LE "COMMITMENT" ORGANISATIONNEL FACE AU "DOWNSIZING" : VERS QUELLES STRATÉGIES DE GRH ?

Adnane BELOUT

Professeur à l'université de Montréal

Jean-Luc CERDIN

Professeur à l'ESSEC, Paris

Shimon L. DOLAN

Professeur à L'ESADE business school de Barcelone

Avec le repositionnement stratégique de la GRH et son rôle central dans les entreprises (Crozier, 1994), la question de l'évaluation de son efficacité devient un vecteur de progrès incontournable (Cascio, 1991; Fitz-Enz, 1986; Tsui et Gomez-Méjia, 1987). Depuis les années 80, plusieurs spécialistes ont reconnu que le succès organisationnel était aussi lié à l'efficacité de la gestion des ressources humaines et donc aux politiques et pratiques mises en œuvre dans ce domaine par les entreprises (Dolan et al., 1996).

La globalisation des marchés, la compétition très rude, les tendances démographiques, l'évolution des mentalités, le poids de la législation sont autant de facteurs d'évolution qui corroborent le besoin inébranlable de rationalité, d'efficacité et d'efficience dans les pratiques de gestion (Dessler et Turner,1992). Ainsi, une rigueur dans les modes de gestion s'impose-t-elle plus que jamais aux organisations.

Aujourd'hui, le gestionnaire soucieux d'une évaluation de l'efficacité des organisations, se heurte souvent à un obstacle lié à la définition même de l'efficacité de la GRH (Cameron, 1983). Cette difficulté complique le choix entre les différentes politiques de RH qui peuvent varier selon les conjonctures économiques. Ainsi, en période de croissance, les gestionnaires optent souvent pour une gestion du personnel équilibrée et appliquent, en vue d'une efficacité maximale, des politiques pour attirer les meilleurs candidats, stabiliser les effectifs, former les salariés à potentiel, récompenser ceux qui améliorent le rendement, motiver le personnel et répondre à ses attentes. Dans cet esprit, conscientes des impacts de la loyauté des salariés (commitment) sur le succès organisationnel, les entreprises tentent de développer un bon climat social et de réduire la propension des salariés à quitter leur travail. D'ailleurs, notons à cet effet que plusieurs auteurs ont mis en relief le lien étroit entre la loyauté des salariés et la performance des organisations (Mowday et al. 1982).

Depuis ces dernières années, le contrat psychologique entre les salariés et les employeurs a été rompu par les organisations. Celles-ci font face à un environnement de plus en plus dynamique où les conditions de survie sont draconiennes. Leur succès a été dès lors tributaire de leurs capacités à établir des relations viables avec leur milieu et à s'adapter aux turbulences. Cette conjoncture a mis en relief un changement notable dans la perception du concept d'efficacité, alors peu défini, dans les organisations (Cameron, 1994). Si on considérait jadis que les grandes organisations étaient les plus performantes, que l'expansion passait par le recrutement des ressources humaines, leur maintien et leur loyauté, actuellement les experts tablent sur la rationalité à outrance, la flexibilité des structures, l'efficience des ressources et le nivellement scientifique du personnel. En effet, de plus en plus toute dépense d'exploitation excessive et toute perte de productivité est perçue comme une menace pour la survie des entreprises. Cette gestion plutôt mécaniste des ressources humaines, basée sur des indicateurs d'offre et demande de travail, a nourri un réflexe systématique, voire une culture nouvelle, dans les entreprises qui consiste à vouloir recourir machinalement à la réduction de la force de travail quand l'activité globale diminue. Cette volonté d'équilibrer l'offre et la demande de travail par une planification rigoureuse des ressources humaines, voire de maximiser des revenus anticipés, pose en gestion des ressources humaines, le dilemme de la conciliation entre impératifs sociaux et exigences économiques et la manière de gérer une telle situation (Dolan et al., 2002).

Les entreprises essaient donc de gérer en fonction de la conjoncture. Elles développent une culture de la rationalité souvent incompatible avec une gestion sociale intégrant les attentes des salariés et les impératifs sociaux. Cette situation soulève la question délicate de la gestion des équilibres des intérêts des parties en présence (Mc Lean, Parks & Kidder, 1994). Comment bâtir une gestion du personnel stable et équilibrée malgré les aléas de la conjoncture qui, en période de crise, font miroiter des économies de coûts de main d'œuvre considérables, par le biais des coupures d'emplois ? Ces turbulences conjoncturelles condamnent-elles les entreprises à une gestion d'intérêts divergents, voire incompatibles, avec leurs salariés qui se résoudra selon les cas et les circonstances du moment ?

Dans cet article, l'objet premier de notre réflexion est de rappeler l'importance du commitment (loyauté) pour les organisations qui veulent bâtir une gestion des ressources humaines efficace et préparer un terrain fertile en vue d'une implication plus grande des salariés dans l'atteinte des objectifs organisationnels. Le but est aussi de souligner avec force que de tels efforts, entrepris par les gestionnaires pour renforcer l'efficacité de la GRH, s'estompent et deviennent caduques et incohérents lorsque les organisations développent une culture du recours systématique au downsizing, voire une sorte d'anorexie organisationnelle. Ce phénomène de réduction des effectifs a pris l'apparence d'un processus continu et intégré aux styles de gestion des entreprises. À cet effet, Mowday (2000) rapporte que la loyauté des salariés est un besoin réel pour l'efficacité des organisations qui doivent stabiliser leurs effectifs et s'assurer d'un personnel intégrant une culture fidèle à leurs traditions et coutumes. La stabilité de l'emploi est en l'occurrence indéniablement un facteur déterminant de la loyauté des salariés. Une recherche empirique de Ashford & al. (1989) a corroboré que l'insécurité de l'emploi peut avoir un impact direct sur la baisse du niveau de loyauté des salariés.

Finalement, nous identifierons et répertorierons les stratégies développées vis-à-vis du personnel par les entreprises qui doivent recourir à la réduction des effectifs afin d'atteindre une meilleure flexibilité, de diminuer leurs coûts et de demeurer compétitives. Plus précisément, il s'agit de confronter la réalité des faits observés dans deux entreprises du secteur public (Hydro-Québec et EDF) au niveau de leur gestion du downsizing. Sur le plan méthodologique, cette recherche s'appuie sur la littérature existante traitant de la question des réductions d'effectifs, de l'effet de ces réductions sur les salariés et des stratégies développées par les entreprises dans ce cadre. Nous tenterons de répondre plus précisément aux questions suivantes :

- Q1 Quels sont les effets des réductions d'effectifs sur les salariés en général (survivants), et spécifiquement sur leur niveau de commitment (loyauté) ?
- Q2 Quelles sont les stratégies susceptibles de permettre de sécuriser les salariés face à leur emploi et de préserver leur niveau de commitment ? Quelles stratégies s'offrent aux entreprises qui ont décidé de réduire leur taille?
- Q3 Quels sont les facteurs qui expliquent que certaines organisations sont plus efficaces que d'autres dans leur gestion du downsizing (en minimisant notamment les effets négatifs pour les salariés et pour elles-mêmes) ?

Rappelons que le downsizing (ou la réduction des effectifs) apparaissait depuis déjà les années 80 et 90 comme une pratique moderne relevant des styles de gestion et d'administration des entreprises. Perçu par la plupart des acteurs économiques comme un phénomène conjoncturel et transitoire, le downsizing s'apparente désormais à un processus intégré aux styles de gestion des entreprises et aux systèmes de valeurs de leurs dirigeants. D'une manière plus générale, le downsizing reste aux yeux des gestionnaires la solution rationnelle pour faire face aux défis de la compétitivité. De nombreuses recherches ont cependant mis en exerque les aspects négatifs liés à une réduction des effectifs dès lors que cette dernière s'effectue dans un cadre non planifié et n'est pas sous-tendue par une stratégie d'ensemble. Certaines entreprises, qui ont mieux planifié leur réduction d'effectif, ont réduit les conséquences économiques du downsizing (baisse de la productivité, affaiblissement, profits). Elles ont cependant difficilement atténué les aspects sociaux négatifs d'un tel processus. Ainsi, une des conséquences majeures sur les organisations se mesure en termes de perte de loyauté (commitment) de la part des salariés (survivants). Ces entreprises ont de plus perdu le respect de ceux qui furent contraints de les quitter. Cette perte de respect est d'autant plus sensible vis à vis des organisations qui ont octroyé des compensations raisonnables et qui ont géré ce processus dans le respect de la dignité des salariés. Selon Belout et al. (2000) le downsizing représente une rupture du contrat psychologique qui existe entre les salariés et l'organisation.

Si le downsizing reste une pratique courante du secteur privé, force est de constater que depuis cette dernière décennie, le downsizing est de plus en plus utilisé dans le secteur public remettant en cause toute une culture de sécurité de l'emploi, de stabilité de carrières et de loyauté envers les organisations. A titre d'exemple, récemment au Québec, outre les compressions dans la fonction publique (ministères), près de douze hôpitaux ont fermé leurs portes ou ont fusionné au même titre que certains organismes publics européens du domaine de la santé. Le but de cet article est de porter un regard nouveau sur les conséquences du downsizing au niveau de la loyauté organisationnelle, et ce, dans un contexte public. Cette réflexion sera alimentée par une analyse partielle de deux multinationales du secteur public au Canada et en France, à savoir : Hydro-Québec et EDF.

1. Le commitment et l'efficacité organisationnelle

S'il existe plusieurs typologies du commitment et un regain de recherches sur la loyauté des salariés, notamment sur ses antécédents, c'est qu'il y a une forte croyance de la part des dirigeants que la maîtrise de ce phénomène augmentera la productivité, réduira l'absentéisme et le turnover, améliorera le climat de travail, réduira les conflits, etc. Notre but n'est pas de décrire ces typologies de manière exhaustive, mais plutôt de rappeler les principales tendances. Mowday et al. (1982) ont défini le commitment comme l'intensité relative de l'identification des individus et leur engagement vis-à-vis des organisations. Salancik (1977) décrit le "commitment" comme un état d'esprit (ou état d'âme) par lequel un individu se sent attaché par ses valeurs, coutumes, codes sociaux et comportements à une organisation. Le "commitment" est aussi défini comme une attitude qui rapproche l'identité de l'individu à la culture d'une organisation. Rappelons finalement que traditionnellement, il est reconnu que le "commitment" est synonyme de loyauté organisationnelle. Logan (1984) définit la loyauté comme un lien qui rapproche et soude le salarié à son organisation même si économiquement cela n'est pas rentable pour lui. Enfin, Porter et ses collègues (dans Mowday et al., 1982) présentent trois caractéristiques fondamentales du commitment à savoir : 1) l'adhésion aux valeurs de l'organisation ; 2) la prédisposition d'exercer des efforts au nom de l'organisation ; 3) le désir de demeurer un salarié de l'organisation.

Le "commitment", dans le sens de loyauté, a fait l'objet de plusieurs recherches. Selon Bettache (2000), les auteurs relient généralement l'importance de la loyauté organisationnelle à deux hypothèses : 1) les salariés deviennent attachés à leur organisation surtout lorsque leurs attentes prioritaires sont satisfaites (Porter & al, 1974); 2) il existe un contrat psychologique entre les employeurs et les salariés créant des obligations des uns envers les autres (Morrison & Robinson, 1997). Or certains experts ont mis en garde les organisations contre les risques d'une rupture de ce contrat psychologique qui est le pilier et le ciment même de la satisfaction et de la loyauté des salariés. Dans une étude réalisée dans secteur bancaire, Saba, Guérin & Wils (1992) mettent l'accent sur l'importance de diminuer l'insécurité de l'emploi des salariés car cette insécurité peut constituer une source d'insatisfaction envers la carrière, sachant par ailleurs que la satisfaction envers la carrière est une source potentielle d'attachement au secteur d'activité.

Tel que rapporté par Bettache (2000), Etzioni (1961) a établi un lien entre la loyauté organisationnelle définie comme « l'attitude de conformité des salariés aux directives de l'organisation » et le style d'exercice du pouvoir de l'organisation. Trois types de loyauté en fonction du pouvoir sont distingués :

- la loyauté dite aliénante, définie avant tout comme une attitude de loyauté face à un pouvoir punitif;
- la loyauté dite calculée, définie comme une attitude de loyauté basée sur des intérêts réciproques ;
- la loyauté dite morale, définie comme une attitude de loyauté fondée sur l'intériorisation des buts et de la culture organisationnelle.

Plusieurs études ont fait ressortir l'existence d'une relation entre la satisfaction au travail et le "commitment" organisationnel. Toutefois, des désaccords persistent entre les chercheurs sur le sens de la relation entre les deux concepts. Pour certains, le "commitment" est une attitude d'une portée à long terme dont le développement est lent, contrairement à la satisfaction qui est une réponse

affective instable liée à l'environnement organisationnel. La satisfaction est alors un antécédent du "commitment". Récemment Mathieu (1991) a étudié la relation entre la satisfaction et le "commitment" dans les deux sens par le biais d'un premier modèle qu'il révisa par la suite. Ses conclusions sont que les relations d'influence sont réciproques. Dans une autre perspective, certains académiciens ont mené des études pendant cinq mois dans le milieu hospitalier auprès d'infirmières et ont obtenu des résultats contredisant les études ci-dessus mentionnées. La satisfaction serait une résultante du "commitment" et non son antécédent. Selon Bateman et Strasser (1984), « there is evidence that overall satisfaction is not a cause bût rather a result of it... the unequivocal result of the bivariate analysis brings into question arguments made by previous researchers who view commitment as time-lagged outcome of employee satisfaction » (page 854).

Cependant d'un point de vue théorique, le "commitment" et la satisfaction ont été surtout utilisés comme variables dépendantes dans de nombreuses recherches. Dans plusieurs modèles, l'étude de la relation "commitment"/satisfaction visait une meilleure compréhension d'expériences de travail entraînant certains résultats particuliers tels que l'absentéisme ou le turnover. Au niveau pratique, la connaissance des liens entre ces deux variables est capitale pour définir des interventions organisationnelles. À titre d'exemple, puisque le "commitment" influe (positivement) sur la satisfaction, il serait plausible pour les gestionnaires de définir un plan d'action pour agir sur le "commitment" afin de faire varier la satisfaction dans le sens voulu. Selon Bettache, on peut identifier deux types de recherches, celles qui considèrent la variable "commitment" comme une variable indépendante et celles qui considèrent la variable "commitment" comme une variable dépendante. Le tableau 1 (page suivante) présente certaines études sur les antécédents du "commitment".

2. Le downsizing : une nouvelle culture ?

Le concept de downsizing renvoie à une réduction d'effectifs (ou de la force de travail) décidée par un employeur. Selon Appelbaum, Simpson et Shapiro (1988), le downsizing apparaît dès qu'une organisation traverse des difficultés financières, introduit des changements technologiques ou doit améliorer sa compétitivité. Dans un contexte de compétition internationale de plus en plus accrue caractérisant la dernière décennie, le réflexe des organisations a été de réduire les coûts et en particulier ceux afférents à la main-d'œuvre afin d'assurer leur propre survie.

Bien qu'auparavant perçue par la plupart des acteurs économiques comme un phénomène conjoncturel et transitoire, aujourd'hui la réduction des effectifs s'apparente à une nouvelle philosophie de gestion des employeurs qui préconisent un management rationnel optimisant l'atteinte des résultats (extrants), et ce, au moindre coût. Le downsizing devient alors un processus rationnel, continu et intégré aux styles de gestion des entreprises et s'impose de plus en plus comme la solution rationnelle idéale pour faire face aux défis de la compétitivité (stratégies de réduction des coûts). On note parmi les critères de sélection utilisés lors des réductions d'effectifs, l'ancienneté, le rendement, le transfert des compétences et la probabilité de réemploi. Le tableau 3 met en relief le critère d'ancienneté qui est pris en considération dans les décisions de réduction de personnel, tant par les entreprises syndiquées (dans 95% des cas) que par les entreprises non syndiquées (dans 88% des cas). Ce qui signifie que même en situation de très grande compétitivité, la loyauté et l'équité demeurent présentes. Aussi, les critères de rendement et de transfert des compétences apparaissent beaucoup plus au sein des entreprises non syndiquées, ce qui peut traduire une plus grande propension des entreprises non syndiquées à développer leur avantage compétitif.

De nombreuses études ont montré les aspects négatifs liés à une réduction des effectifs dès lors que cette dernière s'effectue dans un cadre non planifié et n'est pas sous-tendue par une stratégie d'ensemble (Cameron, 1994). Nous noterons parmi ces aspects négatifs la chute de la productivité, la diminution de la loyauté des salariés envers l'entreprise, la faiblesse de la performance des salariés dans leur poste de travail, la surcharge de travail pour ceux qui restent, une baisse de la motivation, la remise en cause des projets de carrières, l'anxiété et la difficulté de recruter suffisamment de ressources de qualité après les réductions d'effectif (coûts de remplacements : exemple le cas actuel des infirmières au Québec).

Tableau 1 - Le commitment comme variable dépendante.

Chercheur (s) Année		Échantillon	Antécédents (corrélations)		
Grusky	1966	Managers secteur privé	Coûts, récompenses.		
Kiesler & Sakumura	1966	Étudiants	Récompenses extrinsèques (-).		
Brown .	1969	Salariés-public	Besoin de satisfaction		
Lee	1969, 1971	Scientifiques	Ancienneté, cohérence buts organisationnel et personnel prestige.		
Hall, Schneider & Nygren	1970	Forestiers	Satisfaction d'appartenance et besoin de sécurité.		
Sheldon	1971	Scientifiques	Âge, ancienneté, position.		
Hrebiniak & Alutto	1972	Enseignants, infirmiers	Rôle du stress (-) Satisfaction de l'emploi, ancienneté.		
Alutto, Hrebiniak & Alonso	1973	Enseignants, infirmiers	Investissements (âge, éducation, etc.).		
Schneider, Hall & Nygren	1974	Forestiers	Image de soi, cohérence avec buts organisationnels, ancienneté.		
Buchana	1974	Managers secteur public et privé	Normes de groupe compétition au travail, rencontre des attentes renforcement de l'image de soi, sentiment d'importance personnelle.		
Wiener & Gechman	1977	Enseignants	Engagement, satisfaction en emploi		
Steers	1977	Ingénieurs, scientifiques	Besoin d'accomplissement, caractéristiques d'emploi, normes de groupe.		
Stevens, Beyer & Trice	1978	Superviseurs secteur public	Effet surcharge (-), ancienneté, engagement en emploi.		
Bartol	1979	Informaticiens	Satisfaction au travail.		
O'Reilly & Caldwell	1980	. Nouveaux salariés (MBA)	Volitionalité et irrévocabilité du choix de l'emploi, satisfaction en emploi		
Farrell & Rusbult	1981	Étudiants, travailleurs de l'industrie	Investissements, coûts, alternatives, récompenses.		
Morris & Sherman	1981	Travailleurs santé mentale	Effet du stress (-), efficience en personnelle, âge, scolarité.		
Welsh & La Van	1981	Salariés d'hôpital	Stress de rôle (-), satisfaction au travail, âge, ancienneté.		
Rusbult & Farrel	1983	Infirmières et comptables	Récompenses, coûts, alternatives.		
Fukami & Larson	1984	Journalistes, salariés syndiqués	Ancienneté, envergure du travail, stress au travail (-), relations avec superviseur, engagement social.		
Stumpf & Hartman	1984	Étudiants, nouveaux salariés	Performance, satisfaction en emploi, adéquation homme/poste.		

Source: Reichers, Arnon E., 1985, p. 466; traduction libre par Bettache (2000).

Tableau 2 - Critères utilisés lors des réductions de la force de travail.

Critères	Total	Syndiqués	Non syndiqués	< 500	> 500
Ancienneté	92	95	88	95	88
Rendement	63	55	75	59	69
Transfert des compétences	63	59	69	77	41
Probabilité de réemploi	29	27	31	41	19

Source: Mc Cune J.T., Beatty R.W., 1988.

Cette situation est d'autant plus critique qu'une des méthodes d'évaluation moderne de la gestion des ressources humaines se base sur le degré de satisfaction des clients des DRH. Ce sont donc par exemple les clients internes (ou constituantes multiples) des DRH qui vont permettre d'apprécier le niveau d'efficacité de la gestion des RH (exemple les salariés, les cadres intermédiaires, les comités d'entreprises, les représentants syndicaux, etc.). Dans cette optique, les clients sont définis comme : « Those parties, actors, claimants or institutions both internal or external to the organization, that exert a hold on it. That is, they either affect or are affected by an organization's actions, behaviors and policies. » (Tsui et Milkovich, 1987, p. 521). Durant les années 80, l'approche "Multiple constituency", innovatrice et de style participatif, s'est imposée comme la base théorique pour mesurer l'efficacité des organisations (Pfeffer et Salancik, 1978 ; Zammuto, 1982).

Bâtie sur une charpente théorique provenant d'un modèle d'efficacité largement décrit dans la théorie des organisations, les "Strategic constituencies models" (Connoly et al., 1980; Pfeffer et Salancik, 1978), l'approche "Multiple constituency" véhicule des valeurs et des conceptualisations nouvelles des organisations. Cette approche tire ses origines d'une école de pensée récente qui reconnaît à certains acteurs le droit de poser un diagnostic sur les prestations et l'efficacité des organisations (Connoly et al.,1980). S'inspirant de ce mode d'évaluation, Tsui (1984) a proposé un cadre théorique en GRH pour mesurer l'efficacité des DRH selon les opinions de leurs propres clients.

Une telle vision relie la performance des DRH à l'écart qui peut exister entre les besoins des clients et les réponses que ces DRH apportent en termes de services. Hirschman (1970), dans sa tentative d'explication de la perte de vitalité (performance) de certaines organisations, a avancé que la performance de l'organisation se mesure par le niveau de loyauté de la clientèle (dans le sens de "commitment" tel que défini par Price et Mueller, 1986). Dans ce sens, il établit un lien direct entre l'efficacité organisationnelle et la loyauté des clients.

Or, l'approche "Multiple constituency" est avant tout une approche de mesure d'efficacité organisationnelle. Hirsch (1975) et Pennings (1975) font cas de l'importance de certains groupes externes à l'organisation. Ils reconnaissent avec fermeté que les opinions et la loyauté de ces groupes peuvent affecter l'efficacité et la performance des organisations. Appliquée à la gestion des ressources humaines, Schuler (1988) a indiqué comment un service des RH traditionnel peut évoluer vers un service épousant une orientation-client. L'auteur insiste sur l'implication et l'engagement des acteurs dans le processus d'évaluation. Il dénote aussi la prépondérance du "commitment" des participants (line managers) pour mener à bien des évaluations des services RH dans la Swiss Bank Corporation. Schuler (1988) en fait quasiment une condition de réussite tout en arguant que l'évaluation ne peut qu'être améliorée si le niveau de "commitment" est plus élevé chez les participants.

3. Stratégies de gestion du downsizing et malaise des salariés restants

Une fois la décision de réduire les effectifs prise, un des aspects les plus difficiles à affronter par le gestionnaire réside dans la manière de concrétiser cette décision. Certaines compagnies choisiront de congédier les salariés en surplus (demande de travail supérieure à l'offre) sans aucune forme de compensation. Dans d'autres cas, les gestionnaires tenteront plutôt de limiter les dégâts en recourant à des stratégies plus douces accompagnées de programmes d'aide aux salariés.

3.1 Six stratégies

Nous retraçons au moins six stratégies non exclusives les unes par rapport aux autres, à savoir :

1. Les stratégies de retranchement

Elles consistent à congédier le personnel en surplus en fonction des critères de performance et des besoins futurs de l'organisation. Les décisions de licenciement seront conformes aux politiques internes de l'organisation (ancienneté, minorités etc.), aux règlements en vigueur (respect des conventions collectives). Ces plans d'action sont plus directs et plus rigides car le but à atteindre est connu de tous les gestionnaires et reste relativement précis.

2. Les stratégies de détachement

Elles reviennent à proposer des départs volontaires moyennant l'octroi de primes. L'implantation de telles stratégies, à l'instar des stratégies de retranchement, peut toutefois se solder par le départ des meilleurs salariés, causant alors un préjudice aux organisations (productivité, motivation des survivants, manque de cohésion des équipes de travail). Ce fut le cas de la compagnie Dupont dans laquelle deux fois plus de salariés que ceux prévus ont quitté l'entreprise. L'attrait de certaines conditions de séparation (primes de départs, avantages de préretraite) et la prise de conscience que la sécurité de l'emploi est désormais illusoire, incitent certains, notamment les salariés les plus mobiles, à développer des compétences transférables dans d'autres entreprises.

3. Les stratégies de survie

Elles sont utilisées dans les industries en déclin et/ou quand il y a un espoir de revitalisation du marché potentiel. Le but est de réduire les coûts sans se dessaisir des meilleurs salariés afin de protéger le capital humain de l'entreprise. Les gestionnaires sont ici plus ou moins conscients que les coûts de remplacement de certains salariés à haut potentiel sont généralement élevés en période de croissance, ce qui nécessite une gestion prudente des équilibrages de l'offre et de la demande travail sur le plan qualitatif (compétences).

4. Les stratégies de réalignement

Elles sont appliquées en cas de forte demande pour un produit ou un service. Dans cette situation, on voit apparaître des transferts intra-organisationnels qui représentent des mouvements de salariés à l'intérieur de l'organisation, quittant leur secteur au profit d'un autre plus performant dans la même entreprise. Certaines organisations, par prudence, décideront de ne pas remplacer tout poste devenu inoccupé pour une période de temps déterminée et afin de mieux réaligner leur gestion des ressources humaines sur les nouveaux plans stratégiques.

5. Les stratégies de maintien

Elles interviennent dans un contexte de reconquête difficile du marché pendant que les entreprises optent momentanément pour un contrôle des coûts. Les pratiques utilisées consistent alors essentiellement à geler de manière uniforme les salaires ainsi que l'embauche. De telles méthodes entachent moins la crédibilité des dirigeants et offrent parfois l'avantage de ne pas perturber outre mesure le moral des salariés, si elles sont bien planifiées sur un horizon à court terme et expliquées aux acteurs en présence.

6. Les licenciements

Ils peuvent constituer l'ultime recours des employeurs. Ces derniers doivent alors réfléchir aux options possibles de réduction des effectifs qui peuvent s'effectuer brutalement ou bien selon un échéancier en vue de limiter les départs coûteux et pénibles. Pour éviter les effets néfastes du licenciement certains experts prônent une gestion préventive du personnel visant à atténuer, voire éviter, les déséquilibres entre l'offre et la demande de travail où les effectifs deviennent supérieurs aux besoins en ressources humaines de l'entreprise. Un rapport de l'AMA (American Management Association) publié en 1991 (tableau 2), montre comment une gestion rigoureuse des mouvements de main-d'œuvre (gel des embauches pour une durée calculée, transferts optimaux, plans de retraites anticipés), de la masse salariale et du partage du travail peuvent aider le gestionnaire à limiter le recourt aux licenciements.

Ainsi, force est de constater que dépendamment du type de marché et de la stratégie des entreprises, conception et mise en œuvre des plans, les impacts du downsizing sur les entreprises et les salariés pourront être différents. Encore aujourd'hui, au chapitre des gains pour les entreprises qui ont géré des réductions d'effectifs, les résultats sont plutôt controversés. Dans les années 90-95 aux USA, moins de 50% de ces entreprises ont reconnu avoir augmenté leurs profits et leur productivité. 75% des gestionnaires dans ces organisations ont souligné que le moral, la loyauté et la productivité ont chuté de façon notable. En 1998, sur un échantillon de 311 entreprises, Cascio soutenait que les réductions radicales d'effectifs dans les entreprises ne se sont pas avérées efficaces.

De plus en plus les réductions d'effectifs, même lorsqu'elles permettent aux compagnies de réduire leurs coûts de main-d'œuvre, impliquent des coûts additionnels énormes (coûts de séparation, coûts de remplacement, coûts de formation, coûts associés à des taux de turnover ou à un absentéisme plus élevé, coûts de programmes d'aide, coûts sociaux, etc.). Ces réductions laissent souvent des traces chez les salariés qui restent. Il en est ainsi du syndrome du survivant qui est défini comme un malaise éprouvé par les salariés qui gardent leur emploi. La gestion de ces survivants est très délicate pour les entreprises car la loyauté étant affectée, le terrain devient peu fertile pour mettre en place une gestion efficace des ressources humaines.

3.2 Les effets des réductions d'effectifs sur les survivants

On appelle survivants les salariés qui demeurent au sein de l'organisation suite à une réduction d'effectifs. Ces salariés éprouvent une baisse du moral, une méfiance envers la direction, une baisse de la confiance en eux et surtout un sentiment d'anxiété lié à la crainte majeure de perdre leur emploi à leur tour (Mone, 1994). Les recherches rapportent que les réactions des survivants face aux réductions d'emplois dépendent de plusieurs facteurs dont essentiellement les modes de communication utilisés par l'entreprise lors du downsizing (Smeltzer et Ziner, 1992), l'insécurité perçue vis-à-vis de leur propre emploi (Brockner et al., 1992), la baisse de leur propre estime (Brockner et al., 1993) ainsi que le niveau hiérarchique de ces derniers. Beaucoup d'experts s'accordent à dire que l'apparition de ces symptômes chez ce type de salariés est intimement liée à un besoin de sécurité et de justice qui constituent deux principes humains fondamentaux.

3.2.1. Le besoin de sécurité

Les experts, à l'image de Maslow, ont expliqué que le besoin de sécurité constitue une des composantes de base de la motivation humaine. Si ce besoin n'est pas satisfait, l'individu se focalise alors entièrement sur le moyen d'obtenir cette sécurité. La réduction des effectifs est perçue, dans cet ordre d'idées, comme une menace pour la sécurité de l'emploi des survivants qui appréhendent désormais de subir le même sort que leurs collègues. Selon Greenhalgh (1983), cette situation d'insécurité transitoire devient beaucoup plus insoutenable car elle se caractérise par une confusion des tâches et des responsabilités. Il serait alors intéressant de comprendre les causes et les conséquences de ce sentiment d'insécurité. Selon Greenhalgh (1983), il est nécessaire :

• d'éclairer l'importance des coupures organisationnelles, car souvent elles sont synonymes de déclin même si elles visent une rationalisation et une adaptation aux nouvelles conditions de l'environnement;

- de gérer correctement la diminution des effectifs en prenant soin de ne pas perdre les survivants. Ceci par une bonne planification des départs et un meilleur encadrement de ceux qui restent ;
- de trouver le moyen de donner aux salariés plus d'emprise sur leur travail et leur futur afin de limiter le sentiment d'insécurité de leur emploi ;
- finalement, les gestionnaires doivent intervenir pour éviter que le sentiment d'insécurité de leurs salariés ne se transforme en déclin de leur organisation.

3.2.2. Le besoin de justice

Le besoin de justice est une caractéristique fondamentale de la nature humaine. L'individu a tendance, en réaction à une injustice, à se ranger du côté de l'auteur ou de la victime selon un processus d'identification à l'un ou à l'autre. Ainsi, les survivants, plus particulièrement ceux qui réagissent de manière plus négative aux réductions d'effectifs, auront tendance à s'identifier aux victimes et à se désengager vis-à-vis de l'organisation, perçue comme l'auteur de cette injustice. Ce désengagement peut se traduire par des comportements dysfonctionnels des salariés et entraîner une baisse de la performance générale de l'entreprise. Il apparaît d'ailleurs que le niveau de compensation offert aux victimes par l'entreprise contribue à diminuer l'impact négatif de la réduction d'effectifs sur les survivants (Brockner et Co, 1987).

3.3 Atténuer le malaise des survivants et préserver leur loyauté

Quoique le downsizing soit considéré par certains comme une gestion de crise difficile, tant pour les organisations que pour les salariés, et que les effets néfastes sont quasi inévitables, il est important pour les gestionnaires confrontés à une telle situation de connaître certains leviers d'action. En effet, pour les survivants, afin d'endiguer leur malaise, les employeurs peuvent entre autres :

- informer les survivants par des explications rationnelles de l'ampleur de la réduction des effectifs. Ne pas transmettre l'information est susceptible de provoquer l'apparition de rumeurs préjudiciables à l'organisation. C'est pourquoi l'entreprise doit fournir les indications sur les buts stratégiques et les objectifs organisationnels qu'elle poursuit;
- écouter les salariés pour leur donner l'occasion d'exprimer leurs sentiments, leurs griefs. En faisant preuve d'empathie et de patience à l'égard des salariés, les dirigeants peuvent espérer en retour une réaction positive de leur part et restaurer ainsi leur sentiment de sécurité;
- ne pas oublier que tout gestionnaire est aussi un survivant susceptible d'avoir des réactions similaires à celles des autres salariés et de s'interroger sur son propre avenir dans l'organisation. Il s'agit donc aussi de répondre aux besoins de justice de tous, faute de quoi, l'organisation pourrait avoir à affronter un absentéisme et un taux de turnover croissant ainsi qu'une démotivation manifeste (respect des règles et procédures, transparence des politiques en vigueur, etc.);
- gérer avec sérieux le climat de travail en adaptant les politiques de ressources humaines à la nouvelle situation et ce, en redéfinissant, en partie ou en profondeur, les rôles de la direction des ressources humaines pour gérer l'après crise (programmes d'aide aux salariés, programmes de formation sur mesure, recentrage sur les carrières etc.).

4. Une étude partielle de deux multinationales

4.1 Hydro-Québec

Hydro-Québec, société d'État à vocation commerciale, a pour mission de fournir de l'énergie et d'œuvrer dans le domaine de la recherche, promotion, transformation et économie de l'énergie. Les raisons invoquées par Hydro-Québec pour justifier sa réduction des effectifs de la dernière décennie ont été 1) la volonté de ne pas augmenter les tarifs à la clientèle et 2) le désir d'atteindre une meilleure qualité de service aux clients, et ce, au moindre coût. Pour diminuer ses propres coûts, l'entreprise a prévu de réduire ses effectifs à hauteur de 4500 à 5000 postes entre 1993 et 2000, pour passer de 23000 à 18500, voire 18 000 postes. À la fois les salariés syndiqués et non syndiqués ont été visés par la restructuration.

Sur le plan stratégique, l'entreprise a développé un plan de communication en interne et en externe afin de couper court aux éventuelles rumeurs et d'informer au mieux les salariés sur la situation qui prévaut et sur ses objectifs. La planification de ces réductions a commencé par des études et des analyses avec implication des gestionnaires. L'information a été communiquée à tous les salariés lors de réunions. L'information vient du haut de la pyramide organisationnelle pour atteindre le bas dans un délai d'une semaine au maximum. L'entreprise a eu recours à des réaffectations avec recyclage, des mises à pied, des gels de postes de cadres et de spécialistes ainsi qu'à l'attrition. L'ancienneté a été retenue comme critère de réduction des effectifs. Un important programme fut mis sur pied pour procéder à de nouvelles descriptions et analyses des postes et à l'évaluation des salariés (meilleure adéquation personnes-postes). Des spécialistes en dotation ont procédé à des relocalisations de salariés et au counselling de carrières. Des programmes de formation et de recyclage ont accompagné la réaffectation des salariés déplacés. Le recours aux mises à pied n'est effectif que dans les cas où la relocalisation est impossible à réaliser. Ces mises à pied sont faites avec indemnités et concernent un nombre très limité de cas.

La stratégie de réduction des effectifs adoptée par cette entreprise, notamment par l'information des survivants, a entraîné une meilleure mobilisation autour du défi de performance fixé. Au niveau des résultats, la restructuration d'Hydro-Québec semble avoir atteint certaines retombées économiques escomptées, voire une augmentation ou une stabilisation de la performance. Le rapport annuel 1999 d'Hydro-Québec stipule que la compagnie a atteint ses objectifs en remplissant sa mission première qui consiste à mettre à la disposition des québécois l'électricité nécessaire, et ce, à des conditions concurrentielles. Soulignons que ce même rapport officiel précise qu'en 1999 les résultats enregistrés confirment la pertinence du plan stratégique d'Hydro-Quêbec et « traduisent la qualité de la gestion ainsi que la pertinence des décisions prises ». Au niveau purement financier, Hydro-Québec a enregistré à la fin de l'exercice 1999, un bénéfice net de 906 millions de dollars, soit une augmentation de 33,4% par rapport à l'année précédente (dont les conditions climatiques furent dramatiques et imprévisibles). Comment interpréter ces résultats dans un contexte public canadien jusque là protégé en termes de stabilité d'emplois ? Comment la loyauté des survivants peut-elle se maintenir si le contrat social traditionnel est rompu? Les entretiens menés n'ont pas permis de déceler des variations significatives à ce niveau. Cependant, force est de constater que des malaises étaient perceptibles quant à l'avenir des survivants, à leur motivation et à leur niveau d'engagement envers l'organisation.

Ainsi Hydro-Québec, malgré une planification judicieuse de ses réductions d'effectifs, apparaît dans le contexte canadien avant tout comme l'acteur de la rupture d'un contrat entre salariés et employeurs, et donc d'un équilibre social. Il nous semble opportun dans le cadre de cette réflexion de comparer partiellement Hydro-Québec à Electricité de France (EDF) qui est également une organisation publique opérant dans le même secteur d'activité.

4.2 Électricité de France (EDF)

Cette entreprise, française et nationalisée du service public, est née en 1946 de la volonté de doter la France d'une entreprise nationale d'électricité. Aujourd'hui, avec un chiffre d'affaires de plus de 190 milliards de francs et plus de 13 millions de clients à l'étranger, EDF est l'une des plus grandes entreprises d'électricité au monde. Entre 1990 et 1999, le nombre de salariés d'EDF est tombé de 120263 à 114938, soit une réduction des effectifs de presque 5% (rapport de l'Organisation internationale du travail, 1998). La recherche par EDF d'une autonomie croissante, sa volonté de rester compétitive et de satisfaire ses clients, ainsi que sa préparation à l'ouverture du marché européen de l'électricité (depuis le 19 février 1999), explique sa restructuration et sa réduction des effectifs depuis les années 90.

Aujourd'hui EDF enregistre de bonnes performances sur le plan économique et financier (exercice 98-99). L'entreprisé aborde ainsi l'ère de la concurrence dans des dispositions sereines. D'autant plus qu'en 1998, EDF s'est également attaché à répondre à des enjeux cruciaux : définition du nouveau projet d'entreprise, consolidation des missions de service public, organisation de sa structure, cohésion et motivation du personnel, concentration des actions internationales. Récemment, pour assumer son rôle social, EDF a mis sur pied un plan de recrutement ambitieux prévoyant d'accroître le nombre de

salariés par le recrutement de jeunes et l'introduction de nouvelles formes de partage du travail. Galey (1998) rappelle que EDF a créé en 1988, sur l'initiative de la direction générale, le premier observatoire social. Les observatoires sociaux se sont développés dans les entreprises publiques françaises à la suite des conflits sociaux de la fin des années 1980. L'objectif de ces observatoires sociaux serait aujourd'hui notamment de « chercher à comprendre les logiques qui fondent les comportements des acteurs » (Galey, 1998, p. 140). Les attitudes des salariés et leurs réactions par rapport aux orientations de l'entreprise sont analysées dans une logique de "compréhension sociale", comme comprendre la nature nouvelle du contrat psychologique dans le secteur public.

La direction d'EDF souhaite que chacun se sente acteur de l'entreprise de demain. Des sondages en interne indiquent des résultats mitigés comme l'expose un dossier de Liaisons Sociales (janvier 2001, p. 38-42) consacré au management d'EDF. En effet, « 57% des agents pensent qu'ils vont participer au développement du nouveau chiffre d'affaires, mais 45% craignent aussi de devoir contribuer à l'objectif d'amélioration de la rentabilité ». Il est aussi mentionné dans ce sondage interne que « 15000 agents ont profité d'un départ anticipé ». Enfin l'accord sur les 35 heures marque selon la direction de l'entreprise une rupture avec la politique de suppression d'emplois.

4.3 Une analyse comparative partielle

Malgré ces tableaux plutôt positifs sur le plan financier pour EDF et Hydro-Québec, le rapport de l'Organisation international du travail de 1998 (OIT) est nuancé quant aux impacts sociaux. Il montre que dans ces deux entreprises la réorganisation a aussi eu des répercussions relativement néfastes sur le personnel, notamment les licenciements et les transferts qui ont entraîné des changements de résidence ainsi que l'acceptation d'indemnités insuffisantes. Selon ce rapport, la mobilité géographique est restée faible pour le personnel non cadre et son imposition lors des restructurations a été mal vécue. La mobilité professionnelle est souvent préférée et « s'accorde mieux avec la tradition de la logique de grade, qui permet d'occuper un poste en fonction de ses droits à l'avancement sans tenir compte de ses qualités ». La charge de travail a augmenté dans les deux cas et les réductions d'effectifs ont créé des problèmes de remplacement en cas d'absence. Cette situation aurait engendré des dysfonctionnements, des erreurs dans le travail et une insatisfaction chez les salariés, notamment durant les périodes d'activité intense ou pendant les vacances. Enfin, dans les deux entreprises, une forte pression s'est exercée sur les cadres. On note aussi que dans ces deux cas (selon l'OIT, 1998), les cadres ont peu participé aux décisions stratégiques.

Si les raisons invoquées par ces deux géants de l'électricité semblent quasi similaires pour justifier les réductions d'emplois durant la dernière décennie, stabilité ou baisse des prix et satisfaction des clients, cette comparaison partielle nous enseigne que même dans la meilleure gestion du downsizing, il y a souvent des impacts sociaux et psychologiques sérieux et parfois dramatiques (surcharge de travail, stress, danger pour la santé et la sécurité etc.). Elle nous rappelle aussi qu'il faut éviter les conclusions trop hâtives lorsqu'on analyse les impacts du downsizing car les effets importants apparaissent à long terme et les points de vue des acteurs en présence (syndicats, employeurs, salariés, associations diverses, État, etc.) peuvent fortement diverger. Au vue de ces considérations et analyses, un bon downsizing pour les salariés ne peut être qu'illusoire. Cependant, il revient aux entreprises de mieux gérer et planifier le downsizing lorsqu'elles considèrent nécessaire d'y recourir.

5. Vers des stratégies de maintien

Les réductions d'effectifs peuvent paraître aujourd'hui nécessaires pour permettre de s'adapter à un environnement compétitif. Cependant, elles ne peuvent en aucun cas être une panacée pour résoudre tous les problèmes d'une entreprise. Recourir systématiquement au downsizing s'avérerait contre-productif, et loin de l'amincissement recherché conduirait à une "anorexie d'entreprise" (Dolan, 2002). Lorsque les réductions d'effectif s'avèrent inévitables, il faut s'interroger sérieusement sur leurs impacts sociaux et sur l'efficacité des stratégies adoptées pour réduire les effets négatifs sur l'organisation et sur les salariés. Rappelons que dans les années 90-95 aux USA, 75% des gestionnaires qui ont effectué des réductions d'emplois ont souligné que le moral, la loyauté et productivité ont chuté de façon manifeste.

Dans la fonction publique, les réductions d'effectifs ont fait exploser le mythe de la sécurité de l'emploi et ont provoqué l'altération du contrat psychologique liant les travailleurs aux organisations. La réduction des effectifs ne doit pas être choisie machinalement (une gestion par circonstances sans trajectoire) comme la solution face aux défis de la compétitivité. Dans une optique préventive, les organisations modernes devraient mieux gérer les mouvements de leur main-d'œuvre par catégories socioprofessionnelles et songer aux coupures d'emplois en dernier recours. Pour préserver les équilibres sociaux indispensables au développement de toute organisation et protéger le capital humain, les entreprises devraient moins s'orienter vers des stratégies radicales telles que les licenciements, les stratégies à court terme de réduction de la force de travail (voir Cameron, 1994), et se concentrer d'avantage sur des stratégies de maintien telles que le gel des salaires ou des embauches.

Pourtant la raison principale invoquée pour justifier les réductions des effectifs est la réduction des coûts et des prix, notre étude de cas confirme manifestement ce constat. Tel que le souligne Cascio (1993), les réductions d'effectifs ne cesseront pas tant que les coûts des entreprises ne seront pas compétitifs dans leurs marchés respectifs. Or, certaines entreprises ont recours à la réduction d'effectifs en l'absence d'une planification effective, sans politique de formation ni de communication, risquant ainsi de futurs problèmes avec leur personnel.

Face à la baisse de la loyauté, du rendement et de la motivation liée au syndrome des survivants, les directions des ressources humaines doivent donc apprendre à gérer les réductions des effectifs en impliquant davantage les salariés dans la planification de ce processus, en formalisant les programmes d'aide et en recourrant à des critères perçus comme équitables et majoritairement partagés par les membres de l'organisation. Il s'agit aussi d'informer les survivants par des explications rationnelles de l'ampleur de la réduction des effectifs et de tabler sur la transparence. Transmettre peu ou pas d'information est susceptible de provoquer l'apparition de rumeurs préjudiciables à l'organisation. Les directions des ressources humaines devront continuer à jouer leur rôle de liaison entre la direction générale et les salariés et écouter ces derniers pour leur donner l'occasion d'exprimer leurs sentiments. Dans le même ordre d'idées, celles-ci auront finalement le défi de renouveler le climat général de travail en adaptant les politiques de ressources humaines à la nouvelle situation, en redéfinissant les rôles qui leur incombent dans un contexte d'après crise (redéfinitions des missions des DRH, mise en place de programmes de formation sur mesure, recentrage sur les carrières).

Bibliographie

Alutto J.A., Hrebiniak L.G., Alonso R.C. (1973), "On operationalizing the concept of commitment", Social Forces, 51, p. 448-454.

American Management Association. (1991), "AMA Survey on Downsizing: Summary of key findings", New York, Amacom.

Appelbaum S.H., Simpson R., Shapiro B.T. (1987), "The tough test of downsizing", *Organizational Dynamics*, 16, p. 68-79.

Ashford S.J., Lee C., Bonko P. (1989), "Content, causes, and consequences of job insecurity: a theory-based measure and substantive test", Academy of Management Journal, 32(4), p. 803-829.

Bartol, K. M. (1979), "Professionalism as a predictor of organizational commitment, role stress and turnover: A multidimensional approach", Academy of Management Journal, 22, p. 815-821.

Bateman T.S., Strasser S. (1984)., "A Longitudinal Analysis of the Antecedents of Organizational Commitment", Academy of Management Journal, 27, p. 94-112.

Belout A., Dolan S. (2000), "La réduction des effectifs ou Downsizing : planification des ressources humaines ou gestion de crise ?", actes du 2° congrès de l'AGEF et de l'Institut international de l'audit social de Paris (IAS), en collaboration avec l'ESSEC-France, Marrakech, mai, p. 31-42.

Bettache M. (2000), "Les déterminants de l'engagement organisationnel : une étude dans le milieu de la santé", mémoire de maîtrise en relations industrielles, École des relations industrielles, université de Montréal.

Brockner J., Grover S., Reed T., Dewitt R., O'malley M. (1987), "Survivor's reactions to layoffs: we get by with a little help from our friends", Administrative Science Quarterly, 32, p. 526-541.

Brockner J. Grove, S., Reed T., De Witt R. (1992), "Layoffs, job insecurity, And survivors' work effort: evidence of an inverted-U relationship", Academy of Management Journal, 35, p. 413-425.

Brockner J. Grover S., O' Malley M., Reed T., Glynn M. (1993), "Threat of future layoffs, self-esteem, and survivors' reactions: evidence from the laboratory and the field", Strategic Management journal, 14, p. 153-166.

Brown M.E. (1969), "Identification and some conditions of organizational involvement", *Administrative Science Quarterly*, 14, 346-355.

Buchana B. (1974), "Government managers, business executives and organizational commitment", *Public Administration*, 4, p. 339-347.

Cameron K.S., Whetten D. (1983) "Organizational Effectiveness: A Comparison of Multiple Models", N.Y., Academic Press.

Cameron K. (1994) "Investigating organizational downsizing: fundamental issues", *Human Resource Management*, 33, p. 183-188.

Connoly T., Conlon E.J., Deutsh S.J. (1980), "Organizational Effectiveness: A Multiple Constituency Approach", Academy of Management Review, 5 (2), p. 211-217.

Cascio W.F. (1991), "Costing Human Resource s: The Financial Impact of Behavior in Organization", 2° éd., Kent Publishing, Boston.

Crozier M., Friedberg E. (1977), "L'Acteur et le Système", Paris, Seuil.

Dessler G., Turner A. (1992), "Human Resources Management in Canada", Prentice hall, 1992.

Dolan, S.L. (2002), "La anorexia corporativa", Cinco Dias, Marzo.

Dolan S.L., Lamoureux G., Gosselin L. (1996), "Psychologie du travail et des organisations", Gaetan Morin.

Dolan S.L., Saba T., Jackson S., Schule, R. (2002), "La gestion des ressources humaines", ERPI, 3e édition, Montréal.

Etzioni A. (1961), "A comparative analysis of complex organizations", New York, Free Press.

Farrell D., Rusbult C.E. (1981), "Exchange variables as predictors of job satisfaction, job commitment, and turn over: the impact of rewards, costs, alternatives, and involvements", "Organizational Behavior and Human Performance", 28, p. 78-95.

Gandz J. (1986), "The missing links", Canadian Business, 596, p. 221-227.

Fitz-Enz J. (1986), "How to Market the HR Department", Personnel, Mars, p.16-24.

Greenhalgh L. (1983), "Managing the job insecurity crisis", Human Resource Management, Winter, 22 (4), p. 431-444.

Grusky O. (1966), "Career mobility and organizational commitment",

Administrative Science Quarterly, 10, p. 488-503.

Hall D.T., Scheinder B., Nygren H.T. (1970), "Personal factors in organizational identification",

Administrative Science Quarterly, 15, p. 176-189.

Hirschman A.O. (1970), "Exit, Voice and Loyalty: Responses to Decline in Firms",

Organizations and States, Cambridge (Mass), Harvard University Press.

Hirsch P.M. (1975), "Organizational Effectiveness and the Institutional Environment",

Administrative Science Quaterly, 20(3), p. 327-330.

Hrebiniak L.G., Alutto J.G. (1972), "Personal and role related factors in the development of organizational commitment", *Administrative Science Quarterly*, 18, p. 555-573

Kiesler Sakumura (1966), "Commitment is the binding of the individual to behavioral acts", p. 349.

Larson E.W., Fukami C.V (1984), "Relationships betwween worker behavior and commitment to the organization and union", *Proceedings of the Academy of Management*, p. 222-226.

Lee S.M. (1969), "Organizational identification of scientists", Academy of Management Journal, 12, p. 327-337.

Lee S.M. (1971), "Organizational identification of scientists", Academy of Management Journal, 14, p. 213-226.

Mathieu J.E. (1991), "Across-level Noncursive Model of the Antecedents of Organizational Commitment and Satisfaction", *Journal of Applied Psychology*, 76(5), p. 607-618.

McCune J.T., Beatty R.W., Montagno R.V. (1988), "Downsizing: practices in manufacturing firms", Human Resource Management, 27, p. 145-161.

McLean Parks J., Kidder D.L. (1994), "Till death us do part... Changing work relationships in the 1990's", in C.L. Cooper & D.M. Rousseau, (Eds.), "Trend in Organizational Behavior", Chichester, John Wiley, 1, p. 111-136.

Mone M. (1994), "Relationships between self- concepts, aspirations, emotional responses, and intent to leave a downsizing organization", *Human Resource Management*, 33, p. 281-298.

Morris J., Sherman J.D. (1981), "Generalizability of an organizational commitment model", Academy of Management Journal, 24, p. 512-526.

Morrisson E., Robinson S. (1997), "When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops", Academy of Management Review, 22 (1), p 226-256.

Mowday R.T., Porter L.W., Steers R. (1982), "Employee-Organization Linkages", N.Y., Academic Press.

Mowday R.T. (2000), "Chickens, pigs, breakfast and commitment" OB News,

The Organizational Behavior Division, 2000 annual meeting of the academy of management-Toronto.

Organisation internationale du travail (1998), rapport annuel.

O'Reilly C., Caldwell D. (1980), "Job choice: The impact of intrinsic and extrinsic factors on subsequent satisfaction and commitment", Journal of Applied Psychology, 65, p. 559-569.

Pennings J.M. (1975), "The relevance of the structural contingency model for organizational effectiveness", *Administrative Science Quarterly*, 20(3), p. 393-410.

Pfeffe, J., Salancik G.R. (1978), "The External Control of Organizations", N.Y., Harper and Row.

Porter L.W., Steers R.M., Mowday R.T., Boulian P.V. (1974), "Unit performance, situational factors, and employee attitudes in spatially separated work units", Organizational Behavior and Human Performance, 15, p. 87-98.

Porter L.W., Steers R.M., Mowday R. T., Boulia, P.V. (1974), "Organizational commitment, job satisfaction and turn over among psychiatric technicians", *Journal of Applied Psychology*, 59(5), p. 603-609.

Price J., Mueller C. (1986), "Handbook of Organizational Measurement", D.C. Heath and Company, p. 70-82.

Rusbult C.E., Farrel, D. (1983), "A longitudinal test of the investment model: The impact of job satisfaction, job commitment and turnover of variations in rewards, costs, alternatives and investments", *Journal of Applied Psychology*, 68, p. 429-438.

Saba T., Guérin G., Wils T. (1992), "Facteurs explicatifs de l'attachement à un secteur d'activité: le cas des cadres et des professionnels d'une institution bancaire canadienne", Revue de gestion des ressources humaines, 4, p. 13-20.

Salancik G.R. (1977), "Commitment and the control of organizational behavior", in B.M. Staw and G.R. Salancik (éd.), "New Directions for Organizational Behavior", Chicago, St Clair Press.

Salancik G.R. (1977), "Commitment is too easy", Organizational Dynamics, Summer, p. 62-80.

Scheinder B., Hall D.T., Nygren H.T. (1974), "Self image and job charcteristiques as correlates of changes organizational identification", *Human Relations*, 24, p. 397-416.

Sheldon M.E. (1971), "Investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organization", Administrative Science Quarterly, 16, p 143-150.

Schuler R.S. (1988), "A Case Study of the HR Department at Swiss Bank Corporation: Customerization for Organizational Effectiveness", *Human Resource Planning*, 11(4), p. 241-253.

Sheldon J.E., Abelson M.A. (1971), "Investments and Involvments as Mechanisms Producing Commitment to the Organization", *Administrative Science Quaterly*, 6, p. 143-150.

Smeltzer L., Ziner M. (1992), "Development of a model for announcing major layoffs", *Group and Organization Management*, 17, p. 446-472.

Steers R.M. (1977), "Antecedents and outcomes of organizational commitment", Administrative Science Quarterly, 17, p. 46-56.

Stevens S. M., Beyer J.M., Trice H.M. (1978), "Assessing personal role and organizational predictors of managerial commitment", Academy of Management Journal, p 380-396.

Stumpf S.A., Harman K. (1984), "Individual exploration to organizational commitment or withdrawal", *Academy of Management Journal*, 27, p. 308-329.

Tsui A. (1984), "Personnel Department Effectiveness: A Tripartite Approach", Industrial Relations, 23(2), p. 184-197.

Tsui A., Gomez-Mejia L.R. (1987), "Evaluating the Human Resource Effectiveness",

in L. Dyer (ed.), "Human Resource Involving Roles", 1, p. 187-227.

Tsui A., Milkovich G.T. (1987), "Personnel Department Activities: Constituency Perspectives and Preferences", Personnel Psychology, 40, p. 519-537.

Welsh H.P., Lavan H. (1981), "Interrelationships between organizational commitment and job characteristics, job satisfaction, professional behavior and organizational climate", *Human Relations*, 34(12), p. 1079-1089.

Wiener Y., Guechman A.S. (1977), "Commitment: A behavioral approach to job involvement", Journal of Vocational Behavior, 10, p. 47-52.

Zammuto R.F. (1982), "A Comparison of Multiple Constituency Models of Organizational Effectiveness", Working Paper, National Center for Higher Education Management Systems, Boulder, Colorado.

Zammuto R.F. (1982), "Assessing Organizational Effectiveness: Systems Change, Adaptation and Strategy", Albany, N.Y., Suny-Albany Press.

		.*		