. 406-435.

Wright, P.M., Dunford, B.B. et Snell, S.A. (2001). *Human resources and the resource-based view of the firm*, Journal of Management, 27:6, p. 701-721.

Yousef, A., Abdelhadi, T. et Al-Tarawneh, H. (2010), *Talent Management as a Strategic Practice of Human Resources Management to Improve Human Performance*, Interdisciplinary journal of contemporary research in business, 2:2, p. 329-352.