
L'IMPACT DE LA DÉCROISSANCE ORGANISATIONNELLE CHEZ LES FONCTIONNAIRES, SELON LE SEXE ET LE NIVEAU HIÉRARCHIQUE

Natalie RINFRET

École nationale d'administration publique, Université du Québec

Christiane NGO MANGUELLE

École nationale d'administration publique, Université du Québec

Le phénomène des restructurations, accompagnées le plus souvent de réductions de postes, est un des faits marquants de l'économie occidentale des trente dernières années, soit depuis le début des années 70 (Fabre 1997 ; Cornolti, 2001). L'ampleur de ce vaste mouvement de suppressions de postes et l'importance de ses répercussions sur la vie de nombreux travailleurs ont retenu l'attention autant des politiciens, des syndicats, des employés, des universitaires que du public en général, des deux côtés de l'Atlantique. Bien qu'on ne dispose pas de données précises sur le nombre de personnes

ayant perdu leur emploi durant cette période, Wright et Barling (1998) indiquent que durant les années 90, les mises à pied de personnel étaient de l'ordre de 74 000 pour General Motors, 60 000 chez IBM, 50 000 chez Sears et 28 000 chez Boeing. Si le phénomène de suppression d'emplois s'observe d'abord aux États-Unis, son développement géographique dépasse très rapidement son cadre d'origine pour s'étendre au Canada, en Europe et même au Japon (Cornolti, 2001). Ainsi, en France, Fabre (1997) fait état de 450 000 licenciements économiques par an entre 1975 et 1997. Se basant sur les données de l'ANPE¹, Plassard

⁽¹⁾ ANPE = Agence nationale pour l'emploi.

(2000) abonde dans le même sens. Pour sa part, Cornolti (2001) souligne que de 1975 à 1987, le nombre de licenciements a été multiplié par deux, passant de 300 000 à plus de 600 000, soit une progression annuelle de 7 %. Bien que la tendance des licenciements économiques soit à la baisse ces dernières années en France, en raison de l'amélioration du marché du travail, il demeure que l'ANPE comptabilise 251 290 licenciements économiques en France, en 1998 (Plassard, 2000).

Si la multiplication des opérations de réduction d'effectifs dans les entreprises occidentales touche tous les pays, les suppressions d'emplois affectent également tous les secteurs d'activités (Cornolti, 2001). En effet, même les administrations publiques, reconnues autrefois comme les champions en matière de sécurité d'emploi, n'y échappent pas et mettent en place des mesures de compression de personnel sans précédent. À titre d'exemple, entre 1994 et 1997, l'administration publique fédérale du Canada procède à une réduction de 16,2 % de ses effectifs, soit 38 000 personnes (Commission de la fonction publique fédérale, 2001). De son côté, le gouvernement du Québec, à travers son programme de mise en retraite anticipée², réduit les effectifs de la fonction publique de 37 000 postes entre 1996 et 1998 (Secrétariat du conseil du trésor, 1998). En Europe, les exemples de restructuration d'entreprises menant à des compressions d'effectifs foisonnent. À titre d'exemple, Guélaud (2000) fait état de la suppression de 40 000 postes, entre 1993 et 1996, par la British Gas ou encore de la privatisation de la compagnie d'électricité italienne ENEL qui a été parachevée avec le départ de 15 000 employés. Ainsi, avec de telles données, nombreux sont les chercheurs qui suggèrent que la décroissance organisationnelle demeure le phénomène organisationnel le plus important des années 80 et 90 et le plus impopulaire (Brockner, 1992 ; Cameron, 1996 ; Armstrong-Stassen, 1993 ; 1998a).

LE SYNDROME DU SURVIVANT

Si la réduction des effectifs permet de diminuer les coûts, notamment ceux reliés à la rémunération du personnel, son impopularité tient du fait qu'elle comporte de fâcheuses conséquences, tant pour les personnes congédiées, que pour les employés épargnés par la mise à pied et pour l'organisation. En effet, plusieurs études empiriques constatent que la décroissance organisationnelle est liée au syndrome du survivant, défini comme l'ensemble des attitudes, comportements et émotions adoptés et exhibés par les employés qui restent dans l'organisation après une restructuration majeure impliquant une réduction des effectifs (Doherty & Horsted, 1996 ; Lemire & Rouillard, 2000).

Plus concrètement, le syndrome du survivant se manifeste par différents symptômes, dont l'apparition des sentiments d'injustice, de méfiance, de frustration, de ressentiment, de déloyauté, d'insécurité d'emploi et de colère envers l'organisation (Brockner, 1988 ; Ashford, Lee & Bobko, 1989 ; Noer, 1993 ; Brockner, Konovsky, Cooper-Schneider, Folger, Martin & Bies, 1994 ; Ambrose, 1996 ; Morall, 1996). Outre les émotions négatives, on note chez les survivants une détérioration de la santé mentale qui se caractérise par une recrudescence de problèmes tels que la dépression, l'épuisement professionnel et le stress (Krantz, 1985 ; Leana & Ivancevich, 1987 ; Brockner, 1988 ; Noer, 1993 ; Dekker & Schaufeli, 1995 ; Moore, Kuhrik, Kuhrik & Katz, 1996). Enfin, sur le plan de la performance, plusieurs études constatent une baisse de l'engagement envers l'organisation (Ashford et al., 1989 ; Armstrong-Stassen, 1998b ; Luthans & Sommer, 1999 ; Grunberg, Anderson-Connolly & Greenberg, 2000), une diminution de la créativité, de l'autonomie et une augmentation de la charge de travail auprès des survivants (Amabile & Conti, 1999).

² Il s'agit du Programme de départs volontaires ou encore de la mesure de départs assistés, instauré dans le cadre de l'atteinte de l'objectif déficit zéro et qui a pris place de 1996 à 2001.

Même si la grande majorité de ces problèmes sont ressentis par les professionnels et les syndiqués des organisations, il semble que les cadres soient également touchés par le syndrome du survivant. Ainsi, de récentes études constatent que les cadres qui sont notamment responsables de la gestion du programme de licenciement dans leur organisation se sentent coupables et vivent un certain nombre de problèmes socio-affectifs, dont l'isolement social et l'apparition de conflits familiaux et organisationnels (Wright & Barling, 1998). En résumé, contrairement aux attentes, la décroissance organisationnelle n'aboutit pas au résultat escompté, soit un gain de productivité, puisque l'insécurité engendrée par celle-ci est fortement associée à l'apparition de troubles psychologiques et physiques chez le personnel ; troubles se répercutant sur leur performance et, incidemment, sur celle de l'organisation.

LE RÔLE DE LA PERCEPTION DE LA JUSTICE ORGANISATIONNELLE

Selon certaines études, les employés qui conservent leur emploi à la suite d'une politique de licenciement massif ressentent plus de stress que leurs ex-collègues, victimes des compressions (Cobb & Kasl, 1977 ; Kaufman, 1982 ; Buss & Redburn, 1983 ; Armstrong-Stassen, 1998a). Ce stress serait non seulement lié à la perception des survivants quant à la justice avec laquelle les procédures de réduction ont été menées, mais également au sentiment d'impuissance ressenti face aux décisions de licenciement.

La justice organisationnelle bénéficie donc d'une attention particulière dans la littérature scientifique sur le syndrome du survivant. De nombreuses études dont, entre autres, celles de Greenhalgh, Lawrence et Sutton (1988), Brockner et Greenberg (1990), et Brockner (1992) ont permis de constater la complexité de cette variable, qui comporte plusieurs dimensions distinctes et complémentaires, dont les dimensions procédurale et interactionnelle.

La dimension procédurale réfère aux normes managérielles utilisées pour effectuer

les coupures et réorganiser le travail, ainsi qu'à la considération des intérêts et des opinions des employés dans les procédures utilisées et les décisions prises relativement à la décroissance (Bies, 1987 ; Brockner & Greenberg, 1990 ; Homans, 1961 ; Thibaut & Walker, 1975, 1978 ; Leventhal, Karuza & Fry, 1980 ; Greenhalgh et al., 1988 ; Brockner, 1992).

Par ailleurs, la dimension interactionnelle réfère à la qualité des relations interpersonnelles entre dirigeants et employés (Bies & Moag, 1986 ; Bies, 1987 ; Bies, Shapiro & Cummings, 1988 ; Brockner, 1992 ; Brockner et al., 1994 ; Paris, 1994). Ainsi, en plus d'informer les survivants des changements qui s'opèrent dans leur organisation et de ceux qui restent à venir, il est important que les survivants ressentent que leurs dirigeants les considèrent avec dignité et respect (Bies & Moag, 1986 ; Folger & Bies, 1989 ; Greenberg, 1993). Cela favorise de meilleures relations entre employés et dirigeants et, par conséquent, les survivants perçoivent plus de justice interactionnelle dans leur milieu de travail.

En résumé, les chercheurs ont montré que les survivants qui perçoivent de la justice organisationnelle lors des changements liés à la décroissance sont productifs et performants dans leur travail. Toutefois, la grande majorité des études portant sur la décroissance organisationnelle ont jusqu'ici été réalisées dans des organisations du secteur privé, secteur qui a été touché en premier par le vent des restructurations organisationnelles. Ainsi, l'objectif premier de cette étude est d'examiner la perception de la justice organisationnelle dans un autre contexte, soit le secteur public. Ainsi, il sera intéressant d'examiner si la perception de la justice organisationnelle y joue, là aussi, un rôle déterminant. Pour ce faire, deux niveaux de gouvernement ont été retenus, soient les fonctions publiques fédérale et québécoise.

LE SEXE ET/OU LE POSTE COMME FACTEURS MODULATEURS DU COMPORTEMENT DU SURVIVANT

En dépit de son ampleur et de son caractère récurrent, la décroissance organisationnelle

demeure un phénomène relativement peu étudié (Armstrong-Stassen, 1993 ; 1998a). En effet, si certaines conséquences des politiques de compression des effectifs sont identifiées, il reste que les symptômes du syndrome du survivant ne sont pas encore totalement couverts par la recherche. De plus, au niveau des solutions à apporter pour assurer une meilleure gestion de la transition et surtout du bien-être des survivants, il est important de mieux comprendre leurs réactions. Ainsi, le second objectif de cette étude est d'examiner l'effet du sexe et du niveau hiérarchique sur les réactions des survivants. En d'autres mots, est-ce que les attitudes et les comportements des survivants sont différents selon qu'ils sont de sexe féminin ou masculin et/ou selon le poste qu'ils occupent dans l'organisation ? Parmi les différentes approches théoriques qui proposent des explications aux réactions liées au stress ressenti ou vécu en milieu organisationnel, deux retiennent davantage l'attention : 1) l'approche du genre qui explique les réactions différentielles au stress par les différences liées au sexe ; et 2) l'approche structurelle qui postule que la différence des réactions s'explique par l'appartenance à une catégorie d'emploi plutôt qu'à une autre (Jick & Mitz, 1985).

Selon l'approche du genre, les femmes et les hommes ne vivent pas similairement le stress au travail. Jick et Mitz (1985) constatent qu'en dépit de la diversité des résultats obtenus, un consensus se dégage quant aux problèmes de santé associés au stress en milieu organisationnel. Ils se manifestent au niveau psychologique chez les femmes et physique chez les hommes. Plus récemment, Kozlowski, Chao, Smith et Heldung (1993), Sweney et McFarlin (1997) et Armstrong-Stassen (1998a) suggèrent que les femmes perçoivent plus d'injustice organisationnelle et seraient plus sujettes que les hommes au stress généré par l'annonce et la mise en œuvre d'une politique de mise à pied.

Selon l'approche structurelle, le poste occupé au sein de l'organisation est susceptible d'induire des manifestations différentes du syndrome du survivant. Lors d'une étude longitudinale réalisée auprès de 106 gestionnaires en début et mi-carrière, Allen, Freeman, Reizenstein et Rentz (1995) concluent que

l'étape de carrière des cadres exerce une influence sur l'engagement envers l'organisation et la charge de travail. De plus, contre toute attente, ces auteurs constatent que les cadres en début de carrière sont beaucoup plus affectés par une restructuration organisationnelle que ceux se trouvant en mi-carrière. Ils proposent plusieurs explications à cette observation, dont l'une voulant que les gestionnaires en mi-carrière seraient susceptibles d'occuper un poste plus élevé dans la hiérarchie, ce qui leur permettrait d'avoir accès à davantage d'information quant à la restructuration. Cette suggestion est vérifiée par Armstrong-Stassen (1998a), qui a constaté une différence significative entre personnes de niveaux hiérarchiques différents eu égard à la perception de l'équité des procédures et le sentiment d'impuissance. Ses résultats ont montré que, comparativement aux employés, les cadres perçoivent plus d'équité et éprouvent moins d'impuissance.

Quoique intéressants d'un point de vue théorique, de tels postulats de recherche méritent d'être examinés davantage, en comparant à la fois le sexe et le niveau hiérarchique des survivants. En effet, jusqu'ici la théorie du genre et la théorie structurelle ont été présentées en dualité ou de manière concurrente. La plupart des études abordant de manière exclusive l'une ou l'autre de ces deux perspectives théoriques. Or, le sexe et le poste du survivant sont susceptibles d'interagir en même temps sur la perception qu'il a de l'implantation de la politique de licenciement et, incidemment, sur sa réaction au stress engendré par le contexte de réduction. Il est donc possible que les femmes perçoivent plus d'injustice que les hommes, non pas du seul fait qu'elles sont de sexe féminin, mais parce qu'elles se retrouvent majoritairement dans des fonctions qui ne leur donnent pas le pouvoir et l'information nécessaires pour faire face à l'annonce et la mise en œuvre de la politique de licenciement des sureffectifs organisationnels. Ainsi, pour vérifier les théories sur les différences de sexe et de niveaux hiérarchiques eu égard aux conséquences de la décroissance organisationnelle, nous suggérons que :

Hypothèse 1a : À la suite d'une réduction des effectifs, les femmes ressentent significati-

vement plus d'injustice organisationnelle et donc plus d'émotions négatives (insécurité, impuissance) et plus de problèmes de santé (épuisement, dépression, problèmes de santé physique) que les hommes.

Hypothèse 1b : À la suite d'une réduction des effectifs, les survivants n'occupant pas un poste de gestion ressentent significativement plus d'injustice organisationnelle et donc plus d'émotions négatives (insécurité, impuissance) et plus de problèmes de santé (épuisement, dépression, problèmes de santé physique) que les survivants qui occupent un poste de gestion.

MÉTHODE

• Participants

La présente étude s'est déroulée auprès de plusieurs ministères de la fonction publique québécoise et fédérale. Les employés de ces deux fonctions publiques ont reçu, par le biais du courrier interne de leur association professionnelle ou syndicat respectif, une lettre de présentation de la recherche, un formulaire de consentement éclairé, le questionnaire, une enveloppe-retour affranchie, ainsi qu'une lettre du président de l'association ou du syndicat

appuyant les démarches entreprises par les chercheurs. Les participants étaient assurés de la confidentialité de leurs réponses. Afin d'inciter le plus de travailleurs à participer à cette recherche, un message de rappel a été communiqué aux participants, deux semaines après qu'ils aient reçu le questionnaire. Des 1 139 questionnaires acheminés, 541 questionnaires ont été renvoyés, ce qui constitue un taux de réponse de 47,5 %. En raison du nombre élevé de données manquantes qu'ils comportaient, trois questionnaires ont été retirés. Ainsi, des 538 répondants retenus, 15 % appartiennent à la catégorie des cadres supérieurs et intermédiaires, 29 % à celle des professionnels, 42 % à celle du personnel de bureau et enfin, 13 % à celle des techniciens/ouvriers. Les femmes sont au nombre de 358 et les hommes de 174. Treize personnes n'ont pu être identifiées quant à leur sexe ou à la profession exercée. En ce qui concerne le secteur d'appartenance, 46 % des répondants travaillent à la fonction publique québécoise, tandis que 54 % œuvrent au fédéral. Enfin, la moyenne d'âge des participants est de 44 ans, leur salaire moyen de 41 532 \$ et leur nombre moyen d'années d'ancienneté de 16 ans. Ces données sont présentées au Tableau 1.

Tableau 1 : Caractéristiques socio-démographiques selon le sexe des participants

| | Femmes (N = 358) | Hommes (N = 174) |
|---------------------------|---------------------|---------------------|
| Âge (M) | 43 | 46 |
| Ancienneté (M) | 15 | 18 |
| Secteur (N) : | | |
| Provincial | 120 (22,6 %) | 125 (23,5 %) |
| Fédéral | 238 (44,7 %) | 49 (9,2 %) |
| Scolarité (N) : | | |
| Secondaire 5 ou moins | 121 (22,8 %) | 20 (3,8 %) |
| Technique | 88 (16,6 %) | 28 (5,3 %) |
| Universitaire | 149 (28,1) | 125 (23,5 %) |
| Catégorie d'emploi (N) : | | |
| Cadre | 51 (9,7 %) | 27 (5,1 %) |
| Professionnel | 71 (13,5 %) | 81 (15,4 %) |
| Personnel de bureau | 183 (34,7 %) | 44 (8,3 %) |
| Technicien/ouvrier | 48 (9,1 %) | 22 (4,2 %) |
| Salaire brut annuel (N) : | | |
| 10 000 \$ et 19 999 \$ | 43 (8,1 %) | 2 (0,4 %) |
| 20 000 \$ et 29 999 \$ | 93 (17,5 %) | 18 (3,4 %) |
| 30 000 \$ et 39 999 \$ | 104 (19,6 %) | 29 (5,5 %) |
| 40 000 \$ et 59 999 \$ | 78 (14,7 %) | 80 (15,1 %) |
| 60 000 \$ et plus | 38 (7,2 %) | 45 (8,5 %) |

• Le questionnaire

Le questionnaire mesurait six composantes du modèle théorique du syndrome du survivant, présenté précédemment.

La perception de l'injustice. Cette échelle est composée de 14 énoncés traduits et adaptés de l'échelle « Procedural justice » de Brockner, Wiesenfeld et Martin (1995). Elle mesure les perceptions des participants quant à deux aspects de la justice organisationnelle, soient la justice procédurale et la justice interactionnelle. À titre d'exemple, les questions formulées portent sur la possibilité de s'exprimer, sur l'écoute des préoccupations des employés, etc. (justice interactionnelle) et sur le respect des normes édictées par la convention collective en vigueur, l'information fournie au sujet des procédures, etc. (justice procédurale). Tous les items sont mesurés par des échelles en sept points de type Likert (1 = Très fortement en accord, 7 = Pas du tout en accord). L'alpha de Cronbach pour cette échelle est de .93.

Le sentiment d'insécurité. Pour mesurer les craintes exprimées quant à l'avenir de son emploi, une échelle de quatre items a été développée, dont trois d'entre eux sont une adaptation et une traduction d'items provenant de l'échelle de Jick (1979). Les énoncés portent, entre autres, sur la peur d'être rétrogradé, de perdre temporairement ou définitivement son emploi, etc. Les items sont mesurés par des échelles en cinq points de type Likert (1 = Très peu probable, 5 = Très probable). L'alpha de Cronbach pour cette échelle est de .73.

La perception de l'impuissance. L'échelle est composée de trois énoncés issus de la traduction et de l'adaptation de Gagné, Senécal et Koestner (1997). Un exemple d'énoncé sur lequel les participants doivent se prononcer est le suivant : « Mon impact sur ce qui se passe dans mon équipe est grand. » Les items sont mesurés par des échelles en sept points de type Likert (1 = Pas du tout en accord, 7 = Très fortement en accord). L'alpha de Cronbach pour cette échelle est de .90.

La dépression. Cette échelle est composée de huit énoncés issus de la traduction et de l'adaptation de l'échelle « Depressed Mood at

Work » (Quinn & Shepard, 1974). Les participants doivent se prononcer, par exemple, sur les énoncés suivants : « Je me sens triste » ou « Je me sens désespérée en pensant à l'avenir » à l'aide d'échelles en quatre points de type Likert (1 = Jamais, 4 = très souvent). L'alpha de Cronbach pour cette échelle est de .87.

L'épuisement. L'échelle, composée de six énoncés, est une adaptation de l'inventaire de burnout de Maslach (Maslach & Jackson, 1986 ; v.f. Blais, Richer, Lachance & Dulude, 1991). Les participants doivent se prononcer, par exemple, sur les énoncés suivants : « Je me sens émotionnellement vidé par mon travail » ou « Je sens que je suis au bout de mon rouleau », à l'aide d'échelles en quatre points de type Likert (1 = jamais, 4 = très souvent). L'alpha de Cronbach pour cette échelle est de .81.

Les problèmes de santé physique. Cette échelle est composée de huit énoncés et a été développée par Blais, Lachance et Richer (1989). Les participants doivent se prononcer sur l'intensité des problèmes physiques qu'ils éprouvent, tels que les problèmes de dos ou les problèmes dermatologiques. Cette échelle de type Likert comporte six points (0 = aucun problème et 5 = intensité majeure). L'alpha de Cronbach pour cette échelle est de .76

LES RÉSULTATS

MANCOVA, ANOVA et ONEWAY

Des analyses de covariance multivariées et univariées ont été menées pour examiner l'influence du sexe et du niveau hiérarchique sur l'ensemble des variables, tout en contrôlant l'influence de l'ancienneté puisque certains chercheurs ont montré l'importance de cette variable pour expliquer les réactions différentielles des survivants au licenciement (Armstrong-Stassen, 1998a). En effet, selon ces derniers, une politique de licenciement basée sur le nombre d'années de service entraîne plus d'inquiétude et de réactions négatives chez les employés nouvellement arrivés que chez les plus anciens, qui bénéficient d'un réseau d'information et de soutien plus important.

L'analyse révèle des effets principaux significatifs du sexe [F du critère Pillai's Trace³ (6, 510) = 2.58, $p < .05$] et de la catégorie professionnelle [F du critère Pillai's Trace (18, 1536) = 12.16, $p < .001$], mais pas d'interaction entre ces deux facteurs [F du critère Pillai's Trace (18, 1536) = 1.18, $p > .05$]. De plus, cette analyse ne révèle pas d'effet significatif de la covariable, soit l'ancienneté, [F du critère Pillai's Trace (6, 510) = 2.04, $p > .05$].

• Comparaisons effectuées sur la base du sexe

Les analyses de variance univariées permettent de conclure que le sexe a un effet significatif univarié sur trois des six variables dépendantes, soit l'insécurité [F (6, 510) = 4.57, $p < .05$; Femmes = 11.05 et Hommes = 10.23], le sentiment d'impuissance [F (6, 510) = 4.95, $p < .05$; Femmes = 11.08 et Hommes = 10.13] et l'épuisement [F (6, 510) = 6.88, $p < .01$; Femmes = 12.52 et Hommes = 11.61]. Ainsi, les femmes obtiennent des scores significativement plus élevés que les hommes sur ces trois variables dépendantes.

• Comparaisons effectuées sur la base de la catégorie professionnelle

Les analyses de variance univariées permettent de conclure que le niveau hiérarchique a un effet significatif sur toutes les variables dépendantes. Pour savoir où se situent précisément les différences quant aux niveaux hiérarchiques, des tests de comparaison Post-Hoc de Tukey ont été réalisés. Les résultats sont présentés au Tableau 2.

Ainsi, les cadres indiquent ressentir moins d'insécurité que les membres du personnel de bureau et les techniciens/ouvriers. L'insécurité vécue par les professionnels est moins grande que celle des employés de bureau et des techniciens/ouvriers. On note enfin, au sujet de l'insécurité, une différence significative entre les employés de bureau et les techniciens/ouvriers. Les premiers ressentant plus d'insécurité que les seconds. En ce qui concerne le sentiment d'impuissance face au travail, il est moins grand chez les cadres que chez les employés, soit les professionnels, le personnel de bureau et les techniciens/ouvriers. Quant aux professionnels,

Tableau 2 : Moyennes et écarts-types selon les catégories d'emploi des répondants

| | Cadres N = 79 M (É.-T.) | Professionnels N = 153 M (É.-T.) | Personnel de bureau N = 228 M (É.-T.) | Techniciens/ ouvriers N = 70 M (É.-T.) | F |
|-----------------------------|----------------------------------|---|---|--|----------|
| Sentiment d'insécurité | 9.06 ^a (.41) | 8.80 ^b (.29) | 13.24 ^{abc} (.24) | 11.96 ^{abc} (.43) | 32.92*** |
| Sentiment d'impuissance | 7.36 ^a (.45) | 10.23 ^{ab} (.32) | 12.99 ^{ab} (.26) | 12.17 ^{ab} (.48) | 29.32*** |
| Perception d'injustice | 56.86 ^a (1.7) | 69.13 ^a (1.2) | 68.01 ^a (1.01) | 69.04 ^a (1.8) | 12.78*** |
| Dépression | 11.27 ^a (.40) | 12.13 (.29) | 12.83 ^a (.24) | 13.06 ^a (.43) | 2.92* |
| Épuisement professionnel | 11.84 (.36) | 11.81 ^a (.26) | 12.13 (.21) | 13.05 ^a (.39) | 3.00* |
| Problèmes de santé physique | 4.07 (.44) | 3.65 ^a (.32) | 4.24 ^b (.26) | 5.66 ^{ab} (.47) | 4.80** |

^{abc} indiquent les endroits où on retrouve des différences significatives ;
* $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$

³ Le test du Box's M s'étant avéré significatif, les valeurs F de l'analyse de covariance multivariée (MANCOVA) que nous vous présentons dans les lignes qui suivent sont celles du critère Pillai's Trace.

ils se sentent moins impuissants face à leur travail comparés au personnel de bureau et aux techniciens/ouvriers. En ce qui a trait à la perception de l'injustice organisationnelle, il existe une différence significative entre les cadres, d'une part, et toutes les autres catégories d'emploi, d'autre part. En effet, les procédures semblent significativement moins injustes aux cadres qu'aux professionnels, au personnel de bureau et aux techniciens/ouvriers. Quant à la dépression, une différence significative apparaît entre les cadres, d'une part, et le personnel de bureau et les techniciens/ouvriers, d'autre part. Ainsi, elle sévit moins chez les cadres, comparativement au personnel du bureau et aux techniciens/ouvriers. L'épuisement professionnel est significativement moindre chez les professionnels que chez les techniciens/ouvriers. Finalement, pour ce qui est de l'incidence des problèmes de santé physique, les résultats montrent que les techniciens/ouvriers en ont plus que les professionnels et le personnel de bureau.

• Comparaisons effectuées sur la base du sexe pour chaque catégorie professionnelle

D'autres analyses de covariance multivariées ont permis de vérifier, pour chaque catégorie d'emploi, l'effet isolé du sexe sur l'ensemble des variables dépendantes, tout en contrôlant l'ancienneté. Les résultats de ces analyses montrent que le sexe n'a d'influence qu'à l'intérieur de deux catégories d'emploi, soient les cadres [$F(6, 70) = 2.56, p < .05$] et le personnel de bureau [$F(6, 218) = 2.30, p < .05$]. Plus précisément, les analyses univariées montrent des différences significatives entre les cadres féminins ($M = 12.61$) et masculins ($M = 10.55$) sur l'épuisement [$F(1, 75) = 6.08, p < .05$]. En ce qui concerne le personnel de bureau, les femmes ($M = 12.41$) sont plus épuisées [$F(1, 223) = 5.78, p < .05$] et éprouvent plus de problèmes de santé physique ($M = 4.65$) [$F(1, 223) = 9.53, p < .01$] que les hommes ($M = 11.09$ et $M = 2.55$, respectivement).

DISCUSSION

Cette étude avait un double objectif. Le premier était de vérifier la pertinence du

concept du syndrome du survivant dans le secteur public, en examinant l'importance de la perception de la justice organisationnelle sur les réactions des survivants à la réduction des effectifs. Le second était de considérer leurs réactions selon deux approches théoriques, soit la théorie du genre (Kozlowski et al., 1993; Sweney & McFarlin, 1997; Armstrong-Stassen, 1998a) et la théorie structurelle (Allen et al., 1995; Armstrong-Stassen, 1998a).

Jusqu'à ce jour, les études relevant de l'approche du genre ont présenté des faiblesses méthodologiques : aucune d'entre elles n'ayant été en mesure de comparer des hommes et des femmes occupant les mêmes fonctions, allant du plus bas au plus haut niveaux hiérarchiques organisationnels. Ainsi, il était impossible de savoir si les différences observées entre les travailleurs étaient dues à des différences de sexe, comme une plus grande propension des femmes à avouer leurs problèmes d'ordre émotionnel, ou à d'autres facteurs, comme le fait que les hommes et les femmes soient soumis à des sources de stress différentes liées à la catégorie d'emploi. Dans le même ordre d'idées, il a été suggéré que les femmes, majoritaires dans les emplois ne disposant pas de pouvoir, soient plus affectées que les hommes par l'insécurité d'emploi engendrée par la mise en œuvre d'une politique de licenciement. Ainsi, comme l'avait constaté Armstrong-Stassen en 1998, il était difficile de départager l'influence du sexe de celle de la catégorie d'emploi sur les réactions des survivants faute d'avoir accès à un échantillon suffisamment grand permettant la comparaison entre les femmes et les hommes de même niveau hiérarchique.

La présente recherche a donc tenté de combler ces lacunes méthodologiques en vérifiant empiriquement la validité de ces deux approches théoriques par l'utilisation d'un grand échantillon provenant du secteur public. Les résultats ainsi obtenus ont permis de valider partiellement chacune de ces approches. En effet, selon la variable examinée, le sexe et la catégorie d'emploi peuvent expliquer les réactions différentielles des survivants à la décroissance organisationnelle, quoique l'approche structurelle explique davantage la variance.

L'approche du genre, qui suggère que les femmes sont plus sensibles à un événement stressant que les hommes, est partiellement confirmée. En effet, les résultats de la MANCOVA et des ANOVAs permettent de constater que les femmes ressentent plus d'insécurité face à l'avenir de leur emploi, se sentent plus impuissantes face aux décisions prises et sont plus épuisées que leurs collègues masculins. En revanche nos hypothèses n'ont pas été confirmées au sujet de la dépression, des problèmes de santé physique ainsi qu'au niveau de la perception de l'injustice organisationnelle. Les résultats obtenus sont conformes à ceux d'autres études dans lesquelles les réponses des femmes à des situations où elles ont peu de contrôle sur leur sort étaient du même ordre (Folkman & Lazarus, 1980). Par ailleurs, les femmes ont des ressources leur permettant de faire face à leurs problèmes au travail, ce qui expliquerait l'absence de dépression (Greenglass, 1995).

Par ailleurs, les résultats obtenus montrent l'importance de la catégorie d'emploi dans les réactions des survivants, tant au niveau de leurs sentiments face à la décroissance qu'au niveau de leur santé. En effet, plus les survivants sont éloignés des paliers où se prennent les décisions plus ils ressentent de l'injustice, de l'insécurité, se sentent impuissants, déprimés, souffrent de problèmes de santé et d'épuisement. Ces résultats pourraient être expliqués par le fait que, comparativement aux autres employés, les cadres détiennent plus d'informations, ce qui les rendrait moins inquiets face à l'avenir et plus en accord avec les mesures prises pour réduire le personnel (Armstrong-Stassen, 1993, 1998a). De tels résultats mettent en exergue le rôle fondamental de la perception de la justice organisationnelle sur les réactions du survivant en contexte de réduction d'effectif. En effet, de nombreuses recherches ont montré que la perception de la justice organisationnelle est associée à certains comportements et attitudes qui peuvent nuire au climat de travail ainsi qu'à la santé des survivants (Fabre, 1997 ; Amiel-Flechel, 1999 ; Rinfret, 2000 ; Ngo Manguelle & Rinfret, 2001, 2002). Par exemple, plus les survivants perçoivent de l'injustice moins ils se sentent supportés par leur

supérieur lors de l'implantation des changements, moins leur sentiment d'appartenance à l'égard de leurs collègues de travail est grand et plus ils se sentent surchargés, en colère, épuisés, déprimés, etc. Or, dans cette étude, on constate que les cadres constituent la catégorie d'employés qui perçoit le plus de justice organisationnelle lors de la mise en place des procédures de licenciement et qui souffre le moins des conséquences de la réduction des effectifs.

Contrairement aux attentes, les résultats ont montré que l'ancienneté n'avait aucune influence sur les sentiments des survivants face au contexte de décroissance et sur leur état de santé. Ce résultat pourrait s'expliquer par le fait que la grande majorité des répondants est à l'emploi de la fonction publique depuis plusieurs années. En effet, seulement 3 % des participants travaillent à la Fonction depuis cinq ans ou moins, ce qui correspond néanmoins à la réalité socio-démographique du secteur public.

CONCLUSION

Cette étude permet l'avancement des connaissances dans le domaine. En effet, elle montre, tout comme d'autres l'avaient fait dans le secteur privé (Noer, 1993 ; Brockner et al., 1994 ; Allen et al., 1995 ; Fabre, 1997 ; Armstrong-Stassen, 1998a ; Amabile & Conti, 1999 ; Grunberg et al., 2000 ; Cornolti, 2001), que le syndrome du survivant s'applique au contexte du secteur public et que la perception de la justice organisationnelle joue un rôle déterminant dans les réactions des fonctionnaires survivants. Ce sont les cadres qui perçoivent le plus de justice organisationnelle et ce sont eux qui présentent le moins de symptômes liés au syndrome du survivant.

Aussi, cette étude montre que la fonction occupée par le survivant exerce une influence significative sur beaucoup plus d'éléments liés au syndrome du survivant que les deux autres déterminants, soit le sexe et l'ancienneté. En effet, les analyses de covariance multivariées effectuées afin de vérifier l'effet isolé du sexe sur l'en-

semble des variables dépendantes ont montré que le sexe a très peu d'influence. Son influence s'est faite sentir uniquement auprès des cadres et du personnel de soutien quant à l'épuisement et aux problèmes de santé physique. Quant à l'ancienneté, elle n'a eu aucune influence significative sur l'ensemble des variables.

L'étude propose également des stratégies d'intervention pour prévenir les effets néfastes de la décroissance. Ainsi, dans le but de favoriser le sentiment de justice organisationnelle chez les survivants, il serait important que les dirigeants informent et impliquent les employés de tous les niveaux dans les décisions organisationnelles. Les actions managériales telles que la communication, la formation et la réorganisation du travail pourraient contribuer à façonner positivement la réaction des survivants qui percevraient alors la suppression d'emploi comme une opportunité, un moyen de dynamiser les équipes et de renouveler l'organisation du travail. En adoptant un style de gestion participative, c'est-à-dire où les employés prennent part aux décisions organisationnelles relatives à la décroissance, les survivants se sentiraient plus impliqués dans l'organisation et percevraient, en retour, qu'ils sont traités justement et équitablement. Pour donner cette image, les dirigeants devraient, notamment, demander l'avis de leurs employés quant aux décisions organisationnelles, leur donner l'opportunité d'exprimer leur point de vue quant aux changements et les consulter avant de prendre des décisions importantes les concernant. Plus concrètement, cela suppose que les survivants comprennent les normes utilisées pour effectuer la réduction des effectifs et comment les décisions entourant la mise à pied ont été effectuées.

Il est également fondamental que les représentants syndicaux soient associés à la réflexion et à la mise en œuvre des politiques de compression des effectifs puisque l'opposition syndicale peut être considérée par les survivants comme un facteur propice au développement de comportements nuisibles à l'ensemble de l'organisation (Cornolti, 2001). D'autre part, en examinant de plus près les résultats de cette étude, il devient légitime de s'interroger sur

l'efficacité réelle des politiques de décroissance organisationnelle. En effet, avec le départ massif d'employés d'expérience, les risques associés à la contre-performance organisationnelle augmentent. Des alternatives à la rupture brutale que constitue la cessation définitive du contrat d'emploi pourraient être proposées. Ainsi, afin de favoriser le transfert d'expertise entre les employés et de faciliter leur adaptation à leur nouvelle situation professionnelle, la retraite progressive ou le travail à demi temps pourrait être envisagé. Bien entendu, l'instauration de telles solutions ne serait garante de succès que dans la mesure où la gestion de la décroissance serait précédée d'une planification intégrée des ressources humaines.

Ainsi, des programmes visant à modifier la culture organisationnelle et le style de leadership des dirigeants pourraient être des moyens d'intervention efficaces pour contrer le syndrome du survivant. Contrairement à ce que plusieurs gestionnaires pourraient penser, la baisse motivationnelle et les problèmes de santé psychologique des survivants semblent être davantage liés à la responsabilité organisationnelle, qu'individuelle. Les dirigeants des secteurs public et privé ont donc un rôle important à jouer dans la gestion du mieux-être au travail.

RÉFÉRENCES

- ALLEN, T.D., FREEMAN, D.M., REIZENSTEIN, R.C., & RENTZ, J.O. (1995). « Just another transition ? Examining survivors' attitudes over time », *Paper presented at the Academy of Management (August)*, Vancouver, BC, Canada.
- AMABILE, T.M. & CONTI, R. (1999) « Changes in the work environment for creativity during downsizing », *Academy of Management Journal*, vol.42, December, p. 10-30.
- AMBROSE, D. (1996). *Healing the downsized organization*, New York : Harmony Books.
- AMIEL-FLECHEL, M. (1999). « Au-delà de l'effondrement du mythe fondateur », *Revue Française de Gestion*, novembre-décembre, p. 68-82

- ARMSTRONG-STASSEN, M. (1993). « Survivor's reactions to a workforce reduction : A comparison of blue-collar workers and their supervisors », *Canadian Journal of Administrative Sciences*, vol.10, December, p. 334-339.
- ARMSTRONG-STASSEN, M. (1998a). « The effect of gender and organizational level on how survivors appraise and cope with organizational downsizing », *Journal of Applied Behavioral Science*, vol.34, June, p. 125-142.
- ARMSTRONG-STASSEN, M. (1998b). « Downsizing the federal government : A longitudinal study of manager's reactions », *Canadian Journal of Administrative Sciences*, vol.15, December, p. 310-321.
- ASHFORD, S.J., LEE, C. & BOBKO, P. (1989). « Content, causes, and consequences of job insecurity : A theory-based measure and substantive test », *Academy of Management Journal*, vol.32, December, p. 803-829.
- BIES, R.J. (1987). « The predicament of injustice : The management of moral outrage », In Cummings, L.L., Staw, B.M. (Eds.), *Research in organizational behaviour*, Greenwich, CT : JAI Press, p. 289-319.
- BIES, R.J. & MOAG, J.S. (1986). « Interactive justice : Communication criteria of fairness », In Lewicki, R.J. Sheppard, B.H., Bazerman, M.H. (Eds.), *Research on negotiation in organizations*, vol.1, Greenwich, Conn : JAI Press, p. 43-55.
- BIES, R.J., SHAPIRO, D.L. & CUMMINGS, L.L. (1988). « Causal accounts and managing organizational conflict », *Communication Research*, vol.15, p. 381-399.
- BLAIS, M.R., LACHANCE, L. & RICHER, S. (1989). *Une mesure des problèmes de santé*, Manuscrit non publié, Laboratoire de motivation et de qualité de vie, Université du Québec à Montréal.
- BLAIS, M.R., RICHER, S., LACHANCE, L., & DULUDE, D.M. (1991). « Validation de la version française de l'inventaire de burnout de Maslach », *Communication présentée au congrès de la SQRP (Novembre)*, Trois-Rivières, Qc, Canada.
- BROCKNER, J. (1988). « The effects of work layoffs on survivors : Research, theory, and practice », *Research in Organizational Behavior*, vol.10, p. 213-255.
- BROCKNER, J. (1992). « Managing the effects of layoffs on survivors », *California Management Review*, vol.34, Winter, p. 9-28.
- BROCKNER, J. & GREENBERG, J. (1990). « The impacts of layoffs on survivors : An organizational justice perspective », In Carroll J.S. (Ed.), *Applied social psychology and organizational settings*, New Jersey : Lawrence Erlbaum Associates, p. 45-76.
- BROCKNER, J., KONOVSKY, M., COOPER-SCHNEIDER, R., FOLGER, R., MARTIN, C. & BIES, R.J. (1994). « Interactive effects of procedural justice and outcome negativity on victims and survivors of job loss », *Academy of Management Journal*, vol.37, April, p. 397-409.
- BROCKNER, J., WIESENFELD, B. & MARTIN, C. (1995). « Decision frame, procedural justice, and survivor's reactions to job layoffs », *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol.63, July, p. 59-68.
- BUSS, T.F. & REDBURN, F.S. (1983). *Mass unemployment : Plant closings and community mental health*, Beverly Hills, CA : Sage.
- CAMERON, K.S. (1996). « Strategic organizational downsizing : An extreme case », *Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management (August)*, Cincinnati, Ohio.
- Commission de la fonction publique fédérale (2001). « Profil démographique de la fonction publique fédérale pour les exercices de 1994 à 1997 », [www.psc-cfp.gc.ca/] : http://www.psc-cfp.gc.ca/research/demographics/communities/ps_demo_f.htm, [Accès le 14 juin 2001].
- COBB, S. & KASL, S.V. (1977). *Termination : the consequences of job loss* (Report No. 76-1261), Washington, DC : National Institute for Occupational Safety and Health Research.
- CORNOLTI, C. (2001). *Les effets des suppressions d'emplois sur le comportement*

des salariés restants : perceptions des acteurs et proposition d'un modèle explicatif, Thèse pour le Doctorat Nouveau Régime ès Sciences de Gestion, présentée et soutenue le 21 décembre 2001, Université de Nancy 2, Institut d'Administration des Entreprises.

DEKKER, S.W.A. & SCHAUFELI, W.B. (1995). « The effects of job insecurity on psychological health and withdrawal : A longitudinal study », *Australian psychologist*, vol.30, p. 57-63.

DOHERTY, N. & HORSTED, J. (1996). « Re-engineering people : The forgotten survivors », *Business Change and Re-engineering*, vol.3, January, p. 39-46.

FABRE, C. (1997). *Les conséquences humaines des restructurations – Audit de l'implication des rescapés après un plan social*, Paris : Éditions l'Harmattan, 286 p.

FOLGER, R. & BIES, R.J. (1989). « Managerial responsibilities and procedural justice », *Employee Responsibilities and Right Journal*, vol.2, p. 79-90.

FOLKMAN, S. & LAZARUS, R.S. (1980). « An analysis of coping in a middle-aged community sample », *Journal of Health and Social Behavior*, vol.21, p. 219-239.

GAGNÉ, M., SENÉCAL, C. & KOESTNER, R. (1997). « Proximal job characteristics, feelings of empowerment, and intrinsic motivation », *Journal of Applied Social Psychology*, vol. 14, p. 1222-1240.

GREENBERG, J. (1993). « Stealing in the name of justice : informational and interpersonal moderators of theft reactions to underpayment inequity », *Organizational Behavioral and Human Decision Processes*, vol.54, p. 288-297.

GREENGLASS, E. (1995). « Gender, work stress, and coping : theoretical implications », *Journal of Social Behavior and Personality*, vol.10, no.6, p. 121-134.

GREENHALGH, L., LAWRENCE, A.T. & SUTTON, R.I. (1988). « Determinants of work force reduction strategies in declining organizations », *Academy of Management Review*, vol.13, p. 241-254.

GRUNBERG, L., ANDERSON-CONNOLLY, R. & GREENBERG, E.S. (2000). « Surviving layoffs : The effects on organizational commitment and job performance », *Work and Occupations*, vol.27, February, p. 7-31.

GUÉLAUD, C. (2000). « Restructurations : un éclairage européen », Dans Lemasle, T., Tixier, P.-É. (Éds.), *Des restructurations et des hommes : accompagnement social et gestion du changement*, Paris : Dunod, chapitre 1, p. 9-19.

HOMANS, G.C. (1961). *Social behavior, its elementary forms*, Harcourt : Brace & World Inc.

JICK, T.D. (1979). *Process and impacts of a merger : individual and organizational perspectives*, unpublished doctoral dissertation, Cornell University, Ithaca, NY.

JICK, T.D. & MITZ, L.F. (1985). « Sex differences in work stress », *Academy of Management Review*, vol.10, p. 408-420.

KAUFMAN, H.G. (1982). *Professionals in search of work : Coping with the stress of job loss and unemployment*, New York : John Wiley.

KOZLOWSKI, S.W.J., CHAO, G.T., SMITH, E.M. & HELDUNG, J. (1993). « Organizational downsizing : Strategies, interventions, and research implications », In Cooper, C.L., Robertson, I.T. (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology*, vol.8, New York, NY : John Wiley & Sons, p. 263-332.

KRANTZ, J. (1985). « Group process under conditions of organizational decline », *Journal of Applied Behavioral Science*, vol.21, February, p. 1-17.

LEANA, C.R. & IVANCEVICH, J.M. (1987). « Involuntary job loss : Institutional interventions and a research agenda », *Academy of Management Review*, vol.12, April, p. 301-312.

LEMIRE, L. & ROUILLARD, C. (2000). « La réduction des effectifs dans la fonction publique fédérale du Canada : par-delà la dérive biomédicale du syndrome du survivant », *Proposition de communication, Université d'été*

de l'Institut international d'audit social (IAS), Aix en Provence (France Août/Septembre), ENAP, Québec, 26 p.

LEVENTHAL, G.S., KARUZA, J.JR. & FRY, W.R. (1980). « Beyond fairness : A theory of allocation preferences », In Mikula, G. (Ed.), *Justice and social interaction, experimental and theoretical contributions from psychological research*, Suisse : Hans Huber Publishers, p. 167-218.

LUTHANS, B.C. & SOMMER, S.M. (1999). « The impact of downsizing on workplace attitudes », *Group and Organization Management*, vol.24, March, p. 46-70.

MASLACH, C. & JACKSON, S.E. (1986). *Maslach burnout inventory*, Palo Alto, CA : Consulting Psychologists Press.

MOORE, S., KUHRİK, M., KUHRİK, N. & KATZ, B. (1996). « Coping with downsizing : Stress, self-esteem and social intimacy », *Nursing Management*, vol.27, March, p. 28-30.

MORALL, A.JR. (1996). *The effect of downsizing survivors perceived inequity : Impact and perception*, doctoral dissertation, Nova Southeastern University, University Microfilms International.

NGO MANGUELLE, C. & RINFRET, N. (2001). « La décroissance organisationnelle : examen de ses répercussions sur la santé et la qualité de vie au travail des employés de la fonction publique québécoise », *Conférence prononcée lors du colloque organisé par le Syndicat de la fonction publique du Québec, Québec, 18 et 19 octobre 2001*, 15 p.

NGO MANGUELLE, C. & RINFRET, N. (2002). « La décroissance organisationnelle : examen de ses répercussions sur les fonctionnaires et les cadres de la fonction publique québécoise », *Sources-ENAP*, vol.17, Janvier/Février, p. 3-4.

NOER, D.M. (1993). *Healing the wounds, overcoming the trauma of layoffs and revitalizing downsized organizations*, San Francisco, CA : Jossey-Bass management series.

Paris, B. (1994). *Les effets d'une mise à pied sur le sens d'engagement des survivants à*

l'égard de leur employeur, Travail dirigé I, mémoire de maîtrise, Université du Québec à Hull.

PLASSARD, J.-M. (2000). « Conséquences des restructurations sur l'emploi », Dans Lemasle, T., Tixier, P.-É. (Éds.), *Des restructurations et des hommes : accompagnement social et gestion du changement*, Paris : Dunod, chapitre 4, p. 51-71.

QUINN, R.P. & SHEPARD, L.J. (1974). *The 1972-73 quality of employment survey*, Michigan : University of Michigan, Institute of Social Research.

RINFRET, N. (2000). « L'impact de la décroissance organisationnelle sur les employés de la fonction publique québécoise », *Sources-ENAP*, vol.15, Septembre/Octobre, p. 3-4.

Secrétariat du conseil du trésor (1998). *Rapport annuel 1997-1998*, Sainte-Foy, Qc : Les Publications du Québec.

SWENEY, P.D. & MCFARLIN, D.B. (1997). « Process and outcome : Gender differences in the assessment of justice », *Journal of Organizational Behavior*, vol.18, p. 83-98.

THIBAUT, J. & WALKER, L. (1975). *Procedural justice, a psychological analysis*, Hillsdale, New Jersey : Lawrence Erlbaum Associates Inc.

THIBAUT, J. & WALKER, L. (1978). « A theory of procedure », *California Law Review*, vol.66, p. 541-566.

WRIGHT, B. & BARLING, J. (1998). « The executioner's song : Listening to downsizers reflect on their experiences », *Canadian Journal of Administrative Sciences*, vol.15, December, p. 339-355.

Note des auteurs

Cette étude a été subventionnée par le Conseil de recherche en sciences humaines du Canada. Les auteurs tiennent à remercier les différentes associations professionnelles et syndicats des gouvernements du Québec et fédéral qui ont grandement facilité la mise en œuvre de la recherche.

QUAND LES CADRES SUPÉRIEURS ET DIRIGEANTS SONT LA CIBLE DU CHANGEMENT : LE RÔLE DE L'EXEMPLARITÉ

Tessa MELKONIAN
EM LYON

1. INTRODUCTION

La complexité croissante du monde économique, ses évolutions constantes et les diverses modes managériales qui le traversent (Abrahamson, 1996) ont fait du changement un enjeu crucial pour les organisations (Ghoshal et Caulkin, 1998). Pourtant, si la littérature scientifique a su distinguer les diverses formes du changement (voir notamment Cornet et coll., 2004), discuter sa genèse stratégique et sa structuration (voir notamment Autissier et Wacheux, 2000), elle reste encore à compléter sur la question de sa mise en œuvre sur le terrain (Robertson et al., 1993 ; Weick et Quinn, 1999).

Certains chercheurs ont ainsi insisté sur la nécessité de comprendre la question de la mise en œuvre du changement depuis le point de vue de ceux qui le vivent, c'est-à-dire les salariés qui y sont confrontés dans leurs activités quoti-

diennes, afin de faire progresser la connaissance (Bareil et Savoie, 1999 ; Huy, 2001 ; Van de Ven, 1992). En effet, la mise en œuvre efficace du changement est largement conditionnée par l'acceptation et la volonté de le mener à bien par les membres de l'organisation (Cummings et Worley, 1997). La majorité des travaux menés dans cet esprit ont pour cible la population des cadres intermédiaires dans leur rapport au changement imposé, laissant les cadres supérieurs et dirigeants dans une position de décideurs du changement (Floyd et Woolridge, 1996). Les travaux de Kotter (1996) ou de Fabi, Martin et Valois (1999) par exemple illustrent cette vision des cadres supérieurs et dirigeants comme le groupe en charge de faire accepter et mettre en œuvre le changement par le reste de l'organisation.

Pourtant, les cadres supérieurs et dirigeants – définis comme le groupe intermédiaire entre le comité exécutif et le management intermédiaire – sont aussi la cible de demandes de

changement émanant de l'organisation. Leurs réactions face à ces demandes de changement sont d'autant plus importantes que la qualité de leur engagement organisationnel est un des facteurs essentiels au bon fonctionnement du reste de l'organisation et à son développement dans le temps (Bartlett et Ghoshal, 1989). En effet, les comportements de résistance se propageant rapidement au sein de l'organisation, la résistance des cadres supérieurs et dirigeants face au changement peut induire en cascade des comportements de résistance accrue de la part des autres membres de l'organisation (Salancik et Pfeffer, 1978). Il est donc essentiel – pour les chercheurs comme pour les praticiens – de comprendre les réactions de résistance au changement aux plus hauts niveaux organisationnels afin d'en faciliter la mise en œuvre en aval.

Basé sur une étude qualitative longitudinale menée auprès de 35 cadres supérieurs et dirigeants confrontés à un changement imposé, cet article met en évidence que, lorsqu'ils sont la cible du changement, ces derniers peuvent déployer une réelle résistance tant collective qu'individuelle. Au-delà des causes classiques de résistance, nous montrerons tout particulièrement comment les cadres supérieurs et dirigeants mobilisent la question de l'exemplarité pour expliquer leur résistance (ils perçoivent un manque important d'exemplarité) ou leur acceptation du changement (ils perçoivent suffisamment d'exemplarité). Si l'exemplarité ne prétend ni expliquer l'intégralité du phénomène de résistance, ni remettre en question les causes de résistance déjà identifiées (peur de l'inconnu, faible tolérance à l'incertitude, etc.), nous défendons cependant dans cet article son importance pour des cadres supérieurs et dirigeants confrontés à un changement imposé. L'exemplarité a deux composantes : (1) *décisionnelle*, elle reflète l'alignement entre les comportements attendus dans le cadre du changement et les décisions de promotion RH et (2) *comportementale*, elle renvoie aux comportements des individus-clés de l'organisation (membres du comité de direction et/ou supérieur hiérarchique) qui modèlent littéralement les comportements attendus dans le cadre du changement. L'exemplarité ne considère pas la moralité des discours ou des actions mais traite

de l'alignement entre ce qui est annoncé par l'organisation comme attendu du corps social et ce qui est acté par la suite, via les décisions de promotions et les comportements des individus-clés.

Dans une première partie, nous définirons la méthodologie suivie avant de présenter dans une deuxième partie les résultats obtenus sur le terrain. La dernière partie sera dédiée à la discussion de ces résultats et des limites du présent article.

2. MÉTHODOLOGIE

La méthodologie de recherche choisie est qualitative et de nature exploratoire. Les raisons de ce choix sont doubles : (1) les études relatives aux réactions des cadres supérieurs et dirigeants en tant que sujets du changement sont rares et (2) il est très difficile de quantifier la résistance au changement. Le design méthodologique vise donc à rassembler des informations relatives aux facteurs pouvant accentuer, ou au contraire diminuer, la résistance au changement de cadres supérieurs et dirigeants confrontés à un changement imposé. Pour cela, nous avons suivi pendant deux ans 35 cadres supérieurs et dirigeants confrontés à un changement imposé. La richesse des données collectées permet d'identifier : (1) les réactions des cadres supérieurs et dirigeants lorsqu'ils sont la cible du changement et (2) les facteurs expliquant leur résistance ou leur acceptation du changement imposé.

Le contexte organisationnel

Nous avons saisi l'opportunité d'un changement majeur ciblant les cadres supérieurs et dirigeants, et symbolisé par l'introduction d'un nouvel outil d'évaluation des compétences managériales au sein d'une grande entreprise française, opérant dans plus de 40 pays à travers le monde et générant un chiffre d'affaire de l'ordre de 40 milliards d'euros. Ce nouvel outil est le 360° feedback, processus d'évaluation offrant au manager un feedback multi-niveaux : celui de son supérieur hiérarchique,

celui de ses collègues et celui de ses collaborateurs. Dans la majorité des cas, le 360° feedback vise à mesurer les capacités de management d'équipe d'un individu (pour une revue complète voir London et Beatty [1993] et London et Smither [1995]). L'entreprise a choisi de mettre en œuvre le 360° feedback selon le protocole suivant : (1) la décision de mise en œuvre a été prise sur la recommandation d'un petit groupe de cadres dirigeants membres du comité exécutif, (2) une liste de 14 critères a été élaborée par le comité exécutif et a servi de base à l'évaluation (les critères reflétaient des compétences « soft » du type soutien managérial, communication ou encore transparence), et (3) la participation à cette évaluation est obligatoire et les résultats sont communiqués au N+1. La cible initiale était les niveaux les plus élevés de la hiérarchie, soit 1 % de la population au sommet de l'organisation.

L'introduction de cet outil 360° feedback constitue un changement imposé majeur dans la mesure où : (1) les critères ciblés par l'évaluation touchent à des dimensions personnelles qui étaient jusqu'alors considérées comme propres au style de management de chaque manager (Maurer, Mitchell et Barbeite, 2002), (2) la qualité de l'impact des cadres supérieurs et dirigeants n'est plus uniquement mesurée via des critères techniques mais également sur des critères de management, (3) les résultats individuels ne sont pas strictement confidentiels puisqu'ils sont transmis au N+1 qui a dès lors accès à la manière dont son collaborateur est perçu par son équipe, et (4) la tradition française élitiste prédominante au sein de cette organisation ne préparait pas les cadres supérieurs et dirigeants à être évalués par leurs collaborateurs sur la manière dont ils obtiennent leurs résultats. En effet, le système élitiste français repose sur l'idée que le facteur-clé de succès de la carrière reste le diplôme initial et non pas les compétences développées au cours de la carrière, a fortiori managériales (Calori et al., 1997).

Les répondants

Les 35 répondants sont tous cadres supérieurs et dirigeants, et sont âgés de 51 à 59 ans.

Ils ont été suivis et interrogés deux fois sur deux ans. Les répondants ont été sélectionnés de manière à représenter tous les services de l'organisation, ce qui contribue à la validité externe de la recherche. D'autre part, le suivi longitudinal sur deux ans a permis d'améliorer la validité interne de l'étude et a contribué à une plus grande confiance entre les répondants et le chercheur. Dans plusieurs cas, nous estimons que cette confiance supplémentaire a permis au répondant d'aborder certains ressentis ou craintes qu'il n'aurait que difficilement exprimés au cours d'un unique entretien. Il est intéressant de noter que la majorité des cadres supérieurs et dirigeants rencontrés se sont déclarés très satisfaits d'avoir l'opportunité de s'exprimer sur des thématiques « soft » qui sont rarement évoquées dans leur vie professionnelle quotidienne.

Le guide d'entretien

Avant de mener les entretiens, nous avons cherché à connaître aussi bien que possible le contexte organisationnel afin d'avoir une « vision de l'intérieur », et de poser des questions qui fassent sens pour les membres de l'organisation (Spradley, 1979). Pour cela, nous avons rencontré deux responsables RH en charge du projet et consulté des données secondaires. Nous avons opté pour une instrumentation modérée avec un guide d'entretien semi-directif construit autour de quatre points-clés : (1) comment les individus perçoivent les objectifs du 360°, (2) comment ils perçoivent sa mise en place, (3) comment ils sont affectés individuellement par ce processus et (4) s'ils se sont engagés dans des plans de progrès individuels et/ou des actions de formation après avoir reçu leurs résultats. Les entretiens ont été menés en direct sur le lieu de travail habituel des répondants, ont duré en moyenne une heure et quinze minutes, ont été enregistrés et retranscrits intégralement.

Analyse des données

Après un premier travail de codage descriptif pour réduire les données, nous avons réalisé un codage thématique (Miles et

Huberman, 1991). Pour vérifier la validité de ce codage thématique, nous avons conduit une procédure de double-codage. Nous avons soumis à un deuxième codeur (chercheur en management également) une liste de 85 citations issues de nos codes descriptifs initiaux avec, en parallèle, la liste des codes thématiques que nous avons élaborée. Nous lui avons demandé de coder à son tour ces données et nous avons procédé au calcul des taux d'accord inter-codeurs. La formule utilisée est la suivante (Miles et Huberman, 1991) : nombre d'accords / (nombre total d'accords + désaccords). A l'issue de l'exercice, nous constatons un très bon taux d'accord inter-codeurs sur le nombre d'unités codables dans l'échantillon (96,2 %) et un bon taux d'accord inter-codeurs sur la catégorisation des unités codables (90,5 %).

Comme il est toujours difficile de mesurer la résistance ou l'acceptation d'un changement, nous avons choisi de considérer que les répondants qui acceptaient le changement étaient ceux qui s'engageaient dans au moins un des programmes que proposait l'organisation comme « suite logique du 360° » : une formation collective classique sur les différentes dimensions managériales « soft », du team-building de comité de direction ou du coaching individuel. Chaque répondant est considéré comme un site au sens de Miles et Huberman (1991), c'est-à-dire comme un cas distinct. En plus du suivi longitudinal sur deux ans, nous avons systématiquement comparé les réponses des répondants qui s'étaient engagés dans un programme de formation post-360° feedback, avec les réponses de ceux qui ne s'y engageaient pas afin de contrôler les concordances et les écarts.

3. RÉSULTATS

Une réaction de résistance générale à l'outil 360° feedback

Une des premières constatations issues du terrain est que peu de répondants se sont engagés dans des programmes de développement managérial post-360° feedback¹. Cette résistance au niveau de l'échantillon est corroborée au niveau de l'organisation dans la mesure où moins de 15 % des cadres supérieurs et dirigeants ont entrepris un programme de formation post-360° feedback. Parmi les cadres supérieurs et dirigeants qui se sont effectivement engagés dans un programme post-360° feedback, la plupart d'entre eux ont choisi la formation classique collective. Pour le reste, la majorité des répondants font allusion à des engagements informels du type « *je garde les résultats en mémoire, en pense-bête* ».

Au-delà de ce faible engagement dans des programmes en sortie de démarche, la plupart des répondants remettent en cause la légitimité même de l'outil d'évaluation 360° feedback. Plusieurs arguments ont été émis, notamment au début des entretiens, pour justifier ce rejet général de l'outil. Une des premières réactions des cadres supérieurs et dirigeants interrogés a été de souligner l'inutilité d'une telle démarche pour leur population. Ainsi les remarques suivantes illustrent assez bien cette idée que ce n'est pas la peine – à « leur niveau » – de chercher à les faire progresser : « *les gens se connaissent plutôt bien, il y a peu de grosses surprises, ce serait étonnant que les dirigeants soient surpris* », ou encore « *à notre niveau, il serait plutôt surprenant de voir que certains ont vraiment besoin de progresser* ». Il est intéressant de

⁽¹⁾ Nous proposons au lecteur la liste de codes suivante pour qu'il puisse avoir une représentation du nombre de répondants faisant référence à tel ou tel autre argument (sur un nombre total de répondants de 35) :

très peu de répondants = moins de 3 répondants

peu de répondants = entre 3 et 12 répondants

une partie des répondants = entre 12 et 18 répondants

la majorité des répondants = entre 18 et 23 des répondants

la plupart des répondants = plus de 23 répondants.

noter que cette réponse est donnée au nom du groupe entier des cadres supérieurs et dirigeants. Une solidarité semble donc s'exprimer face à la « menace 360° » comme le souligne la citation suivante : « *pour atteindre un poste de cadre dirigeant, c'est que vous êtes forcément bon dans votre activité professionnelle* ». Cette idée du « niveau atteint » est très prégnante et semble impliquer qu'il n'est pas nécessaire de parler de développement pour « eux ».

La majorité des répondants ont également montré une distance cognitive forte vis-à-vis des résultats du 360°. Ils ont choisi de considérer et définir l'exercice comme un outil de structuration de l'échange au cours de l'entretien annuel avec leurs collaborateurs. En effet, bien qu'au cours des entretiens ils aient eu la possibilité de s'exprimer depuis différentes positions (hiérarchique, collaborateur ou pair/collègue), les répondants ont majoritairement choisi de s'exprimer depuis leur point de vue de hiérarchique et de s'identifier à leur traditionnelle position d'instigateurs du changement non concernés par celui-ci. Les citations suivantes illustrent ce choix : « *Le 360 permet de structurer l'entretien, c'est une aide à la réflexion au cours de l'entretien annuel* » ou encore « *je l'ai vécu comme un complément et une aide pour l'entretien de fin d'année* ». Cette façon de se représenter l'outil leur permet d'évacuer sa dimension évaluation/développement personnel, la discussion de leurs résultats avec leur propre supérieur hiérarchique ayant très rarement lieu. Il faut noter qu'aucun répondant n'a mentionné un quelconque apport du 360° feedback pour sa pratique managériale, malgré des collaborateurs très sévères dans leurs évaluations du style de management de leur supérieur².

D'autres arguments classiques ont ensuite été avancés pour expliquer l'inutilité de la démarche (Maurer *et al.*, 2002). L'âge a notamment été cité comme frein avec des remarques

du type « *l'outil s'adresse à des gens de plus de 40 ans, or ce n'est pas un âge facile pour changer et l'accepter* » ou « *à mon âge je n'accepterai pas qu'on me demande de changer !* ». L'inertie culturelle a également été sollicitée comme frein majeur à l'engagement dans la démarche avec plusieurs phrases du type « *il y a le problème de l'élitisme français : il n'y a pas de réelle remise en question des managers* ». Enfin, l'argument du manque de temps a été plusieurs fois mobilisé : « *cette année est vraiment terrible, c'est vraiment difficile de dégager du temps pour ces questions de management* ».

A l'issue de cette première analyse, il apparaît donc que le groupe des cadres supérieurs et dirigeants dans son ensemble dénigre la démarche 360° et son utilité pour le groupe. Cette première réaction de rejet et la contre-rétorique générée autour de l'inutilité de la démarche ont freiné l'intérêt et l'engagement individuel des cadres supérieurs et dirigeants dans des programmes post-360°. La plupart des raisons énoncées pour justifier du non-intérêt de cette démarche ont été exprimées presque immédiatement, durant la première partie des entretiens. Néanmoins, dans un second temps, certains répondants se sentant plus en confiance ou abandonnant pour un temps le discours de groupe, ont commencé à énoncer des raisons expliquant leur non-engagement dans des actions de développement managérial différentes des précédentes. Deux principaux arguments ont ainsi été avancés : (1) un manque d'exemplarité au niveau des décisions de promotion et (2) un manque d'exemplarité au niveau des comportements managériaux.

Un manque d'exemplarité au niveau des décisions de promotion

L'importance de l'exemplarité des décisions de promotion a été soulignée par les répondants

² Le cabinet de conseil en charge de traiter statistiquement les profils 360° feedback de chaque évalué a réalisé une étude globale des résultats obtenus par l'ensemble des cadres supérieurs et dirigeants évalués. Cette étude agrégée montre que sur 9 des 14 critères utilisés, les perceptions des évaluateurs (pairs, collaborateurs et supérieur hiérarchique) sont plus sévères que l'auto-évaluation. Cet écart est d'autant plus significatif et sévère sur les critères relatifs au leadership et au comportement personnel dans les évaluations des collaborateurs.

non-engagés dans des programmes post-360° feedback comme par les répondants engagés. Pour les premiers, le manque d'exemplarité a agi comme un facteur favorisant la résistance au changement tandis que, pour les seconds, sa présence a joué un rôle facilitateur de son acceptation. Cette symétrie entre ces deux types de répondants renforce la pertinence de considérer le manque d'exemplarité comme un facteur important de la résistance au changement. A l'instar de la citation suivante – « *il faut être vigilant avec la confiance, l'énoncer n'est pas forcément efficace, il faut qu'il y en ait des preuves, comme dans le proverbe "il n'y a pas d'amour, il n'y a que des preuves d'amour"* » – la question de la preuve, de l'exemple matériel constitue un élément-clé pour les répondants. Les exemples attendus sont de deux types : des décisions de promotion pour les plus hauts postes cohérentes avec les comportements annoncés comme attendus en sortie de 360°, et des décisions « sanction » à l'encontre des comportements qui y seraient contraires.

Les attentes des répondants portent essentiellement sur les exemples du premier type et reflètent le désir d'une lecture, à travers le système de promotion, des comportements attendus et valorisés par l'organisation suite à la mise en place du 360°. C'est bien ce lien entre des « actes organisationnels de promotion » et « la démarche 360° » qui a valeur d'exemple pour les répondants. Le discours organisationnel seul n'a plus valeur de preuve, la majorité des répondants ont besoin d'être convaincus que l'organisation valorisera bien les comportements qu'elle leur demande d'adopter : « *nous n'achetons plus comptant les discours organisationnels, nous avons besoin de signaux forts pour engager des efforts personnels supplémentaires au nom des besoins de notre organisation* ».

Si l'un des répondants a « *promu des gens pour qui le management des hommes était essentiel* », afin de clairement signifier l'importance qu'il accorde à la démarche à ses collaborateurs, la majorité des répondants se déclarent par contre contrariés de toujours voir des « *tueurs* » promus au lieu des « *bons managers* » : « *je suis toujours profondément déçu lorsque je constate que ce sont des super tech-*

niciens sans sensibilité managériale qui sont promus alors même que la mise en œuvre du 360° devrait signifier que l'organisation ne souhaite plus ce genre de comportements ». A l'image de cette remarque : « *pour l'instant je ne vois pas d'exemples de promotion qui corroborent la demande organisationnelle de changement et je ne vois donc pas pourquoi je ferai moi-même des efforts pour améliorer mon management* », la majorité des répondants attendent que leur organisation leur offre des « *exemples positifs* » de la valeur qu'elle accorde à leurs efforts de développement managérial avant de s'engager dans un programme post-360° feedback.

De la même manière, l'absence d'alignement entre les comportements annoncés comme attendus des membres de l'organisation et le maintien d'un système de promotion à l'ancienne, c'est-à-dire déconnecté de la dimension managériale, constitue une raison de résistance au changement pour les répondants. En effet, une partie des répondants attend également de voir des « *exemples négatifs* », c'est-à-dire des sanctions à l'égard des « *mauvais managers* ». Selon le commentaire suivant « *je n'ai jamais vu de mauvais managers sanctionnés chez X, comment en conséquence accorder du crédit à cet outil ?* », il semble difficile pour ces répondants d'avoir confiance dans le fait que la démarche est bien valorisée en interne s'il n'y a pas de sanctions prises à l'encontre de « *mauvais managers notoires* ». Il faut noter que ces attentes de sanctions à l'égard de ceux qui sont trop contre-exemplaires ont augmenté au cours des deux années de l'étude. Le sentiment de mécontentement des répondants à propos de la non-exemplarité des décisions de promotion s'est accru au cours de la seconde année.

Un manque d'exemplarité au niveau des décisions de promotion semble donc renforcer la résistance des répondants à la démarche 360° feedback et fragiliser leur confiance dans le fait que cette démarche et les actions de développement managérial qui lui sont associées sont bien valorisées par l'organisation. Un alignement minimal entre discours et décisions de promotion est d'autant plus crucial que les répondants font clairement le lien entre percep-

tions d'exemplarité et engagement dans des actions de développement managérial, comme le montrent les citations suivantes : « *l'exemple n'a pas vraiment été donné, cela ne nous incite pas à nous engager* » ou encore « *on regarde toujours les exemples avant de s'engager* ».

Un manque d'exemplarité au niveau des comportements managériaux

Parallèlement à cette frustration face au manque d'exemplarité au niveau des décisions de promotion, les répondants ont également exprimé des attentes en termes d'exemplarité au niveau du comportement de leurs supérieurs. Cette attente d'exemplarité comportementale a été exprimée par les répondants non engagés comme par les répondants engagés. Comme précédemment, cette symétrie renforce la pertinence de l'exemplarité managériale comme facteur pouvant renforcer (quand elle est manquante), ou au contraire diminuer (quand elle est présente), la résistance au changement. Les répondants souhaitent voir des exemples vivants qui illustrent les comportements annoncés comme attendus suite à la mise en place du 360°. Une forte attente des répondants concerne l'exemplarité du N+1, c'est-à-dire que ce dernier ait un comportement personnel aligné avec les comportements attendus de la part des cadres supérieurs et dirigeants dans le cadre du changement. Pour la plupart des répondants, l'exemplarité du N+1 est essentielle pour crédibiliser la démarche et renforcer l'importance du développement managérial : « *les efforts de développement peuvent être renforcés par la hiérarchie si les managers montrent l'exemple* ».

Face aux nombreux doutes des répondants concernant l'importance « réelle » accordée à la démarche 360° par leur N+1, l'exemplarité de ce dernier est un puissant moyen de réassurance. Certains répondants³ qui, la première année, exprimaient une forte réticence au chan-

gement se sont finalement engagés dans des actions post-360° feedback après avoir vu leur propre patron s'engager : « *mon patron est exemplaire et il tire tous les directeurs du service dans ce sens : puisque lui-même s'engage dans des formations, les autres suivent* ». A l'instar de la citation suivante : « *si l'exemple vient d'en haut lors les gens accepteront plus facilement de reconnaître leurs points faibles et de progresser* », la reconnaissance par le N+1 de ses propres faiblesses et de son besoin de développement semble faciliter cet « examen de soi » pour le collaborateur.

Une deuxième attente apparaît également quant à l'exemplarité d'autres référents que le N+1, mais dans une moindre mesure. Pour quelques répondants, d'autres membres de l'organisation jouent également un rôle essentiel en termes d'exemplarité : « *l'exemplarité pour moi est extrêmement importante. L'exemple de mon patron ou de ses collègues et les éventuels écarts perçus avec ce qui est prôné peut être dommageable. Les niveaux N-2 et N-3 observent ce qui se passe au-dessus ; c'est aussi le cas pour les autres...* ». Les évalués sont attentifs à ce qui se passe au-dessus d'eux, que ce soit au niveau de leur N+2 ou de collègues de leur patron direct. Pour certains répondants, le comportement du président peut également influencer celui des individus placés sous ses ordres : « *le comportement du président oriente complètement les choses. Il faut que le président ait sa propre éthique et après le reste est en cascade* ».

Cette possibilité de référent exemplaire à d'autres niveaux que le N+1 est intéressante car elle laisse miroiter la possibilité d'un effet modérateur de ces autres référents. Si le N+1 n'est pas exemplaire, les cadres supérieurs et dirigeants peuvent malgré tout identifier d'autres sources d'exemplarité. Comme l'illustre cette citation d'un cadre dirigeant engagé dans un coaching : « *il y a des gens au-dessus qui ont valeur d'exemple : aujourd'hui j'ai des problèmes avec mon N+1 car il a beau-*

³ Au cours de notre suivi longitudinal sur deux ans, trois des répondants qui ne s'étaient pas engagés la première année l'ont fait au cours de la seconde.

coup de difficultés managériales, mais heureusement avant j'ai beaucoup appris avec X qui a marqué sa direction d'une empreinte très forte », lorsqu'il y a eu une empreinte forte en termes d'exemplarité par un patron précédent, cela peut permettre à l'individu de continuer à se servir de cet « exemple incarné » pour étayer son propre comportement.

Un manque d'exemplarité au niveau des comportements managériaux semble donc renforcer la résistance au changement des répondants et leur permettre de justifier leur non engagement dans des actions de développement managérial post-360°.

4. DISCUSSION

Résistance au changement des cadres supérieurs et dirigeants : spécificités et conséquences

Dans la littérature de gestion, deux approches principales de la mise en œuvre du changement ont été développées : l'approche participative et l'approche imposée ou top-down (Waldersse et Griffith, 2004). Dans le cadre de cet article, ce sont les réactions au changement imposé, c'est-à-dire les réactions au changement décidé au plus haut niveau de l'organisation et à propos duquel les salariés n'ont pas de possibilité de refuser, qui sont étudiées. La littérature sur le changement a jusqu'à présent porté peu d'attention à la population des cadres supérieurs et dirigeants, à entendre comme le groupe intermédiaire entre le comité exécutif et les cadres intermédiaires, dans la mesure où ceux-ci sont essentiellement considérés comme des instigateurs du changement (Tushman et Romanelli, 1985). Longtemps préservés par leur statut et leur fonction, les cadres supérieurs et dirigeants étaient majoritairement en position de décider des changements et laissaient la charge au management intermédiaire d'en assurer à la fois la mise en œuvre mais également le redéploiement vers les niveaux inférieurs (Bournois et Duval-Hamel, 2005 ; Floyd et Woolridge, 1996). Cet état de fait est d'autant plus marqué

dans le contexte culturel français que les traditions élitiste et statutaire sont particulièrement fortes (Calori et al., 1997 ; D'Iribarne, 1989).

Pourtant, de plus en plus fréquemment, les cadres supérieurs et dirigeants doivent faire face à des changements qui leur sont imposés. La multiplication des stakeholders ainsi que l'accroissement de la taille des structures ont contribué à marquer la différence entre l'instance décisionnelle « corporate » que constitue le comité exécutif et le corps plus large des cadres supérieurs et dirigeants (Kim et Mauborgne, 1993). Lorsqu'ils sont la cible du changement, les cadres supérieurs et dirigeants sont loin d'accepter immédiatement et unilatéralement la demande de changement, même lorsque celle-ci émane du comité exécutif. L'intérêt de considérer les cadres supérieurs et dirigeants comme une population spécifique est qu'ils sont dans une position complexe où ils doivent à la fois montrer leur allégeance aux décisions du comité exécutif (pour préserver leurs possibilités de carrières) tout en maintenant vis-à-vis de leurs collaborateurs une position d'instigateurs et de décideurs des changements (pour préserver leur différence avec le management intermédiaire). Les cadres supérieurs et dirigeants ont en outre les moyens d'organiser une résistance « subtile » qui peut être particulièrement difficile à gérer pour l'organisation. Notre étude a par exemple montré comment les cadres supérieurs et dirigeants pouvaient formuler une contre-rhétorique attaquant la légitimité même de la demande de changement, et ne pas s'engager par la suite dans des actions post-360° pourtant fondamentales pour déclencher des changements dans leurs comportements managériaux (Maurer et al., 2002). Ces résultats sont corroborés par des études longitudinales récentes qui mettent en exergue la difficulté de transformer concrètement les comportements managériaux suite à un 360° feedback (voir notamment Smither, London et Reilly, 2005).

La question de comment minimiser la résistance des cadres supérieurs et dirigeants et encourager leur mise en œuvre concrète du changement reste d'autant plus cruciale que cette dernière a des impacts très importants sur le reste du corps social de l'organisation (Kim

et Mauborgne, 1993). Les comportements de résistance chez certains salariés affectent en effet rapidement les autres membres de l'organisation (Salancik et Pfeffer, 1978), et notamment les comportements de résistance des cadres (via par exemple un engagement organisationnel plus réduit) qui affectent, aux niveaux hiérarchiques inférieurs, d'autres dimensions comportementales comme l'absentéisme ou le retard (Mathieu et Zajac, 1990). Hannan et Freeman (1977) ou encore Greenwood et Hinings (1996) ont également souligné que lorsque les individus-clés de l'organisation ne soutiennent pas totalement le processus de changement, celui-ci est sévèrement ralenti. Les comportements de résistance au changement des cadres supérieurs et dirigeants peuvent ainsi constituer un frein très important à l'acceptation du changement par le reste de l'organisation.

Résistance au changement des cadres supérieurs et dirigeants : le rôle de l'exemplarité

Identifier les facteurs favorisant, ou au contraire diminuant, la résistance au changement des cadres supérieurs et dirigeants suppose de prendre en compte les spécificités culturelles et professionnelles de cette population ainsi que les causes plus classiques de résistance. Le terrain de notre étude fait ainsi état d'une réaction de résistance généralisée au changement, immédiatement étayée par des arguments relatifs à l'honneur (« *à mon niveau je n'ai pas à être évalué de la sorte* »), relatif à l'élitisme français (« *les dirigeants français ne remettent pas en cause leur style de management* ») ou encore relatif aux causes plus classiques comme l'âge ou le manque de temps. Pourtant, au-delà de ces causes spécifiquement culturelles et traditionnelles de résistance, le terrain a montré que les cadres supérieurs et dirigeants – qu'ils aient ou non accepté le changement imposé – ont été très sensibles à un facteur supplémentaire : l'exemplarité.

Dans la période actuelle caractérisée par des changements permanents et de multiples modes managériales (Shapiro, 1995), les cadres supé-

rieurs et dirigeants, comme le reste des salariés, ont besoin de repères, de points de référence et d'un engagement minimum vis-à-vis du changement de la part des individus-clés de leur organisation (Simons, 2002). Lorsqu'ils sont la cible du changement, les cadres supérieurs et dirigeants ont besoin que leur organisation leur fournisse à minima des exemples précis de ce qui est attendu et valorisé afin de leur montrer le chemin à suivre (Harvey, 2002). Comme l'ont montré les données issues du terrain : (1) l'absence de décisions exemplaires de promotion rend plus difficile l'acceptation du changement et (2) l'absence de comportements exemplaires au niveau managérial (supérieur hiérarchique et/ou membres du comité exécutif) encourage la résistance au changement des cadres supérieurs et dirigeants.

Au niveau décisionnel, l'exemplarité se définit comme la capacité à fournir des exemples qui fassent preuve de l'alignement entre les décisions RH de promotion et les comportements annoncés comme attendus dans le cadre du changement. Comme l'ont montré les modèles socio-cognitifs, l'environnement constitue pour l'individu une source essentielle d'information quant au comportement à adopter (Bandura, 1986). Un minimum d'exemplarité en termes de décisions de promotion permet donc d'offrir de clairs signaux quant aux comportements valorisés par l'organisation (via les exemples de promotion), et de montrer au salarié quelles peuvent être les conséquences pour sa carrière s'il n'adopte pas le comportement attendu (via les exemples de sanctions). Promouvoir les comportements à suivre, ou sanctionner ceux à ne pas suivre, facilite ainsi la recherche d'informations pour les cadres supérieurs et dirigeants cherchant à adopter une position vis-à-vis du changement.

Au niveau comportemental, l'exemplarité se définit comme la capacité d'un individu-clé (supérieur hiérarchique et/ou membre du comité exécutif) d'exemplifier via son propre comportement, les comportements annoncés comme attendus dans le cadre du changement. Selon Armenakis et ses collègues (1995), les actions des agents de changement – à entendre comme les individus à l'origine de la demande

de changement- ont un fort impact sur le processus de compréhension, d'interprétation et de jugement des salariés confrontés à cette demande. Un minimum d'exemplarité comportementale permet donc de faciliter le choix des cadres supérieurs et dirigeants qui cherchent à adopter une réponse positive à la demande de changement. Ces signaux de « renforcement » envoyés par l'organisation et la hiérarchie peuvent permettre d'éviter des problèmes de communication, d'identification ou d'engagement pour les cadres supérieurs et dirigeants particulièrement sceptiques sur les réels motifs de cette demande organisationnelle. L'impact positif de certaines actions et discours sur l'efficacité du changement a été mis en avant par le courant de recherche sur les actions symboliques (Dandridge, Mitroff et Joyce, 1980).

L'absence conjointe d'exemplarité aux niveaux organisationnel et comportemental renforce pour les cadres supérieurs et dirigeants le sentiment d'être manipulés, manœuvrés par une organisation qui a en fait des intentions différentes de celles qu'elle annonce. Dans cet article, nous défendons l'idée que la présence simultanée d'exemplarité aux niveaux décisionnel et comportemental diminue la probabilité de résistance au changement. Quand il y a à la fois alignement des systèmes de récompense et alignement des comportements des individus-clés de l'organisation avec les comportements attendus, la cohérence globale de la demande organisationnelle de changement est renforcée et la résistance diminuée.

Enfin, la présence d'un type d'exemplarité peut contrebalancer les effets négatifs de l'absence de l'autre. Des décisions organisationnelles exemplaires peuvent par exemple rassurer un cadre supérieur ou dirigeant sur le fait que s'il accepte le changement et le met en œuvre il sera bien reconnu et valorisé par son organisation, et ce malgré la résistance au changement de son propre patron. Inversement, un N+1 exemplaire peut contrebalancer un manque d'exemplarité décisionnelle en permettant à son collaborateur d'étayer son comportement vis-à-vis du changement sur la base de son propre exemple.

Implications managériales

Recommander un minimum d'exemplarité pour faciliter l'acceptation du changement suppose toutefois d'en discuter les limites. Les organisations qui souhaitent utiliser l'exemplarité comme un mécanisme facilitateur du changement doivent porter une attention particulière aux contre-exemples. En effet, si ces derniers ne sont pas « traités » rapidement, ils peuvent se propager très vite et nuire fortement au projet organisationnel. De plus, manager par l'exemplarité suppose que l'organisation a préalablement travaillé sur son système de récompense RH et sur sa stratégie de communication en choisissant avec précaution quels comportements seraient récompensés et quels autres seraient sanctionnés. Enfin, comme l'a montré Greenberg (1990) à propos de la justice organisationnelle, la tentation de créer l'illusion d'exemplarité peut être forte pour certaines organisations. Néanmoins, si les salariés soupçonnent qu'ils sont manipulés (et a fortiori les cadres supérieurs et dirigeants) à travers des annonces ou des actions symboliques qui ne se concrétisent pas par la suite, l'effet peut être pire qu'une absence totale d'exemplarité.

Limites et recherches futures

La présente recherche souffre des limites classiques associées au design méthodologique de nature qualitative et exploratoire. Le fait que notre recherche soit mono-terrain ne permet pas de prétendre à une validité externe des résultats. Toutefois, ce design a permis d'étudier une situation relativement ignorée par la recherche jusqu'à présent, à savoir les réactions des cadres supérieurs et dirigeants face au changement qui leur est imposé, et d'introduire l'idée qu'un manque d'exemplarité constitue un facteur de résistance au changement. Le contexte organisationnel qui nous sert d'illustration est un cas où la résistance au changement a été particulièrement forte, et il peut être problématique d'argumenter que l'exemplarité joue un rôle uniquement sur la base d'un échec. Néanmoins, afin de contrôler cet aspect diffi-

ABSTRACTS

The impact of organisational downsizing among employees of the public sector as a function of sex and position level

Natalie RINFRET

National School of public administration, University of Québec

Christiane NGO MANGUELLE

National School of public administration, University of Québec

The study intended to determine whether organizational changes linked to downsizing had a different impact on physical and mental well-being, job attitudes and behaviour in the workplace, according to sex and position level. This impact was investigated in a questionnaire study of 538 employees in different federal and provincial governments departments. Multivariate analyses of covariance (MANCOVA) found that both factors had significant main effects, without interaction between the two. Both sexes experienced feelings of insecurity, helplessness and exhaustion, women more than men. Position level had a significant influence on all variables, although professionals and managers fared better than technicians and clerical staff. The implications of these findings are discussed.

Key words : Downsizing ; Layoffs ; Public sector ; Sex ; Position level ; Employee morale ; Perceptions ; Comparative studies.

Top executive resistance to change : the role of exemplarity

Tessa MELKONIAN

EM Lyon, France

Research traditionally considers top executives as the main instigators of change. Based on a longitudinal and qualitative follow-up of 35 top executives

facing an imposed change, this paper insists upon the importance to consider top executives as organizational members that also have to face change and may develop specific resistance to it. The analysis sheds light upon the role of exemplarity to mitigate top executives' resistance to change. The empirical findings highlight the idea that the ability to set examples -through both HR decisions and supervisor behaviors- that reinforce the change objectives is critical for implementing the change. These findings suggest that special attention should be given to the role of exemplarity in organizational change context from researchers and practitioners alike.

Key Words : Top Executives, Top-down Change, Change Resistance, Decisional Exemplarity, Behavioral Exemplarity.

The role of organizational citizenship behaviours in turnover intention in a selling context

François GRIMA

University of Paris 12 & RMS, France

The author reports the results of a study that attempt to model antecedents and relation with turnover of organizational citizenship behaviours (OCB) in a personal selling context. He draws the antecedents from extent research and proposes that the willingness to perform OCB is related to organizational commitment, leadership support and wage satisfaction. The initial model does not fit, which questions the status of intermediary variables for civility, sportsmanship and altruism. Several new models are tested. Later on, results are discussed.

Key words : Organizational citizenship behaviours ; turnover ; organizational commitment ; leadership support ; job satisfaction ; industrial selling context.