

**Vers une explication des actes de gestion influençant la perception de la
justice organisationnelle dans un contexte de réduction de personnel :
étude du Programme de départs volontaires du Gouvernement du
Québec**

Thèse présentée à

L'École nationale d'administration publique

Pour l'obtention du grade de Philosophiae Doctor (Ph.D.)

Par

Christiane Ngo Manguelle

Mars 2014

Sommaire

Cette thèse tente de comprendre le processus de gestion des programmes de compression de personnel et, plus précisément, les facteurs qui ont une influence sur la perception de la justice organisationnelle des employés. À ce jour, la recherche menée sur les mesures de réduction des effectifs reconnaît à l'unanimité que ce type de changement engendre généralement la perception de l'injustice, qui est à son tour associée à d'importants effets négatifs autant sur le personnel que l'organisation. Toutefois, aucune recherche n'a tenté jusqu'ici d'examiner les facteurs qui sont à la base de l'action managériale. Ainsi, la présente recherche vise à examiner l'action de dirigeants dans l'optique de découvrir les causes expliquant pourquoi ces derniers posent des actes porteurs de justice ou d'injustice organisationnelle.

Le Programme de départs volontaires (PDV), mis en place par le Gouvernement du Québec au milieu des années 1990, a servi d'objet d'analyse pour cette thèse. Une recherche longitudinale menée antérieurement avait permis de constater que ce programme avait généré chez les fonctionnaires québécois un certain sentiment d'injustice organisationnelle et que ce dernier était associé à une détérioration du climat de travail et de la performance (Rinfret et Ngo Manguelle, 2007 ; Ngo Manguelle et Rinfret, 2002 ; 2001 ; Rinfret, 2000). Cependant, un examen attentif des résultats globaux a permis de déceler qu'une dizaine de ministères se distinguaient significativement de la cinquantaine d'organisations qui avaient fait partie de l'étude de départ quant au sentiment d'injustice organisationnelle. En effet, ces organisations présentaient, pour certaines d'entre elles, des niveaux de perception d'injustice (ou à l'inverse de justice organisationnelle) significativement plus élevés que le score moyen obtenu pour l'ensemble de ministère dans l'étude initiale. Cette dizaine d'organisations est donc au cœur de la présente démarche d'analyse.

Afin de répondre aux interrogations qui ont émergé des résultats de l'étude longitudinale sur le PDV, nous avons eu recours à une étude de cas multiples. Aussi, le devis de recherche repose sur l'étude de dix ministères et organismes répartis en deux groupes

distincts. Le premier groupe (groupe A) est formé des six ministères ayant obtenu les scores les plus élevés quant à la perception de la justice organisationnelle, tandis que le second (groupe B) inclut quatre ministères et organismes ayant obtenu les scores les plus faibles sur la même dimension. Pour chacun des dix cas à l'étude, les personnes directement impliquées dans la gestion quotidienne du PDV au sein de leur organisation ont été rencontrées. Nous avons donc recueilli les données auprès de 30 personnes dont 17 étaient issues du groupe A et 13 du groupe B.

Pour expliquer les différences entre les organisations ayant les scores les plus et les moins élevées, le cadre d'analyse initialement adopté a été la théorie de l'action raisonnée (TAR), qui a été développée par Fishbein et Ajzen (2009 ; 1980). La TAR a été préalablement retenue car elle offre l'avantage par rapport à d'autres courants théoriques du champ des études managériales de proposer une explication psychocognitive du comportement qui tient compte autant des incitatifs individuels à poser ou non un acte que de la pression sociale.

L'analyse des verbatim emprunte largement à la méthode de la théorie ancrée développée par Strauss et Corbin (1990). Cette méthode d'analyse a été retenue car elle offre au chercheur la flexibilité nécessaire pour incorporer en cours de réflexion tout élément théorique nouveau susceptible d'aider ce dernier à mieux appréhender le phénomène à l'étude.

Cette thèse a dans une large mesure validé la théorie de l'action raisonnée, dans ce sens qu'elle a réussi à montrer que :

- Les croyances et attitudes des acteurs organisationnels eu égard au PDV (à savoir la norme individuelle) avaient une influence sur les mesures entreprises pour implanter le changement au sein de leur organisation. Ainsi, plus les acteurs étaient à priori favorables au PDV et lui attribuaient des conséquences positives, plus ils ont mis en place des mesures favorables à la perception de la justice organisationnelle.

- L'attitude et les croyances des personnes directement impliquées dans la mise en œuvre du PDV étaient dans une large mesure influencées par la norme subjective, représentée ici par les croyances et attitudes véhiculées par le reste du personnel, notamment les autorités ministérielles.
- Une attitude et une vision «favorables et réalistes» des acteurs organisationnels eu égard au PDV étaient davantage associées à l'instauration de mesures porteuses de justice organisationnelle et, à l'inverse, une vision excessivement négative ou pessimiste du Programme de même qu'une attitude défavorable à son endroit étaient plus susceptibles d'induire des mesures de gestion injustes.

Fait à souligner, on observe dans le groupe B un antagonisme entre les croyances exprimées par les équipes de directions de ressources humaines (qui sont positives, mais largement technico-économiques) et les croyances véhiculées par les autorités ministérielles (qui sont de façon prédominante défavorables au PDV). Les autorités ministérielles du groupe B semblent avoir largement contribué, par leurs actes de gestion à l'incohérence des mesures prises par les équipes de DRH de même qu'au piètre score obtenu par leur organisation quant au sentiment de justice organisationnelle.

Même si la TAR est vérifiée, c'est au regard de concepts non présents dans la TAR que les différences les plus marquantes entre les deux groupes apparaissent, en particulier les styles de leadership des acteurs décisionnels et la culture organisationnelle. Ce sont des facteurs qui ont clairement émergé du discours des répondants, et ce, même si le guide d'entrevue ne prévoyait aucune question en lien avec ces thèmes.

Au sujet du style de leadership des directeurs de ressources humaines, un constat s'impose. La présence au sein des organisations du groupe B d'un DRH peu expérimenté, peu intéressé à la mise en œuvre du PDV et présentant un style de supervision distant est étroitement liée aux dysfonctionnements qui sont observés au sein de l'équipe de DRH et qui ont nui à une mise en œuvre efficace du Programme.

Quant au style de leadership de la haute gestion, l'étude a permis de constater que les organisations du groupe B étaient largement confrontées, comparativement à celles du groupe A, à des autorités ministérielles dont le style de leadership était marqué par la résistance au changement, une vision alarmiste du PDV ou une absence de vision, un style de supervision peu aidant (caractérisé par une gestion distante et une faible implication) et, enfin, une tendance à prendre des décisions contraires à l'éthique.

Dans une certaine mesure, le concept de croyances, qui est au cœur de la TAR, et le concept de leadership se chevauchent. En effet, les résultats de cette recherche suggèrent que les croyances des acteurs sont liées aux styles de leadership, et en particulier à la capacité des leaders à articuler une vision favorable à l'implantation d'une politique telle que le PDV. Ainsi, les acteurs organisationnels du groupe A se distinguent de ceux du groupe B, en ce sens que les premiers ont une vision davantage humaniste du PDV, c'est-à-dire davantage axée sur les aspects ou les dimensions humaines, sociales et psychologiques du changement qui leur est demandé d'implanter. En comparaison avec le groupe A, le groupe B présente une vision technico-économique du PDV, qui porte sur les aspects pécuniaires du Programme et néglige dans une large mesure les dimensions humaines. Les répondants du groupe B ont une vision pessimiste eu égard aux conséquences anticipées du PDV, tant sur les ressources humaines que sur la performance des organisations.

En ce qui concerne la culture organisationnelle, l'étude a révélé qu'avant que ne soit implanté le PDV, les organisations du groupe A bénéficiaient d'une culture de travail, tant au sein de la DRH que du ministère, qui s'est avérée un atout. En effet, dans les organisations du groupe A, on note au niveau de la DRH une culture de gestion participative axée sur une excellente communication entre les membres de l'équipe. À l'échelle ministérielle, les organisations du groupe A se démarquent notamment par des pratiques proactives de gestion de ressources humaines qui se traduisent, par exemple, par une forte tradition de préparation du personnel à la retraite et par le rejet de la mise en disponibilité du personnel comme outil privilégié de gestion des ressources

humaines. Aux éléments de culture préexistante précédemment mentionnés s'ajoutent également la présence d'une excellente communication entre l'équipe de la DRH et les autres acteurs ministériels.

À l'inverse des organisations du groupe A, celles du groupe B ne disposaient pas d'une culture de travail propice à l'instauration du PDV, et ce, autant au niveau de l'organisation qu'à celui plus restreint de la direction des ressources humaines. À l'échelle de l'organisation, il appert que l'implantation et le succès du PDV ont été en partie compromis par des carences organisationnelles antérieures liées à des facteurs qui ont été identifiés dans les travaux scientifiques existants, dont la présence d'une culture de conflit nuisant à la collaboration, une mauvaise communication et, enfin, par une absence de gestion participative. De plus, antérieurement au PDV, il régnait un climat de travail délétère, peu favorable à une mise en œuvre réussie du Programme.

Les résultats de la présente étude amènent également à se demander si certaines dimensions de la justice ont davantage d'impact que d'autres sur la perception globale des répondants. Les organisations du groupe B ont par exemple adopté davantage de mesures traduisant le respect des critères de justice informationnelle que ceux du groupe A, sans que ce cela ne réussisse à changer la tendance d'ensemble. En revanche, les manquements éthiques relevés dans cette recherche (ex. empêcher certains groupes de se prévaloir du programme, permettre à des individus de bénéficier de certains avantages, etc.), qui sont en lien avec les dimensions procédurale et distributive de la justice, semblent avoir eu un poids important d'après les propos des répondants.

En résumé, alors que l'impact négatif des mesures injustes adoptées en période de réduction des effectifs a été bien documenté, il n'avait pas encore été possible de comprendre les causes qui sous-tendent l'instauration de pratiques de gestion injustes, dans un contexte de réduction de personnel. L'originalité de cette recherche réside donc dans le fait qu'elle a permis de ressortir les éléments du contexte organisationnel préexistant comme facteurs explicatifs de la vision, des attitudes et de l'action différenciées des acteurs organisationnels eu égard au PDV. Il semble que le contexte

organisationnel antérieur au PDV, et au premier chef le style de leadership des gestionnaires en place, a façonné à la fois les croyances des acteurs à l'endroit du PDV et les mesures de gestion qu'ils ont adoptées.

Remerciements

Mes remerciements vont d'abord à ma directrice de thèse, Natalie Rinfret pour les commentaires qu'elle m'a fournis tout au long de ce projet et qui ont contribué à en améliorer la qualité.

Je tiens pour les mêmes raisons à remercier les autres membres du comité de supervision de thèse, et plus précisément :

- M. Bachir Mazouz dont la finesse des remarques a contribué à m'amener à préciser ma question de recherche ;
- M. Jacques Bourgault, qui a accepté de se joindre à l'équipe d'évaluation de cette thèse, et ce, après l'étape de la proposition, pour la justesse et la qualité de ses commentaires. Et enfin, je tiens à souligner qu'il n'a jamais manqué de manifester des paroles d'encouragement à mon endroit, à chaque fois qu'il m'a croisé au détour d'un couloir.
- M. Réal Jacob, pour ses commentaires pertinents et son enthousiasme en regard des apports de ma thèse.

La thèse proprement dite, comme on s'en doute, n'est que le résultat final d'un processus analytique amorcé de longue date. Aussi, je tiens à souligner ici l'excellente qualité des séminaires auxquels j'ai assisté durant ma scolarité de doctorat. Je n'ai eu de cesse de recourir aux enseignements tirés notamment des séminaires de méthodologie de M. Serge Belley, d'épistémologie de Mme Gladys Symons ou encore de théorie des organisations de M. Marcel Proulx. Serge Belley fut le tout premier à L'ENAP à manifester de la confiance en mon endroit, en m'offrant un contrat d'assistantat à l'Observatoire.

S'engager dans un processus de recherche doctoral, c'est assurément entreprendre un projet de longue haleine, souvent parsemé d'embûches. De par leur bienveillance à mon endroit, de nombreuses personnes ont contribué à forger ma détermination à mener le projet jusqu'à son terme. À ce titre, je remercie chaleureusement, le professeur Jacques Plamondon, que j'ai eu la chance de rencontrer dans le cadre d'un des séminaires les plus passionnants auxquels il m'a été donné d'assister, son

séminaire d'éthique. Il en va de même pour MM. Claude Beaugard, Serge Lafontaine, Jacques Auger et, à titre posthume, Clément Ménard dont les mots d'encouragement m'ont accompagnés de nombreuses années après nos rencontres fortuites.

Le personnel de la bibliothèque de L'ÉNAP a fait preuve d'un dévouement et d'un professionnalisme sans commune mesure à mon endroit. Je tiens à remercier chaleureusement Alain Gagnon, Josée Chabot, Odette Noël de même que Liliane Briand, pour avoir fait l'impossible pour m'aider, tant à titre d'assistante de recherche que d'étudiante au doctorat, à mettre la main sur *la* monographie introuvable !

Mes remerciements vont également à MM. François Giroux et Guy Morneau pour l'aide précieuse qu'ils m'ont fournie dans le cadre de mon travail préparatoire à la collecte des données du terrain. De la même manière, je souhaite exprimer ma gratitude aux personnes que j'ai rencontrées en entrevue et que je ne puis nommément citer pour des raisons de confidentialité. Sans leur précieuse information, ce travail n'aurait tout simplement pas été possible.

Je souligne également l'aide de l'ÉNAP pour les bourses d'appoint qui m'ont été octroyées à différentes étapes de mon cheminement. Cette thèse a également bénéficié d'une aide financière de la Chaire La Capitale en Leadership dans le secteur public, pour la transcription des verbatim.

À mes parents, Marthe et Paul, dont les nombreux sacrifices ont permis que je puisse réaliser mes rêves, je tiens à exprimer mon amour et ma reconnaissance. Ma profonde gratitude va également à mon oncle Justin qui fut durant de nombreuses années le seul parent proche que j'avais en Amérique du Nord et dont le soutien moral et financier ont été sans failles.

À mon époux Joël Gauthier qui a été de tous les instants à mes côtés, je dis mille fois merci. Les mots que je pose ici ne peuvent traduire entièrement ma gratitude en son endroit, pour son soutien sans faille et son enthousiasme contagieux à l'égard de mon travail. Je ne saurai conclure sans mentionner Camille et Audrey, mes deux filles nées en cours de processus de rédaction ! Elles sont une constante source d'émerveillement et de resourcement.

*À la mémoire du Père Jean-Pierre Charles Berger, s.j.
Bien plus qu'un éducateur dévoué et talentueux, il fut un éveilleur de conscience*

Table des matières

Sommaire.....	ii
Liste des encadrés, des figures et des tableaux	xxii
Liste des abréviations, des sigles et des symboles	xxvii
Introduction	2
Partie I.....	7
Approches de recherche	7
Chapitre 1	8
Problématique de recherche :	8
La gestion du processus de réduction des effectifs organisationnels : étude du Programme de départs volontaires (PDV) du gouvernement du Québec	8
1.1. Le Nouveau management public : contexte, facteurs d'émergence et principaux buts.....	8
1.2. Les outils utilisés dans le cadre du Nouveau management public.....	10
1.3. La réduction de la taille de la fonction publique : une des mesures phares du NMP	12
2.1. La version québécoise du Nouveau management public	13
2.1.1. Les tentatives de modernisation des années 1980	14
2.1.2. Les tentatives de modernisation des années 1990	17
2.2. La politique québécoise de réduction des effectifs : présentation du Programme de départs volontaires (PDV)	18
3.1. Les implications psychologiques des processus de réduction des effectifs : Le syndrome du survivant.....	22
Chapitre 2	25
Recension des écrits	25
2.1. Le processus de réduction des effectifs : présentation générale	25
2.1.1. Les impacts des compressions de personnel sur l'organisation.....	26
2.1.2. Les impacts des compressions sur le personnel mis à pied.....	29
2.1.3. Les impacts des compressions sur le personnel restant : le syndrome du survivant.....	30
2.1.4. Syndrome du survivant : origine et définition du concept	30
2.1.5. Les manifestations du syndrome du survivant	33
2.1.6. L'influence de la perception de la justice organisationnelle.....	34

2.1.7. Stratégies d'atténuation des effets délétères des effets de compression de personnel	38
2.2. La gestion du changement organisationnel.....	39
2.2.1. Le changement organisationnel : un concept aux multiples acceptions	40
2.2.2. La nature du changement organisationnel.....	41
2.3. Bref survol de l'explication technico-économique du changement.....	41
2.4. La nature du changement selon le courant psychosocial	42
2.4.1. La perspective phénoménologique.....	44
2.4.2. Évolution de la théorie du leadership : de la conception classique du leader dit 'Great Man' au leader transformationnel.....	49
2.4.3. La théorie du leadership selon les traits de personnalité du leader.....	50
2.4.4. La théorie du leadership selon l'approche comportementale	51
2.4.5. La théorie du leadership selon l'approche de la contingence.....	53
2.4.6. La théorie du leadership selon la «Nouvelle Approche» du leadership transactionnel/transformationnel.....	54
2.4.7. La théorie du changement stratégique	39
2.5. Le processus de gestion du changement : conditions de succès et facteurs d'échec	42
2.5.1. Les conditions de succès et les facteurs d'échec du changement organisationnel selon la perspective culturelle.....	42
2.5.2. Les conditions de succès et les facteurs d'échec du changement organisationnel selon la théorie du changement stratégique	45
2.5.3. Leader ou gestionnaire ? : Le rôle des différents acteurs dans la conduite du changement	51
Chapitre 3	55
Cadre de référence	55
La Théorie de l'action raisonnée appliquée au champ d'étude du changement organisationnel.....	55
3.1. La théorie de l'action raisonnée	56
Figure 3.1 : Les facteurs déterminant le comportement d'une personne	58
3.1.1. L'influence des traits psychologiques et caractéristiques démographiques...58	
3.1.2. Les multiples applications de la TAR	59
3.2. Contribution potentielle de la théorie de l'action raisonnée au champ d'étude des organisations	62
Chapitre 4	64

Méthodologie de la recherche et présentation des données.....	64
4.1. Position ontologique, épistémologique et méthodologique.....	65
4.1.1. Du positivisme à l'interprétativisme : brève présentation des principaux paradigmes présents dans le champ d'étude des organisations.....	65
4.1.2. Le choix du paradigme interprétativiste	67
4.1.3. Le choix d'une grille d'analyse essentiellement qualitative	68
4.2. Cadre méthodologique.....	69
4.2.1. Le choix de l'étude de cas multiples	73
4.2.2. Processus d'échantillonnage : sélection des sites ou ministères	74
4.2.3. Processus d'échantillonnage : sélection des informateurs	76
4.2.4. Du choix des outils de collecte de l'information.....	79
4.2.5. Processus de traitement et d'analyse des données d'entrevue.....	85
4.2.6. Démarche générale de la recherche : questions relatives à la validité, la fiabilité et l'éthique.....	91
4.3. Aperçu de la structure des codes obtenus	94
4.4. Limites de la recherche et mesures prises pour les réduire.....	95
Partie II.....	96
Présentation et analyse des résultats.....	96
Chapitre 5	97
Contexte de gestion : éléments contextuels identifiés comme étant importants pour comprendre l'implantation du Programme	97
Figure 5.1 : Cadre de référence simplifié	97
5.1. Contexte organisationnel favorable	98
5.1.1. Les caractéristiques aidantes du PDV.....	98
5.1.1.1. Les modalités d'implantation du PDV : soutien technique adéquat	99
5.1.1.2. Les modalités d'implantation du PDV : opportunité de la période de lancement	99
5.1.2. Culture de travail au sein de l'équipe de la DRH	101
5.1.3. Culture organisationnelle en matière de gestion de ressources humaines	102
5.1.4. Relations harmonieuses entre l'équipe de la DRH et les autres acteurs organisationnels	103
5.1.4.1. Mise en application des principes de gestion participative	104
5.1.4.2. Valeurs organisationnelles favorables : respect, équité et entraide.....	105
5.1.5. Contexte structurel et matériel de l'organisation.....	106

5.1.5.1. Contexte financier favorable : budget de fonctionnement important et postes vacants	107
5.1.5.2. Contexte structurel : conditions facilitantes liées à la mission de l'organisation.....	108
5.1.5.3. Contexte physique: concentration géographique et petite taille de l'organisation.....	108
5.1.5.4. Contexte humain : disponibilité des ressources humaines compétentes..	109
5.1.6. Les caractéristiques socioprofessionnelles positives des membres de l'équipe de la DRH.....	110
5.1.6.1. Caractéristiques socioprofessionnelles de l'équipe : vaste expérience et bonne connaissance de l'organisation.....	110
5.1.6.2. Caractéristiques socioprofessionnelles de l'équipe ou d'autres acteurs organisationnels : expériences de programmes de réduction des effectifs	111
5.1.6.3. Caractéristiques socioprofessionnelles de l'équipe : réseau professionnel étendu	112
5.1.6.4. Caractéristiques socioprofessionnelles de l'équipe : grande autonomie de gestion	112
5.1.7. Caractéristiques socioprofessionnelles du Directeur des ressources humaines: style de leadership positif.....	114
5.1.8. Caractéristiques socioprofessionnelles des superviseurs et de la haute gestion: style de leadership positif.....	115
5.1.8.1. Style de supervision des superviseurs et des autorités ministérielles	115
5.1.8.2. Forte adhésion des autorités ministérielles au PDV.....	116
5.2. Contexte organisationnel défavorable	117
5.2.1. Les caractéristiques contraignantes du PDV	119
5.2.1.1. Les modalités d'implantation du PDV : délai d'implantation trop court	119
5.2.1.2. Les modalités d'implantation du PDV : soutien technique déficient.....	120
5.2.1.3. Les modalités d'implantation du PDV : lancement du Programme en période estivale.....	120
5.2.1.4. Les modalités d'implantation du PDV : complexité du Programme	121
5.2.1.5. Les modalités d'implantation du PDV : une marge de manœuvre restreinte de l'équipe.....	121
5.2.1.6. Les modalités d'implantation du PDV : une marge de manœuvre restreinte de l'organisation	122
5.2.1.7. Les modalités d'implantation du PDV : « générosité » du système de rétribution ou des primes de séparation du PDV	122
5.2.2. Culture organisationnelle défavorable	125

5.2.2.1. Pratiques, us et coutumes préexistantes concernant la gestion de l'information, du budget ou des ressources humaines	125
5.2.2.2. Valeurs organisationnelles défavorables : culture de conflit, de non-reconnaissance et d'autoritarisme	126
5.2.2.3. Absence de gestion participative	127
5.2.3. Contexte structurel et matériel de l'organisation.....	129
5.2.3.1. Contexte humain : manque de ressources humaines	130
5.2.3.2. Contexte humain : âge moyen élevé du personnel	131
5.2.3.3. Contexte physique : forte dispersion géographique	131
5.2.3.4. Contexte matériel : rareté des ressources matérielles	132
5.2.3.5. Contexte réglementaire et administratif: statut de l'organisation au sein de l'administration publique.....	132
5.2.3.6. Contexte financier: rareté des ressources financières	133
5.2.4. Les caractéristiques socioprofessionnelles des membres de l'équipe de la DRH	135
5.2.5. Les caractéristiques professionnelles du Directeur des ressources humaines : style de leadership négatif	137
5.2.6. Les caractéristiques culturelles de l'équipe de la DRH.....	138
5.2.7. Les caractéristiques professionnelles et attitudes des membres de la haute gestion: style de leadership déficient	139
5.2.7.1. Style de leadership des autorités ministérielles caractérisé par une faible adhésion au PDV et manque de vision.....	139
5.2.7.2. Style de leadership : faible implication et « laissez-faire » des autorités ministérielles	140
5.2.7.3. Manquements éthiques d'acteurs organisationnels influents	140
5.2.8. Départs ou absences prolongées de membres de l'équipe de gestion du PDV	142
Conclusion : À propos du contexte organisationnel	143
Chapitre 6	145
Les croyances des acteurs concernant les impacts anticipés du PDV.....	145
sur le personnel et l'organisation	145
6.1. Le PDV, une mesure favorable aux ressources humaines	146
6.1.1. Le PDV : une « aubaine financière » pour le personnel partant.....	147
6.1.2. Le PDV : une mesure humanitaire axée sur la compassion	147
6.1.3. Le PDV, un outil qui permet la réduction des effectifs tout en garantissant la pérennité des conditions d'emploi du personnel restant.....	147

6.1.4. Le PDV, ou l'expectative de l'aubaine professionnelle pour le personnel restant	148
6.1.5 Évaluation globale du PDV	149
6.2. Le PDV, un outil au service de la performance et de la pérennité de l'organisation	150
6.2.1. Le PDV perçu comme une opportunité de réduction de la masse salariale et des coûts de fonctionnement.....	151
6.2.2. Le PDV : un outil efficace pour gérer les sureffectifs organisationnels	151
6.2.3. Le PDV : une occasion de réorganisation, de recentrage des unités sur les missions clés	152
6.2.4. Le PDV, gage d'amélioration de la productivité organisationnelle	152
6.2.5. Le PDV : le départ volontaire à la retraite, garant de la paix sociale.....	153
6.2.6. Le PDV, un outil permettant l'amélioration de la compétitivité de l'organisation via le rajeunissement et le renouvellement des effectifs.....	153
6.2.7 Évaluation globale du PDV par les répondants	155
6.3. Le PDV, une mesure à craindre par les ressources humaines	156
6.3.1. Le PDV, synonyme de la détérioration des conditions d'emploi du personnel restant	156
6.3.2. Le PDV, une mesure cavalière envers le personnel partant.....	157
6.3.3. Le PDV et la perte du pouvoir décisionnel et de l'influence du personnel d'encadrement.....	158
6.3.4. Le PDV, « piège financier » pour certains candidats au départ	159
6.4. Le PDV, un danger à la performance et à la pérennité des services publics.....	161
6.4.1. Un risque de perte d'expertise et de dégradation de la mémoire organisationnelle.....	161
6.4.2. Un risque de détérioration de la qualité des services offerts aux citoyens	162
6.4.3. Le PDV, ou le danger pour l'organisation de subir des impacts négatifs inhérents aux vices de conception du programme	162
6.4.4. Le PDV, ou la dilapidation des deniers publics.....	163
6.4.5. Le PDV, une mesure coûteuse pour l'organisation.....	163
Conclusion : Sur les croyances véhiculées et attitudes affichées eu égard au PDV	166
Chapitre 7	168
Actions et mesures prises avant, pendant et après l'implantation du PDV par les acteurs organisationnels	168
7.1. Les mesures favorables à la justice organisationnelle prises avant l'implantation du PDV	169

7.1.1. Les mesures favorables à la perception de la justice organisationnelle prises par l'équipe de la DRH avant l'implantation du PDV	170
7.1.1.1. Mesures préparatoires : nature et qualité de l'information acheminée au personnel partant	170
7.1.1.2. Mesures préparatoires : support au personnel d'encadrement en vue d'assurer la pérennité des services et le bon déroulement du PDV	171
7.1.1.3. Mesures préparatoires : nature et qualité de l'information acheminée au personnel restant	171
7.1.1.4. Mesures préparatoires pour s'assurer d'atteindre les objectifs initiaux du PDV de réduction des coûts et de maintien de la pérennité des services	171
7.1.1.5. Autres mesures préparatoires : plan de diffusion de l'information auprès des CRH	172
7.2. Les mesures favorables à la justice organisationnelle prises pendant l'implantation du PDV	175
7.2.1. Les mesures favorables à la perception de la justice organisationnelle prises par l'équipe de la DRH durant l'implantation du PDV	175
7.2.1.1. Mesures visant à s'assurer de l'atteinte des objectifs fixés par le PDV	175
7.2.1.2. Mesures visant à informer le personnel partant	176
7.2.1.3. Mesures individualisées portant sur la qualité de l'interaction entre les représentants organisationnels et les candidats à la retraite	177
7.2.1.4. Mesures correctives de stabilisation des conditions d'emploi de l'équipe	178
7.2.1.5. Support psychologique au personnel restant	179
7.2.1.6. Gestion participative dans la mise en œuvre du PDV : reddition des comptes auprès des syndicats, des autorités ministérielles et des autorités gouvernementales	180
7.2.1.7. Mesures de soutien au personnel d'encadrement en vue d'assurer la pérennité des activités et une mise en œuvre réussie du PDV	181
7.2.1.8. Mesures diverses d'aide et de support psychologique au personnel partant	182
7.2.1.9. Mesures visant à s'assurer du respect des règles de sélection et de rétribution du PDV fixées par le SCT	182
7.2.1.10. Mesures correctives de stabilisation et d'amélioration des conditions d'emploi du personnel restant	183
7.2.2. Les mesures favorables à la perception de la justice organisationnelle prises par d'autres acteurs organisationnels durant l'implantation du PDV	186
7.2.2.1. Aide financière au personnel partant pour s'assurer de la viabilité financière du projet de départ à la retraite	187

7.2.2.2. Mesures d'assouplissement et de flexibilité dans la gestion des conditions de départ en vue de favoriser le départ à la retraite de personnes dans des conditions particulièrement difficiles	187
7.2.2.3. Mesures visant à s'assurer de l'atteinte des objectifs du PDV : réduction des coûts, amélioration ou maintien de la productivité, vérification des impacts organisationnels du PDV, etc.	188
7.3. Les mesures défavorables à la justice organisationnelles prises pendant l'implantation du PDV	190
7.3.1. Les mesures défavorables à la perception de la justice organisationnelle prises par l'équipe de la DRH durant l'implantation du PDV	190
7.3.1.1. Mesures entraînant une dégradation des conditions d'emploi de l'équipe (absence de support à l'équipe)	190
7.3.1.2. Non-respect du cadre de gestion du PDV par l'équipe	191
7.3.1.3. « Laissez-faire » du DRH.....	192
7.3.1.4. Traitement déficient du dossier des candidats au départ	192
7.3.1.5. Mesures entraînant une dégradation des conditions d'emploi des gestionnaires (absence d'aide ou de support)	193
7.3.1.6. Interactions retraités-représentants de l'organisation déficientes (mesures d'accompagnement impersonnelles)	194
7.3.2. Les mesures défavorables à la perception de la justice organisationnelle prises par d'autres acteurs organisationnels durant l'implantation du PDV.....	196
7.3.2.1. Mesures de rupture « illégales » des conditions d'emploi (licenciement déguisé, pressions en vue d'obtenir le départ, etc.).....	196
7.3.2.2. Mesures de rupture « illégales » des règles du cadre de gestion du PDV (rétention forcée d'employés admissibles ; passe-droit pour personnes non admissibles, etc.)	197
7.3.2.3. Mesures ignorant les objectifs et la philosophie du PDV (absence de mesures réelles de réduction des coûts ; absence de mesures d'amélioration de la productivité)	198
7.3.2.4. Mesures traduisant une absence de volonté de respecter le cadre de gestion du PDV (violation implicite ou explicite des règles de sélection, de rétribution, etc.)	199
7.4. Les mesures favorables à la justice organisationnelle prises après l'implantation du PDV	200
7.4.1. Les mesures favorables à la perception de la justice organisationnelle prises par l'équipe de la DRH après l'implantation du PDV	201
7.4.1.1. Mesures post-départ : évaluation et bilan des impacts du PDV	201
7.4.1.2. Mesures post-départ : soutien aux retraités	202

7.4.2. Les mesures favorables à la perception de la justice organisationnelle prises par d'autres acteurs organisationnels après l'implantation du PDV	204
7.4.2.1. Mesures post-départ : évaluation et bilan des impacts du PDV	204
7.4.2.2. Mesures post-départ visant à stabiliser les conditions d'emploi	205
Conclusion : Au sujet des mesures prises par les acteurs organisationnels concernant l'implantation du PDV	206
Chapitre 8	209
Les impacts réels du PDV : observations des informateurs au sujet des conséquences de l'implantation du PDV sur leur organisation	209
8.1. Les conséquences positives du PDV	210
8.1.1. Les conséquences positives du PDV sur les conditions d'emploi du personnel restant	210
8.1.1.1. Bon climat de travail, bonnes relations professionnelles en dépit du PDV	210
8.1.1.2. Le PDV en tant qu'opportunité de développement professionnel et personnel pour le personnel restant	211
8.1.1.3. Maintien du lien d'emploi pour le personnel occasionnel restant.....	211
8.1.2. Les conséquences positives du PDV concernant les conditions de départ du personnel partant.....	213
8.1.3. Les conséquences émotionnelles positives du PDV sur le CRH	214
8.2. Les conséquences négatives du PDV	216
8.2.1. Les conséquences négatives du PDV sur les conditions d'emploi du personnel restant	216
8.2.1.1. Augmentation de la charge de travail des membres de l'équipe	216
8.2.1.2. Augmentation de la charge de travail du personnel restant	217
8.2.1.3. Augmentation de pression chez les gestionnaires inhérente aux demandes contradictoires.....	217
8.2.1.4. Détérioration des relations professionnelles et du climat de travail	218
8.2.1.5. Détérioration du niveau d'encadrement et supervision déficiente	219
8.2.2. Les conséquences négatives du PDV sur les conditions de départ du personnel partant	221
8.2.2.1. Les conséquences psychologiques négatives du PDV pour le personnel partant.....	221
8.2.2.2. Les conséquences financières négatives du PDV pour le personnel partant	222
8.2.3. Les conséquences émotionnelles négatives du PDV sur le personnel restant	224

8.2.3.1. Les conséquences émotionnelles négatives inhérentes au départ, à la perte de collègues.....	224
8.2.3.2. Rupture du lien de solidarité envers le personnel partant	225
8.2.3.3. Les conséquences émotionnelles négatives inhérentes aux mesures injustes prises à l'encontre du personnel restant	226
8.2.3.4. Les conséquences émotionnelles négatives du PDV sur l'équipe de la DRH	226
8.2.4. Les conséquences attitudinales négatives du PDV sur le personnel restant ..	228
Conclusion : À propos des impacts du PDV observés par les acteurs organisationnels	229
Chapitre 9	231
Comprendre la gestion du PDV :	231
la valeur explicative de la théorie de l'action raisonnée et d'autres courants théoriques	231
9.1. Modèle explicatif proposé de la gestion du PDV : une adaptation de la théorie de l'action raisonnée.....	231
9.1.1. Les forces de la théorie de l'action raisonnée	231
9.1.2. Proposition de modèle explicatif	233
9.2. Analyse des composantes du modèle explicatif à la lumière des travaux existants	240
9.2.1 Le contexte organisationnel : l'apport des théories du leadership et de la culture	240
9.2.1.1 Le style de leadership.....	241
9.2.1.2 La culture organisationnelle.....	244
9.2.2 L'influence limitée des facteurs structurels et matériels	248
9.3. Les croyances des acteurs : conformes aux propositions de la TAR et liées aux styles de leadership	249
9.3.1 Une vision humaniste et une attitude positive à l'endroit du PDV partagée par l'ensemble des acteurs organisationnels du groupe A.....	249
9.3.2 Une vision technico-économique et une attitude négative à l'endroit du PDV chez les acteurs organisationnels du groupe B	251
9.4. Des comportements de gestion étroitement associés aux croyances et attitudes des acteurs	253
9.4.1 L'impact des comportements de gestion : l'éclairage des théories sur la justice organisationnelle	254

9.5. Une prédominance des conséquences négatives du PDV sur le personnel restant du groupe B : la confirmation des études antérieures sur la réduction des effectifs et le syndrome du survivant.....	258
9.6. L'impact de la cohérence des actions : la contribution de la théorie du changement stratégique	259
9.7 Conclusion	263
Conclusion de la thèse	265
Le contexte organisationnel comme élément clé nécessaire à la compréhension des croyances et des attitudes des acteurs eu égard au PDV	266
Des comportements de gestion révélés par la double influence du contexte organisationnel et des croyances et attitudes des acteurs.....	267
L'impact spécifique des mesures porteuses d'injustice organisationnelle	268
Bibliographie	274
Annexe 1 : Lettre d'introduction auprès des répondants	298
Annexe 2 : Lettre d'appui de la directrice de thèse.....	300
Annexe 3 : Questionnaire	301
Annexe 4 : Guide d'entrevue	308

Liste des encadrés, des figures et des tableaux

Chapitre 1	8
Tableau 1.1 : Synthèse des différentes initiatives et mesures entreprises durant les années 1980-2000 en vue de la modernisation de l'administration publique du Québec.....	15
Figure 1.1 : Évolution du nombre de personnes de la fonction publique de mars 1994 à mars 1998. (Source : Conseil du trésor, 1998).....	19
Tableau 1.2 Les objectifs de la mesure des départs assistés.....	20
Tableau 1.3 Conditions d'admissibilité au programme et indemnités versées aux personnes s'étant prévaluées de la mesure des départs assistés.....	21
Chapitre 2	25
Figure 2.1 : Synthèse du corpus de connaissances sur le syndrome du survivant (SDS).....	40
Tableau 2.1 : Synthèse des caractéristiques des leaders	39
Chapitre 3	55
Figure 3.1 : Les facteurs déterminant le comportement d'une personne	58
Figure 3.2 : Les effets indirects des variables externes sur le comportement.....	61
Chapitre 4	64
Figure 4.1 : cadre de référence schématisé	72
Tableau 4.1 : Processus de sélection des ministères et organismes.....	76
Tableau 4.2 : Répartition des participants par fonction et par site	79
Tableau 4.3 : Caractéristiques sociodémographiques des participants	79
Tableau 4.4 : Aperçu global de la structure définitive des codes.....	89
Chapitre 5	97
Figure 5.1 : Cadre de référence simplifié	97
Tableau 5.1 : Contexte : les caractéristiques aidantes du PDV	100
Encadré 5.1 : Analyse comparative	100
Tableau 5.2 : Culture de travail favorable au sein de l'équipe de la DRH.....	101
Encadré 5.2 : Analyse comparative	102
Tableau 5.3 : Culture organisationnelle favorable en matière de gestion de ressources humaines.....	103
Encadré 5.3 : Analyse comparative	103

Tableau 5.4 : Relations harmonieuses entre l'équipe de la DRH et les autres acteurs organisationnels	105
Encadré 5.4 : Analyse comparative	106
Tableau 5.5 : Contexte structurel et matériel favorable de l'organisation	109
Encadré 5.5 : Analyse comparative	109
Tableau 5.6 : Les caractéristiques socioprofessionnelles positives des membres de l'équipe de la DRH.....	113
Encadré 5.6 : Analyse comparative	113
Tableau 5.7: Style de leadership positif du Directeur des ressources humaines	114
Encadré 5.7 : Analyse comparative	115
Tableau 5.8: Style de supervision supportant des superviseurs et des cadres supérieurs.....	117
Encadré 5.8: Analyse comparative	117
Tableau 5.9 : Contexte : les caractéristiques contraignantes du PDV	123
Encadré 5.9 : Analyse comparative	124
Tableau 5.10 : Contexte : Culture organisationnelle défavorable	128
Encadré 5.10 : Analyse comparative.....	129
Tableau 5.11 : Contextes structurel et matériel de l'organisation contraignants	134
Encadré 5.11 : Analyse comparative.....	134
Tableau 5.12 : Les caractéristiques socioprofessionnelles négatives des membres de l'équipe de la DRH.....	136
Encadré 5.1.2 : Analyse comparative.....	136
Tableau 5.13 : Les caractéristiques professionnelles du Directeur des ressources humaines : style de supervision déficient.....	137
Encadré 5.13 : Analyse comparative.....	137
Tableau 5.14 : Les caractéristiques culturelles défavorables de l'équipe de la DRH	138
Encadré 5.14 : Analyse comparative.....	138
Tableau 5.15 : Le leadership délétère des autorités ministérielles	141
Encadré 5.15 : Analyse comparative.....	141
Tableau 5.16 : Départs ou absences prolongées de membres de l'équipe de gestion du PDV	142
Encadré 5.16 : Analyse comparative.....	143
Chapitre 6	145
Figure 6.1 : Cadre de référence simplifié	145

Tableau 6.1 : Les croyances des acteurs concernant l'incidence positive du PDV sur le personnel.....	148
Encadré 6.1 : Analyse comparative	150
Tableau 6.2 : Les croyances des acteurs concernant l'incidence positive du PDV sur l'organisation	154
Encadré 6.2 : Analyse comparative	155
Tableau 6.3 : Les croyances des acteurs concernant l'incidence négative du PDV sur le personnel.....	159
Encadré 6.3 : Analyse comparative	160
Tableau 6.4 : Les croyances des acteurs concernant l'incidence négative du PDV sur l'organisation	164
Encadré 6.4 : Analyse comparative	165
Chapitre 7	168
Figure 7.1 : Cadre de référence simplifié	168
Tableau 7.1 : Sommaire du processus de codage sur les mesures de gestion du PDV	169
Tableau 7.2 : Les mesures favorables à la perception de la justice prises par l'équipe de la DRH avant l'implantation du PDV.....	173
Encadré 7.1 : Analyse comparative	174
Tableau 7.3 : Les mesures favorables à la perception de la justice prises par l'équipe de la DRH durant l'implantation du PDV	184
Encadré 7.2 : Analyse comparative	186
Tableau 7.4: Les mesures favorables à la perception de la justice prises par d'autres acteurs organisationnels durant l'implantation du PDV	188
Encadré 7.3 : Analyse comparative	189
Tableau 7.5 : Les mesures défavorables à la perception de la justice prises par l'équipe de la DRH durant l'implantation du PDV	194
Encadré 7.4 : Analyse comparative	195
Tableau 7.6 : Les mesures défavorables à la perception de la justice prises par d'autres acteurs organisationnels durant l'implantation du PDV.....	199
Encadré 7.5 : Analyse comparative	200
Tableau 7.7 : Les mesures favorables à la perception de la justice prises par l'équipe de la DRH après l'implantation du PDV	203
Encadré 7.6 : Analyse comparative	203
Tableau 7.8 : Les mesures favorables à la perception de la justice prises par d'autres acteurs organisationnels après l'implantation du PDV	205

Encadré 7.7 : Analyse comparative	206
Chapitre 8	209
Figure 8.1 : Cadre de référence simplifié	209
Tableau 8.1 : Les conséquences positives du PDV sur la qualité des conditions d'emploi du personnel restant.....	212
Encadré 8.1 : Analyse comparative	212
Tableau 8.2 : Les conséquences positives du PDV sur les conditions de départ du personnel partant.....	214
Encadré 8.2 : Analyse comparative	214
Tableau 8.3 : Les conséquences émotionnelles positives du PDV sur les CRH.....	215
Encadré 8.3 : Analyse comparative	215
Tableau 8.4 : Les conséquences négatives du PDV sur les conditions d'emploi du personnel restant.....	219
Encadré 8.4 : Analyse comparative	220
Tableau 8.5 : Les conséquences négatives du PDV sur les conditions de départ du personnel partant.....	223
Encadré 8.5 : Analyse comparative	224
Tableau 8.6 : Les conséquences émotionnelles négatives du PDV sur le personnel restant	226
Encadré 8.6 : Analyse comparative	227
Tableau 8.7 : Les conséquences attitudinales négatives du PDV sur le personnel restant	228
Encadré 8.7 : Analyse comparative	229
Chapitre 9	231
Tableau 9.1 : Portrait des principaux résultats du groupe A Récapitulatif des dimensions et sous-dimensions pour lesquelles les scores des répondants du groupe A sont supérieurs à ceux du groupe B (incluant le ratio des moyennes)	234
Tableau 9.2 : Portrait des principaux résultats du groupe B - Récapitulatif des dimensions et sous-dimensions pour lesquelles les scores des répondants du groupe B sont supérieurs à ceux du A (incluant le ratio des moyennes)	236
Figure 9.1 : Modèle explicatif global de la gestion du PDV – Apports de la TAR et des théories psychosociales du changement à la compréhension du processus de gestion de réduction des effectifs organisationnels	238
Figure 9.2 : modèle explicatif détaillé de la gestion du PDV.....	239
Tableau 9.3 : Répartition des mesures influençant la perception de justice organisationnelle en fonction des différentes dimensions de la justice organisationnelle.....	257

Figure 9.3. La dynamique de gestion du PDV au sein du groupe A : Une cohésion sur le double point de vue de la vision des acteurs et de leurs actions261

Figure 9.4. La dynamique de gestion au sein du groupe B : Une action peu cohérente des acteurs symptomatique de visions antagonistes du changement262

Liste des abréviations, des sigles et des symboles

A	
A1 à A6	Ministères 1 à 6 du groupe A
B	
B1 à B4	Ministères 1 à 4 du groupe B
C	
CARRA	Commission administrative des régimes de retraite et d'assurance
CCGP	Comité consultatif de gestion du personnel
Cf.	Confère
CRH	Conseiller en ressources humaines
CRT	Conseiller en relations de travail
D	
DGA	Directeur général de l'administration
DI	Différence importante (entre les deux groupes)
DNI	Différence non importante (entre les deux groupes)
DRH	Directeur des ressources humaines/Direction des ressources humaines
E	
E1	Entrevue no1
E5: 33:38	Entrevue no 5 – Lignes 33 à 38
ESF	Examen stratégique et fonctionnel
G	
GrA	Groupe A (organisations du...)
GrB	Groupe B (organisations du...)
J	
JO	Justice organisationnelle (perçue)
M	
M =	Fréquence moyenne d'un concept (ou d'une sous dimension)
N	
N =	Fréquence totale d'un concept (ou d'une sous dimension)
NGP	Nouvelle gestion publique
NMP	Nouveau Management public
O	
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques

P

P Proposition théorique
 PDV Programme de départs volontaires
 Programme *Ibid.*

R

Ratio des moyennes Ratio obtenu en faisant le rapport des moyennes des deux groupes
 RH Ressources humaines

S

SCD Styles conjecturaux de décision
 SDS Syndrome du survivant
 SCT Secrétariat du conseil du trésor

T

TAR Théorie de l'action raisonnée
 Total Fréquence totale de citations obtenues pour un concept

X

X Fréquence moyenne de citations obtenues pour un concept par un groupe. Elle correspond au ratio de la fréquence totale pour un concept (soit T) par le nombre de répondants du groupe (à savoir, 17 et 13 pour les groupe A et B respectivement).

Symboles

< Inférieur à...
 > Supérieur à...

Introduction

Face à l'explosion des déficits publics résultant de la récession économique de 2008-2009 et de la timide reprise qui a suivi, les «plans d'austérité» se succèdent à travers le monde, avec à la clé la suppression de nombreux postes dans le secteur public. En janvier 2012, on évaluait que 700 000 emplois avaient été éliminés dans l'administration publique aux États-Unis au cours des quatre années qui avaient précédé (Moore, 2012). D'après les projections, un nombre d'emplois similaires devraient disparaître en Grande-Bretagne d'ici 2017 dans la foulée d'un programme d'assainissement des finances publiques considéré comme l'un des plus draconiens parmi les pays occidentaux (Moore, 2012). Le Canada n'est pas en reste. Le budget fédéral présenté en mars 2012 a annoncé une réduction au cours des trois prochaines années de 4.8% des effectifs de la fonction publique fédérale, qui se traduira par la suppression d'environ 19 000 postes, dont 7 000 seront éliminés par attrition (Gouvernement du Canada, 2012).

Un phénomène similaire est observable à l'échelle provinciale. Par exemple, le budget dévoilé par le gouvernement de l'Ontario en 2009 renferme l'abolition de près 3500 postes, un objectif auquel on a ajouté 1 500 postes en 2011. Au total, c'est donc 5000 postes qui devraient disparaître entre 2009 et 2014 (Ministère des Finances de l'Ontario, 2012). Le Québec avait adopté de telles mesures avant même la récession de 2008-2009. Une politique de réduction des effectifs par attrition mise en œuvre à partir de 2004 prévoit le non-remplacement de la moitié des fonctionnaires partant à la retraite. De 2004 à 2010, cette politique a résulté en la disparition d'environ 5 000 postes. L'objectif est une diminution de la taille de la fonction publique d'environ 20% d'ici 2014 (Observatoire de l'administration publique, 2012).

Des compressions de personnels semblables ont été observées lors des précédentes récessions économiques, soit celle du début des années 1980 et celle du début des années 1990. Par exemple, pendant les années 1990, le gouvernement du Canada

avait procédé à des coupures de 45 000 postes au sein de la fonction publique fédérale (Bruno, 2012).

Si les ères d'austérité économique ramènent à l'avant-scène le phénomène de la décroissance organisationnelle, celui-ci n'est pas l'apanage des temps de crise. Même en période de prospérité, certaines organisations du secteur public sont confrontées aux défis de la décroissance, soit parce que leur mission ne correspond plus aux priorités des gouvernements en fonction, soit parce leurs mandats ont été accomplis et qu'elles ont perdu en partie leur raison d'être. Croissance et décroissance font tout simplement partie du cycle de vie normal des organisations, celles du secteur public comme celles du secteur privé (Cornolti et Moulin, 2007 ; Whetten, 1987).

Même si les politiques de réduction des effectifs sont présentées comme étant nécessaires pour assurer une utilisation judicieuse des fonds publics et la pérennité des services, plusieurs études ont conclu qu'elles ont parfois des impacts négatifs sur la performance des organisations (Armstrong-Stassen, 1998a, b ; Mishra et Spreitzer, 1998, Krantz, 1985 ; Staw, Sandelands et Dutton, 1981). D'autres études ont quant à elles montré que les changements organisationnels liés à la décroissance sont souvent vécus difficilement, tant par le personnel partant que par le personnel restant. Il semble toutefois que certaines organisations réussissent mieux à tirer leur épingle du jeu et à maintenir un climat de travail harmonieux en dépit des défis engendrés par les suppressions d'emplois (Sahdev, 2004 ; Emshoff, 1994 ; Henkoff, 1994 ; Isabella, 1989).

Les travaux de recherche menés jusqu'à présent ont peu exploré les facteurs permettant d'expliquer pourquoi certaines organisations s'avèrent plus résilientes que d'autres et parviennent à éviter un fort ressentiment parmi les employés. La présente thèse vise précisément à combler cette lacune dans les connaissances existantes.

Pour explorer ce thème, une analyse détaillée d'un processus de mise en œuvre d'un programme québécois de réduction des effectifs a été réalisée, à savoir le Programme

de départs volontaires (PDV) des années 90. Ainsi, cette thèse a pour point de départ une étude longitudinale effectuée en 1998 et 2000 pour évaluer les conséquences du PDV sur les fonctionnaires québécois. Cette étude a permis de constater, à l'instar de nombreuses recherches sur les impacts des politiques de réduction de personnel, que le PDV avait généré chez les fonctionnaires québécois un sentiment d'injustice organisationnelle et que ce dernier était négativement associé au climat de travail et à la performance du personnel (Rinfret et Ngo Manguelle, 2007).

Ceci étant admis, l'examen attentif des résultats globaux a permis de déceler des différences significatives entre les organisations quant à la perception de l'injustice organisationnelle. En effet, de l'ensemble des 47 ministères et organismes publics ayant fait l'objet de l'étude longitudinale sur l'impact du PDV sur le sentiment de justice organisationnelle, il est ressorti qu'une douzaine de ces organisations se sont démarquées significativement du score médian obtenu sur cette variable. Pour être plus précis, parmi les 12 organisations qui se distinguent nettement de l'ensemble, six présentent un score supérieur au score médian et, à l'inverse, six autres présentent un score inférieur à celui-ci. De tels résultats laissent suggérer que les employés de certains ministères ont un sentiment plus élevé que les autres de justice organisationnelle et, qu'à l'inverse, les employés d'autres ministères ont perçu moins de justice dans leur organisation.

Sur la base du constat ci-dessus, cette thèse cherche donc à expliquer comment, placés dans un environnement quasi similaire, certains gestionnaires publics ont réussi à mobiliser leur personnel, à sécuriser leurs employés tout en les amenant à relever le défi de la réduction de personnel alors que d'autres n'ont pas réussi à le faire.

Présentation de la thèse

Outre l'introduction et la conclusion, la présente thèse comporte neuf chapitres. Le premier chapitre (la problématique) présente la question générale de recherche à la base de cette thèse et la situe dans le contexte des réformes du secteur public, qui ont été entreprises dans les années 80 et 90 dans le cadre du Nouveau management public. Ce premier chapitre débouche sur le constat selon lequel les bénéfices de ces mesures de réduction de personnel pourraient avoir été minés par leurs effets délétères sur la santé des survivants et, incidemment, sur la performance des organisations qui les ont implantées. Les chercheurs qui ont étudié les réformes du secteur public ne s'étant que peu attardés à évaluer les résultats de ces mesures de réduction de la taille du secteur public, il a fallu se tourner largement vers les études en psychologie organisationnelle qui traitent du phénomène de la décroissance organisationnelle.

À cet effet, le second chapitre dresse un bilan de la documentation sur les impacts humains et organisationnels des mesures de compression du personnel. En revanche, si ces études démontrent, avec succès, que la contreperformance subséquente aux programmes de licenciement est liée au sentiment d'injustice organisationnelle, elles n'offrent que peu ou pas d'explications quant aux motivations qui incitent les dirigeants à poser des actes porteurs d'injustice organisationnelle. C'est la raison pour laquelle le chapitre 2 présente également les courants majeurs dans le champ d'étude des organisations qui proposent une explication quant à l'évolution des organisations et laisse voir que si la majorité des études se penchent sur les caractéristiques sociocognitives des dirigeants pour expliquer les succès et échecs des organisations qu'ils dirigent, en revanche bien peu d'analyses s'attardent à expliquer les mécanismes par lesquels ces dirigeants mobilisent leurs employés en vue de l'atteinte des objectifs fixés.

Le troisième chapitre (cadre de référence) apporte une réponse aux interrogations soulevées précédemment, en présentant des travaux réalisés dans le champ disciplinaire de la psychologie sociale, plus particulièrement le modèle de l'action raisonnée (TAR) d'Ajzen et Fishbein (1980). En effet, la TAR a été retenue comme

cadre d'analyse car elle présente l'avantage sur les théories sociocognitives de proposer une explication psycho-cognitive du comportement qui tient autant compte des incitatifs individuels à poser ou non un acte que de la pression sociale ou norme subjective. Ainsi, transposée au champ d'étude des organisations, la TAR permet d'inscrire l'agent du changement (qu'il soit dirigeant ou non) au cœur de l'action tout en tenant compte de l'influence de son entourage dans la conduite du changement.

Le cadre méthodologique est présenté au chapitre 4 et s'attarde à expliquer les choix qui ont été faits quant à la position épistémologique qui sous-tend cette recherche ainsi qu'aux méthodes d'analyse, de collecte et de traitement des données. Le parti pris opéré en faveur d'un paradigme interprétativiste et d'une méthodologie essentiellement qualitative se justifie par la nature même des questions de recherche qui touchent à un champ d'étude relativement nouveau aux confluent de plusieurs domaines d'études.

Les chapitres 5 à 8 présentent, sur un mode comparatif, les résultats des données obtenues sur le terrain, et ce, en suivant le schéma d'analyse dicté par le cadre de référence. Ainsi, les résultats de l'analyse comparative des deux groupes d'organisations à l'étude montrent des différences importantes quant aux croyances et attitudes des acteurs organisationnels (chapitre 5), aux mesures de gestion du PDV (chapitre 6), aux conséquences de la mise en œuvre du Programme, notamment, les effets sur le personnel (chapitre 7), et aux facteurs organisationnels qui ont pesé sur la vision, de même que sur la mise en œuvre du PDV (chapitre 8).

Le chapitre 9, pour sa part, reprend ces données avec le but de proposer un modèle explicatif de la gestion du PDV. Enfin, la conclusion de la thèse s'emploie à distinguer les éléments de la thèse qui viennent confirmer les résultats de recherches antérieures de ceux qui constituent un apport au corpus de connaissances sur le phénomène de la réduction de personnel. Les pistes de recherche sont formulées en dernier lieu.

Partie I

Approches de recherche

Chapitre 1

Problématique de recherche :

La gestion du processus de réduction des effectifs organisationnels : étude du Programme de départs volontaires (PDV) du gouvernement du Québec

Dans le présent chapitre sera présentée la problématique de recherche, qui porte sur les mesures de compressions du personnel instaurées par le gouvernement du Québec au milieu des années 90 dans le cadre du Programme de départs volontaires à la retraite (PDV). Afin de comprendre les défis inhérents au PDV, il est nécessaire de situer cette mesure phare du gouvernement dans son contexte ; ce sera l'objet de la première section du chapitre. Le PDV, qui sera présenté à la section 2 du chapitre, a été instauré dans un contexte politico-économique (marqué par la crise des finances publiques) et un contexte discursif particulier, soit celui du Nouveau Management Public (NMP). La troisième section, revient sur les constats qui ont été faits au sujet des mécanismes de réduction de personnel, en général, et ceux du PDV, en particulier et mène vers la présentation du problème de recherche.

1.1. Le Nouveau management public : contexte, facteurs d'émergence et principaux buts

Depuis plus de trente ans, l'ensemble des pays industrialisés et, plus particulièrement, les pays anglo-saxons (Grande-Bretagne, Canada, États-Unis, Nouvelle-Zélande, Australie, etc.), ont instauré un mouvement de réformes du secteur public, soit le Nouveau management public (NMP), aussi nommé la Nouvelle gestion publique (NGP). L'avènement du NMP comme nouvelle philosophie de gestion, coïncide avec l'accession de Margaret Thatcher au poste de premier ministre de Grande Bretagne, en 1979 (Frederickson *et al.*, 2012 ; Bach et Kolin Givan, 2011b ; Aucoin, 1995), laquelle est élue, par ailleurs, dans une vague de sentiment anti-syndicat (Bach et Kolin Givan,

2011b). Favorable aux pratiques de gestion jusqu'alors propres au secteur privé, Madame Thatcher prend les rênes du gouvernement britannique avec le triple objectif de : 1) diminuer le pouvoir de l'administration publique pour que soit enfin pris en compte l'élément politique au sein du processus de prise de décision ; 2) d'introduire les pratiques de gestion du secteur privé dans la fonction publique dans le but d'en assurer l'efficacité et l'efficience ; et 3) d'accroître les libertés individuelles de manière à constituer un contrepoids à la domination exercée par les forces publiques sur le design et la livraison des services publics (Aucoin, 1995).

Le débat sur les causes de l'émergence du NMP oppose, essentiellement, deux grands courants de penseurs. Ainsi, du point de vue des auteurs représentant le courant théorique dominant¹, les facteurs qui auraient déclenché l'instauration et la propagation du NMP tiennent du contexte socio-économique de l'époque. Plus précisément, la plupart des pays qui se soumettent aux méthodes de gestion préconisées par le NMP ont en commun une série d'éléments, dont la combinaison a été le moteur principal du changement (Charih et Daniels, 1997). Il s'agit essentiellement de la perte de confiance dans les institutions publiques, de la crise des finances publiques, de la mondialisation de l'économie (Charih et Daniels, 1997 ; Aucoin, 1995 ; Hood, 1991), du développement des technologies d'information et de communication et de l'influence croissante de la nouvelle droite qui, dès les années 70, s'insurge contre l'État-providence et lui reproche d'être tatillon (à cause du pluralisme politique qui dicte le compromis), d'être trop gros, trop interventionniste (au point de favoriser la dépendance sociale) et d'être inefficace (Charih et Daniels, 1997 ; Hood, 1991). Ainsi, plusieurs éléments de ce discours parviennent à influencer la vision de la gestion de l'appareil public et se traduisent subséquemment par l'introduction, dans les organisations publiques, de mesures de gestion qui s'inspirent largement de méthodes appliquées dans les entreprises appartenant au secteur privé (Charih et Rouillard, 1997 ; Hood, 1991).

¹ Par courant théorique dominant, il faudrait entendre tous les auteurs enthousiastes à l'endroit du NMP. À cet effet, Gow et Dufour (1998) distinguent trois camps par rapport au statut du NMP. Le premier camp est composé de penseurs enthousiastes eu égard au NMP et qui voient en cette philosophie de gestion, un nouveau paradigme. Ce camp inclus, entre autres, les productions de Osborne et Gaebler (1992), Rainey (1994), Lynn (1994 ; 1996), Bozeman (1993), Golembiewski (1985 ; 1996), Borins (1994), Aucoin (1990). Le second groupe est constitué de sceptiques tels que Moe (1994), Goodsell (1985), Peters et Savoie (1994), et Dwivedi et Gow (1999), entre autres. Enfin, le troisième groupe est composé d'observateurs 'cool' et inclus les productions de Hood (1991 ; 1996), de Newland (1994), Thomas (1996), et de Aucoin (1995 ; 1997).

Pollitt et Bouckaert (2000), quant à eux, contestent l'idée selon laquelle la crise économique et la pression des citoyens pour de meilleurs services auraient été les facteurs qui auraient déclenché l'instauration des réformes puisque cette dernière est rarement organisée. Dans leur thèse globalement critique à l'endroit de la littérature sur le NMP, Pollitt et Bouckaert (2000) proposent plutôt l'explication selon laquelle l'essor du NMP serait le fait « d'une forme d'alliance idéologique entre des politiciens ayant trouvé un nouveau discours global de légitimation (March et Olsen, 1995), une nouvelle génération de hauts fonctionnaires de profil économiste et une opinion publique facile à mobiliser contre l'impéritie et la fainéantise des fonctionnaires (Trosa, 2000).

Si plusieurs universitaires ont souligné sa nature hétérogène, voir même contradictoire (Bach et Bordogna, 2011 ; Eliassen et Sitter, 2008 ; Poole, Mansfield et Gould-Williams, 2006 ; Gruening, 2001 ; Lynn, 1998 ; Hood, 1995 ; Dunleavy et Hood, 1994), en revanche, il demeure un large consensus au sujet des idées de base, des buts principaux et des principes clés de la doctrine véhiculée par le NMP (Barzelay, 2001 ; Hood, 1991 ; Pollitt, 1990). Comme l'ont résumé Bach et Bordogna (2011), si le but principal du NMP est de modifier l'approche traditionnelle de la gestion du secteur public en réduisant ou en éliminant les différences entre le secteur privé et le secteur public, cet objectif s'est traduit en une myriade de mesures.

1.2. Les outils utilisés dans le cadre du Nouveau management public

Le nombre de mesures instaurées dans le cadre du NMP de même que la variété des combinaisons de ces mesures par les pays qui ont adopté ces réformes est tel que cela en a amené plusieurs à rejeter l'idée d'une convergence internationale (Premfors, 1998 ; Kickert, 1997 ; Wollmann, 1997 ; Flynn et Strehl, 1996 ; Hood, 1996 ; Olsen et Peters, 1996). Ainsi, à la suite Pollitt et Summa (1997), Pollitt et Bouckaert (2000), ont examiné le NMP moins comme une réforme universelle ou un changement de paradigme administratif que comme une réforme plurielle et, plus précisément, sous l'angle de *trajectoires de réforme*². Ces auteurs ont comparé 10 pays de l'OCDE sur la base :

² L'idée de trajectoires de réforme par opposition à une réforme unique a été lancée par Pollitt et Bouckaert (2000).

- 1) de l'étendue et des composantes de la réforme instaurée (finance, personnel, organisation, du niveau de dé/centralisation, et des systèmes de mesure de la performance) et,
- 2) du processus d'implantation de la réforme (haut vers le bas, bas vers le haut, dimensions légales, distribution des tâches).

Après avoir examiné le cheminement suivi par ces pays, Pollitt et Bouckaert (2000) concluent que plusieurs trajectoires de réformes émergent, et ce, en fonction des préférences des pays étudiés pour tel ou tel autre mécanisme. Ainsi, la première trajectoire a consisté en un maintien du statu quo. Les gouvernements qui l'ont adoptée comme l'Allemagne ou la Commission européenne avaient une ambition modeste quant à l'allègement de l'État.

La deuxième trajectoire a consisté à moderniser l'administration publique, notamment en ayant recours à davantage de planification stratégique, de changements administratifs (techniques et outils de gestion), de dévolution, notamment vers les gouvernements subnationaux. Cette seconde trajectoire a été suivie par le Canada, la France, la Finlande, les Pays bas et la Suède.

Le troisième groupe de pays a mis l'accent sur les mécanismes de marché. Pour cette trajectoire, quelques-unes des mesures les plus utilisées sont l'introduction de la compétition dans le service public, la contractualisation, le partenariat public/privé, etc. Cette trajectoire a été suivie par l'Australie, la Nouvelle-Zélande et le Royaume-Uni.

Une autre étude menée par Auger, Charest et Ngo Manguelle (2001) auprès de 168 gestionnaires œuvrant au sein d'organismes centraux, des gouvernements des pays de l'OCDE, d'États américains et de provinces canadiennes confirme la multiplicité des mécanismes utilisés dans le cadre du NMP. En effet, Auger *et al.* (2001) ont observé que les mécanismes de modernisation du secteur public qui avaient été les plus utilisés durant les années 1996 à 2001 incluent : la planification stratégique, la redistribution des responsabilités gouvernementales, l'amélioration du service à la clientèle, l'implication du privé, la décentralisation des décisions, la mesure de la performance, la diminution de la réglementation, l'amélioration de l'efficacité administrative, la responsabilisation des employés et, enfin, la diminution de la taille de l'appareil gouvernemental.

1.3. La réduction de la taille de la fonction publique : une des mesures phares du NMP

Si la réforme a suivi des trajectoires différentes dans les pays concernés (Pollitt et Bouchaert, 2000), les mesures visant à réduire la taille de la fonction publique ont, pour leur part, été utilisées dans l'ensemble des pays touchés par la réforme. Ce constat est corroboré par une enquête menée par l'OCDE (1996) qui conclue qu'au chapitre des tendances de la réforme eu égard à la gestion des ressources humaines, les politiques de compression des effectifs du secteur public viennent en tête de la quinzaine d'initiatives de gestion des ressources humaines recensées. En effet, 22 des 24 pays membre de l'OCDE ayant participé à l'enquête indiquent avoir eu recours à cette mesure spécifique dans leur quête de l'efficacité et de la productivité du secteur public.

Dès le milieu des années 90, le discours prônant le «dégraissage» de l'administration publique est à son paroxysme. Une autre enquête de l'OCDE (1997) montre que des diminutions de grande ampleur ont été opérées en Australie, au Canada, aux États-Unis et en Nouvelle-Zélande. Il en va de même pour le Royaume-Uni où, de 1979 au milieu des années 90, les effectifs du service public national ont été réduits de 248 000 agents, soit une diminution de 34%. Entre 1990 et 1996 (soit la date où l'enquête a été menée), la Suède, pour sa part, a diminué son personnel de moitié, ce qui correspond à une suppression de près de 200 000 emplois. Toujours en Europe, l'Allemagne a réduit ses effectifs de 250 000 postes entre 1991 et 1995 (Lambert, 1997). Plus près de chez nous, l'effectif de la fonction publique fédérale canadienne est passé, de mars 1995 à mars 2001, de 225 619 à 155 360 employés, représentant une diminution de 31,1% (Gouvernement du Canada, 2001). La fonction publique québécoise, comme on le verra plus tard, a connu une évolution analogue.

En dépit de la popularité qu'ont connue les mesures de réduction des effectifs du secteur public, peu d'études se sont penchées sur l'examen des impacts de ce type de mesures. Ce n'est que très récemment que les initiatives de réforme de la gestion du secteur public, dans le cadre du NMP, ont été examinées. Cet examen, a été fait, le plus souvent, du point de vue des impacts du NMP sur les relations de travail et, plus précisément, sur la gestion de la performance, la détermination des salaires, la réponse syndicale à ces réformes et les conditions de travail (Bach et Bordogna, 2011 ; Bach et Kolins Givan, 2011) ; des stratégies de négociations du changement par l'employeur et

les syndicats (O'Donnell, O'Brien et Junor, 2011) ; et de l'évolution des carrières, incluant le recrutement et l'évaluation (Knill et Balint, 2008). Même s'il existe quelques travaux récents portant sur le secteur public, le prochain chapitre permettra de constater que l'examen du phénomène de réduction des effectifs a beaucoup plus été étudié dans le secteur privé.

2.1. La version québécoise du Nouveau management public

Le Québec n'a pas échappé à ce *vent de réformes* liées au NMP ainsi qu'à son cortège impressionnant de mesures visant à introduire de nouvelles façons de concevoir la mission de l'État et de gérer l'appareil public. Toutefois, le gouvernement du Québec, comparativement aux pays anglo-saxons, a fait une entrée timide et tardive dans le mouvement des réformes visant à moderniser le secteur public (Demers et Gow, 2003 ; Côté 2002).

Pour Côté (2002) et Beauregard (1994), cette trajectoire particulière du Québec s'explique à plus d'un titre. Dans un premier temps, confronté comme la plupart des gouvernements occidentaux dès la fin des années 70 à un déficit et un endettement publics croissants, l'État québécois a d'abord voulu assainir ses finances publiques. Il faudrait ajouter à cette première explication d'ordre économique, une seconde plus politique. Les questions constitutionnelles ont, en effet, tout au long des années 80, largement dominé le débat politique au Québec, reléguant à une position secondaire la mise en œuvre des réformes administratives. La «timidité» de la réforme québécoise pourrait être justifiée par le fait que contrairement aux pays anglo-saxons où le credo dominant a été celui d'un État minimal, le Québec, à l'instar d'autres pays européens, a plutôt favorisé la mise en place d'un État partenaire (Côté, 2002), c'est-à-dire d'un État qui continue d'intervenir mais de façon différente. Néanmoins, à l'image du gouvernement fédéral, le gouvernement du Québec a mis en place un nombre relativement important de mesures visant à moderniser la gestion de l'appareil étatique, dont une synthèse est présentée au Tableau 1.1.

2.1.1. Les tentatives de modernisation des années 1980

La fonction publique du Québec vit au début des années 80, la fin d'une période de croissance de ses effectifs (Gow, 1994). Dès sa réélection en 1981, le gouvernement du Parti Québécois (PQ) amorce une campagne en vue de restreindre la croissance des dépenses, qui aboutit à des coupures de l'ordre de 15% à 18%, imposées à tous les employés des secteurs public et parapublic, pendant le premier trimestre de 1983 (Beauregard, 1994 ; Gow, 1994).

De retour au pouvoir en 1985, les libéraux tentent entre 1985 et 1993, d'introduire des réformes qui portent essentiellement sur les structures et sur les processus de gestion du personnel (Demers et Gow, 2003). Toutefois, les changements préconisés, notamment par les rapports Gobeil, Scowen et Fortier, restent, dans l'ensemble lettre morte, et ce, en raison de l'opposition que les recommandations suscitent au sein de la population, de l'opposition et du milieu syndical. Ainsi, dans leur ensemble, les efforts entrepris au milieu des années 80 pour assainir les finances publiques au moyen d'un désengagement de l'État se sont soldés par un échec (Beauregard, 1994). En revanche, le gouvernement a réussi à contenir la croissance de ses dépenses mais sans, par ailleurs, pouvoir se désengager (Beauregard, 1994 ; Gow, 1994). Cf. Tableau 1.1.

Tableau 1.1 : Synthèse des différentes initiatives et mesures entreprises durant les années 1980-2000 en vue de la modernisation de l'administration publique du Québec

Date - Initiative	Mandat et recommandations proposées
1981 - Commission Bisaillon	Étude de la question de la modernisation de l'administration publique par l'examen de sa structure et de ses modes de gestion. Les travaux de cette Commission ont amené l'Assemblée nationale du Québec à adopter en 1983 <i>la Loi sur La Fonction publique</i> qui introduisait un nouveau cadre novateur en préconisant la responsabilisation des employés, le service aux citoyens et le développement des ressources humaines ³ .
1984-86 - Opération « rénovation »	Préciser l'orientation et les principes directeurs de l'administration publique au sein du gouvernement du Québec. Ce rapport a été suivi d'un plan d'action l'année suivante ⁴ .
1986 - Rapport Gobeil	Révision des fonctions et des organisations gouvernementales : indiquer les programmes gouvernementaux inappropriés dont les objectifs sont non atteints ; identifier les moyens législatifs pour augmenter l'efficacité des programmes et réduire les coûts ; formuler des recommandations en vue de l'allégement des structures gouvernementales.
1986 - Rapport Scowen	Examen des conditions réglementaires affectant la productivité des entreprises du Québec ; étude de la réglementation économique pour guider les efforts de déréglementation (construction, transport routier, exercice de professions) ; étude de la réglementation sociale ; Efficacité, opportunité et utilité du système de déréglementation.
1986 - Rapport Fortier	Établir les critères justifiant le maintien des entreprises d'État actuelles ou la création de nouvelles entreprises d'État ; établir les priorités des sociétés dont l'État doit se départir en totalité ou en partie ; définir des priorités parmi les entreprises à privatiser ; définir la procédure, les modalités et la mise en œuvre de programme de privatisation des entreprises identifiées ; superviser l'opération privatisation.
1991 - Qualité des services	Instauration d'une politique d'amélioration du service aux citoyens qui s'est matérialisée par la réalisation de nombreux projets dans divers ministères et organismes.

³ Québec (Ministère du Conseil exécutif – Direction de la réforme administrative), 1996. *Les unités autonomes de service : Application du concept de la gestion par résultats dans la fonction publique québécoise*, Document de référence. Novembre 1996.

⁴ *Idem.*

1992-94 - Opération « réalignement »	Mobiliser l'ensemble des employés de l'administration publique dans un processus de re-questionnement et d'amélioration continue qui permettrait de livrer à la population les produits et les services pertinents, à un niveau de qualité approprié, tout en réduisant les dépenses, conformément aux objectifs budgétaires du gouvernement.
1993 - Loi sur l'imputabilité	Cette loi crée l'obligation pour les sous-ministres et les dirigeants d'organismes de rendre compte de leur gestion devant l'Assemblée nationale du Québec.
1994 - Planification stratégique	Chaque ministre doit préparer un plan pluriannuel faisant état des orientations qu'il aura retenues. L'essentiel du plan stratégique est rendu public au moment du dépôt des crédits ⁵ .
1994 - Nouveau Cadre de gestion	Démarche dite de responsabilisation de l'administration publique dont l'un des objectifs est de favoriser la gestion par résultats. La gestion par résultats vise quant à elle à ce que les gestionnaires soient moins préoccupés par la conformité de leurs gestes à des normes, directives et règlements, et concentrent l'essentiel de leur attention à l'atteinte des résultats dans un cadre de gestion leur donnant les moyens les plus appropriés à chaque situation. Cette démarche de responsabilisation s'appuie donc sur plusieurs mesures : la planification stratégique, les enveloppes budgétaires fermées, la déréglementation et la création d'unités autonomes de service.
1994 - Déréglementation	L'allègement des contrôles centraux a pour objectif de limiter les contrôles de moyens aux enjeux majeurs tout en conservant la transparence et l'équité des processus et de laisser aux gestionnaires plus de flexibilité dans leurs opérations courantes. L'allègement s'est fait en deux étapes : la première a été menée à l'automne 1994, pour éliminer un certain nombre d'irritants et pour hausser les seuils d'autorisation notamment en matière contractuelle. Cette première opération a permis de réduire de 20% les demandes des ministères et des organismes étudiées chaque semaine par le Conseil du trésor. Une seconde étape a été entreprise de façon à revoir systématiquement les politiques afférentes à la gestion des principales ressources, soit par exemple les ressources informationnelles, humaines, de gestion des immeubles, etc. ⁶
1995 - Enveloppes fermées	Processus d'allocation des ressources établi dans le but de contribuer à la stabilité du cadre budgétaire et de permettre à chaque ministre d'allouer ses propres ressources en fonction des priorités telles qu'exprimées dans un plan stratégique mis à jour annuellement ⁷ .

⁵ Gouvernement du Québec (1996). *Autrement Le journal de la réforme administrative*, No. 1, Septembre 1996, p.1.

⁶ Québec (Ministère du Conseil exécutif – Direction de la réforme administrative), 1995. *La gestion par résultats Application du dans la fonction publique québécoise*, Document de référence. Juin 1995.

⁷ Québec (Ministère du Conseil exécutif – Direction de la réforme administrative), 1996. *Les unités autonomes de service : Application du concept de la gestion par résultats dans la fonction publique québécoise*, Document de référence. Novembre 1996 ; Québec (Province), 1995. *La gestion par résultats :*

1995 - Unités autonomes de service	Formule de gestion axée sur les résultats. Modèle qui se veut un cadre de gestion intégrateur. Il consiste essentiellement en l'établissement d'une entente de performance entre le gestionnaire d'une unité opérationnelle et son sous-ministre (ou dans le cas d'un organisme, entre le dirigeant et le ministre responsable).
1996 - Loi anti-déficit	Le projet de loi sur l'élimination du déficit et l'équilibre budgétaire est déposé à l'Assemblée nationale du Québec le 15 mai 1996. Le projet de loi no. 3 prévoit que le déficit ne pourra excéder 3, 275 milliards en 96-97, 2,2 milliards en 97-98, 1,2 milliards en 98-99 et qu'aucun déficit ne pourra être encouru en 99-2000. Le projet de loi prévoit trois exceptions qui permettraient de faire un déficit (catastrophe, détérioration importante des conditions économiques et modification des transferts fédéraux) et les moyens pour résorber les dépassements. ⁸
1996-2001 - Programme de départs assistés	L'objectif visé par le gouvernement à travers la mesure des départs assistés est de réduire ses coûts de main-d'œuvre qu'il estime par ailleurs à 58% de l'ensemble de ses dépenses de programmes. Il est prévu au départ de favoriser la mise à la retraite de 15 000 personnes et ce seront finalement 37 000 personnes qui se prévaudront de cette mesure.
1997 - Rapport Facal	Examen du rôle et des fonctions des organismes gouvernementaux : identification des organismes dont le maintien est absolument nécessaire à l'accomplissement adéquat des missions du gouvernement ; abolition (ou transfert le cas échéant à d'autres instances) d'organismes dont l'existence n'est plus nécessaire ; intégration et regroupement des organismes dont les mandats sont liés ou complémentaires ; révision des critères de constitution des organismes gouvernementaux ; révision des modes de gestion et des sources de financement de ces organismes.

2.1.2. Les tentatives de modernisation des années 1990

Les années 90 ne sont pas en reste en termes d'initiatives de modernisation de la fonction publique québécoise. En 1991, l'accent est mis sur la qualité des services. Deux ans plus tard, l'opération réalignement est lancée et la loi sur l'imputabilité adoptée. Des mesures de déréglementation sont introduites en 1994, tandis que l'année suivante la fonction publique voit une fois de plus ses procédés de gestion modifiés par l'introduction des enveloppes fermées, la planification stratégique et la création d'unités autonomes de service (voir Tableau 1.1).

Application du concept dans la fonction publique québécoise, Ministère du Conseil exécutif – Direction de la réforme administrative Document de référence. Juin 1995.

⁸ Québec (Province), 1996. *La législation en matière d'équilibre budgétaire*, Québec, Ministère des finances

En 1996, une loi anti-déficit est adoptée par l'Assemblée nationale et l'année suivante le gouvernement met en œuvre un programme de « départs assistés » ou « départs volontaires » qui permet, selon le Rapport annuel du Conseil du trésor, la mise en retraite anticipée de 37 000 employés de la fonction publique en 1996 et 1997 (Conseil du trésor, 1998 ; p. 62).

Compte tenu du fait que les compressions de personnel sont de plus en plus utilisées, et ce, autant dans les organisations du secteur privé que dans celles du secteur public, il importe de poursuivre l'étude de ce phénomène. Ceci est d'autant plus crucial que les compressions du secteur public sont de nouveau à l'ordre du jour en faveur de la crise économique qui a débuté en 2008.

2.2. La politique québécoise de réduction des effectifs : présentation du Programme de départs volontaires (PDV)

On l'a mentionné, le gouvernement du Québec a tenté, à plusieurs reprises et avec plus ou moins de succès, depuis le début des années 80, de contenir et éventuellement de réduire la taille de la fonction publique. Toutefois, c'est durant la décennie suivante que va se concrétiser l'objectif de réduction de la taille de l'administration publique québécoise (Gow, 2000). En effet, la figure 1.1 suggère que la taille totale de la fonction publique a décliné, de 68 637 en 1994, à 62 877 en 1998, une réduction de 8,39%. De plus, ce même graphique, de la Direction des ressources humaines du Conseil du trésor, permet de constater, une diminution des emplois permanents et une augmentation des emplois occasionnels durant les années 1994 à 1998, ce qui pourrait laisser sous-entendre une augmentation de la précarisation du travail, les postes permanents étant remplacés par des contrats occasionnels.

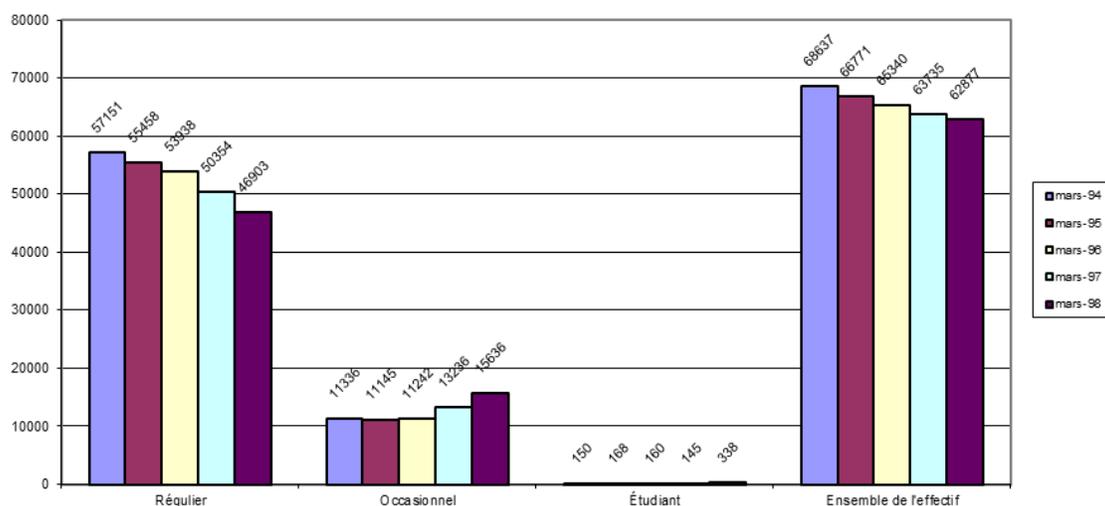


Figure 1.1 : Évolution du nombre de personnes de la fonction publique de mars 1994 à mars 1998. (Source : Conseil du trésor, 1998).

La diminution du personnel permanent de l'effectif public québécois qui est observée s'explique en partie par l'important effort qui a été mis en place pour promouvoir les départs anticipés à la retraite, en 1997 (Gow, 2000). En effet, dès son arrivée au pouvoir en septembre 1994, le gouvernement du parti québécois, sous la gouverne du premier ministre Jacques Parizeau, s'engage sur la voie de l'élimination du déficit aux alentours de l'an 2000⁹. Mais, c'est sous le gouvernement de Lucien Bouchard (qui a remplacé Jacques Parizeau à la tête du gouvernement le 29 janvier 1996) que sera obtenu un accord des syndicats de la fonction publique pour la mise en œuvre d'un programme de réduction des coûts de personnel de l'ordre de 800 millions par an (Gow, 2000). L'objectif visé par le gouvernement à travers la mesure des départs assistés est de réduire ses coûts de main-d'œuvre qu'il estime par ailleurs à 58% de l'ensemble de ses dépenses de programmes¹⁰.

⁹ L'information est tirée de L'index du Journal des débats et plus précisément des débats entourant l'adoption du Projet de loi no 66, Loi instituant le Fonds de gestion des départs assisté. Le propos est de Jacques Léonard en date du 6 décembre 1996.

¹⁰ *Idem.*

Ceci dit, l'objectif gouvernemental d'atteindre le déficit zéro en l'an 2000, se matérialise par l'adoption, le 22 mars, de la loi 104 qui exige que toutes les organisations du secteur public aient réduit les coûts de la main d'œuvre de 1,5% au premier trimestre de 1997 et de 6% en date du 1^{er} juillet 1997. C'est ainsi qu'en juillet 1997, le Parti québécois annonce que la politique du gouvernement encourageant les retraites anticipées a permis de réduire de 25 000 postes de l'ensemble de la fonction publique québécoise (Gow, 2000).

Comme le souligne le ministre Jacques Léonard lors des débats parlementaires en 1996, la mesure s'inscrit dans une stratégie d'ensemble de gestion des ressources humaines et ne limite en rien les efforts attendus de la part des gestionnaires qui doivent utiliser tous les moyens déjà à leur disposition¹¹. Ainsi, même s'il constitue la mesure de réduction des effectifs la plus visible, le PDV n'est pas le seul mécanisme auquel le gouvernement a eu recours pour limiter, voire réduire la taille de la fonction publique. Dans les deux tableaux qui suivent, soit les Tableaux 1.2 et 1.3, la chronologie des événements entourant l'adoption de cette mesure, ses objectifs, les modalités de sa mise en œuvre ainsi que les conditions d'indemnisation des employés concernés par la mesure des départs assistés sont présentés. Ces informations sont tirées de l'Index du Journal des débats de l'Assemblée nationale du Québec et, plus précisément, des débats qui se sont tenus les 6, 9 et 12 décembre 1996 en commission parlementaire sur le Projet de loi no 66 (Loi instituant le Fonds de gestion des départs assistés).

Tableau 1.2 Les objectifs de la mesure des départs assistés

Objectifs de la mesure des départs assistés
<ul style="list-style-type: none"> • Accroître le taux d'attrition naturel et diminuer la masse salariale des organisations. • Inciter les personnes concernées à prendre leur retraite plus rapidement que prévu en éliminant plusieurs contraintes habituellement inhérentes à la retraite anticipée. • Fournir un outil supplémentaire aux gestionnaires des ministères et organismes qui doivent réduire de 100 000 000\$ leurs coûts de main d'œuvre, tel qu'il est prévu dans le livre des crédits 1996-1997.

¹¹ *Idem.*

Tableau 1.3 Conditions d'admissibilité au programme et indemnités versées aux personnes s'étant prévaluées de la mesure des départs assistés

Conditions d'admissibilité	Indemnités
<ul style="list-style-type: none"> • Ne pas être en préretraite ou en retraite graduelle • S'engager à ne pas accepter un emploi dans le secteur public au cours des quatre années suivant leur départ • Souscrire aux principaux régimes de retraite en vigueur au gouvernement¹² • Ne pas bénéficier d'une rente égale ou supérieure à 70% de son traitement moyen. Dans l'affirmative, seule la disposition relative aux congés de maladie et aux vacances s'applique 	<ul style="list-style-type: none"> • Une indemnité de départ représentant un montant variant de 6 à 18 mois de salaire et déterminée en fonction du nombre d'années de service de l'employé • Le paiement intégral de leur banque de congés de maladie accumulés et de leurs vacances annuelles non utilisées au moment de la retraite

La mesure, dont le coût total est évalué à 161 000 000\$, se compose des trois éléments suivants¹³ :

- Le paiement des congés de maladie accumulés au 31 mars 1996, évalué à 39 000 000\$;
- Le paiement des vacances annuelles accumulées au 31 mars 1996, évalué à 13 000 000 \$;
- Le paiement de l'indemnité de départ, évalué à 109 000 000\$.

Les données partielles obtenues dès la première année de mise en œuvre du Programme montrent que les objectifs que s'était fixé le gouvernement eu égard à la réduction des effectifs du secteur public ont été largement dépassés et ce, bien avant la date de fin de ce programme. En effet, la cible initiale était de permettre le départ à la

¹² Les principaux régimes en vigueur au gouvernement sont le Régime de retraite des employés du gouvernement et des organismes publics, le Régime de retraite des enseignants, le Régime de retraite des fonctionnaires ou le Régime de retraite des agents de la paix en services correctionnels.

¹³ Québec/Conseil du trésor (1996). *Cadre de gestion de la mesure de départ assisté dans la fonction publique* ; (Jacques Léonard : 6/12/96 ;) Débats en commission parlementaire.

retraite anticipé de 15 000 personnes travaillant dans l'ensemble de la fonction publique. Les dernières statistiques produites par le Secrétariat du conseil du trésor font état de la mise en retraite anticipée de 37 000 employés de la fonction publique en 1996 et 1997 (Secrétariat du conseil du trésor, 1998).

3.1. Les implications psychologiques des processus de réduction des effectifs : Le syndrome du survivant

Très rapidement, il apparaît, que cette diminution soudaine et sévère des effectifs n'a pas été sans affecter les employés restants, au Québec comme ailleurs dans le monde. L'OCDE qui, de par ses nombreuses publications, constitue l'un des porte-paroles les plus importants du mouvement de réformes introduites ces trente dernières années dans les administrations publiques occidentales, fait état « des défis liés aux limitations et aux diminutions en matière de personnel », sans toutefois entrer dans le détail de leurs conséquences psychologiques. En particulier, L'OCDE mentionne ceci :

«Que les programmes de limitation, ou de diminution, de l'ampleur des effectifs se traduisent par des pertes d'emploi involontaires ou par de simples transferts d'emplois vers d'autres secteurs, ils sont généralement source de controverses au sein du secteur public. L'attention que le monde politique et les médias ont accordée à la diminution de l'emploi public a suscité un peu partout le sentiment que les emplois des membres du service public sont menacés, et que ces derniers sont en train de perdre le haut niveau de sécurité de l'emploi dont ils ont joui par rapport à leurs homologues du privé. Il ne faut pas sous-estimer les incidences négatives qu'ont ces impressions sur le moral et la productivité, et sur l'acceptation par les agents des mesures tendant à réformer le service public. Les perceptions relatives à la perte de sécurité de l'emploi doivent être traitées de façon claire et honnête car elles constituent un mécanisme essentiel dans tous les plans visant à transférer ou à diminuer des fonctions propres au service public» (OCDE 1996-1997, p.56).

Plusieurs chercheurs ont observé que la décroissance et les changements qui en découlent engendrent des effets néfastes qui se répercutent autant sur le bien-être psychologique des employés non licenciés, que sur la rentabilité de l'organisation (Cooper et Robertson, 1994 ; Noer, 1993 ; Whigham-Desir, 1993 ; Tombaugh et White, 1990 ; Brockner, 1988 ; Leana, et Ivancevich, 1987 ; Krantz, 1985). Paradoxalement, alors que les organisations ont besoin d'employés dynamiques et productifs pour atteindre leurs objectifs de rendement, ceux qui restent sont davantage prédisposés à

développer certaines maladies mentales (Ambrose, 1996 ; Noer, 1993 ; Brockner, 1988).

Ce phénomène appelé le syndrome du « survivant », est défini comme une altération du fonctionnement occupationnel suite à une réduction massive de personnel (Bourque, 1995). Ce syndrome se manifeste par différents symptômes, comme des sentiments d'injustice, de méfiance, de frustration, de ressentiment, de déloyauté et de colère envers l'organisation (Ambrose, 1996 ; Noer, 1993 ; Brockner, 1988). De plus, les « survivants » peuvent se sentir désintéressés de leur travail, angoissés, déprimés, épuisés et stressés (Fraher, 201 ; Noer, 1993 ; Whigham-Desir, 1993 ; Brockner, 1988 ; Leana et Ivancevich, 1987 ; Krantz, 1985).

Pour ce qui est du Québec en particulier, une étude longitudinale effectuée pour évaluer les conséquences du PDV sur les fonctionnaires québécois a permis de constater que le PDV avait généré chez les fonctionnaires québécois un sentiment d'injustice organisationnelle et que ce dernier était négativement associé au climat de travail et à la performance du personnel (Rinfret et Ngo Manguelle, 2007 ; Ngo Manguelle et Rinfret, 2002 ; Ngo Manguelle et Rinfret, 2001 ; Rinfret, 2000).

Toutefois, l'examen attentif des résultats globaux a permis de déceler des différences significatives entre les organisations quant à la perception de l'injustice organisationnelle. En effet, de l'examen du score médian obtenu par l'ensemble des 47 ministères et organismes publics ayant fait l'objet de l'étude longitudinale sur l'impact du PDV sur le sentiment de justice organisationnelle, il ressort qu'une douzaine de ces organisations s'en démarquaient significativement. Pour être plus précis, parmi les 12 organisations qui se distinguent de l'ensemble, six présentent un score sur la justice organisationnelle qui est supérieur au score médian obtenu par l'ensemble des 47 organisations publiques étudiées et, à l'inverse, six autres présentent un score inférieur. De tels résultats laissent suggérer que les employés de certains ministères ont un sentiment vis-à-vis de la justice organisationnelle plus élevé et que, à l'inverse, d'autres employés ont un sentiment de justice plus faible, comparativement à leurs collègues d'autres ministères. Ce constat de l'existence de différences organisationnelles eu

égard à la perception de la justice organisationnelle est donc à l'origine de la présente recherche qui vise à répondre à la question générale de recherche suivante:

Placés dans un environnement quasi similaire, comment expliquer que certains gestionnaires publics aient réussi à mobiliser leur personnel, à sécuriser leurs employés tout en les amenant à relever le défi de la réduction de personnel alors que d'autres n'ont pas réussi à le faire?

Comme le montrera la recension des écrits présentée au chapitre suivant, les travaux consacrés à la décroissance organisationnelle s'intéressent davantage au sort des survivants qu'à l'action des gestionnaires responsables de gérer un tel changement. Autrement dit, elle n'offre pas de réponse à la question qui vise à identifier les facteurs ou les éléments qui contribuent à l'édification de la stratégie managériale de réduction des effectifs. Ainsi, le but de cette recherche est de proposer un modèle théorique qui serait susceptible d'améliorer la connaissance relative à la dynamique qui s'installe dans un processus de réduction des effectifs et qui amène les cadres responsables d'implanter ce changement à poser des actes de gestion qui sont perçus injustes ou justes par les survivants.

Chapitre 2

Recension des écrits

Introduction

2.1. Le processus de réduction des effectifs : présentation générale

La compression de personnel comme stratégie de gestion du changement est en place au sein des organisations depuis plus de deux décennies (Gandolfi, 2008). Plusieurs universitaires avancent que de la fin de la Seconde guerre mondiale jusqu'au milieu des années 70, l'augmentation du nombre de salariés était non seulement perçue comme un processus naturel et souhaitable pour les organisations, mais également évaluée comme un signe de succès pour ces dernières (Cornolti et Moulin 2007 ; Cameron, 1994).

Toutefois, dès le milieu des années 70, les difficultés économiques inhérentes au ralentissement de la croissance, à une concurrence accrue des pays émergents et aux améliorations technologiques ont favorisé la remise en cause de la conception classique de la croissance du personnel comme indicateur de succès de l'organisation (Cascio, 1993). Incidemment, cette conception classique a progressivement fait place à de nouveaux principes suivant lesquels, les plus petites entreprises sont aussi performantes que les grandes, et que déclin et croissance sont des phases naturelles du développement de l'organisation (Cornolti et Moulin, 2007 ; Cameron, 1994).

Ainsi, à partir des années 80, les suppressions de personnels sont progressivement adoptées par les compagnies en proie à des difficultés financières. Elles sont devenues au fil du temps des pratiques courantes et assimilées dans le milieu des affaires au succès financier des entreprises (Gandolfi, 2008 ; 2006 ; Cornloti et Moulin, 2007 ; Mirabal et De Young, 2005). Le vaste mouvement de compression de personnel amorcé dans les années 80 s'est intensifié dans les années 90 au point d'être devenue

une des stratégies de gestion d'entreprise les plus importantes, transformant la vie de centaines de milliers d'employés des secteurs privé et public et faisant l'objet de plusieurs études (Cascio, 2012 ; Gandolfi, 2008 ; Amundson, Borgen, Jordan et Erlebach, 2004).

Après plus de deux décennies d'études effectuées, quelques universitaires, dont entre autres Cooper, Pandey et Quick (2012), Gandolfi (2008), Cornolti et Moulin (2007) ou encore Davis, Savage, Stewart et Chapman (2003) ont produit des bilans suffisamment exhaustifs de la documentation sur la réduction de personnel, qui permettent de voir l'émergence des tendances quant aux impacts de ce type de mesures. C'est l'objet des prochaines sections du chapitre.

2.1.1. Les impacts des compressions de personnel sur l'organisation

Dans une très large mesure, le portrait global qui ressort des résultats de recherches menées quant aux impacts des processus de mise à pied de personnel sur l'organisation est sombre (Cooper, Pandey et Quick, 2012 ; Gandolfi, 2008 ; Cornolti et Moulin, 2007). Comme le notent entre autres Cornolti et Moulin (2007), contrairement à ce qui est généralement avancé, l'épreuve des faits obtenus par les études empiriques montre que les compressions de personnel n'améliorent ni la performance économique et financière ni la cote boursière de l'organisation tout en ayant des impacts négatifs majeurs sur la performance organisationnelle.

En effet, au sujet de la performance économique et financière des entreprises privées, plusieurs travaux de recherche ont montré que, contrairement à ce qui avait été anticipé, les processus de réduction de personnel ne se sont pas traduites par une amélioration du rendement financier de compagnie (Cascio, 1998 ; Cascio, Young et Morris, 1997 ; Clark et Koonce, 1995 ; De Meuse, Vanderheiden et Bergman, 1994 ; Zemke, 1990). D'autres études révèlent des résultats financiers insuffisants (De Meuse, Bergmann, Vanderheiden et Roraff, 2004 ; Macy, 2004 ; Appelbaum, Everard et Hung, 1999 ; Morris, Cascio et Young, 1999) et pire, une détérioration de la situation financière

(McElroy, Morrow et Rude 2001 ; Downs, 1995 ; Clark et Koonce, 1995 ; Iqbal et Shetty, 1995).

En ce qui a trait aux indicateurs boursiers des compagnies qui procèdent à une compression de leurs effectifs, de nombreuses études ont permis d'observer que l'annonce de la mise en œuvre d'un plan de réduction des effectifs s'est soldée par une réaction négative des marchés suivie du déclin de la valeur de l'action (Hallock, 1998 ; Lee, 1997 ; Worrell III, Davidson et Sharma, 1991). D'autres recherches ont montré des insuccès quant à la diminution des coûts de production (Griggs et Hyland, 2003 ; Kirby, 1999 ; Lecky, 1998 ; Estok, 1996) ; à l'augmentation de la rentabilité (Griggs et Hyland, 2003 ; Estok, 1996) ou à l'augmentation de la productivité (Lecky, 1998 ; Kirby, 1998).

Pour expliquer la contreperformance organisationnelle, Krantz (1985) décrit une tendance du personnel à s'engager dans une attitude défensive pour contrer le stress engendré par la réduction des effectifs. À titre d'exemple, les survivants (c'est-à-dire les personnes qui « survivent à des mesures de compression de personnel et demeurent dans l'organisation) peuvent installer des mécanismes de défense qui rendent les membres incapables de répondre aux critères de flexibilité exigés par la tâche. Dans la même foulée, Staw, Sandelands et Dutton (1981) constatent également la tendance des survivants à être plus cohésifs et résistants aux changements.

Dans un tout autre ordre d'idée, Mishra et Spreitzer (1998) observent que l'organisation fait souvent face à une diminution de l'innovation ainsi qu'à la perte de la confiance des employés. De plus, pour ces auteurs, si à court terme l'organisation tire souvent des profits de la restructuration, notamment avec le départ d'employés peu performants, il demeure qu'à moyen et long termes, les répercussions négatives se font sentir si le processus n'a pas été bien mené et s'il n'y a pas eu de stratégie pour rassurer et dynamiser les troupes qui restent en poste. Pour sa part, Armstrong-Stassen (1998a ; 1998b) constate que les employés restent parfois solidaires à leurs collègues ou à leur unité tout en demeurant méfiants à l'endroit du reste de l'organisation, voire même à l'endroit de leur nouvelle unité. Ainsi, elle souligne qu'un tel climat de travail peut s'avérer problématique pour l'organisation puisqu'il survient au moment où elle a le plus besoin d'une mobilisation générale. Paradoxalement, alors que les organisations ont besoin d'employés dynamiques et productifs pour atteindre leurs objectifs de rendement,

ceux qui restent sont davantage prédisposés à développer certaines maladies mentales (Ambrose, 1996 ; Brockner, 1988).

Plus récemment, Roth (2009) indique que les compressions de personnel engendrent des effets systémiques et des impacts à long terme qui ont une incidence négative sur la productivité des organisations. Ces effets systémiques portent sur : l'accès à l'information, la communication, la formation, les processus de résolution de problèmes et de prise de décisions et, enfin, les récompenses. Plus précisément, Roth (2009) suggère qu'en dépit des discours et promesses véhiculés par les dirigeants, ces mesures aboutissent généralement à une rareté de l'information, une communication marquée par la paranoïa, une formation insuffisante des survivants et une diminution des récompenses (intrinsèques et extrinsèques) et, incidemment, à une baisse de la productivité sur le long terme. L'auteur estime que les gains obtenus par les coupures de postes sont habituellement engloutis par les pertes d'efficacité que ces dernières ont engendrées.

Pour leur part, Cornolti et Moulin (2007) proposent trois hypothèses qui expliquent l'échec des mesures de compression à contribuer à la hausse de la performance des organisations et dont la prise en compte pourrait contribuer à l'amélioration du calcul décisionnel. La première des trois hypothèses tiendrait au fait que le système comptable tendrait à sur-dimensionner le poids du personnel, en identifiant ce dernier comme un coût plutôt qu'une ressource. Il s'ensuit, pour les décideurs, une logique suivant laquelle la réduction des effectifs devrait automatiquement produire des conséquences comptables favorables. La deuxième hypothèse formulée par Cornolti et Moulin (2007) a trait à une méconnaissance ou à une sous-estimation des coûts réels de la suppression d'emplois par les leaders. Ainsi, le modèle de calcul utilisé omet les coûts cachés incorporés et non incorporés. Parmi ceux-ci, on compte les effets sanitaires, affectant généralement les attitudes et les comportements des salariés restants. Enfin, la troisième hypothèse mise de l'avant par ces auteurs porte sur le manque de réflexion préalable quant à la structure organisationnelle souhaitée après le départ des salariés licenciés.

2.1.2. Les impacts des compressions sur le personnel mis à pied

D'entrée de jeu, il convient de distinguer les effets des compressions sur le personnel licencié de ceux observés sur le personnel restant. À cet effet, plusieurs recherches indiquent que la réduction des effectifs comporte de nombreuses conséquences sur les personnes qui ont à quitter leur emploi à la suite de la restructuration (Kozlowski, Chao et Heldung, 1993). Parmi les trois problèmes les plus importants auxquels sont confrontés les victimes de la restructuration, on compte les pertes financières (Kozlowski *et al.*, 1993 ; Podgursky et Swaim, 1987 ; Buss et Redburn, 1987 ; Burke, 1985), la détérioration de leur bien-être et de leur santé mentale qui se manifeste, entre autres, par le stress, l'anxiété, le sentiment d'impuissance et le sentiment d'isolement social (Kozlowski *et al.*, 1993 ; Iversen et Sabroe, 1988 ; Liem et Liem, 1988 ; Kessler, House et Turner, 1987 ; Perruci *et al.*, 1985 ; Burke, Linn, Sandifer et Stein, 1985 ; 1984 ; Dooley et Catalano, 1984a ; b ; Fineman, 1983 ; Warr et Payne, 1983 ; Hepworth, 1980 ; Jahoda, 1979 ; Kasl et Cobb, 1979 ; Kasl, Gore et Cobb, 1975 ; Stokes et Cochrane, 1984) et la détérioration des relations familiales (Greenglass et Burke, 2001 ; Liem et Liem, 1988 ; Leana et Ivancevich, 1987 ; Perrucci *et al.*, 1985). Voir synthèse à la figure 2.1.

Des études plus récentes suggèrent que la perte d'emploi subséquente à la réduction de personnel pourrait générer des dommages permanents à la carrière des victimes (Dolan, Belout et Balkin, 2000). À cet effet, Konovsky et Brockner (1993) ont rapporté le fait que certaines victimes indiquent avoir perdu du pouvoir d'achat lorsqu'elles furent réembauchées. D'autres études donnent à penser que les victimes sont sujets aux sentiments tels le cynisme, l'incertitude et à une diminution du taux d'engagement et de loyauté qui continuent de se manifester dans l'emploi suivant (Macky, 2004).

La littérature managériale sur la gestion de la décroissance aborde également la question des bénéfices obtenus par les victimes de programmes de compressions d'effectifs. Amundson, Borgen, Jordan et Erlebach (2004) suggèrent que dans la plupart des organisations qui procèdent à une restructuration, l'attention des décideurs est centrée principalement sur les victimes de compressions. D'autres chercheurs avancent que l'attention portée à l'endroit des victimes est justifiée pour répondre à divers besoins (aide, conseil, formation de recyclage, support aux familles, etc.) et prend, le plus

souvent la forme de généreux services de placement et primes de séparation (Gandolfi 2008 ; Gandolfi, 2006). Ces avantages comprennent généralement le support à la relocalisation, une thérapie pour la victime et pour les membres de famille, le recyclage, des incitatifs financiers tels le paiement de primes de départ et d'avantages sociaux (Allen, 1997). Toutefois, Chang (2013) note qu'en dépit des efforts qui sont faits pour mieux gérer les programmes de réduction de personnel, peu d'efforts sont investis pour explorer les solutions alternatives à ce type de mesures. Autrement dit, la réduction de personnel tend à être la solution la plus privilégiée.

Enfin, quelques études comme celles d'Emshoff (1994), Henkoff (1994) et Isabella (1989), suggèrent que la décroissance organisationnelle pourrait avoir des effets positifs chez certains individus qui verraient en ce processus de restructuration une opportunité leur permettant de donner un nouvel élan à leur carrière

2.1.3. Les impacts des compressions sur le personnel restant : le syndrome du survivant

La réduction des effectifs comporte également de fâcheuses conséquences pour les employés épargnés par la mise à pied. En effet, il ressort de plusieurs études empiriques que la décroissance organisationnelle est liée au syndrome du survivant ; une pathologie qui est généralement définie comme une altération du fonctionnement occupationnel suite à une réduction massive de personnel (Bourque, 1995).

2.1.4. Syndrome du survivant : origine et définition du concept

D'un point de vue étymologique, le syndrome du survivant trouve ses origines dans les travaux émanant de la psychologie et de la psychanalyse, qui se sont penchés sur les désordres de stress post-traumatiques, découlant des événements reliés au génocide du peuple juif, ainsi qu'au bombardement de Hiroshima, lors de la seconde guerre mondiale (Rubenstein, Cutter et Templer, 1989 ; Berger 1975 ; Lifton, 1967). Consulter la figure 2.1.

C'est Brockner et ses nombreux collaborateurs qui ont emprunté ce concept dans le but de décrire et d'expliquer une série d'attitudes et de comportements observés chez certains individus ayant subi directement ou indirectement une restructuration organisationnelle impliquant une compression de personnel. Si ces théoriciens ne manquent pas de souligner la différence qui, en termes d'horreur, sépare les survivants du génocide et des bombardements, d'une part, et ceux d'une restructuration organisationnelle d'autre part, ils constatent la présence de désordres sociaux, psychologiques et comportementaux communs aux uns et aux autres (Brockner et Wiesenfeld, 1993 ; Noer, 1993 ; Brockner, 1988). En d'autres mots, on observe chez ces victimes un changement dans leur façon de penser ou d'agir. Tout comme les survivants des camps de concentration ou du bombardement d'Hiroshima, les survivants d'une réduction d'effectifs seraient frappés du sceau de la mort, sceau qui se traduirait à travers l'aspect désertique de certains lieux fréquentés autrefois par les collègues mis à pied (Brockner et Wiesenfeld, 1993 ; Noer, 1993 ; Brockner, 1988). Ainsi, le syndrome du survivant est 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 et Horsted, 1996). Ces comportements contreproductifs sont présentés en détail, plus loin, dans ce chapitre.

En raison de la pléthore des angles d'analyse qu'elle présente, la documentation sur le syndrome du survivant apparaît fragmentaire, de prime abord. Il est toutefois possible de circonscrire le débat sur ce phénomène organisationnel et de constater qu'au-delà de la diversité ou de la multiplicité des questionnements formulés, le consensus règne quant aux effets négatifs d'une politique de réduction du personnel sur la santé et le climat de travail des survivants. Ainsi, porteuse sur le plan humain de nombreux problèmes psychosociaux, la décroissance organisationnelle occasionnerait, contrairement aux résultats escomptés, une augmentation des coûts pour l'organisation.

En revanche, si le corpus sur la décroissance organisationnelle fait l'objet d'une rare homogénéité en sciences sociales (Rouillard, 1999), il convient de souligner l'existence de quelques études empiriques et théoriques qui proposent une vision différente des impacts des mesures de réduction de personnel. À titre d'exemple, une étude empirique de Sahdev (2004), menée auprès de deux compagnies ayant adopté des mesures de

réduction de personnel, a montré des résultats contrastés quant à la réaction des survivants. Alors que dans l'une des compagnies, les résultats obtenus confirment les connaissances existantes sur le syndrome du survivant, dans la seconde compagnie, Sahdev (2004) a noté des niveaux élevés d'engagement, de confiance et de motivation des survivants qui contrastent avec le climat de travail qui est généralement observé dans une période postérieure à la compression de personnel. Similairement, dans une étude menée dans le secteur manufacturier au Zimbabwe, Chipunza et Berry (2010) ont observé chez les survivants un niveau élevé de motivation et des niveaux allant de modéré à satisfaisant quant à leur attitude et à leur engagement envers l'organisation. Ces chercheurs avancent l'idée selon laquelle les résultats observés s'expliquent par un niveau élevé de la satisfaction des survivants quant aux procédures de compressions qui ont été mises en place par leur organisation.

Une autre étude s'écartant des conclusions généralement rencontrées dans le corpus sur la décroissance organisationnelle est celle de Rouillard (1999) qui a procédé à une analyse théorique portant sur les dimensions conceptuelles, théoriques empiriques et prescriptives du corpus de connaissances sur le syndrome du survivant qui l'amène conclure que le syndrome du survivant n'existe pas. S'inspirant de la théorie critique des études managériales et de la déconstruction, la thèse de doctorat de Rouillard (1999) a consisté à identifier les ambivalences, les contradictions et les sens multiples inhérents aux textes qui portent sur le syndrome du survivant.

Une autre étude, empirique cette fois, réalisée par Rouillard et Lemire (2001) auprès de fonctionnaires fédéraux au Québec arrive sensiblement aux mêmes conclusions en indiquant que le syndrome du survivant est un phénomène de «faible intensité» dans le cas des fonctionnaires fédéraux au Québec. Toutefois, près de 20% de personnes formant l'échantillon de l'étude de Rouillard et Lemire (2001) indiquent souffrir de symptômes liés à la réduction des effectifs tels que le stress, la fatigue excessive, l'angoisse, l'isolement, l'insomnie et le sentiment de panique, d'insécurité ou de panique face à l'avenir. Les auteurs de l'étude accordent peu d'importance à cette donnée, qui pourrait pourtant confirmer l'existence du phénomène.

2.1.5. Les manifestations du syndrome du survivant

De façon concrète, 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 (Fraher, 2013 ; Ambrose, 1996 ; Morrall, 1996 ; Brockner, Konovsky, Cooper-Schneider Martin et Bies, 1994 ; Noer, 1993 ; Ashford, Lee et Bobko, 1989 ; Brockner, 1988). Outre les émotions négatives, on note chez les survivants une détérioration de la santé mentale qui se caractérise par une recrudescence des problèmes tels que la dépression, l'épuisement professionnel et le stress (Fraher, 2013 ; Moore, Kuhrik, Kuhrik et Katz, 1996 ; Dekker et Schaufeli, 1995 ; Noer, 1993 ; Brockner, 1988 ; Leina et Ivancevich, 1987 ; Krantz, 1985). Dans le cadre d'une recherche menée dans le secteur manufacturier au Pakistan, Malik, Ahmad et Hussain (2010) ont noté une incidence négative des compressions de personnel sur la satisfaction des survivants eu égard à leur emploi et à leur vie en général. Enfin, sur le plan de la performance, plusieurs études constatent une baisse de l'engagement envers l'organisation (Fraher, 2013 ; Grunberg, Anderson-Connolly et Greenberg, 2000 ; Luthans et Sommer, 1999 ; Armstrong-Stassen, 1998b ; Ashford *et al.*, 1989), une diminution de la créativité, de l'autonomie, et une augmentation de la charge de travail auprès des survivants (Amabile et Conti, 1999). Pour leur part, Cotter et Fouad (2013) ont noté une corrélation positive entre les exigences d'emploi et l'épuisement professionnel, chez les survivants..

Jusqu'à présent, très peu de recherches se sont attardées à examiner les réponses émotionnelles et attitudinales des cadres directement impliqués dans la mise en place des mesures de compression de personnel. Toutefois, 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. En effet, quelques-unes des études menées sur ce sujet constatent que les cadres qui sont notamment responsables de la gestion du programme de licenciement dans leur organisation vivent des états psychologiques et émotionnels similaires à ceux ressentis par le personnel licencié et par les survivants (Gandolfi, 2007) et qui s'expliquent par les défis professionnel et les coûts émotionnels associés à ce type de mandat (Clair et Dufresne, 2004). Plus précisément, ces cadres se sentent coupables et vivent un

certain nombre de problèmes socio-affectifs, dont l'isolement social et organisationnel et l'apparition de conflits familiaux et organisationnels (Wright et Barling, 1998).

Pour sa part, Rouleau (1999) observe une crise identitaire croissante chez les cadres intermédiaires qui, selon elle, n'est pas étrangère aux réorganisations toujours plus nombreuses auxquelles ces derniers doivent faire face. Pour expliquer cette crise, Rouleau (1999) suggère que la position du cadre intermédiaire est souvent remise en question dans le cadre des processus de réorganisations. De plus, les transformations de l'organisation (y compris les compressions de personnel) ont une incidence directe sur le travail du cadre intermédiaire, qui du fait de sa position hiérarchique, se retrouve à être le porte-voix de mesures qui sont parfois difficiles à expliquer, à s'associer à la haute direction pour présenter les succès du changement, même s'ils n'y croient pas, pour stimuler le moral des troupes. Le cadre intermédiaire est souvent amené à résoudre les problèmes ponctuels, « éteindre les incendies », et ce, dans un contexte où la réorganisation a contribué à la déstructuration de ses réseaux, remettant en cause sa capacité à répondre adéquatement aux problèmes qui lui sont soumis. Svensen, Neset et Eriksen (2007) font un constat similaire au sujet des chefs d'équipes (*team leaders*), appelés à défendre auprès de leurs subordonnés des décisions difficiles qui ne sont pas les leurs.

En résumé, contrairement aux attentes, il semble que 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.

2.1.6. L'influence 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 (Armstrong-Stassen, 1998a ; Buss et Redburn, 1983 ; Kaufman, 1982 ; Cobb et Kasl, 1977). 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 documentation scientifique sur le syndrome du survivant. De nombreuses études ont permis de constater la complexité de cette variable, qui comporte plusieurs dimensions distinctes et complémentaires, à savoir les dimensions distributive, procédurale, interactive ou interpersonnelle (Brockner, 1992 ; Brockner et Greenberg, 1990 ; Greenhalgh, Lawrence et Sutton, 1988) et informationnelle (Kim, 2009 ; Peus, Frey, Gerkhard et Fischer, 2009 ; Bies, 2001 ; Bies et Moag, 1986).

La justice distributive : Se basant sur la théorie de la justice distributive développée par Homans (1961), l'étude de Brockner et Greenberg (1990) suggère que la perception de l'équité dans le processus de réduction d'effectifs comporte un volet distributif qui réfère aux normes managériales utilisées pour effectuer les coupures. Ces normes doivent être conformes à la culture organisationnelle afin d'être perçues équitables (Brockner, 1992). Tziner, Fein et Oren (2012) précisent que les récompenses octroyées aux employés doivent être compatibles avec la valeur de leur travail. Par exemple, les individus qui présentent les mêmes caractéristiques professionnelles devraient s'attendre à obtenir des récompenses similaires (Tziner *et al.*, 2012). En définitive, si l'employeur ne choisit pas la bonne norme, il pourrait en découler des conséquences néfastes en termes d'efficacité organisationnelle (Greenhalgh *et al.*, 1988).

La justice procédurale : La justice organisationnelle est également déterminée par les procédures utilisées par les dirigeants pour effectuer les compressions de personnel et réorganiser le travail (Bies, 1987 ; Thibaut et Walker, 1975). Toutefois, lorsqu'on réfère à la justice procédurale, l'élément central est moins le résultat de la décision que le processus par le biais duquel la décision a été prise (Tziner *et al.*, 2012). De plus, l'évaluation de la justice procédurale est également fonction du degré de participation des différentes parties concernées par la mise à pied dans la mise en œuvre des procédures concernant cette dernière. Autrement dit, Brockner et Greenberg (1990) suggèrent que, dans un contexte de mise à pied, les survivants s'interrogent sur

l'équité des procédures managériales qui ont présidé à la mise en œuvre des compressions au sein des effectifs. Ainsi, pour que les survivants perçoivent de la justice vis-à-vis des procédures entourant le licenciement, il est important que les dirigeants considèrent les intérêts et les opinions des employés durant la mise en œuvre du changement (Brockner, 1992 ; Leventhal *et al.*, 1980 ; Thibaut et Walker, 1978 ; 1975). Ainsi, plus fort est le sentiment d'impuissance des employés face aux événements en cours, plus ils percevraient de l'iniquité dans les procédures de restructuration engagées. En résumé, certaines études empiriques montrent que la justice procédurale est positivement associée à l'engagement (Suliman et Kathairi, 2013 ; van Dierndonck et Jacobs, 2013) de même qu'à la performance (Suliman et Kathairi, 2013).

La justice interactive : C'est à l'étude de Bies et Moag (1986) que l'on doit ce troisième volet de la justice organisationnelle. Ces auteurs font ressortir l'importance de la communication (ou de l'interaction) dans l'évaluation de l'équité de la justice organisationnelle, ce qui les amènent à distinguer entre procédure, distribution des ressources et traitement (Sahdev, 2004 ; Paris, 1994). Ainsi, dans un contexte de réduction d'effectifs, les survivants peuvent attacher de l'importance à la manière avec laquelle les responsables les ont tenus au courant ou ont interagi avec eux (Brockner, Konovsky, Cooper-Schneider et Folger, 1992 ; Brockner, 1992). Pour leur part, Hargrove, Cooper et Campbell Quick (2012) avancent que la justice interactive serait, de toutes les formes de justice, la plus déterminante pour réduire les effets négatifs des compressions. Leur hypothèse qui n'a pas encore été empiriquement testée est à l'effet, qu'un gestionnaire qui traite ses subordonnés avec respect et dignité aurait une incidence positive double, à savoir, sur son bien-être de même que sur le bien-être et la motivation de ses subordonnés. Pour sa part, l'étude empirique de Suliman et Kathairi (2013), citée précédemment, arrive à la conclusion que la justice interactive est, elle aussi, positivement corrélée à l'engagement et à la performance des survivants.

La justice informationnelle : Tout comme c'est le cas avec la justice interactionnelle, la communication est un élément central de la justice informationnelle. Toutefois, la justice informationnelle a trait à la manière dont les décisions, les procédures et les résultats sont communiqués et les explications adéquates sont fournies (Hargrove, Cooper et Quick, 2012 ; Peus *et al.*, 2009) et elle est renforcée par

une communication adéquate et honnête (Kim, 2009 ; Bies, 2001 ; Bies et Moag, 1986). Dans un contexte de changement organisationnel, la justice informationnelle implique également que de potentielles mauvaises nouvelles liées au changement soient communiquées et ouvertement débattues avec les personnes affectées (Peus, Gerkhardt, Fischer et Traut-Mattausch, 2009), et ce, dans un délai raisonnable (Hargrove *et al.*, 2012). Une étude empirique de Kim (2009) a révélé des interactions significatives entre la perception de la justice informationnelle et les relations interpersonnelles, d'une part, et entre les relations interpersonnelles et le taux de roulement, d'autre part. Les conclusions de Kim (2009) sont à l'effet qu'une plus grande perception de la justice informationnelle est positivement associée à la présence de relations interpersonnelles basées sur les intérêts communs des acteurs organisationnels. Il s'agit du type d'interaction le plus efficace pour maintenir la rétention des employés (survivants). En définitive, l'élément crucial de la justice informationnelle est d'assurer un équilibre entre, d'une part, le besoin de l'organisation de maintenir certaines informations secrètes et la nécessité, pour les employés, d'avoir accès à l'information quant à leur avenir professionnel, d'autre part (Hargrove *et al.*, 2012).

En somme, les chercheurs ont montré que les survivants qui perçoivent de l'injustice organisationnelle lors des changements liés à la décroissance sont susceptibles de connaître une baisse de productivité dans leur travail. Toutefois, deux constats majeurs s'imposent :

- 1) 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.
- 2) Aucune des études mentionnées jusqu'ici ne tente de comprendre ce qui est à la base du comportement des acteurs organisationnels en charge d'implanter un programme de compression qui expliquerait l'adoption de mesures injustes. Examiner la question des facteurs déterminant l'action des gestionnaires dans le contexte de la décroissance est d'autant plus crucial que la réduction des effectifs organisationnel semble, de plus en plus, être une mesure inévitable, susceptible de ressurgir à la faveur d'une crise économique ou de toute crise financière qui justifierait que l'organisation se départisse d'une partie de son personnel pour assurer sa survie, tant dans le secteur public que privé.

2.1.7. Stratégies d'atténuation des effets délétères des effets de compression de personnel

L'examen de la documentation produite sur le phénomène de compression de personnel montre que l'objet principal des recherches menées jusqu'ici a été, d'une part, de décrire les impacts de ces processus de décroissance sur le double plan de l'individu et de l'organisation, et d'autre part, d'expliquer les causes des effets délétères des réductions de personnel. Nombre de ces études débouchent généralement sur des recommandations quant aux pratiques à mettre en place pour atténuer les effets délétères des mesures de réduction de personnel sur l'organisation. Ceci a favorisé le développement d'une documentation normative (i.e. un répertoire de bonnes pratiques de gestion) qui met de l'avant l'importance de s'attarder au facteur ressources humaines (Gandolfi, 2009). Depuis peu, on remarque une tentative chez les spécialistes de sortir d'une documentation essentiellement normative quant aux bonnes pratiques de gestion pour proposer des devis de recherche qui portent sur les mécanismes à mettre en place pour atténuer les effets négatifs des compressions de personnel. En l'occurrence, on peut citer, Chan (2013) dont l'étude a permis d'examiner une amélioration des pratiques de gestion des programmes de réduction de personnel dans plusieurs compagnies de Hong-Kong. Chan (2013) a, notamment, observé une amélioration des mécanismes de sélection, des moyens de communication, de même que des stratégies de motivation des survivants. Mentionnons également l'étude empirique d'Iverson et Zatzick (2011) de même que celle de Chadwick, Hunter et Waltson (2004) qui ont porté sur l'incidence de la considération apportée au moral et au bien-être des survivants dans un contexte de réduction de personnel. C'est enfin le cas des travaux de recherche de Trevor et Nyberg (2008) qui ont permis d'étudier l'effet modérateur de deux types de pratiques de gestion des ressources humaines (soit les stratégies de développement de carrière et les stratégies dites d'ancrage ou de fidélisation à son emploi) sur le taux de roulement subséquent à une mesure de compression de personnel.

Plus précisément, certaines de ces études ont permis d'observer que la considération démontrée à l'endroit du moral et du bien-être des employés avait une incidence positive sur la perception favorable des mesures de gestion de la compression par les survivants (Chadwick *et al.*, 2004), et sur leur productivité (Iverson et Zatzick, 2011). Les six indicateurs de mesure de la considération examinés dans le cadre de cette dernière

étude incluent : 1) une ouverture et une communication accrues des cadres auprès de leurs employés ; 2) une formation soignée des gestionnaires aux techniques de counseling à leurs employés ; 3) la clarté des explications fournies aux personnes affectées quant aux raisons des coupures ; 4) un effort accru des cadres pour augmenter le sentiment de sécurité d'emploi chez le personnel restant ; 5) Un effort accru des cadres pour augmenter le niveau de confiance des survivants quant à la valeur de leurs compétences ; et 6) le déploiement de tous les efforts nécessaires par les cadres pour préserver la dignité du personnel durant le processus de compression.

Les résultats des travaux de Trevor et Nyberg (2008) vont dans le même sens que les études précédentes. En effet, ces auteurs ont découvert que le choc provoqué par un plan de compression amenait les survivants à réexaminer attentivement leurs conditions d'emploi (comme par exemple, les bénéfices sociaux, la présence de garderies en milieu de travail, la flexibilité des horaires de travail, etc.) de même que la présence et l'équité des procédures telles que le droit de grève, le droit de faire appel des décisions managériales, etc. Ainsi, la présence de ce type de pratiques de gestion des ressources humaines permet aux survivants de valoriser davantage leur emploi et contribue à diminuer le taux de roulement. Dans le même ordre d'idées, les pratiques de développement de la carrière (comme par exemple l'accès aux services d'aide à la transition de carrière, la présence de politiques d'apprentissage, etc.) ont le même effet positif sur la valorisation de son emploi et sur la rétention des survivants. En résumé, le support social, l'optimisme et l'auto-efficacité de la gestion de carrière semblent autant de facteurs positivement reliés à l'engagement (Cotter et Fouad, 2013) et l'engagement, est pour sa part, reliée à la satisfaction d'emploi (Phelphs, 2013).

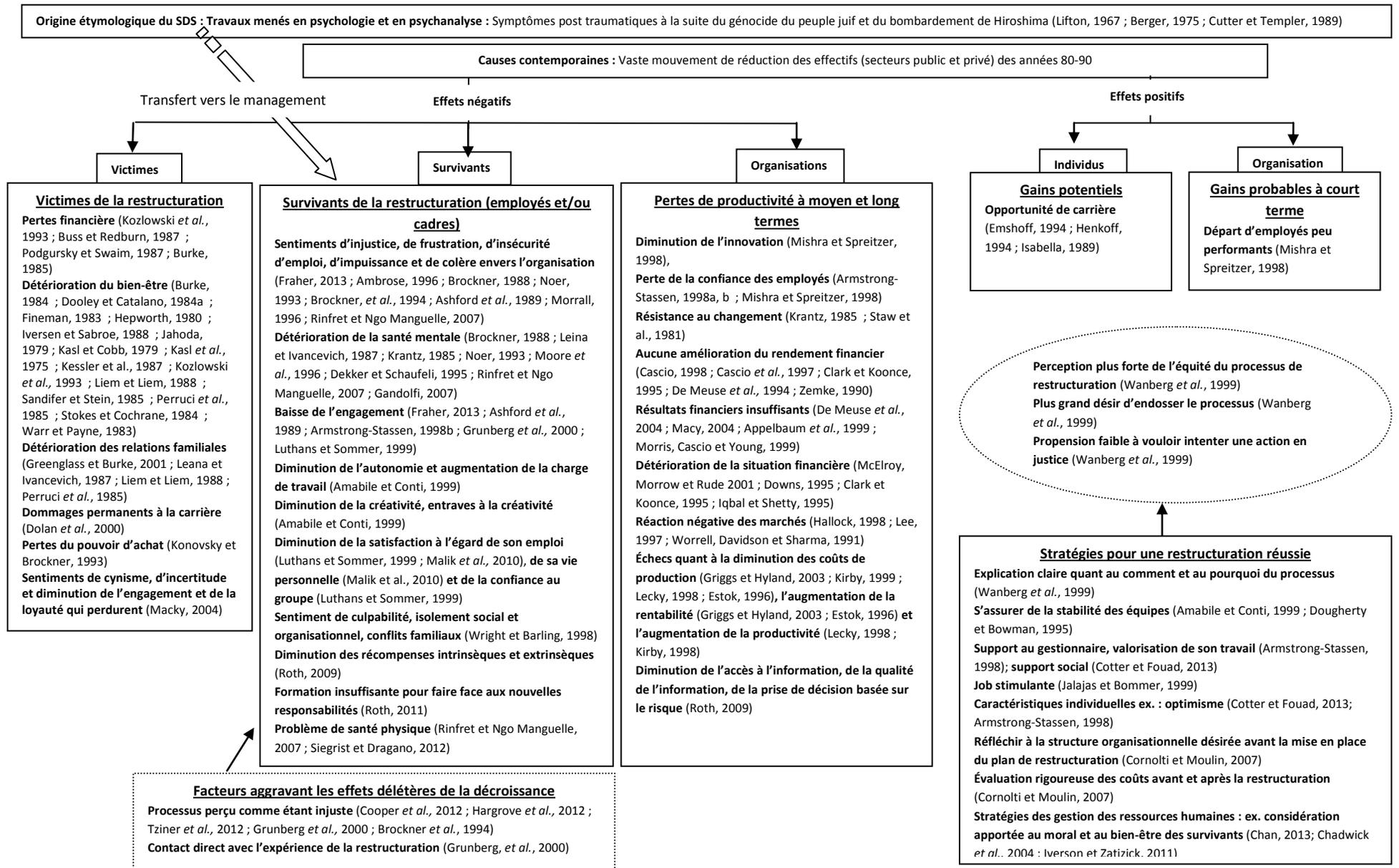


Figure 2.1 : Synthèse du corpus de connaissances sur le syndrome du survivant (SDS)

2.2. La gestion du changement organisationnel

L'examen de la documentation produite sur les mesures de compression du personnel a permis de constater que la perception de l'injustice des procédures qui émanait de ces mesures avait une incidence négative sur le moral des survivants et la performance de l'organisation. En revanche, aucune des études présentées jusqu'ici n'a été en mesure d'expliquer pourquoi les gestionnaires posent des actes qui sont perçus injustes par les survivants. Cette question est d'autant plus importante que, dans le cas du PDV, la décision de cessation d'emploi avait un caractère volontaire, ce qui aurait dû atténuer les effets pervers liées à la réduction du personnel du secteur public. Pour répondre à cette question qui reste sans réponse dans les écrits sur le syndrome du survivant, il convient donc de consulter les travaux consacrés à l'étude de l'évolution des organisations, puisque la mise en œuvre d'une politique de réduction des effectifs constitue une forme de changement organisationnel.

Cette section de la recension des écrits a donc comme principal objectif de comprendre ce que l'on entend généralement par changement organisationnel. Ainsi, on pourra prendre connaissance des réponses apportées par la littérature au sujet des questions suivantes : 1) Que signifie changer une organisation ? 2) À quelles contraintes est soumis le dirigeant désireux d'implanter un changement dans son organisation ? 3) Quelles sont les conditions de succès et les facteurs d'échec du processus de changement organisationnel ?

Les réponses à ces différentes questions permettent de constater l'existence de multiples thèses sur la nature du phénomène du changement organisationnel, sur les moteurs de l'évolution des organisations ainsi que sur les modèles d'intervention en vue d'implanter avec succès un changement au sein d'une organisation. Les travaux existants permettent notamment de prendre en compte les rôles joués par les différents acteurs dans la réussite de la transformation de l'organisation. Autrement dit, la question est de savoir qui devrait précisément faire quoi en vue d'obtenir du succès eu égard au changement.

2.2.1. Le changement organisationnel : un concept aux multiples acceptions

De nombreux universitaires s'accordent à dire que la gestion du changement est un sujet d'importance majeure pour les organisations puisque que la survie de ces dernières en dépend (Crossan et Apaydin, 2010 ; Ahn, Adamson et Dorbusch, 2004). En dépit, de ce constat, force est de constater qu'il n'existe pas une théorie unique du changement (Soparnot, 2009). En effet, un examen de la documentation sur le changement organisationnel permet de constater que plusieurs acceptions du phénomène coexistent. Ainsi, on y réfère en parlant, entre autres, de changement de second ordre (Bartunek, 1984), d'apprentissage en double boucle (Argyris et Schön, 1978 ; 1996), de changement de culture (Schein, 2010 ; 2004 ; 1985 ; Kilman, Saxton et Serpa, 1986), de changement stratégique (Soparnot, 2009 ; Séguin, Hafsi et Demers, 2008 ; Rondeau, 1999 ; Hafsi et Fabi, 1997 ; Tichy, 1983), de changement de grande envergure (Mohrman, Lawler, Ledford, Mohrman, et Cummings, 1989), de *quantum change* (Miller et Friesen, 1984), de gestion de l'innovation (Xu, 2011 ; Crossan, et Apaydin, 2010) ou encore de changement radical (Hafsi et Demers, 1989).

Pour Hafsi et Fabi (1997), la diversité observée au niveau de la conceptualisation du changement organisationnel révèle le caractère contingent du phénomène. Dans la même veine, Soparnot (2009) avance que la multiplicité des écrits sur le changement organisationnel rend compte de la difficulté à analyser ce phénomène et explique que le changement s'analyse dans une perspective plurielle : le changement comme contenu (ce qui change), comme processus (comment cela change) et comme contexte (pourquoi cela change). Les études empiriques présentent encore, pour la plupart d'entre elles, une portée plus limitée quant au nombre de variables étudiées. Toutefois, on note, notamment chez les théoriciens du changement stratégique et dans les écrits théoriques qui proposent un cadre conceptuel d'analyse du changement, une tendance récente à proposer une vision multidimensionnelle du phénomène.

Par exemple, une vision holistique du changement organisationnel nous est donnée par Crossan et Apaydin (2010) qui proposent la définition suivante de l'innovation :

«Innovation is: production or adoption, assimilation, and exploitation of a value-added novelty in economic and social spheres ; renewal and enlargement of products, services, and markets ; development of new methods of production ; and establishment of new management systems. It is both a process and an outcome ; p.1155».

Pour Soparnot (2009), dont l'étude empirique s'attarde davantage au contenu du changement organisationnel qu'à ses causes, la capacité de changement est définie comme :

«L'aptitude de l'entreprise à produire des réponses concordantes (contenu) à des évolutions environnementales (contexte externe) et/ou organisationnelles (contexte interne) et à rendre effective au sein de l'entreprise la transition induite par ces dernières (processus) ; p.106».

2.2.2. La nature du changement organisationnel

Le corpus de connaissances portant sur la nature du changement organisationnel révèle l'existence de multiples thèses qui sont largement opposées. Ainsi, l'absence évidente de consensus sur la question visant à savoir ce qu'on doit changer pour rendre l'organisation adaptée à son environnement, rend hasardeuse toute tentative d'intégration du corpus. Toutefois, la parenté d'esprit de certaines formulations est telle qu'il est possible de regrouper les théories en présence en quelques grands modèles. Ainsi, deux grands courants théoriques majeurs émergent de ce champ, soit le courant technico-économique et le courant psychosocial.

2.3. Bref survol de l'explication technico-économique du changement

De tradition plus ancienne, le courant technico-économique, que l'on peut faire remonter, entre autres, aux études de Taylor (1911), Penrose (1959), Haire (1959), Moore (1959), Whyte (1961), Burns et Stalker (1961), Thompson (1967), Fayol (1979) et, plus récemment, à celles de Hannan et Freeman (1984), Singh, House et Tucker (1986), Miller

et Friesen (1984) et Greenwood et Hinings (1988), insiste sur l'aspect structurel du changement organisationnel. Le changement organisationnel est présenté par ce courant comme un exercice qui consiste, pour le dirigeant, à mettre sur pied des structures, des stratégies et des systèmes de production appropriés aux exigences de l'environnement.

Les théories structurelles proposent une vision déterministe de la dynamique du changement. Ainsi, l'environnement est considéré comme une donnée objective qui s'impose à l'organisation et avec laquelle cette dernière doit composer. En d'autres mots, sous peine de disparition, l'organisation doit s'adapter aux exigences de son environnement et la réponse au changement indiqué par l'environnement se fait via la structuration des tâches.

Le présent texte ne s'attarde pas outre mesure à une présentation détaillée des théories relevant de la perspective technico-économique. D'une part, ces théories conçoivent dans leur ensemble le changement comme une réorganisation de la structure existante et, de ce point de vue, ne sont pas utiles à la compréhension d'un changement tel que celui amorcé dans le cadre du PDV et, d'autre part, de nombreuses théories relevant du courant technico-économique n'expliquent pas comment implanter le changement au sein des organisations.

En résumé, cette vision de l'organisation qui engendre une représentation du changement uniquement axée sur la technique peut causer des problèmes d'adhésion au changement puisque les facteurs sociaux et psychologiques sont ignorés. C'est d'ailleurs l'essentiel du propos des thèses qui sont véhiculées à l'intérieur du courant psychosocial.

2.4. La nature du changement selon le courant psychosocial

Le courant psychosocial est de tradition plus récente que le courant technico-économique. Néanmoins, on peut y associer des études telles que celle de Bennis (1969) qui,

s'inspirant des travaux plus anciens de l'école des Relations Humaines¹⁴, insiste dans sa présentation du changement organisationnel sur l'amélioration de la qualité de vie au travail, sur la satisfaction des employés et sur les valeurs de participation et de consensus.

La vision psychosociale du changement, qui affirme qu'une transformation réussie de l'organisation ne peut être réalisée sans tenir compte de l'élément humain, a connu un développement important durant les années 80 et 90 et est largement représentée, entre autres, par les études de Bartunek (1984), Schein (2010 ; 1985), Chin et Benne (1990), Glynn, Lant et Milliken (1994), Nonaka (1994), Stacey (1995) et Thiétart (1993). Selon ce courant théorique, le changement est d'abord une question d'individus et moins de structure. Ainsi, on reconnaît que le changement se fait par, à travers et pour les individus en milieu organisationnel. Plusieurs des thèses relevant de ce courant ne proposent qu'une seule lucarne pour étudier le changement et on parle alors de changement culturel, politique ou cognitif, pour ne citer que ces derniers.

En résumé, à l'instar du courant technico-économique, le courant psychosocial comporte plusieurs orientations conceptuelles, dont la *perspective phénoménologique* (qui inclut l'approche sociocognitive et l'approche culturelle), la théorie du leadership, et la théorie du changement stratégique pour ne citer que ceux-là¹⁵.

¹⁴ Bennis s'inspire notamment de deux représentants de l'école des Relations Humaines, soit Elton Mayo (1933) et Douglas McGregor (1960).

¹⁵ Tout travail de recension implique des choix à faire quant aux éléments théoriques à incorporer ou à l'inverse à mettre de côté. Le présent travail n'échappe pas à cette logique. Ainsi, de nombreuses théories ont été laissées de côté, non pas parce qu'elles sont inintéressantes, mais en raison du respect du principe d'économie qui est appliqué pour préserver l'intégrité du fil conducteur de la présente démarche analytique. Aussi, la perspective politique du changement organisationnel (Huff, 1980 ; Schein, 1977 ; Tuchman, 1977 ; Denhardt, 1971 ; Pondy, 1967), les théories d'apprentissage (Argyris et Schön, 1996 ; Argyris et Schön, 1978 ; Argyris, 1977 ; Cyert et March, 1963), les théories de la complexité de même que les approches constructiviste qui sont à inscrire dans le courant psychosocial ont été mises de côté.

2.4.1. La perspective phénoménologique

C'est aux travaux de Berger et Luckman (1967) sur la construction sociale de la réalité et ceux de Weick (1979) sur le concept *d'enactment* que l'on doit la parution de plusieurs articles théoriques qui tentent d'expliquer, d'un point de vue phénoménologique, pourquoi les structures apparaissent, perdurent et changent radicalement. Plus précisément, du point de vue de la perspective phénoménologique, les changements environnementaux affectent les transformations organisationnelles à travers la médiation de puissants membres de l'organisation qui les perçoivent et les construisent de façons différentes et les traduisent en décisions structurantes.

L'accent est mis par cette perspective sur le 'partage de sens' par les membres de la communauté plutôt que sur les facteurs externes. Ainsi, si les tenants de ce courant théorique admettent que ce sont les forces environnementales qui, le plus souvent, initient le besoin de changement, il demeure que l'interprétation qui est faite de l'environnement, par les acteurs organisationnels, va influencer le choix du type de changement à implanter. En regard de la méthodologie utilisée, les explications phénoménologiques du changement organisationnel, tout comme celles de la théorie de *l'enactment*, reposent sur l'introspection, la description et l'interprétation en vue de comprendre comment les acteurs sociaux construisent le monde dans lequel ils vivent et comment ils arrivent, par le partage de cette vision commune, à faire de ce construit le réel.

La perspective phénoménologique regroupe essentiellement les théories culturelles et cognitives. Ces théories insistent davantage sur le processus de construction sociale du sens partagé par les membres de l'organisation que sur les facteurs externes.

Ces théories proposent une vision plus large et plus riche du changement organisationnel en ce sens qu'elles vont au-delà des questions de design ou de structures pour expliquer la dynamique de l'évolution des organisations. En d'autres mots, le changement n'est plus conçu comme étant uniquement stratégique et structurel, il est également culturel (Schein, 2010 ; 1985) et cognitif (Xu, 2011 ; Musteen, Liang et Barker III, 2011 ; Mazouz, 2003 ; 1998 ; Bartunek, 1984 ; Kriesler et Sproull, 1982). Selon certains théoriciens de cette

approche, comme Kegan et Lahey (2001), toute transformation significative des valeurs et des croyances entraîne une période de discontinuité très insécurisante et douloureuse à vivre pour les individus. Une dimension symbolique s'ajoute alors à l'action des dirigeants, qui deviennent les architectes de la vision stratégique et les leaders charismatiques qui vont donner un sens à cette vision pour qu'elle devienne réalité (Demers, 1999).

2.4.1.1. *L'approche sociocognitive*

Les tenants de l'approche sociocognitive expliquent l'évolution des organisations par la capacité de leurs dirigeants à comprendre et interpréter les stimuli environnementaux (Xu, 2011 ; Musteen, Liang et Barker III, 2011 ; Mazouz, 2003 ; 1998 ; Kiesler et Sproull, 1982). Les théories sociocognitives prennent source, d'une part, aux travaux de Miller (1956) et Simon (1957) sur la rationalité limitée des individus et, d'autre part, sur les travaux de Kahneman (1973) et Norman (1976) qui ont décrit le continuum du processus de prise de décision, qui va de la perception à l'inférence.

Pour Kiesler et Sproull (1982), une composante essentielle du comportement managérial s'explique par la perception des stimuli environnementaux. Ainsi, l'adaptation de l'organisation aux changements rapides de l'environnement passe par un processus cognitif qui comporte plusieurs étapes et qui consiste, pour le gestionnaire, à noter le stimulus environnemental (*noticing*), à l'interpréter (*interpreting*) et à l'incorporer (*incorporating*).

La notification des stimuli suppose que les dirigeants doivent distinguer entre les stimuli qui signaleraient des problèmes et les nombreux autres stimuli qui se présentent à eux. L'interprétation des stimuli signifie que leaders doivent donner un sens aux stimuli en leur présence. Par l'incorporation des stimuli, les gestionnaires associent les stimuli aux autres informations en leur possession. La notification, l'interprétation et l'incorporation des stimuli sont des conditions pré-requises à la résolution des problèmes organisationnels. En résumé, ces auteurs suggèrent que la capacité du décideur à

détecter (pressentir) les problèmes est une condition nécessaire à la gestion des activités dédiées à l'adaptation de l'organisation à l'environnement.

Prenant assise, d'une part, sur le modèle théorique de Kiesler et Sproull (1982) et, d'autre part, sur les écrits des théoriciens de la socio-cognition et de la cognition managériale tels que Hambrick et Mason (1984), Schwenk (1984), Daft et Weick (1984), Eden (1992), Bougon (1992), la recherche de Mazouz (2003 ; 1998), tente de comprendre pourquoi les organisations évoluant dans un environnement similaire ont des comportements différents face à cet environnement. Pour répondre à cette question, l'auteur a entrepris de tester l'hypothèse générale à l'effet que la diversité des comportements organisationnels observés pour le même environnement s'explique par la diversité des mécanismes et des processus de perception, d'interprétation, de traitement et d'incorporation des informations de l'environnement par les décideurs. Plus précisément, Mazouz (2003 ; 1998) a exploré la relation entre a) les représentations ; b) les actions et c) les contextes pour expliquer les comportements (la dynamique) d'une organisation par les processus cognitifs de décision. Ainsi, l'auteur est d'avis qu'il est pertinent de considérer la jonction entre les éléments relevant de la cognition managériale et ceux relevant des processus individuels et collectifs de prise de décision.

Ceci dit, une notion importante est au cœur de la thèse développée par Mazouz (1998). Il s'agit des styles conjecturaux de décision (SCD) que l'auteurs définit comme l'ensemble des conditions qui favoriseraient le recours (par le décideur) à l'intuition (*intuition*), aux convictions internes (*insight*), aux sentiments (*feeling*) et au raisonnement (*vision*) peu ou non structuré pour décider. Les études empiriques de Mazouz démontrent que les dirigeants ont recours aux SCD pour décider et que cela est déterminé par la perception quant à la nature des problèmes de même que par la complexité de l'environnement qui affecte leurs systèmes formels d'information et d'aide à la décision.

2.4.1.2. L'approche culturelle

L'approche culturelle, tel qu'indiqué précédemment, partage avec l'école de pensée sociocognitive les mêmes origines conceptuelles, soit la perspective phénoménologique. Selon l'approche culturelle, le changement est considéré, entre autres, comme une modification des schèmes de pensée, du système de croyances, de la vision des membres de l'organisation. Baturnek (1984), qui réfère au changement organisationnel par le vocable « interpretative schemes », a recensé pas moins d'une demi-douzaine d'appellations pour désigner le même phénomène : « Shared meanings or paradigms », « beliefs and master scripts », « world views or ideologies », « myths », « schemata », et dans certains cas, « organizational culture ». Tous ces concepts, selon Baturnek (1984), reposent sur le postulat selon lequel toute expérience peut être perçue de diverses façons. Ainsi, est sujet à changement la façon dont les expériences sont interprétées par les membres de l'organisation.

Schein (2010 ; 1985), un des auteurs les plus prolifiques des 30 dernières années en matière de changement culturel, a défini la culture comme suit :

« Un ensemble de présuppositions inventé, découvert ou développé par un groupe donné lorsqu'il apprend à régler les problèmes d'adaptation à son environnement externe et d'intégration interne ; cet ensemble est assez efficace pour être considéré comme valide et susceptible d'être enseigné aux nouveaux membres comme la façon correcte de percevoir, de penser et de sentir en fonction de ces problèmes ». (Schein, 2010 ; 1985)

Ainsi, la culture est présentée comme un ensemble partagé de philosophies, idéologies, valeurs, postulats, croyances, attentes, attitudes et normes qui lient une communauté. À la suite de Schein, de nombreux auteurs ont reconnu l'importance de la culture organisationnelle dans la conduite du changement. En effet, Goldman et Casey (2010) partent de la prémisse que la création et la transformation de la culture organisationnelle est une des fonctions les plus capitales du leader et infèrent que le défi auquel fait face ce dernier consiste à diminuer l'impact de la culture organisationnelle sur la stratégie. À la différence d'autres approches culturelles du changement organisationnel, la nouveauté de l'analyse de Kilman, Saxton et Serpa (1986) repose sur les arrimages qu'ils font entre « culture et psychologie » pour expliquer la dynamique du changement chez les individus et, incidemment, au niveau des organisations.

Toutes ces caractéristiques psychologiques sont inter-reliées et, révèlent de la nature du consentement implicite ou explicite du groupe eu égard aux approches à adopter pour prendre des décisions ou pour solutionner des problèmes (Kilman *et al.*, 1986). Aussi, afin de développer les habiletés de la pensée stratégique au sein de l'organisation, Goldman et Casey (2010) recommandent aux leaders d'aider leurs subordonnés à comprendre leurs habitudes et leurs pratiques de travail.

Selon Kilman *et al.* (1986), le psychique des individus conditionne beaucoup leurs façons d'interagir qui, elles-mêmes, conditionnent les us et coutumes et donc la culture. La thèse formulée par ces auteurs suggère que l'impact que la culture aura sur l'organisation et sa performance est fonction de trois caractéristiques : la direction (i.e. le parcours que la culture impose à l'organisation de suivre) ; l'étendue de son impact (i.e. le niveau de propagation, de partage de la culture au sein des membres du groupe) et la force de son impact (i.e. le niveau de pression que la culture exerce sur les membres de l'organisation, indépendamment de la direction). Ainsi, la culture a un impact positif sur l'organisation lorsqu'elle oriente les comportements dans la bonne direction, est largement partagée au sein des équipes de travail et exerce une forte pression sur les membres afin qu'ils suivent les balises culturelles établies.

Pour conclure, l'approche culturelle dépeint l'organisation comme un système culturel, un ensemble de valeurs, de symboles de schèmes cognitifs qui sont partagés et qui lient les gens pour former une culture organisationnelle commune. Le changement organisationnel y est présenté comme toute tentative visant à altérer les normes, les schèmes cognitifs des membres de l'organisation. Autrement dit, le raisonnement que véhiculent ces théories pourrait globalement se résumer ainsi : les efforts de changement organisationnel doivent nécessairement tenir compte des attitudes, des croyances et des valeurs des individus et des groupes constituant une organisation, sinon les changements envisagés risquent fort de faire face à de la résistance et d'être ultimement rejetés (Hafsi et Fabi, 1997). Toutefois, nombre de détracteurs de la perspective culturelle du changement (notamment les théoriciens de la théorie politique de l'organisation) conviennent qu'une vision organisationnelle uniquement orientée sur la vérité, l'amour et la collaboration évite

de traiter des enjeux de pouvoir et de la dimension politique de changement. Là résident, en effet, les principales faiblesses de cette approche théorique de l'évolution.

Les théories qui viennent d'être présentées offrent un examen du changement sous l'angle de son contenu dans le sens où elles mettent l'accent sur ce qui doit être changé. La section suivante va présenter les théories qui abordent le changement du point de vue du processus et tentent de répondre à la question suivante : comment procède-t-on à la transformation d'une organisation?

Aborder le thème du processus de changement revient à se questionner sur deux dimensions, soit celle du rôle des acteurs clés du changement (section suivante sur le leadership) et celle de la stratégie à mettre en place (thème qui sera présenté à la section 3.1).

2.4.2. Évolution de la théorie du leadership : de la conception classique du leader dit 'Great Man' au leader transformationnel

Depuis plusieurs décennies, le leadership est un sujet d'importance majeure, qui a suscité l'intérêt de chercheurs en sciences sociales provenant de disciplines aussi variées que la théorie des organisations (par exemple, Burns, 1978), la psychanalyse (par exemple, Zaleznik et Kets de Vries, 1975), la psychologie (par exemple, Hollander et Offerman, 1990) ou la sociologie (par exemple, Bradley, 1987). En effet, si le leadership bénéficie d'une attention aussi grande, c'est en raison du fait que nombre d'universitaires perçoivent la présence du leader comme une caractéristique importante de la vie quotidienne des organisations.

Cela étant admis, il faudrait convenir qu'en dépit de milliers d'ouvrages publiés sur le thème du leadership, il n'est toujours pas aisé de définir ce concept. À cet effet, Parry et Bryman (2006) avancent l'idée selon laquelle le fait que le leadership soit largement

répandu et utilisé sur une base quotidienne comme explication à toutes sortes de phénomènes ajoute à la complexité de ce concept et explique probablement la difficulté à le définir. Yukl, Gordon et Taber (2002) notent, pour leur part, l'absence de consensus quant aux comportements types qui devraient être attribués au leader.

De nombreux articles proposent un récit de l'évolution historique des recherches et laissent voir une mutation de la théorie du leadership qui s'est faite par ruptures successives, menant souvent à l'abandon d'un courant de pensée au profit d'un autre plus prometteur. On peut ainsi scinder la théorie sur le leadership en quatre grandes écoles de pensée associées pour chacune d'entre elles à une période de temps précise (Parry et Bryman, 2006 ; Conger, 2005). Il s'agit de l'approche centrée sur les traits de personnalité du leader, de l'approche comportementale tirée de l'anglais *Style approach*, de l'approche contingente et, enfin, de l'approche du leadership transactionnel/transformationnel.

2.4.3. La théorie du leadership selon les traits de personnalité du leader

L'approche centrée sur les traits de personnalité qui a dominé l'avant-scène jusqu'à la fin des années 40 (Parry et Bryman, 2006 ; Van Wart, 2003 ; Koontz et O'Donnell, 1980) visait à découvrir les caractéristiques individuelles et psychologiques qui font d'une personne qu'elle est un «leader né». Pour les promoteurs de cette école de pensée, comme Judge, Bono, Ilies et Gerhardt (2002), Bird (1940), Jenkins (1947), Cowley (1928) ou Terman (1904), on naît leader plutôt qu'on ne le devient. Une étude conduite par Stogdill (1948) suggérait qu'un leader se trouvait au-dessus de la moyenne quant à cinq traits de personnalité : 1) l'intelligence ; 2) la domination ; 3) la confiance en soi ; 4) le niveau d'énergie et d'activité et 5) la connaissance reliée à la tâche.

Incidentement, l'intérêt d'une telle conceptualisation du leader, notamment pour les théoriciens de l'organisation, était nourri par la croyance à l'effet que les résultats obtenus dans le cadre de travaux de recherche sur les traits de personnalité du leader

permettraient de dresser une typologie du leader qui distinguerait les leaders les plus efficaces à assurer une transformation réussie de leur organisation des leaders les moins efficaces. Dans cette perspective, les efforts étaient mis de l'avant pour sélectionner les «leaders naturels», soit les plus aptes à diriger l'organisation avec succès.

De manière générale, cette approche théorique du leadership a perdu progressivement de son attrait, en raison du peu de succès rencontrés par les études empiriques qui tentaient d'élaborer cette typologie du «leader né». Northouse (2013 ; 2001) résume bien les critiques formulées à l'égard de ce courant théorique du leadership en indiquant que les études qui y ont été menées ont échoué à produire une liste définitive des traits du leader. Il souligne que les résultats de ces travaux sont au mieux ambigus, que la théorie du trait ne tient pas compte du contexte dans lequel le leader agit et enfin que les résultats des actions des leaders ne sont pas examinés. En définitive, en raison de son caractère simpliste, l'école des traits a laissé place, dès la fin des années 40, à un courant de pensée plus prometteur, celui l'approche comportementale du leader.

2.4.4. La théorie du leadership selon l'approche comportementale

Par contraste à l'approche précédente qui visait à découvrir les caractéristiques intrinsèques du leader, les travaux de la perspective comportementale ont centré leur attention sur le comportement des leaders. La thèse centrale soutenue par les promoteurs de cette école de pensée (notamment Stogdill, 1948) est à l'effet que le leadership est une question de comportement.

Cette évolution conceptuelle du leadership a eu des implications pratiques quant aux questions relatives à la gestion des organisations. En effet, avec la nouvelle conceptualisation du leadership, l'enjeu pour les théoriciens de l'organisation a donc été de former les leaders plutôt que de travailler à trouver des techniques de recrutement de leaders nés, tel que précédemment suggéré par l'école de pensée centrée sur les traits de personnalité.

De tous les universitaires qui, comme Hempill (1950) et Hempill et Coons (1957), ont fait la promotion du courant comportemental du leadership, Stogdill est incontestablement l'un des plus influents. Deux composantes du comportement du leader ont émergé des travaux réalisés par Stogdill et ses collègues connus sous le «label» *OHIO State Leadership Studies*. La première composante identifiée par ces auteurs a été la *considération*, conceptualisée comme un style de leadership dans le cadre duquel le leader manifeste de l'attention pour ses subordonnés, bénéficie de la confiance de ses subordonnés, est à l'écoute de ces derniers et fait la promotion de l'esprit de camaraderie (Hempill, 1950 ; Hempill et Coons, 1957). De nombreux concepts similaires à la considération sont présents dans la documentation en management. Il s'agit notamment de concepts tels que la préoccupation à l'endroit des personnes (qui vient de l'anglais *Supportive Leadership*), le leadership centré sur les employés ou encore du leadership orienté vers les relations. La seconde composante du comportement du leader, soit *initier la structure*, réfère à un style de leadership dans le cadre duquel le leader définit avec précision et clarté les tâches des subordonnés, la façon d'arriver aux résultats de même que l'échéancier. Initier la structure, est conceptuellement proche de notions telles que la préoccupation pour la production, le leadership centré sur la production et le leadership orienté vers la direction ou vers la tâche, que l'on rencontre aussi dans la documentation sur le leadership.

Une définition du leadership qui résume bien cette école de pensée nous est donnée par Cartwright et Zander (1968 : p. 304) : «*Leadership consists of actions such as setting group goals, moving the group toward its goals, improving the quality of interactions among the members, building cohesiveness of the group, and making resources available to the group*».

Les travaux des théoriciens de l'approche comportementale de manière générale, et ceux de Stogdill en particulier, ont fait très tôt l'objet de critiques (Parry et Bryman, 2006). En effet, dès le milieu des années 60, Korman (1966) notait déjà l'incohérence des résultats d'études menées par les tenants de l'approche comportementale. D'autres recherches, notamment celles menées par Lowin et Craig (1968) et celle de Greene (1975) ont remis en question la relation causale, qui a été inférée par les études de Stogdill (1959), entre le comportement du leader et la performance de l'organisation. Par exemple, Rush, Thomas

et Lord (1977) ont montré que l'évaluation d'un leader fictif (faite par les participants à leur étude) présentait des scores similaires au leader *behavioral* mentionné dans les travaux de recherche de Stodgill (1959). Cette découverte a amené Rush *et al.* (1977) à conclure que les travaux menés par Stodgill ne décrivaient pas de comportements réels du leader, mais plutôt des comportements génériques que le public leur attribue intuitivement. D'autres chercheurs ont indiqué que cette école de pensée ne tenait pas suffisamment compte du contexte et de la situation dans lesquels le leader évoluait. En résumé, c'est du constat qu'il n'existait pas de comportement du leader propice à toutes les situations qu'a émergé l'approche contingente du leadership.

2.4.5. La théorie du leadership selon l'approche de la contingence

La particularité des tenants de l'approche de la contingence est qu'ils ont mis les facteurs situationnels au cœur de leur démarche analytique. De manière générale, le but de cette école de pensée était de découvrir les variables situationnelles susceptibles d'influer sur l'efficacité du style de leadership adopté par les dirigeants.

Fiedler (1967), un des représentants les plus proéminents de l'école de pensée de la contingence, a avancé que l'efficacité de l'action des leaders dépendait des facteurs situationnels en présence. Plus précisément, le modèle de la contingence de Fiedler suggère que, dans certaines situations, en présence de certains types de tâches, d'attitudes de subordonnés et du pouvoir conféré par la position hiérarchique, les leaders exhibant des comportements orientés vers la tâche seraient plus efficaces que ceux exhibant des comportements centrés sur la relation, et vice versa. Kerr et Jermier (1978) ont, pour leur part, élaboré une typologie de facteurs situationnels susceptibles de 'neutraliser' l'influence du leader sur le groupe, qu'ils ont qualifié de «*Substitutes for Leadership*».

La typologie élaborée par Kerr et Jermier (1978) incorpore une série de facteurs clés comme les caractéristiques des subordonnés, la nature des tâches ou encore le contexte

organisationnel. À titre d'exemple, ces auteurs expliquent que des subordonnés hautement qualifiés ou des tâches dont le niveau d'ambiguïté est faible pourraient s'avérer des «substituts» à la présence d'un leader.

Le modèle de la contingence développé par Fiedler a été sujet à débat, notamment quant aux difficultés à conceptualiser les facteurs situationnels. Il a été reproché aux approches contingentes (de Fiedler) et comportementales (de Stodgill) une tendance à porter trop d'attention aux leaders désignés (c'est-à-dire ceux qui occupent des postes décisionnels) au détriment du leadership informel (qui peut être le fait d'acteurs à tous les niveaux hiérarchiques).

2.4.6. La théorie du leadership selon la «Nouvelle Approche» du leadership transactionnel/transformationnel

Le terme «New Leadership» a été utilisé pour désigner un certain nombre de conceptualisations du leadership qui ont émergé au début des années 80 et qui semblaient comporter quelques points communs malgré leurs différences (Parry et Bryman, 2006). Ensemble, ces nouvelles approches tendaient vers un changement de conceptualisation du leadership. Quelques-uns des représentants les plus connus du «New Leadership» font référence au leadership en parlant de «leadership transformationnel» (Tichy et Devanna, 1986 ; Bass, 1985 ; Burns, 1978), «leadership charismatique» (Conger, 1989 ; House, 1977), «leadership visionnaire» (Westley et Mintzber, 1989 ; Sashkin, 1988) ou, tout simplement, de leadership (Kouzes et Posner, 1998 ; Kotter, 1990 ; Bennis et Nanus, 1985). Toutes ces conceptions ont en commun de présenter le leader comme une personne qui définit l'action de l'organisation par l'articulation d'une vision. Cette vision du leader est le fruit de sa réflexion quant à la mission de l'organisation de même que les valeurs incarnées par cette dernière. Ceci dit, de toutes ces conceptualisations du leadership, celle du leader transformationnel élaboré par Bass (1985) a été la plus prolifique.

Burns (1978) est le tout premier chercheur à avoir mis de l'avant le concept du leadership transformationnel. Ce concept a été par la suite davantage développé par Bass (1985 ; 1985) qui est reconnu comme l'un des chercheurs les plus proéminents de la théorie du leadership transactionnel/ transformationnel. Avec ses collaborateurs, ce dernier s'impose comme celui qui a développé la théorie du leadership probablement la plus appropriée à des fins de recherche en contexte organisationnel. Cette théorie décrit trois types de leaders : transactionnel, transformationnel, et « laissez-faire ».

La majorité des recherches menées sur le leadership au cours des 40 dernières années, a porté sur la question de savoir comment prévoir le degré d'effort et de performance qui doit être négocié entre un leader et ses subordonnés (Bass et Avolio, 1990). Ainsi, l'accent a été mis, dans un premier temps, sur le leadership transactionnel, un modèle de leadership dans le cadre duquel le leader cherche à motiver ses employés en leur octroyant des récompenses en échange des services rendus (Bass, 1985). Pour ce faire, le leader transactionnel établit avec clarté les objectifs à atteindre, ses attentes vis-à-vis des subordonnés, donne régulièrement de la rétroaction (*feedback*) et récompense ou punit les employés en fonction de l'atteinte des objectifs fixés.

Cette forme de leadership qui a recours aux récompenses contingentes (*contingent rewards*) s'avère probablement la plus efficace pour prévoir le degré d'effort et de performance qui doit être négocié entre un leader et ses subordonnés (Bass et Avolio, 1990). Cependant, ce type de transaction ne permet pas d'expliquer avec précision les cas où les efforts vont au-delà des prévisions. Par exemple, les subordonnés peuvent produire bien plus que ce qu'on attend d'eux en raison de leur engagement envers le leader, de leur volonté d'articuler la vision de ce dernier et de leur désir de changement.

Un des postulats à la base de la théorie du leadership transformationnel est à l'effet que les leaders et les organisations qu'ils dirigent doivent continuellement procéder à des changements pour demeurer compétitifs dans une économie qui change rapidement (Bass et Avolio, 1990). Les leaders transformationnels se distinguent des leaders transactionnels en ce sens qu'ils ne se contentent pas seulement de reconnaître les aspirations des subordonnés, mais tentent également de mener ces besoins vers des

niveaux supérieurs de développement et de maturité (Avolio et Gibbons, 1988 ; Tichy et Devanna, 1986). Selon Burns (1978), Bass (1985) et Calori et Atamer (1990), les leaders transformationnels se caractérisent par les actions suivantes :

- 1) ils élèvent le niveau de conscience des subordonnés eu égard à l'importance d'accomplir des résultats valorisés, à une vision et à une stratégie appropriées ;
- 2) ils amènent les subordonnés à transcender leurs intérêts personnels pour le bien de l'équipe, de l'organisation ou de la collectivité en général ;
- 3) ils favorisent l'augmentation de l'éventail des besoins des subordonnés en leur permettant d'élever leur niveau de conscience eu égard à leur amélioration personnelle et à ce qu'ils désirent accomplir.

Pour accroître sa capacité de changement, l'organisation doit être en mesure d'inciter les individus à augmenter le degré d'effort ou d'énergie qu'ils peuvent apporter et à modifier leurs rôles et leur mission, leurs attitudes et la manière dont ils interprètent les problèmes auxquels ils sont confrontés. C'est ce type de changement et de développement que permet le leadership transformationnel. Par ses actions, le leader contribue à élargir l'éventail des besoins qui animent les subordonnés, puis à augmenter leur niveau de motivation et la confiance qu'ils ont en eux-mêmes (Avolio et Bass, 1990). Ces efforts sont associés à quatre facteurs reliés empiriquement au leadership transformationnel, soit le charisme, l'inspiration, la stimulation intellectuelle et la considération individualisée (Bass, 1985).

En raison de leur enthousiasme et de leur habileté à articuler une vision et leurs réalisations passées, les leaders transformationnels ont tout d'abord tendance à devenir une source d'identification charismatique (*idealized influence*) aux yeux des subordonnés qui tendent à leur attribuer beaucoup d'influence. Les subordonnés veulent s'identifier à ces leaders ainsi qu'à leur mission et sont aussi portés à idéaliser ces derniers. Les leaders transformationnels tendent à susciter la confiance autour d'eux et à faire prendre conscience aux subordonnés de ce qu'ils sont capables d'accomplir en déployant les efforts requis. Les leaders peuvent souvent aider les gens qui travaillent avec eux à

percevoir des occasions dans des situations qui pouvaient leur sembler menaçantes initialement et à surmonter des obstacles qui semblaient insurmontables (Bass, 1985).

Dans un second temps, les leaders transformationnels sont une source d'inspiration pour leurs subordonnés (*inspirational motivation*). Ils font augmenter leur niveau de performance à long terme en permettant aux subordonnés d'être plus autonomes au travail. Les leaders qui inspirent peuvent aussi articuler avec simplicité des objectifs partagés ainsi qu'une compréhension mutuelle de ce qui est important à considérer (Bass, 1985).

La considération individualisée est une autre caractéristique clé du leadership transformationnel. Elle exige, selon Bass et Avolio (1990), de comprendre et de partager les intérêts des subordonnés ainsi que leurs besoins de développement, tout en traitant chaque employé comme un individu unique. La considération individualisée permet également aux leaders de transmettre aux subordonnés, au moment opportun, de l'information pertinente et constructive et d'exercer auprès de ces derniers un suivi continu. Plus important encore, elle aide à arrimer les besoins actuels des subordonnés à la mission de l'organisation tout en élevant le niveau de ces besoins lorsque le temps et les conditions sont appropriés (Bass et Avolio, 1990).

En quatrième lieu, le leadership transformationnel implique également la stimulation intellectuelle des idées, des attitudes et des valeurs des subordonnés. Par la stimulation intellectuelle, les leaders transformationnels aident les subordonnés à aborder les problèmes sous un angle nouveau. Ils encouragent les subordonnés à remettre leurs croyances, leurs hypothèses fondamentales et leurs valeurs en question lorsque c'est approprié, de même que celles du leader lorsqu'elles apparaissent inadéquates pour résoudre les problèmes auxquels l'organisation est confrontée (Bass, 1985). Les leaders peuvent stimuler les subordonnés intellectuellement dans la mesure où ils peuvent discerner, comprendre, conceptualiser, indiquer aux subordonnés les occasions et les menaces auxquelles l'organisation est confrontée, ainsi que les forces, les faiblesses et les avantages concurrentiels de celle-ci (Bass, 1985).

Le troisième type de leader, soit le leader «laissez-faire», est très peu préoccupé quant à la relation qu'il entretient avec ses subordonnés (Avolio et Bass, 2002 ; Bass, 1998). Il tend à se désengager de ses responsabilités de gestion et cela se manifeste par le fait qu'il évite généralement de prendre des décisions concernant ses employés (Judge et Piccolo, 2004 ; Avolio et Bass, 2002 ; Bass, 1998). Il est rarement disponible lorsqu'on a besoin de lui et ne fournit généralement aucun soutien (Tremblay, Chênevert, Simard, Lapalme et Doucet, 2005).

Tremblay, Chênevert, Simard, Lapalme et Doucet (2005) admettent que ces trois types de leadership cohabitent habituellement à des degrés divers chez un même individu. Leur étude offre un angle d'analyse du comportement des leaders qu'il convient de relever. En effet, leur analyse emprunte à la théorie des buts (*goal setting theory*) pour comprendre comment le leader produit des effets de mobilisation. Prenant assise sur les travaux de Locke et Latham (2002) sur la mobilisation, l'étude de Tremblay *et al.* (2005) proposent une typologie du leader qui comporte trois dimensions, soit le leader motivateur (ou transactionnel), le leader mobilisateur (ou transformationnel) et enfin le leader démobilisateur (ou laissez-faire). Les traits distinctifs de ces trois types de leaders sont présentés dans le tableau ci-après.

Tableau 2.1 : Synthèse des caractéristiques des leaders

	Leader motivateur (transactionnel)	Leader mobilisateur (transformationnel)	Leader démobilisateur (laissez-faire)
Relations avec ses employés	Contractuelles, fondées sur un système de récompenses liées à la performance	Sociales, fondées sur la confiance, le soutien et le respect	Faible intensité, intervention lors d'écarts et de problème
Objectifs	Détermine et clarifie les attentes quant à la performance à court terme	Fournit une vision à long terme, une cause, des objectifs rassembleurs	Ne fournit pas d'objectifs stimulants, favorise le <i>statu quo</i>
Moyens de reconnaissance	Reconnaissance liée à la performance, pécuniaire principalement	Reconnaissance personnelle et sociale, non pécuniaire surtout	Punition, réprimande, absence de reconnaissance
Face aux situations problématiques	Résout les problèmes, mais reste ouvert aux suggestions	Délègue et responsabilise, encourage la prise de risques et la créativité	Espère que les problèmes se résoudre par eux-mêmes, n'intervient qu'en situation de crise
Face au développement des employés	Exploite efficacement les capacités actuelles sans nécessairement les encourager à se développer	Cherche à développer le plein potentiel de chacun par diverses actions (<i>coaching</i> , mentorat, etc.)	S'intéresse très peu aux individus et à leur développement
Face à l'amélioration et à l'efficacité	Améliore les choses en demandant une performance accrue	Change les choses par la remise en question, la stimulation des idées	Favorise le <i>statu quo</i>
Orientation de ses efforts	Satisfait les besoins et les intérêts des individus	Amène les individus à transcender leurs intérêts personnels pour le bien du groupe	Les individus doivent trouver eux-mêmes les moyens de satisfaire les intérêts individuels ou collectifs
Impact sur les employés	Motivation individuelle élevée, mais mobilisation faible, peut accroître le stress et la fatigue	Mobilisation élevée, coopération facilitée, bien-être et stress positif	Démobilisation, faible motivation, stress élevé et problèmes de santé mentale et physique

Source : Tremblay, Chênevert, Simard, Lapalme et Doucet (2005 : p.72)

En résumé, les travaux empiriques réalisés au cours des trois dernières décennies ont effectivement montré que les styles de leadership sont associés à plusieurs indicateurs de performance organisationnelle, dont la satisfaction de la clientèle, la satisfaction du personnel et les résultats financiers (voir la méta-analyse de Bass et Bass, 2008 ; pour des exemples récents, voir aussi Xenikou et Simosi, 2006 ; Obiwuru, Okwu, Akpa et Nwankwere, 2011).

Leadership et Culture

Les sections précédentes viennent de présenter une synthèse des études menées sur les concepts de culture et de leadership. À cet égard, il convient d'indiquer qu'il y a une grande affinité entre les universitaires qui traitent de la culture organisationnelle et ceux qui étudient le leadership. On le voit par exemple, dans les travaux Peters et Waterman (1982) qui discutent des avantages d'avoir une «culture forte» ou encore dans les thèses de Bass et Avolio (1993) sur la «culture transformationnelle». De telles cultures donnent aux membres un sentiment de distinction, un but et des attaches qui lient les personnes. La vision du leader se trouvant au cœur de la création de la culture organisationnelle a été véhiculée par de nombreux théoriciens, dont Schein ou encore Peter et Waterman. À titre d'exemple, Schein (1992) a affirmé que l'unique et principale fonction du leader est la manipulation de la culture. Dans le modèle de Bass, le changement de la culture organisationnelle constitue un des résultats du leadership transformationnel et, en retour, ce changement a un impact sur le niveau d'effort et la performance des subordonnées. D'autres auteurs avancent également que les leaders transformationnels exerceraient leur influence en modelant la culture organisationnelle (Sarros, Cooper et Santora, 2008 ; voir aussi la recension de Moynihan, Pandey et Wright, 2011). Ainsi, Moynihan *et al.* (2011) suggèrent que les comportements des leaders transformationnels sont susceptibles de favoriser l'émergence d'une culture favorable au changement, et ce, par le biais de la stimulation intellectuelle, l'identification charismatique (*idealized influence*) et de la motivation.

2.4.7. La théorie du changement stratégique

Les études qui relèvent de ce courant théorique tentent de tenir compte de l'ensemble fort important et hétérogène de variables qui se proposent d'expliquer la nature de l'évolution des organisations. Ainsi, cette théorie qui repose sur des études qui sont pour la plupart dans le domaine du normatif présente la particularité de proposer une définition du changement organisationnel qui inclut autant les aspects structurels qu'humains du changement. Pour les fins de l'analyse, seules les thèses qui présentent le changement

organisationnel comme un changement stratégique (Soparnot, 2009 ; Séguin, Hafsi et Demers, 2008 ; Rondeau, 1999 ; Hafsi et Fabi, 1997 ; Tichy, 1983), ou un changement de grande envergure (Mohrman *et al.*, 1989) seront présentées, en raison du fait qu'elles proposent une vision holistique du changement organisationnel.

Un des constats que posent Tichy (1983) ainsi que Hafsi et Fabi (1997) est celui de l'incomplétude des théories qui se penchent sur la dynamique de l'évolution des organisations. Partant de là, ces auteurs tentent, à travers le concept de changement stratégique, de proposer une théorie du changement organisationnel qui tient compte autant des dimensions humaines que des aspects structurels du changement organisationnel. Ainsi, pour Tichy (1983), les visions technique, politique et culturelle sont valides et non mutuellement exclusives. Cet auteur perçoit le changement stratégique comme un changement non routinier, non incrémental et discontinu, affectant toutes les orientations et/ou toutes les composantes de l'organisation. Une fois que le processus de changement a été déclenché, il peut être géré suivant différents modes opératoires. Ainsi, contrairement aux prescriptions techniques qui font reposer le changement sur l'élaboration de stratégies explicites, le changement comporte un aspect intentionnel, c'est-à-dire, explicitement planifié et un aspect «réalisé», c'est-à-dire, émergent de la situation. Sur ce dernier point, Tichy (1983) reprend la pensée de Mintzberg (1976) qui propose les termes «intentionnel» et «réalisé» pour caractériser les aspects du changement.

Le second constat posé par les promoteurs de ce courant théorique est que le langage qui décrit le changement organisationnel d'ordre stratégique est ambigu et difficile et ils expliquent cela par le caractère contingent de la définition du changement stratégique. Hafsi et Fabi (1997), proposent une vision du changement qui se veut une intégration de nombreuses thèses développées jusqu'ici sur le changement organisationnel. Ainsi, trois définitions sont proposées pour opérationnaliser le concept de changement stratégique :

- 1) «... un changement dont les manifestations peuvent être de quatre types : un changement de leadership, une modification de la perception que l'organisation a de son environnement, une modification de la qualité des ressources dont elle dispose, et une modification des objectifs à long terme» (Hafsi et Fabi, 1997, p.47).

- 2) «... un changement dont les manifestations sont la modification de l'un ou l'autre des principaux mécanismes de gestion (structures, systèmes et culture ou valeurs), qui fait en sorte de rompre l'équilibre qui prévalait auparavant pour le remplacer par un équilibre nouveau » (Hafsi et Fabi, 1997, p.48).
- 3) «... le changement qui touche soit le contenu (objectifs, appréciation de l'environnement et nature et disponibilité des ressources et du savoir-faire), soit le processus (structure, systèmes, culture et valeurs), de manière à modifier de manière durable la performance de l'organisation, et qui est perçu comme une rupture par les personnes clés de l'organisation» (Hafsi et Fabi, 1997, p.48).

Si les définitions du changement stratégique ainsi proposées sont intéressantes, il faut retenir que les théories de Tichy (1983) et de Hafsi et Fabi (1997), ne reposent pas sur des études empiriques et que les recommandations ainsi proposées pour mener avec succès le processus de changement stratégique, relèvent davantage d'un courant théorique normatif.

2.5. Le processus de gestion du changement : conditions de succès et facteurs d'échec

Une fois admis que le changement est divers de par sa nature (structurel, politique, culturel, etc.) et de par ses origines (facteurs à l'intérieur de l'organisation ou facteurs extérieurs à l'organisation), il faut pouvoir identifier les actions à mettre en place pour que sa mise en œuvre soit réussie ou à l'inverse penser aux écueils à éviter pour que la situation concurrentielle de l'organisation ne se détériore pas à la suite de l'introduction du changement. C'est l'objet des lignes qui suivent.

2.5.1. Les conditions de succès et les facteurs d'échec du changement organisationnel selon la perspective culturelle

Les tenants de la perspective culturelle (Schein, 2010 ; 1985 ; Ahn *et al.*, 2004 ; Kegan et et Lahey, 2001 ; Kilman, Saxton et Serpa, 1986) suggèrent qu'une question fondamentale au sujet de la culture consiste à savoir jusqu'à quel point cette dernière est ancrée au sein de l'organisation. Selon Kilman *et al.* (1986), la culture peut être examinée selon deux niveaux, soit : 1) celui des normes comportementales qui constituent des règles du jeu non écrites¹⁶ ; et 2) celui plus profond où la culture se manifeste par des croyances cachées, tacites, fondamentales sur lesquelles reposent toutes les décisions et actions, qu'elles soient quotidiennes ou stratégiques.

Autrement dit, pour les tenants de la perspective culturelle du changement organisationnel, opérer un changement d'ordre culturel dépend: 1) du niveau de profondeur ou d'ancrage de la culture étudiée et 2) de l'existence ou non de plusieurs cultures au sein de l'organisation (Kilman *et al.*, 1986). Ainsi, en fonction du niveau de culture qu'on envisage de changer, vont se poser divers problèmes.

¹⁶ Elles décrivent les comportements et attitudes que les membres d'un groupe ou d'une organisation exercent comme pression les uns sur les autres. Elles sont transmises d'un employé à un autre, par des histoires, des rites, des rituels et comportent des sanctions pour quiconque les viole.

À son niveau le plus profond, la culture est une manifestation collective de la nature humaine, un ensemble de désirs dynamiques, de motivations humaines qui font qu'un groupe se sent unique. Parmi les caractéristiques de la nature humaine que l'on peut retrouver chez certains membres du groupe, il y a l'insécurité qui entraîne chez les personnes qui la vivent des émotions négatives se matérialisant par diverses stratégies d'adaptation basées sur les réactions défensives et sur des dysfonctionnements. Dans la même veine, Kegan et Leahy (2001) avancent que le changement peut être difficile à implanter à cause d'appréhensions profondes qu'il induit chez les individus.

Les travaux de Kilman *et al.* (1986) s'appuient sur les postulats suivants : 1) certaines personnes ont un désir important de pouvoir et de contrôle et sont en difficulté face à toute action qui accroît leur dépendance envers leur organisation ; 2) les individus résistent au changement quand ce dernier met en danger leur sécurité et leur position ; 3) les individus ne disposent pas tous de la même habileté vis-à-vis de l'apprentissage. Kilman *et al.* (1986) suggèrent que les diverses réactions habituellement observées chez les groupes d'individus ne peuvent être totalement expliquées par les normes régissant les comportements ou par les hypothèses implicites sur l'environnement organisationnel. Il faudrait plutôt examiner les dynamiques non conscientes de la nature humaine dans les constitutions de groupes. Certaines caractéristiques psychologiques, lorsqu'elles sont largement partagées par les membres du groupe, permettent l'existence de comportements qui peuvent être perçus comme des dysfonctionnements par d'autres organisations et leurs membres. Ainsi, n'est-il pas surprenant, du point de vue de cette perspective, qu'il soit difficile pour la plupart des individus d'admettre que les croyances sur lesquelles reposent leurs décisions les plus importantes ne soient plus valides car cela invaliderait aussi bien leurs décisions passées que présentes.

Kilman *et al.* (1985) et, avant eux, Deal et Kennedy (1982) suggèrent qu'il est difficile d'amener les acteurs organisationnels à discuter de ces caractéristiques psychologiques et de la manière qu'elles influencent leurs interactions avec le groupe, ce qui entraîne, incidemment, une difficulté à effectuer un changement de ces caractéristiques profondément incrustées, qui ont pourtant une influence importante sur le comportement de l'équipe de travail. Plus précisément, Deal et Kennedy (1982) montrent de façon explicite comment la peur de perte de sens et la peur de mourir sont évoquées lors de tout

changement touchant des niveaux plus profonds de la culture, et ce, tant au niveau de la vie individuelle qu'à celui du changement organisationnel.

Kilman *et al.* (1986) suggèrent que le nombre de cultures que l'on découvre dans une organisation est fonction du niveau de culture sur lequel on interagit. Autrement dit, plus le niveau de culture que l'on désire changer est profondément ancré, plus on rencontrera de cultures à modifier et plus difficile et long sera le processus de changement. Ainsi, lorsque le changement requis touche des couches superficielles de culture, le processus de changement s'effectue avec une relative facilité puisque les membres du groupe peuvent concevoir les comportements requis pour obtenir le succès recherché.

Les implications en ce qui a trait à la gestion d'un changement d'ordre culturel sont également abordées par nombre de penseurs, dont Ahn *et al.* (2004) et Kilman *et al.* (1986). Pour ces derniers, plus profond est le niveau de culture à changer, plus l'approche participative de gestion est requise. Autrement dit, gérer le changement à des niveaux de culture plus profonds implique de gérer le changement différemment pour tenir compte des cultures des différentes unités de travail. En revanche, l'approche dite « X » de gestion (de haut en bas) peut réussir lorsqu'on est en présence d'une seule culture organisationnelle et que le changement porte sur les normes et non sur les croyances.

De plus, ces auteurs suggèrent que les approches « X » conduisent à des changements difficiles à maintenir même s'ils sont faciles à implanter au départ. De telles approches mènent à une conversion officielle aux exigences nouvelles, mais pas à une acceptation dans les faits des nouvelles normes. À l'inverse maintenant, les approches participatives de gestion mènent à des changements longs et difficiles à implanter, mais qui s'inscrivent cependant dans le long terme. Ce type de gestion mène à un engagement officiel et une acceptation effective du changement par les acteurs organisationnels.

2.5.2. *Les conditions de succès et les facteurs d'échec du changement organisationnel selon la théorie du changement stratégique*

La documentation sur la gestion du changement d'ordre stratégique abonde d'écrits théoriques et empiriques qui discutent des facteurs de succès et des conditions propices à l'échec de ce type de transformation organisationnelle. Ainsi, les facteurs à tenir compte pour assurer le changement stratégique seront d'abord présentés. La section suivante portera sur les éléments susceptibles de nuire au succès d'un projet de transformation stratégique de l'organisation.

Les conditions de succès

La documentation sur le changement stratégique propose une myriade d'éléments à tenir compte pour assurer le succès d'une transformation d'ordre stratégique qui n'est pas nécessairement étrangère à la complexité du concept de changement stratégique et à la multitude de dimensions qu'il renferme. Nombre de facteurs de succès présentés par les chercheurs comportent le même sens sous des libellés différents. Ainsi, un effort a été fait, dans le cadre de ce travail, pour regrouper les facteurs présentant une similarité conceptuelle, notamment dans les monographies de Séguin, Hafsi et Demers (2008) et de Hafsi et Fabi (1997).

Le temps: Pour de nombreux auteurs, il importe de prendre en considération le **temps** car le changement d'ordre stratégique prend des années à s'implanter (Hafsi et Fabi, 1997 ; Maccoby, 1989 ; Mohrman *et al.*, 1989 ; Nadler et Tushman, 1986). Dans la même veine, Rondeau, (1999) a introduit la notion de rythme qui est liée à la cadence d'action à maintenir et suggère que les organisations qui réussissent le mieux sont celles qui assurent une progression soutenue de la mise en œuvre du changement visé. Autrement dit, des changements trop rapides qui n'ont pas le temps de se construire une légitimité ou des transformations trop lentes qui s'étiolent et tardent à produire les résultats visés, ont un effet sur la mobilisation des acteurs, même les mieux disposés à l'égard du projet. Soparnot (2009) défend la nécessité d'un déploiement « évolutionnaire » en

expliquant qu'une approche incrémentale est nécessaire pour que les acteurs adoptent un rythme qui leur permette de s'approprier et de s'accommoder au changement.

L'équipe du changement: L'intervention d'une **équipe multidisciplinaire** constitue également un facteur de succès du changement (Hafsi et Fabi, 1997 ; Maccoby, 1989 ; Mohrman *et al.*, 1989 ; Nadler et Tushman, 1986). Pour leur part, Calori et Atamer (1990) suggèrent de bâtir un groupe d'agents de changement (aux profils complémentaires, avec un besoin élevé de pouvoir, un besoin élevé d'accomplissement et un besoin élevé d'affiliation) au-dessus duquel se trouve un leader fédératif. Toutefois, ces auteurs précisent que le rôle de la haute direction ne doit pas être surévalué. La présence de quelques autres gestionnaires qui multiplient les efforts est beaucoup plus déterminante, car il est pratiquement impossible à une personne seule de procéder à un changement stratégique, jusqu'à ce qu'un autre groupe de personnes puissantes soit convaincues (Calori et Atamer, 1990).

La coopération et la coordination: Il s'agit de s'assurer de la **coopération et de la coordination** entre les groupes concernés par le changement organisationnel (Rondeau, 1999 ; Hafsi et Fabi, 1997).

Les caractéristiques organisationnelles: Elles sont à considérer puisqu'elles ont un effet important sur la stratégie de changement organisationnel. Ainsi, pour Rondeau (1999), le contexte propre à chaque transformation devrait déterminer le type de démarche appropriée et permettre, par exemple, d'examiner la nécessité d'opérer un changement plus ou moins rapide en fonction du niveau d'adhésion de différents acteurs organisationnels. Hafsi et Fabi (1997) expliquent, pour leur part, qu'une organisation diversifiée, par exemple, dans des secteurs d'activité fort différents aura avantage à privilégier une stratégie de transformation décentralisée qui respectera l'autonomie de fonctionnement des diverses unités. À l'inverse, une stratégie de changement davantage centralisée pourrait s'avérer fructueuse auprès d'une équipe de direction responsable d'une grande entreprise ayant maintenu une structure fonctionnelle centralisée qui coordonnerait les opérations plus fortement intégrées (Hafsi et Fabi, 1997). En revanche, Soparnot, (2009) soutient que la flexibilité de l'organisation, caractérisée par une

organisation du travail de type organique (en équipe semi-autonome), constitue un atout pour initier le changement stratégique, car elle confère à l'organisation une capacité d'apprentissage individuelle. En effet, les équipes deviennent des espaces de dialogue, de liberté et d'exercice de l'intelligence. La nature « organique » de la structure facilite la compréhension des enjeux du changement et permet de construire des îlots d'instabilité au sein desquels l'échange et la confrontation des opinions suscitent l'émergence de solutions créatives.

La vision du changement: Il s'agit de l'articulation ou de la clarification de la vision. Certains auteurs parlent de la **clarification même de la direction à donner à la transformation** (Soparnot, 2009 ; Rondeau, 1999 ; Beckard, 1988). Plusieurs penseurs abordent également l'importance de créer une vision partagée de la future organisation (Covin et Kilman, 1990). À cet égard, Soparnot (2009) a découvert que la « position organisationnelle » vis-à-vis du changement ne saurait être circonscrite au leadership. Pour garantir le succès, la vision du changement doit être partagée par l'ensemble des acteurs et ce sont les représentations du changement de ces derniers qui vont conditionner leur adhésion à la transformation proposée. Dans la même veine, certains auteurs réfèrent à la reconnaissance de la pertinence du changement en fonction des besoins d'affaires de l'organisation (Covin et Kilman, 1990 ; Beckhard, 1988). Pour Calori et Atamer (1990) la formulation d'un projet stratégique est une condition nécessaire pour concentrer toutes les énergies à l'atteinte d'un but commun. Toutefois, cette stratégie doit être suffisamment souple pour favoriser l'émergence d'opportunités (Calori et Atamer, 1990).

Un engagement et un soutien visibles des cadres: Ce facteur réfère, dans le cas d'espèce, à l'importance de pouvoir compter sur des leaders crédibles, de « champions » du changement, capables de servir de modèles pour les autres membres de l'organisation (Covin et Kilman, 1990 ; Beckhard, 1988 ; Burke, Clark et Koopman 1984 ; Ackerman, 1982).

La préparation d'un changement efficace: Cela réfère à l'importance d'un bon diagnostic organisationnel dans le cadre duquel on évalue notamment la capacité de

l'organisation à changer (Hafsi et Fabi, 1997 ; Burke, Clark et Koopman, 1984 ; Ackerman, 1982). Rondeau (1999) précise qu'il est important d'élaborer un plan d'action qui va permettre l'identification des activités de mise en œuvre du changement de même que leur séquence. Ce plan fait partie, selon l'auteur, du scénario de la démarche de transformation ; lequel doit expliquer également le partage des rôles entre différents acteurs, les cibles à atteindre et le rythme.

L'encouragement à la participation: Cet élément renvoie à l'importance de faire participer les employés de divers secteurs de l'organisation à toutes les phases du processus du changement planifié (Covin et Kilman, 1990). Dans le même ordre d'idées, l'étude de Soparnot (2009) a mis en évidence l'importance des pratiques de mobilisation du personnel et de résolution collective des problèmes. Celles-ci traduisent la capacité de participation et d'initiative des acteurs. Institutionnalisée, la gestion participative est le reflet d'une culture de négociation. Et l'institutionnalisation des pratiques participatives permet aux acteurs de développer des dispositions à l'initiative, à l'engagement et à l'apprentissage, qui deviennent des atouts dans les démarches de changement.

Un ***haut degré de communication*** : On insiste particulièrement sur l'effet très positif des communications écrites et verbales (principalement descendantes) en ce qui concerne la coordination des objectifs et des activités inhérentes au processus de changement (Covin et Kilman, 1990 ; Beckhard, 1988). Khalid et Rehman (2011) suggèrent qu'un changement organisationnel suivi d'une communication efficace génère des émotions positives qui, à leur tour, contribuent à augmenter le niveau d'engagement professionnel. Enfin, Calori et Atamer (1990) proposent l'amélioration de la communication interne sur les questions stratégiques. Ceci renvoie à la sélection de l'information stratégique, à s'assurer d'un maillage réussi entre la structure et la segmentation stratégique, à l'utilisation des forces de travail transversales, à la réduction du nombre de niveaux hiérarchiques et à l'implantation des pratiques de gestion qui stimulent la communication, comme de donner aux employés une information générale sur la stratégie de l'organisation, la rotation des emplois, une politique de porte ouverte et le management participatif. La sélection de l'information stratégique évite d'avoir une surcharge d'information (Calori et Atamer, 1990).

Un **système de récompenses**: Celui-ci est établi en fonction des changements (Covin et Kilman, 1990 ; Calori et Atamer, 1990). Pour Soparnot (2009), il importe d'établir une stratégie « d'influence des normes de conduite ou de comportement » qui englobe la connaissance des normes de comportement internes, l'usage d'une combinaison de plusieurs pratiques de gestion (système de récompense, la formation, l'information, etc.) et la gestion du symbolique pour influencer les normes de comportement.

La gestion et le développement des ressources et des compétences: Ce facteur consiste à faire un rapprochement entre le développement du personnel et des compétences en technologies avec les orientations stratégiques générales (Calori et Atamer, 1990). Selon Soparnot (2009), les capacités d'apprentissage des acteurs constituent un puissant modulateur de la réussite des changements. Ces aptitudes peuvent être façonnées par les efforts de formation, la mobilité interne, etc. Ces investissements organisationnels apparaissent comme des dispositifs à finalité transformationnelle, car ils déterminent la capacité des acteurs à acquérir de nouvelles façons de penser et d'agir. L'individu acquiert une prédisposition au changement. Il devient un acteur « moteur » plutôt qu'un acteur « obstacle ».

La prise en compte des enjeux du pouvoir: Ce facteur requiert de comprendre le système de pouvoir au sein de l'organisation, de distribuer le pouvoir en fonction du comportement et de la compétence et de donner davantage de pouvoir à 'la base' et aux gestionnaires intermédiaires. Les gestionnaires interrogés dans le cadre de l'étude de Calori et Atamer (1990) n'ont pas hésité à donner davantage de pouvoir aux personnes qui étaient favorables aux nouvelles orientations (Calori et Atamer, 1990).

La culture de l'organisation: Soparnot (2009) avance que la culture est un cadre symbolique qui sert de référent à l'interprétation des événements et à partir duquel peuvent se comprendre le niveau d'implication des acteurs et leur attachement à l'organisation. La cohésion par les valeurs apparaît ainsi comme une ressource

dynamique. En effet, une culture cohésive transcende les représentations négatives à l'égard du changement et fait converger l'action collective vers la cible du changement.

La confiance à l'endroit des promoteurs du changement: Soparnot (2009) a trouvé que la confiance, en tant qu'actif relationnel, constitue une ressource de la transition. Si elle existe entre les acteurs et le promoteur du changement, la transformation s'en trouve facilitée. Dans cette optique, le leader qui symbolise le changement peut jouir de cette confiance et l'exploiter en faveur de la transformation. La confiance est une forme de garantie sur le comportement du réformateur et sur le contenu et la démarche de changement adoptée. Elle se renforce (ou se détruit) au fur et à mesure des discours et des actes. Son existence peut inciter les acteurs à suivre le réformateur dans ses décisions. D'autres auteurs comme Peus *et al.* (2009) et Oreg (2006) ont constaté que l'absence de confiance à l'endroit des cadres était le facteur le plus important qui explique la résistance au changement chez les employés.

Les facteurs d'échec

Les écrits existants ont accordé moins d'importance aux facteurs qui peuvent nuire ou handicaper le succès du changement organisationnel de nature stratégique. Voici tout de même quelques facteurs cités.

La taille de l'organisation: Plus l'organisation est grande, plus le changement organisationnel devra être important pour modifier les caractéristiques et la performance organisationnelle. Ainsi, selon Hafsi et Fabi (1997, p. 54) :

«Les conséquences pour le changement organisationnel semblent assez évidentes. D'une part, la stratégie de changement doit s'avérer suffisamment complexe pour s'adapter à ce haut niveau de complexité organisationnelle. Plus l'organisation sera complexe, plus il sera difficile d'implanter un changement organisationnel profond qui atteindra un grand nombre de sous unités et de sous-systèmes fortement différenciés. D'autre part, des forces d'inertie sont souvent présentes dans les grandes organisations. Cela s'explique par la prolifération de pratiques et de procédures développées en vue de faciliter la coordination et d'assurer un certain équilibre organisationnel ; lesquelles pratiques constituent souvent d'importantes sources de résistance au changement.»

Une histoire organisationnelle marquée par le succès: Les grandes organisations, spécialement celles qui ont connu du succès sur des périodes prolongées, peuvent avoir progressivement développé de fortes cultures organisationnelles, qui reposent sur un ensemble partagé de normes, de critères décisionnels et de modes de fonctionnement (Peters et Waterman, 1982). Dans ces organisations, il peut s'avérer difficile d'implanter des approches innovatrices ne cadrant pas avec ces cultures organisationnelles aussi solidement ancrées (Hafsi et Fabi, 1997).

Un manque de soutien des cadres (Hafsi et Fabi, 1997 ; Covin et Kilman, 1990 ; Zeira et Avedisian, 1989). Plus concrètement, il s'agit notamment de la faiblesse de l'appui accordé en matière de temps, de renseignements, de ressources humaines et financières (Zeira et Avedisian, 1989).

Une incohérence des actions des cadres supérieurs: Ce facteur fait référence au manque de cohérence des actions managériales par rapport à la nouvelle vision de l'organisation (Covin et Kilman, 1990).

Des attentes irréalistes: Il s'agit plus précisément des problèmes relatifs à une sous-estimation des ressources nécessaires (temps et argent) pour mener le processus de changement à terme (Covin et Kilman, 1990 ; Clark et Koopman 1984 ; Ackerman, 1982).

2.5.3. Leader ou gestionnaire ? : Le rôle des différents acteurs dans la conduite du changement

Eu égard à la conduite du changement et au rôle que doivent jouer les acteurs organisationnel, la recherche en gestion oppose parfois les leaders aux gestionnaires. Ainsi, à une extrémité du continuum, on distingue des auteurs comme Kotter (1990),

Bennis et Nanus (1985), Zaleznik (1977) qui pensent que, la conduite du changement de grande envergure est du ressort du leader uniquement.

Pour les tenants de la dichotomie des rôles respectifs des leaders et des cadres, les leaders du changement sont des hauts cadres ou gestionnaires supérieurs se trouvant au sommet de la hiérarchie organisationnelle qui conçoivent, initient ou font la promotion du changement stratégique. Par contraste, les gestionnaires du changement sont des cadres intermédiaires et spécialistes fonctionnels qui mettent de l'avant la vision des leaders et travaillent à bâtir l'adhésion autour du projet. La distinction implicite que l'on retrouve entre leaders et managers dans cette perspective repose sur le postulat à l'effet que le leader conçoit la vision alors que le gestionnaire traduit cette vision en programme de changement et actions.

À l'inverse, d'autres auteurs comme Caldwell (2003) mettent de l'avant la thèse selon laquelle, eu égard à la conduite du changement, les rôles respectifs des leaders et des managers sont différents quoique complémentaires. Ainsi, certains universitaires comme Van Wart (2011 ; 2005 ; 2003), Séguin *et al.* (2008) et Tremblay *et al.* (2005) avancent que cette distinction est non fondée et contribue à diminuer l'importance du rôle des cadres intermédiaires dans la conduite du changement. Dans la même veine, Caldwell (2003) affirme que, dans les faits, les deux rôles seraient le plus souvent peu différenciables parce que les attributs requis pour leader et gérer le changement sont des aspects inséparables de la gestion du changement.

Ainsi, de nombreux théoriciens du courant du changement stratégique, comme Séguin *et al.* (2008), Hafsi et Fabi (1997), Tichy et Devanna (1986) et Tushman *et al.* (1988) insistent sur le rôle actif et fondamental que doivent assumer les membres de la haute direction ainsi que les cadres opérationnels dans l'implantation du changement organisationnel. Plus spécifiquement, on convient généralement que non seulement ces dirigeants, appuyés par les membres de la haute direction, doivent instaurer le changement, mais aussi le soutenir pour l'amener à son terme (Galbraith, 1989 ; Nadler et Tushman, 1989). Autrement dit, en plus d'être les principaux initiateurs du changement organisationnel, ils devraient également préciser la nature de ce dernier, son mode d'implantation ainsi que la répartition des responsabilités liées à cette implantation (Hafsi et Fabi, 1997).

Conclusion :

Pour conclure, il convient de rappeler la question générale de recherche de cette thèse qui est à l'effet de comprendre pourquoi certains gestionnaires ont réussi mieux que d'autres à relever le défi que leur posait la gestion du PDV au sein de leur organisation, alors que tous opéraient dans un environnement quasi similaire.

Pour répondre à cette question, le présent chapitre s'est attelé à présenter les résultats d'études sur la décroissance organisationnelle, dans un premier temps. L'examen de ces études a fait ressortir l'importance de la perception de la justice organisationnelle et son incidence sur la réaction des survivants et, incidemment, sur la performance organisationnelle post-restructuration. Toutefois, ces travaux ne répondent pas à la question des causes qui amènent les cadres à poser des actes contribuant favorablement ou non au sentiment de justice. Cette insuffisance de la documentation sur les compressions de personnel nous a donc incités à examiner les théories du changement organisationnel.

Dans un second temps, les théories sur le changement organisationnel ont été examinées dans le but de comprendre par quels mécanismes les organisations évoluent et d'identifier les facteurs de succès et les causes d'échec du changement organisationnel. À cet égard, un des points communs à toutes les écoles de pensée qui ont été présentées dans ce chapitre réside dans la présence de leaders dotés d'une vision quant à l'idéal à poursuivre, la cible à atteindre et leur capacité à établir un plan d'action pour que cette vision se transforme en succès pour l'organisation. Une fois cela admis, plusieurs questions restent en suspens: Qu'est-ce qui détermine cette vision? Quelles en sont les éléments constitutifs? Si l'on admet qu'il n'existe pas une seule, mais plutôt plusieurs visions différentes de la cible à atteindre par l'organisation, par quels mécanismes ces visions multiples se traduisent-elles en action collective en faveur du changement?

Bref, les théories présentées dans ce chapitre n'expliquent pas clairement par quel mécanisme l'organisation fait l'agrégation (ou la synthèse) des visions individuelles (contradictoires ou non) du changement proposé en une stratégie globale de gestion de mise en œuvre de la transformation organisationnelle, telle que la gestion d'un programme

de réduction des effectifs. Le prochain chapitre présente une perspective théorique qui comble ces lacunes.

Chapitre 3

Cadre de référence

La Théorie de l'action raisonnée appliquée au champ d'étude du changement organisationnel

La recension des écrits présentée au chapitre précédent a permis de constater l'existence de plusieurs courants théoriques pouvant contribuer à expliquer la dynamique du changement au sein des organisations. Dans le présent chapitre, le parti pris opté en faveur de la théorie de l'action raisonnée (TAR) pour examiner l'action des gestionnaires publics quant au PDV s'explique à plus d'un titre.

Si les théories sociocognitives sont globalement considérées dans le cadre de cette recherche, il convient d'indiquer que le choix de la théorie de l'action raisonnée, pour orienter la cueillette et l'analyse des informations du terrain est justifié par le fait que cette théorie, à l'inverse de toutes les autres, ne considère pas l'individu comme une entité isolée. Autrement dit, si la TAR, postule, à l'instar des autres théories sociocognitives, que le comportement des individus est basé sur une évaluation cognitive des stimuli environnementaux, elle a l'avantage cependant de tenir compte de l'évaluation que l'individu fait quant à la pression de son entourage pour poser ou non un acte. Ainsi, transposée au contexte des organisations, la théorie de l'action raisonnée, pourrait être utile pour expliquer le processus par lequel l'action des agents du changement (qu'ils soient cadres supérieurs ou pas) est modulée, non seulement par leur interprétation cognitive de l'environnement, mais également par la perception qu'ils ont de l'évaluation que fait leur entourage au sujet de leurs stratégies de gestion.

La première section du chapitre fera la démonstration de l'utilité de recourir aux théories sociocognitives pour comprendre le processus de mise en œuvre du PDV. À cet effet, la thèse généralement défendue par ce courant de pensée sera exposée. L'apport potentiel de la TAR au corpus de connaissances dédié à la compréhension de l'évolution des organisations sera discuté dans la seconde section du chapitre.

3.1. La théorie de l'action raisonnée

Ce sont aux travaux de Fishbein et Ajzen (1975) et d'Ajzen et Fishbein (2009 ; 1980) que l'on doit la théorie de l'action raisonnée (TAR), traduction du concept anglais : *Theory of reasoned action* (Figure 3.1). L'objectif poursuivi par ces auteurs a été d'élaborer une théorie qui ait une capacité de prédiction et de compréhension du comportement d'un individu.

Pour développer leur thèse explicative des comportements sociaux des êtres humains, Ajzen et Fishbein (1980) sont partis des prémisses suivantes :

- i) Les êtres humains sont généralement rationnels et ils utilisent systématiquement l'information qu'ils ont à leur disposition.
- ii) Les individus font un examen des conséquences de leurs actions avant de s'engager à exécuter ou non l'action en question.

Aussi, ces auteurs ont proposé une démarche analytique en deux étapes, soit définir clairement le comportement et, ensuite, trouver les déterminants du comportement observé.

Fishbein et Ajzen (1975) définissent l'intention comme une composante conative intermédiaire entre l'attitude et le comportement. Elle représente le désir, le souhait, la détermination ou la volonté à émettre un comportement. L'intention permet de prédire le comportement. Plus elle est forte, plus la probabilité de produire le comportement effectif est grande.

Selon la TAR (voir Figure 3.1), le comportement d'une personne (G) est déterminé par deux facteurs, dont l'un est d'origine personnelle ou attitudinale alors que le second, d'origine sociale ou normative, reflète l'influence perçue de l'environnement social. Le premier facteur, soit l'attitude envers le comportement (C) réfère au jugement moral que l'individu fait au sujet de l'acte qu'il veut porter (action bonne versus action mauvaise). Le second facteur quant à lui réfère à la perception que l'individu a sur les pressions sociales qui s'exercent sur lui pour poser l'acte ou non. Puisqu'il porte sur la perception de prescription, ce second facteur est considéré comme une norme subjective (D). Les normes subjectives sont, quant à elles, déterminées par les croyances normatives et la motivation à s'y soumettre (Fishbein, 1980).

De manière générale, pour Ajzen et Fishbein, les individus auront tendance à poser un acte lorsqu'ils l'évaluent positivement (c'est-à-dire qu'ils pensent que cette action aura des conséquences positives) et lorsqu'ils croient que leur entourage (personnes qui sont importantes à leurs yeux) souhaiteraient qu'ils posent l'acte en question. En revanche, pour améliorer son pouvoir prédictif, la TAR ajoute un facteur, soit le poids ou l'importance relative que l'individu accorde autant à son attitude personnelle qu'à l'influence sociale ressentie, lorsque ces deux déterminants de son action se contredisent (E).

Les poids respectifs de ces deux variables (attitude personnelle et norme subjective) sont déterminés par la régression $F = C + D$, avec (F) qui mesure la force de l'intention à émettre un comportement en particulier ; (C) qui mesure l'attitude personnelle ou l'évaluation positive ou négative pour émettre le comportement visé et (D) qui renvoie à la force de la norme subjective à l'égard du comportement.

Autrement dit, la TAR suggère que, eu égard à un comportement donné, lorsque l'attitude (personnelle) d'un individu se trouve en contradiction avec sa norme subjective (pression sociale perçue), alors l'intention de poser l'acte sera déterminé par celui des deux facteurs (attitude ou norme subjective) qui a le poids le plus élevé. Enfin, le modèle théorique de l'action raisonnée admet que le poids relatifs de ces deux variables peut changer selon le comportement ou l'individu.

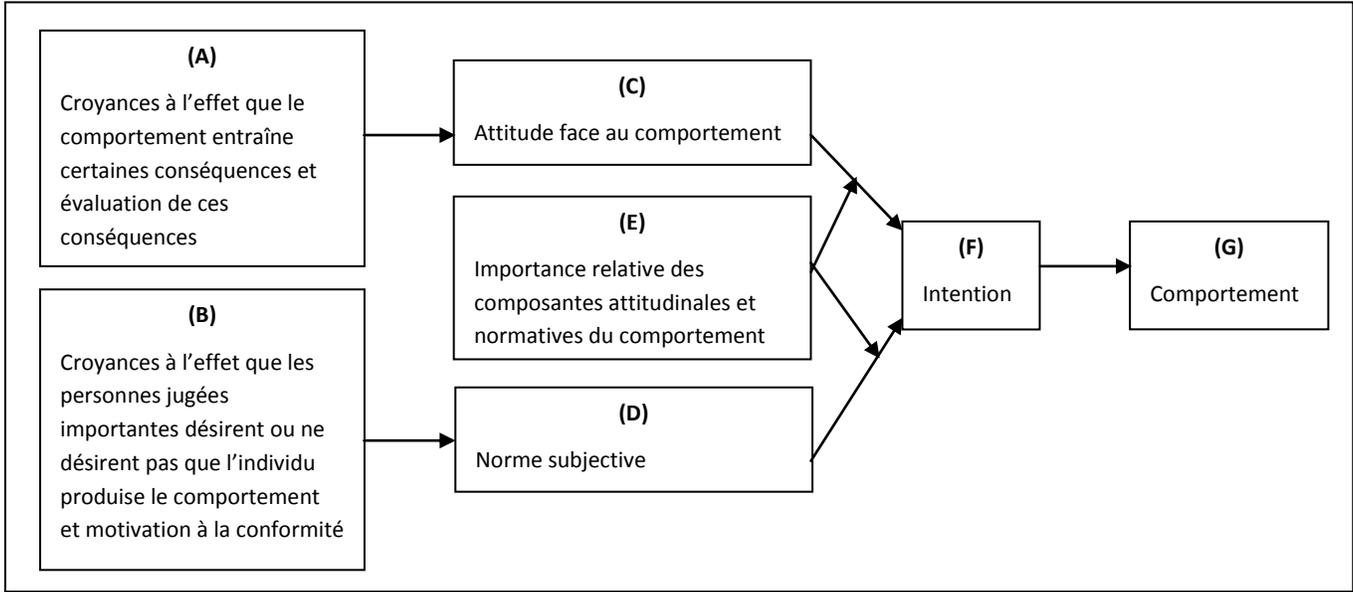


Figure 3.1 : Les facteurs déterminant le comportement d'une personne

Source: Traduction de Ajzen, I. et Fishbein, M. (1980), *Understanding Attitudes and Predicting Social Behavior*, New Jersey, Prentice-Hall.

3.1.1. L'influence des traits psychologiques et caractéristiques démographiques

La TAR admet qu'en dehors de l'attitude envers la cible, plusieurs autres facteurs peuvent influencer le processus de décision (le comportement d'un individu). Il s'agit notamment des traits de personnalité, tels que l'autoritarisme, le degré d'introversion/extraversion et le besoin d'accomplissement. On compte également des variables démographiques comme le sexe, l'âge, la classe sociale et la race. Enfin, d'autres facteurs comme, le rôle social, le statut, la socialisation, l'intelligence et les modèles parentaux (*kinship patterns*) pourraient exercer une influence sur le comportement d'un individu (voir Figure 3.2).

Si la TAR reconnaît l'existence de nombreuses études tendant à montrer l'importance des facteurs mentionnés au paragraphe précédent pour expliquer le comportement des individus, toutefois, elle n'intègre pas ces facteurs dans son champ d'étude. Elle considère ces facteurs comme des variables externes. Ainsi selon la TAR, ces variables externes ont un effet sur le comportement dans la mesure où elles affectent les

déterminants du comportement (évaluation individuelle et norme subjective) identifiés plus haut. L'effet de ces facteurs externes sur le comportement observé est plutôt indirect, comme le montre la figure 3.2.

3.1.2. Les multiples applications de la TAR

Comme l'ont remarqué de nombreux auteurs, dont Oudahi (2005), Ajzen (2001) ou encore Davis, Bagozzi et Warshaw (1989), la théorie de l'action raisonnée a été expérimentée et validée à travers un tel nombre d'études et appliquée à un tel nombre de contextes et de sujets qu'elle est devenue une théorie de référence en psychologie sociale pour l'explication des comportements.

À titre d'exemple, les théories de l'action raisonnée et du comportement planifié ont été abondamment utilisées dans le cadre des comportements de santé préventifs, et ce notamment, dans les recherches visant à promouvoir la réduction de la consommation d'alcool (Conner, Sutherland, Kennedy, Grealley et Berry, 2008 ; Norman, Armitage et Quigley, 2008 ; McMillan et Conner, 2003 ; Conner, Warren, Close et Sparks, 1999 ; Rise et Wilhelmsen, 1998 ; Marcoux et Shope, 1997 ; Morrison, Gillmore, Simpson et Wells, 1996 ; Laflin, Moore-Hirschl, Weis et Hayes, 1994), ou l'utilisation du condom (Adom, 2011 ; de Witt, Stroebe, de Vroome, Sandfort et van Griensven, 2000 ; Diaz-Loving et Villagran-Vazquez, 1999 ; Albarracin, Fishbein et Middlestadt, 1998 ; Jamner, Wolitski, Corby et Fishbein, 1998 ; Reinecke et al 1996). Toujours au sujet des questions relatives à la santé, la TAR a été utilisée avec succès pour comprendre les comportements relatifs à l'usage de substances illégales (Conner et McMillan 1999 ; Conner, Sherlock et Orbell, 1998b), à la consommation d'aliments à faible teneur en gras (par exemple, Armitage et Conner 1999a ; Paisley et Sparks, 1998) et à l'habitude de pratiquer une activité physique (par exemple Courneya, Friedenreich, Arthur et Bobick, 1999).

En marketing, autre champ disciplinaire de prédilection de la théorie de l'action raisonnée, nombre de recherches l'ont appliquée pour expliquer, entre autres, la fidélité d'un consommateur à une marque (Lichtlé et Véronique Plichon, 2008), l'adoption de la pratique de l'achat en ligne (Almoussa, 2011). Dans le domaine des technologies de

l'information, la TAR a été modifiée par Davis (1986), lequel a développé un modèle d'acceptation des technologies « *Technology Acceptance Model* » qui a pour objectif de proposer une explication quant aux facteurs qui déterminent l'acceptation des technologies. Cette application de la TAR au domaine des technologies a été subséquemment utilisée dans de nombreuses études qui portent par exemple sur l'attitude des utilisateurs de systèmes à l'égard de la protection des informations (Perès, Latour et Bergeron, 2003), la mobilisation des employés lors de l'implantation d'un système d'information (Oudahi, 2005) ou encore l'acceptation par les employés des ordinateurs (Davis, Bagozzi et Warshaw, 1989).

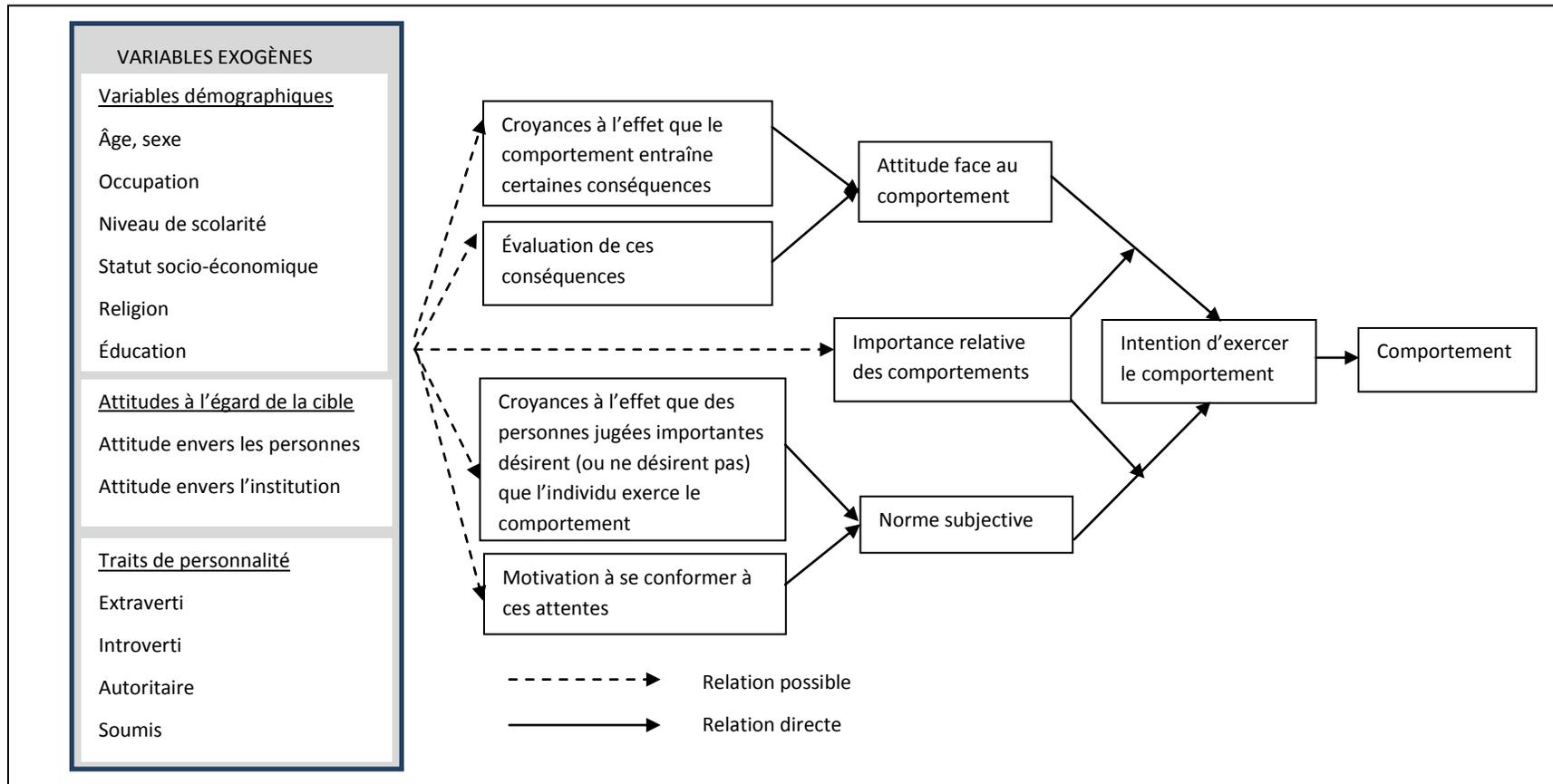


Figure 3.2 : Les effets indirects des variables externes sur le comportement

Source: Traduction de Ajzen, I. et Fishbein, M. (1980), *Understanding Attitudes and Predicting Social Behavior*, New Jersey, Prentice-Hall, p. 84.

3.2. Contribution potentielle de la théorie de l'action raisonnée au champ d'étude des organisations

Si les recherches sur l'attitude comme déterminant du comportement datent du début du 20^e siècle et abondent dans les champs de la psychologie et de la sociologie, il reste que l'intérêt pour ce concept dans le domaine des organisations est récent. C'est ce qui explique que peu de travaux académiques portant sur l'étude du changement organisationnel ont eu, jusqu'ici, recours à la TAR. Toutefois, la question de l'application de la TAR au champ d'étude des organisations fait déjà débat, ce qui montre un intérêt pour cette théorie.

En effet, certains auteurs, notamment, Thompson et Panayiotopoulos (1999) ou encore Johnston et Lewin (1996) ont avancé que la TAR ne serait pas appropriée pour l'examen des décisions prises en contexte organisationnel en raison de la dynamique du milieu organisationnel qui signifie l'imbrication de multiples sources de processus de décisions impliquant plusieurs personnes, unités organisationnelles, objectifs à atteindre. À l'inverse, Southey (2011) réfute cet argument et plaide en faveur de l'utilisation de la TAR pour l'étude d'organisations de petite taille, en invoquant la présence d'un nombre limité de décideurs dans de telles entreprises.

Au-delà du débat sur la pertinence de la TAR comme angle d'analyse des organisations, il convient d'indiquer que la capacité prédictive de la TAR a déjà été testée avec succès dans plusieurs études menées en milieu organisationnel. C'est notamment, le cas avec l'étude d'Abrams, Ando et Hinkle (1998) qui porte sur le roulement de personnel, ou de celle de Hill, Mann et Wearing (1996) qui traite de l'attitude des cadres eu égard à la technique du *benchmarking* comme outil de comparaison de la performance de leur compagnie. C'est également le cas avec la thèse de Rinfret (1991) qui porte sur l'attitude à l'endroit des femmes cadres en fonction de leur force numérique, de même que de la thèse d'Ouadahi (2005) qui porte sur la mobilisation des employés lors de l'implantation d'un système d'information.

Tel qu'indiqué plus tôt dans ce texte, le recours à TAR se justifie à plus d'un titre. En tout premier lieu, cette théorie s'attarde à des conduites qui relèvent d'un contrôle volontaire ; ce qui correspond bien au mandat des acteurs organisationnels en charge de la mise en œuvre du PDV. Dans un second temps, la TAR, bien que développée à

l'origine pour les comportements sociaux, a été utilisée pour d'autres types de comportements, comme par exemple dans le domaine des technologies d'information, le domaine de la santé ou encore du marketing.

Ainsi, s'inspirant des travaux de l'école sociocognitive, la présente recherche y adjoint la TAR pour tenter de répondre à la question de recherche qui consiste à savoir pourquoi des fonctionnaires publics, placés dans un environnement similaire, ont adopté des pratiques de gestion du PDV différenciées. Le modèle d'analyse qui a été proposé pour collecter et traiter les données du terrain est expliqué au chapitre suivant. Pour l'instant, il convient d'indiquer que ce modèle, à l'instar des théories sociocognitives, d'une part, et de la TAR, d'autre part, postule, que les comportements de gestion du PDV observés sont le résultat de l'action combinée des facteurs suivants:

- a) L'interprétation du PDV au titre de changement, par les agents du changement ;
soit les personnes désignées pour présider à la mise en œuvre du PDV ;
- b) Le sens donné au PDV par d'autres acteurs organisationnels influents ;
- c) Le contexte organisationnel.

Chapitre 4

Méthodologie de la recherche et présentation des données

Introduction

Avec ce quatrième chapitre, l'examen de la méthodologie sera présenté. Ce chapitre s'articule autour de trois grandes sections. Les positions ontologique, épistémologique et méthodologique de ce projet de recherche feront l'objet de la première section.

La seconde section abordera les caractéristiques générales du devis de recherche. À cet effet, un bref rappel des questions de recherche précèdera la présentation du cadre méthodologique proprement dit et la justification des choix concernant le recours à l'étude de cas multiples, le processus d'échantillonnage des organisations et des informateurs, les outils de collecte des données (l'entrevue semi-structurée et le questionnaire) et le processus de traitement et d'analyse des données recueillies. Les conditions de validité de la recherche ainsi que les garanties à apporter pour respecter les règles d'éthique de la recherche seront également examinées et présentées dans cette seconde section du chapitre.

Les grandes catégories conceptuelles qui ont émergé du processus de codage de l'information recueillie auprès des répondants via les entretiens seront présentées dans la troisième section du présent chapitre. Cette information porte sur le contexte organisationnel qui prévalait avant et durant l'implantation du PDV, sur les croyances des acteurs organisationnels¹⁷ concernant le PDV, sur les actions déployées dans le cadre de la mise en œuvre du PDV et, enfin, sur les impacts organisationnels du PDV.

¹⁷ Il importe d'introduire une distinction entre les termes « répondants ou informateurs » et « acteurs organisationnels ». Dans le présent texte, par « répondants ou informateurs » nous faisons référence aux 30 personnes (toutes membres de l'équipe de la Direction de ressources humaines de leur organisation) que nous avons rencontrées en entrevue. Autrement dit, ces personnes constituent la principale source d'information. En revanche, le terme « acteur organisationnel » est plus vaste puisqu'il englobe les répondants et toute autre personne (exemple un employé, un sous-ministre) mentionnée dans les verbatim. Comme le lecteur s'en apercevra tout au long du présent travail, il s'est avéré important d'introduire cette distinction en raison de l'importance du rôle attribué par les répondants à certaines personnes au sein de l'organisation durant l'implantation du PDV. Que ce soit au niveau des attitudes et des croyances exprimées à l'endroit du PDV ou même de mesures de gestion, certaines personnes ont pesé par leur comportement sur la mise en œuvre du Programme. Il s'avère donc crucial de distinguer ce qui relève de l'action de nos informateurs de celle de tierces personnes lorsque cela est important pour comprendre les différences inter groupes.

4.1. Position ontologique, épistémologique et méthodologique

La première partie de cette section nous donnera l'occasion de présenter les deux grands paradigmes qui traversent le champ d'étude de l'organisation, soit le paradigme positiviste et le paradigme interprétativiste. La seconde partie, quant à elle, nous permettra de présenter notre argumentaire quant à nos choix de réponse concernant les plans ontologique, épistémologique et méthodologique de la recherche.

4.1.1. Du positivisme à l'interprétativisme : brève présentation des principaux paradigmes présents dans le champ d'étude des organisations

La coexistence de nombreux paradigmes au sein du champ de connaissances dédié à l'étude des organisations est source de nombreux débats. Le premier porte sur le statut de la réalité, le second sur la relation entre chercheur et objet de recherche et le troisième découle des deux précédents et a trait à la méthodologie à adopter pour répondre aux préceptes de recherche d'un paradigme précis. De plus, il faudrait également signaler qu'il n'y a pas une unicité de point de vue quant à la classification de ces paradigmes. Ainsi, de nombreuses nomenclatures existent dont, entre autres, celles de Guba et Lincoln, (1994), Girod-Séville et Perret (1999) ou encore Allard-Poesi et Maréchal (1999). Pour simplifier la compréhension de notre texte, nous n'entrerons pas dans le détail des nuances qui distinguent ces différents paradigmes et nous nous bornerons à mentionner que ces paradigmes se situent le long d'un continuum et que seuls les deux paradigmes qui sont situés aux extrémités seront présentés dans ce texte, soit le positivisme et l'interprétativisme.

Le positivisme

Paradigme ayant longtemps dominé en sciences de la nature tout comme en sciences sociales, le positivisme est né de la conjonction de la physique et du logicisme et a pris forme dans le cadre du «Cercle de Vienne» à la fin du 19^e siècle (Déry, 1991). Initiée en sciences sociales par les travaux du sociologue Auguste Comte, la philosophie positiviste s'est propagée dans tous les champs d'activité scientifique, y compris en sciences sociales et en sciences administratives. Elle a longtemps bénéficié de la faveur

du plus grand nombre de chercheurs en sciences de l'administration, bien que sa suprématie ait été sérieusement contestée.

Sur le plan **ontologique** (i.e. concernant les questions qui ont trait à la nature de la réalité), les penseurs positivistes se caractérisent par une position qui consiste à affirmer qu'il existe un monde réel, extérieur à la compréhension du chercheur et qui ne demande qu'à être étudié (Girod-Séville et Perret, 1999 ; Guba et Lincoln, 1994). Ainsi, transposé dans le champ des sciences administratives, la philosophie repose sur la vision selon laquelle la nature des organisations est objective et que les organisations peuvent être vues comme des structures formées de composantes observables et mesurables.

D'un point de vue **épistémologique** (i.e. au sujet de la relation entre le chercheur et l'objet de recherche), le positivisme se distingue par la dualité et l'objectivité (Denzin et Lincoln, 1994 ; Guba et Lincoln, 1994). Subséquemment, le positivisme prône l'indépendance de l'observateur vis-à-vis de l'objet de recherche et vice-versa et l'absence de dépendance du chercheur à un système de valeurs.

Un ensemble de préceptes garantissant le caractère scientifique de la connaissance produite ont découlé des hypothèses ontologiques et épistémologiques des penseurs positivistes. De ce fait, la **méthodologie** privilégiée par le positivisme repose sur la logique hypothético-déductive et met l'accent sur la causalité, la fine opérationnalisation ou la mesure des concepts et la généralisation.

L'interprétativisme

À partir des années 50, une opposition à l'application du positivisme à l'étude des organisations s'est construite progressivement. Cette opposition qui est née de la remise en question de l'hypothèse ontologique d'une réalité qui existe en elle-même, indépendamment du chercheur, a laissé place à l'émergence du paradigme interprétativiste. Ainsi, au sujet de la **question ontologique**, l'idée centrale qui fédère les penseurs appartenant à ce paradigme réside dans la prémisse selon laquelle la réalité, à savoir l'objet ou le phénomène, est dépendante de l'observateur, notamment le sujet (Girod-Séville et Perret, 1999). Subséquemment, la réalité résulte de la compréhension ou du sens que lui donnent les acteurs sociaux, y compris le chercheur.

En ce qui a trait à la **question épistémologique**, l'interprétativisme se fonde sur la notion de *Verstehen* (comprendre) introduite par Weber (1965) qui comprend deux niveaux d'analyse. Dans le premier niveau, les individus sont amenés à interpréter et à comprendre leur univers tandis qu'à un second niveau, *Verstehen* est le processus au travers duquel le chercheur interprète les significations subjectives attribuées au comportement des individus qu'il étudie. Pour les tenants de l'interprétativisme, le processus de création de la connaissance passe par la compréhension du sens que les acteurs donnent à la réalité (Girod-Séville et Perret, 1999). Contrairement au positivisme, qui tente d'expliquer une réalité existante, l'interprétativisme, lui, cherche à comprendre les phénomènes à travers l'interprétation des acteurs.

Sur le **plan méthodologique**, on peut affirmer qu'à l'inverse du paradigme positiviste qui postule l'objectivité et prétend l'atteindre par des instruments de mesure impersonnels, l'interprétativisme privilégie, pour sa part, l'observation participante, l'étude de cas, l'entrevue et l'analyse critique des textes comme méthodes de recherche.

4.1.2. Le choix du paradigme interprétativiste

Les recherches sur les mesures de réduction de personnel ayant été essentiellement menées à la lumière du courant interprétativiste/qualitatif demeurent très peu nombreuses, voire inexistantes. Ce sont dans une grande majorité des approches positivistes/quantitatives, privilégiant l'utilisation de questionnaires auprès de vastes échantillons qui ont été utilisées (cf. recension des écrits au chapitre 2). La présente recherche s'inspire donc du paradigme interprétatif dans le sens où l'analyse qui la sous-tend se fonde essentiellement sur les représentations que se font les personnes directement affectées à la gestion du PDV, notamment les DRH et les CRH au sujet de cette mesure et de leurs actions au quotidien. Ainsi, que ce soit au niveau de la nature des questions posées que dans la méthodologie utilisée, cette étude s'inscrit dans un créneau nouveau et différent, ce qui en fait son originalité.

Il est clair que nous nous éloignons du paradigme positiviste dans le sens où notre position ontologique est à l'effet que les acteurs organisationnels n'agissent pas

uniquement en fonction des faits mais en grande partie de l'interprétation qu'ils en ont (Cornolti, 2001), et ce, que cette interprétation soit juste ou erronée. De plus, le postulat adopté dans le cadre de cette démarche est à l'effet qu'en dépit de leur bonne foi et de leur pouvoir, les acteurs organisationnels n'agissent pas en vase clos et sont donc contraints (consciemment ou non) de tenir compte des perceptions de tierces personnes de leur entourage, et notamment, des personnes se trouvant dans une position hiérarchique supérieure à la leur.

4.1.3. Le choix d'une grille d'analyse essentiellement qualitative

En raison de la nature même du problème de recherche, qui est de mettre en lumière l'expérience d'un changement (le PDV) telle que vécue par les acteurs organisationnels, le recours à une méthodologie de recherche qualitative s'est imposé d'emblée.

La démarche de recherche ainsi présentée est essentiellement qualitative. Toutefois, il convient de mentionner que cela ne saurait être interprété comme un rejet de l'outil quantitatif. L'analyse quantitative n'a pas été mise totalement de côté. En effet, comme nous l'expliquerons plus loin, nous avons eu recours à la quantification (fréquences des énoncés) pour comparer les groupes d'organisations. De plus, un questionnaire (incorporant des données factuelles sur le PDV) a été utilisé pour collecter des données permettant de vérifier nos intuitions ou d'apporter une réponse aux interrogations suscitées lors de l'analyse qualitative. En cela, la démarche proposée dans le présent projet de recherche rejoint l'analyse de Guba et Lincoln (1994), Morse (1994) de même qu'Atkinson et Hammersley (1994) qui pensent que si les méthodes qualitatives sont dominantes dans les paradigmes constructiviste et interprétatif, les méthodes quantitatives n'en sont pas exclues puisqu'elles peuvent notamment permettre d'apporter des informations complémentaires. Certains auteurs, comme Jick (1979) et Bryman (2007 ; 2006), encouragent même l'utilisation simultanée de méthodes qualitatives et quantitatives pour étudier une même question selon le principe de triangulation. Ainsi, lorsque les résultats obtenus par chacune des méthodes convergent, elles se renforcent l'une l'autre et concourent à augmenter la validité de la recherche (Royer et Zarlowski, 1999a).

En résumé, décrire les croyances des individus au sujet du PDV et tenter de comprendre comment leurs attitudes envers cet événement se sont traduites en stratégies concrètes de gestion du PDV commandaient le recours à une méthodologie qualitative. La relative nouveauté des questions de recherche, le nombre de concepts et la complexité des interactions entre ces derniers ne peuvent être saisis que dans le cadre d'une démarche souple, flexible, qui laisse davantage de place à l'expression des sujets étudiés. Ceci étant dit, certains éléments du contexte dans lequel s'est implanté le PDV peuvent être recueillis de manière quantitative. Il s'agit notamment de toutes les données factuelles comme le nombre de restructurations antérieures au PDV ; les données sociodémographiques (âge, sexe, niveau de scolarité, etc.) et socioprofessionnelles (expérience professionnelle, ancienneté organisationnelle, expérience dans la gestion des restructurations, expérience dans le secteur des ressources humaines, style de supervision, style de leadership, etc.) des répondants. Pour de telles données, il est plus utile de recourir à un instrument structuré qui permet une collecte de même qu'un traitement uniforme de l'information dans le but d'effectuer une analyse comparative. Dans le cadre de cette étude, il a fallu recourir à un questionnaire qui a permis de recueillir des données factuelles sur le contexte organisationnel. Ainsi, même si elles n'ont pas été incorporées dans la présentation finale des résultats, les données collectées de façon préliminaire par le questionnaire ont permis de préciser l'orientation que devrait prendre la conduite des entrevues car ces données ont permis d'avoir un aperçu du contexte organisationnel prévalant avant et durant la mise en œuvre du PDV au sein des organisations étudiées.

4.2. Cadre méthodologique

La présente section du chapitre est consacrée à la présentation du cadre méthodologique adopté. Toutefois, avant de le présenter, il convient de rappeler la question générale exposée en introduction :

« Comment expliquer que, placés dans un environnement quasi-similaire, les gestionnaires du groupe A, comparativement à ceux du groupe B, aient réussi à implanter le PDV en favorisant une perception positive quant à la justice organisationnelle? »

Cette étude s'est essentiellement inspirée de la théorie de l'action raisonnée de Ajzen Fishbein (2009 ; 1980) présentée au chapitre 3 ; ce qui a permis l'élaboration d'un cadre de référence (voir Figure 4.1) qui tente d'expliquer les différences observées entre les organisations du groupe A et celles du groupe B eu égard à la justice organisationnelle perçue, en mettant en lumière les croyances et attitudes des acteurs organisationnels (section 2 de la figure 4.1), les stratégies de gestion déployées en vue de la mise en œuvre du Programme (section 3 de la figure 4.1) et les impacts du PDV sur les organisations étudiées (section 4 de la figure 4.1).

Ainsi, de la question générale de recherche formulée, les sous-questions suivantes ont émergé :

1. Les différences observées quant à la justice organisationnelle entre les deux groupes d'organisation s'expliquent-elles par des croyances différenciées entre les acteurs au sujet du bien-fondé du PDV? Si oui, en quoi les croyances des acteurs des organisations du groupe A se distinguent-elles de celles de leurs collègues du groupe B? Les propos des répondants du groupe B laissent-ils transparaître davantage d'appréhension des acteurs organisationnels eu égard au PDV comparativement à ceux du groupe A?
2. Les différences observées quant à la justice organisationnelle entre les deux groupes d'organisation sont-elles le reflet de pratiques de gestion différenciées lors de la mise en œuvre du PDV? Si oui, observe-t-on davantage de pratiques de gestion du PDV injustes dans le groupe B comparativement au groupe A?
3. Les différences observées quant à la justice organisationnelle entre les deux groupes d'organisation sont-elles le reflet des impacts différenciés que le PDV aurait eu sur les deux catégories d'organisation? Autrement dit, recense-t-on davantage d'impacts négatifs du PDV au sein des organisations du groupe B comparativement à celles du groupe A?

Le contexte général dans lequel évolue une organisation a une incidence sur ses chances de succès lors de la mise en œuvre d'un changement. La notion de contexte organisationnel couvre plusieurs dimensions. En effet, lors de la mise en œuvre d'un changement organisationnel, la culture (soit les us et coutumes, les façons de faire, les valeurs, etc.), les ressources financières, matérielles, humaines sont autant d'éléments qui peuvent soit contribuer au succès ou mener à l'échec. Cette réalité a été prise en compte et ces éléments ont été introduits dans l'analyse (section 1 de la figure 4.1).

Enfin, une série de questions ont été formulées (regroupées dans les sections 1 et 3 du questionnaire) avec l'intention de recueillir toutes données organisationnelles susceptibles d'aider à mieux comprendre les causes des croyances et attitudes de même que les stratégies de gestion des acteurs organisationnels concernant le PDV. À titre d'exemple, la première section du questionnaire vise à recueillir les données factuelles sur le PDV (volume de départ, modalité de compensation financière du personnel partant, présence ou absence de programmes de réduction d'effectifs antérieurs à 1996, etc.). Dans la deuxième section du questionnaire, des données sur le support organisationnel octroyé aux principaux agents de la mise en œuvre du PDV, à savoir les répondants, ont été collectées.

En résumé, même si les résultats recueillis par le questionnaire n'ont pas fait l'objet d'une incorporation systématique dans la présentation des résultats, elles ont, néanmoins, facilité la collecte des données d'entrevue car elles ont été utilisées pour avoir une idée globale du contexte organisationnel dans lequel s'est déroulée la mise en œuvre du PDV. Ainsi, comme on l'expliquera plus loin dans le présent chapitre, le concept de contexte organisationnel s'est avéré riche de sens car au-delà des réponses obtenues via le questionnaire, les répondants nous ont fourni, en entrevue, une information riche et dense qu'il a fallu intégrer dans le cadre de référence en raison de leur apport significatif dans la compréhension des croyances et attitudes des acteurs organisationnels de même que de leurs actions eu égard à la gestion du PDV.

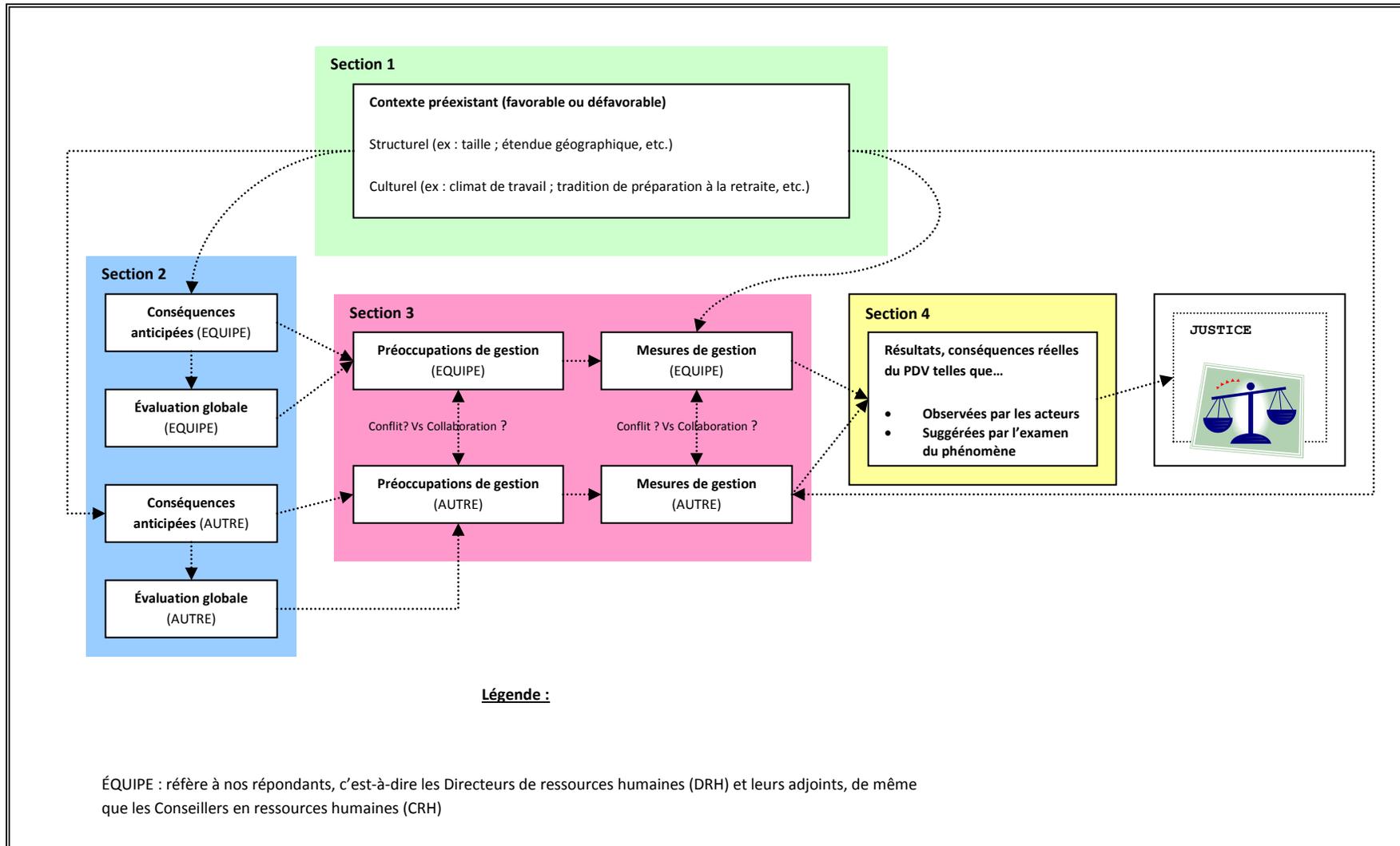


Figure 4.1 : cadre de référence schématisé

4.2.1. Le choix de l'étude de cas multiples

Le devis de recherche repose sur l'étude de dix ministères et organismes répartis en deux groupes distincts. L'étude de cas, pour Yin (1994), ne se résume pas en une simple technique de collecte de données ou en un quelconque devis de recherche. Pour lui, il faudrait plutôt y voir une stratégie de recherche complète et intégrée ; une démarche qui repose sur une étude empirique approfondie d'un individu, d'une famille, d'un groupe ou d'une organisation. Ce type d'investigation est particulièrement utile pour : 1) décrire un phénomène dans son contexte réel et, en particulier, lorsqu'on ne peut comprendre le phénomène que par rapport à son contexte ; 2) expliquer les liens de causalité dans des contextes trop complexes pour qu'on puisse recourir aux devis expérimentaux ; et 3) analyser des cas de figure où le chercheur dispose de propositions théoriques préalables qui vont guider la collecte et l'analyse des données (Yin, 1994).

Ainsi, la nature de nos questions de recherche plaide en faveur du choix de l'étude de cas. En effet, il serait difficile de comprendre le processus par lequel on en est arrivé à des résultats significativement différents eu égard à la justice organisationnelle entre les deux groupes d'organisation sans mettre en relief le contexte dans lequel les décisions de gestion du PDV ont été prises. De plus, seule une étude en profondeur de chaque organisation est susceptible de nous permettre de découvrir la chaîne causale qui relie contexte, croyances, stratégies de gestion et conséquences du PDV.

Dans le cadre de cette recherche, il a été décidé d'opter pour une étude de cas multiples qui seront analysés de façon transversale de manière à dégager les éléments suivants:

- les patterns (intragroupe et intergroupe) et les différences (intergroupes) concernant le contexte organisationnel ;
- les croyances et attitudes des acteurs eu égard au PDV ;
- les actions ou stratégies de gestion déployées par les acteurs organisationnels pour procéder à la mise en œuvre du Programme au sein de leur ministère ; et enfin
- les impacts du PDV sur le personnel des organisations à l'étude.

Bien entendu, il convient de rappeler que toutes les dimensions mentionnées ci-dessus seront présentées dans le but de comprendre l'incidence de leurs

interactions mutuelles sur le sentiment de justice organisationnelle et, plus précisément, sur les scores différenciés entre les deux groupes de ministères sur cette dimension.

Une caractéristique importante de l'étude de cas réside dans la souplesse avec laquelle il est possible d'accumuler des données sur un cas particulier (Fortin, 1996). Cela sous-tend donc une flexibilité et une ouverture d'esprit du chercheur qui ne doit pas chercher à imposer son point de vue par rapport au phénomène qu'il étudie. Cette préoccupation a été présente tout au long du processus du traitement et d'analyse des données, pour tenir compte de nouveaux thèmes qui ont émané de la lecture des verbatim. Subséquemment, de nouveaux codes ont été incorporés alors que d'autres, provenant du système de codage préliminaire ont dû être abandonnés.

4.2.2. Processus d'échantillonnage : sélection des sites ou ministères

Présenter le raisonnement sur lequel repose le processus d'échantillonnage des sites et des informateurs nécessite au préalable de rappeler le contexte dans lequel ce projet de recherche a vu le jour.

Une étude longitudinale effectuée de 1998 à 2001 pour évaluer les conséquences du PDV sur le personnel restant a permis de constater, à l'instar de nombreuses recherches sur les impacts des politiques de réduction de personnel, que le PDV avait généré chez les fonctionnaires un sentiment d'injustice organisationnelle et que ce dernier était négativement associé au climat de travail et à la performance du personnel (Rinfret et Ngo Manguelle, 2007 ; Ngo Manguelle et Rinfret, 2002 ; Rinfret, 2000).

Après avoir examiné la médiane des scores obtenus sur le sentiment de justice organisationnelle par l'ensemble des 47 ministères et organismes publics ayant fait l'objet de cette étude longitudinale, il est apparu qu'une douzaine d'organisations se démarquaient significativement. Pour être plus précis, parmi les 12 organisations qui se démarquent de l'ensemble, sept présentent un score sur la justice organisationnelle supérieur au score médian obtenu par l'ensemble des 47 organisations publiques étudiées et, à l'inverse, cinq autres présentent un score inférieur. De tels résultats laissent suggérer que les employés de certains ministères

ont un sentiment vis-à-vis de la justice organisationnelle plus élevé que celui de leurs collègues en provenance d'autres ministères et, qu'à l'inverse, d'autres ont un sentiment de justice moindre. Ce constat de l'existence de différences organisationnelles eu égard à la perception de la justice organisationnelle est donc à l'origine de la présente recherche qui vise à découvrir la source de telles différences.

Comme le suggèrent les précédents paragraphes, les organisations examinées sont sélectionnées sur la base d'un processus d'échantillonnage par choix raisonné, soit une technique qui repose sur le raisonnement du chercheur (Royer et Zarlowski, 1999b ; Fortin, 1997).

Si l'échantillonnage probabiliste présente l'avantage de limiter les risques de validité interne en raison de la sélection aléatoire des sujets, le recours à une méthode probabiliste n'est toutefois pas indispensable lorsque l'objectif d'une recherche est d'établir ou de tester des propositions théoriques plutôt que de généraliser des résultats à une population particulière (Royer et Zarlowski, 1999b). Les échantillons constitués par choix raisonné permettent, en outre, de choisir de manière très précise les éléments de l'échantillon et, ainsi, de garantir plus facilement le respect de critères exigés par certains designs de recherche, tels que l'homogénéité (Royer et Zarlowski, 1999b).

Deux raisons ont présidé au choix des sites. La première porte, comme nous venons de l'expliquer, sur le score médian obtenu par les organisations à l'étude eu égard à la justice organisationnelle perçue. Le deuxième critère de sélection a été le nombre de participants ayant répondu à la première étude de 1998 pour chaque ministère. Autrement dit, nous avons privilégié les ministères comptant le plus grand nombre de répondants afin d'augmenter les chances que le score moyen obtenu par ces organisations en 1998 ne soit pas le résultat d'une erreur d'échantillonnage. (cf. Tableau 4.1).

Douze ministères et organismes de la fonction publique du Québec ont été, initialement, retenus pour cette étude. Toutefois, en raison des refus exprimés quant à la participation à l'étude, le nombre de cas examiné a été ramené à dix. Ainsi, l'échantillon à l'étude est divisé en deux groupes. Le premier inclut six ministères et organismes ayant obtenu les scores les plus élevés sur la justice organisationnelle, tandis que le second regroupe quatre ministères et organismes ayant obtenu les scores les plus faibles sur la même dimension. Pour faciliter la compréhension du

texte, on référera respectivement aux ministères du premier groupe par « **Groupe A** » et à ceux du deuxième groupe par « **Groupe B** ». Cette démarche de recherche repose donc sur des échantillons extrêmes ou déviants.

Tableau 4.1 : Processus de sélection des ministères et organismes

Données sur l'étude longitudinale de 1998 ayant servi de point de départ à cette recherche doctorale			
<ul style="list-style-type: none"> N = 46 organisations N = 695 participants 		Résultats sur la justice organisationnelle perçue : <ul style="list-style-type: none"> X = 3.46 (moyenne) M = 3.40 (médiane) 	
Groupe A		Groupe B	
Score moyen sur la justice en 98 (Nombre de répondants en 98)		Score moyen sur la justice en 98 (Nombre de répondants en 98)	
A1	3.59 (29)	B1	3.18 (36)
A2	3.72 (11)	B2	3.27 (10)
A3	3.54 (77)	B3	3.15 (20)
A4	3.72 (11)	B4	3 (7)
A5	3.5 (12)	B5	3.33 (111)*
A6	3.71 (14)		
A7	3.70 (47)*		

* = Refus de participer au projet de recherche

4.2.3. Processus d'échantillonnage : sélection des informateurs

Au sujet des raisons qui ont présidé à la sélection des répondants, il convient d'indiquer qu'à la suite d'entretiens préliminaires avec deux praticiens de l'administration publique dotés d'une longue expérience du secteur public québécois et impliqués de diverses manières à l'élaboration ou à la mise en œuvre du PDV, il est apparu que les acteurs de la réforme les plus susceptibles de fournir les réponses aux questions soulevées dans la problématique de recherche sont les personnes qui étaient titulaires du poste de directeur des ressources humaines (DRH) au moment des faits, soit entre 1996 et 2000. Les premières rencontres effectuées avec les DRH nous ont également amenés à inclure leurs adjoints, à savoir les conseillers en ressources humaines (CRH) car si les DRH sont en mesure de répondre aux questions touchant les implications organisationnelles du PDV, il

demeure que la plupart d'entre eux ont délégué aux CRH l'administration quotidienne du Programme, qui couvrait la rencontre avec les candidats à la retraite, le suivi financier de leur dossier, etc.

Pour chacun des cas à l'étude, les personnes ayant directement participé à la gestion du PDV dans leur organisation ont été identifiées puis contactées pour participer à la recherche. L'échantillon examiné est donc, à une exception près¹⁸, essentiellement composé de personnes occupant soit un poste de DRH ou alors de CRH. Pour chaque organisation, nous nous sommes assurés d'avoir au moins un représentant de chacune des deux catégories d'emploi, étant donné que les cadres et les adjoints accomplissaient des tâches différentes, quoique complémentaires.

La présente recherche porte donc sur des données recueillies auprès de 30 personnes qui ont été retenues sur la base de leur participation active à la gestion quotidienne du PDV au sein de leur organisation (Tableau 4.2). Au moment des faits, 36,7% de ces personnes occupaient le poste de DRH ou un autre poste de cadre tandis que 63,3% étaient titulaire d'un poste de professionnel agissant à titre de CRH ou de conseiller en relations de travail (CRT). Les CRH rencontrés se rapportaient directement aux DRH dans la gestion du PDV.

Dix-sept des participants appartiennent au groupe A et 13 au groupe B. Des 30 participants, huit sont des femmes et 22 sont des hommes. Des huit femmes interrogées, trois sont cadres et cinq sont adjointes, ce qui signifie que l'échantillon compte respectivement 10% de cadres féminins et 16,7% d'adjointes. Concernant les hommes, huit des 22 personnes de sexe masculin occupent un poste de cadre contre 14 adjoints. Ainsi, l'échantillon compte 26,7% de cadres de sexe masculin et 46,7% d'adjoints. L'âge moyen des participants est de 54,72 ans. Enfin, ces personnes cumulaient en moyenne 23,3 années d'ancienneté dans la fonction publique. Les précisions sur les caractéristiques sociodémographiques de l'échantillon sont présentées au Tableau 4.3.

¹⁸ Pour une organisation du groupe B, nous avons rencontré le Directeur général de l'administration (DGA) à la place du Directeur des ressources humaines (DRH). Nouvellement admis au poste de DRH, ce dernier n'avait pas d'expérience professionnelle en ressources humaines de sorte qu'il a « délégué » la gestion quotidienne du PDV à son adjoint (soit le conseiller en ressources humaines). Ayant dans un premier temps accepté de nous rencontrer en entrevue, ce DRH s'est finalement désisté et nous a référé à son supérieur (le DGA) de même qu'à l'adjointe de ce dernier et au CRH en exercice durant les faits.

Procédure :

Une fois le choix des organisations à l'étude arrêté, nous avons contacté par téléphone la direction des ressources humaines de chacun des ministères afin de connaître, le cas échéant, l'identité de la personne qui était en poste durant la période étudiée, d'une part, et de la retracer, d'autre part. Il faut dire qu'au moment de la collecte des données, très peu de nos informateurs se trouvaient encore à l'emploi du même ministère, plusieurs d'entre eux étant partis à la retraite.

Lorsque la personne recherchée a été localisée, le premier contact téléphonique a été établi avec l'objectif de lui expliquer le motif de l'appel. Par la suite, un courriel était envoyé à l'informateur, lui expliquant l'objectif de la recherche de même que la nature de sa participation à l'étude. Lorsqu'elle était positive, la réponse de l'informateur concernant sa participation à la recherche, nous parvenait par courriel avec ses coordonnées postales. Ainsi, une fois le consentement du répondant obtenu, les documents suivants lui étaient acheminés par voie postale:

1. une lettre expliquant de façon détaillée les thèmes abordés, les objectifs de la recherche de même que la nature et l'étendue de son implication dans l'étude et garantissant le respect des règles d'éthique de la recherche (cf. annexe 1) ;
2. une lettre d'appui de la directrice de thèse (cf. annexe 2) ;
3. une copie abrégée du curriculum vitae de la chercheuse ; et
4. le questionnaire (cf. annexe 3).

De plus, chacune de ces personnes a obtenu la garantie écrite que ses réponses demeureraient confidentielles.

Une fois le questionnaire complété, le participant était sollicité pour une entrevue d'une heure et 45 minutes en moyenne. Les questionnaires étaient récupérés lors de l'entrevue et chaque participant avait le loisir de poser des questions, le cas échéant, sur une question incomprise du questionnaire.

Tableau 4.2 : Répartition des participants par fonction et par site

Groupe A			Groupe B		
Site	N =		Site	N =	
A1	5	DRH (2) CRH (3)	B1	3	DRH (1) CRH (2)
A2	3	DRH (1) CRH (2)	B2	3	DRH (2) CRH (1)
A3	3	DRH (1) CRH (2)	B3	4	DRH (1) CRH (3)
A4	2	DRH (1) CRH (1)	B4	4	DRH (1) CRH (1) DGA (1) A. DGA (1)
A5	2	CRT (1) CRH (1)			
A6	2	DRH (1) CRH (1)			
TOTAL					

Tableau 4.3 : Caractéristiques sociodémographiques des participants

	Femmes (N = 8)	Hommes (N = 22)	Total (N = 30)
Âge (X)	52,5	55,8	54,72
Ancienneté (X)	23,4	23,3	23,3
Catégorie d'organisation (N = 30) :			
Groupe A	5 (16,7%)	12 (40%)	17 (56,7%)
Groupe B	3 (10%)	10 (33,3%)	13 (43,3%)
Scolarité (N = 29):			
Secondaire 5	2 (6,9%)	2 (6,9%)	4 (13,8%)
Technique	0 (0%)	3 (10,3%)	3 (10,3%)
Certificat	3 (10,3%)	3 (10,3%)	6 (20,7%)
Baccalauréat	2 (6,9%)	8 (27,6%)	10 (34,5%)
Maîtrise	1 (3,4%)	5 (17,2%)	6 (20,7%)
Catégorie d'emploi (N = 30) :			
Cadre (DRH)	3 (10%)	8 (26,7%)	11 (36,7%)
Professionnel/Adjoint (CRH)	5 (16,7%)	14 (46,7%)	19 (63,3%)

4.2.4. Du choix des outils de collecte de l'information

Trois questions ont guidé notre réflexion quand il nous a fallu décider des méthodes d'enquête à privilégier : Quel instrument choisir? Quel niveau de structuration des instruments de collecte faut-il considérer avant d'arriver sur le terrain? Est-il possible et souhaitable d'avoir recours à des instruments existants?

À la question du niveau approprié de structuration des instruments de collecte, Huberman et Miles (1991) proposent trois alternatives :

- La première option met l'accent sur la validité des constructions théoriques et des contextes et préconise une structuration préliminaire minimale des instruments. Ainsi, l'essentiel de l'information recueillie provient des contacts avec le terrain. Une telle immersion du chercheur le rend plus sensible au contexte. Cette alternative est généralement observée dans les études intra-sites (Huberman et Miles, 1991) ;
- La seconde alternative préconise, au préalable, une importante structuration des instruments puisqu'elle privilégie la validité, la généralisation et la maniabilité internes. Cette solution est généralement observée dans les études inter-sites qui requièrent plus de préparation préalable que les études intra-sites et qui demandent un minimum de standardisation des instruments, ce qui permet de juxtaposer les résultats pendant l'analyse.
- La troisième position dite 'œcuménique' est contingente et repose sur l'idée que le choix des instruments est déterminé par le type d'étude qui sera entrepris. Ainsi pour Huberman et Miles : « ...La quantité et le type d'instrumentation devrait être fonction de votre noyau conceptuel, de vos questions de recherche et critères d'échantillonnage » (p.74).

Dans le cadre de cette recherche, il a été décidé d'opter pour une approche principalement qualitative qui a toutefois recours à un questionnaire auto-administré en plus de l'entrevue semi-structurée. Autrement dit, l'option retenue a été de miser à la fois sur un questionnaire très structuré (qui était auto-administré et qui a été envoyé de façon préliminaire à la rencontre sur le terrain) et un sur outil plus flexible avec des entrevues administrées lors des rencontres sur le terrain avec les informateurs.

Huberman et Miles (1991) ont soulevé un certain nombre de principes qui justifient le recours à un instrument de collecte structuré et préalablement conçu comme le questionnaire. Le premier principe énoncé consiste à dire que le recours au questionnaire est justifié lorsqu'une partie de l'information à investiguer est déjà connue et lorsqu'il y a plusieurs sites à étudier. Plus précisément, Pour Huberman Miles (1991), « Si l'on sait ce que l'on cherche, il n'y a aucune raison de ne pas planifier à l'avance le mode de recueil de l'information », (p.73). En effet, les organisations retenues dans le cadre de cette recherche sont des organisations

publiques qui ont toutes participé au processus de rationalisation de leurs effectifs dans le cadre du PDV. Le PDV a été conçu par le SCT pour l'ensemble des organisations publiques et ses modalités d'implantation ont été clairement précisées dans le Cadre de la gestion de la mesure de départ assisté (Québec – Conseil du Trésor, 1996). Le questionnaire nous est apparu un instrument approprié pour recueillir un ensemble de données homogènes et globales sur les différentes mesures de réduction implantées dans les organisations dans le cadre du PDV entre 1996 et 2000, sur les modalités d'implantation de ces mesures, de même que sur les données socioprofessionnelles des répondants.

Le second principe qui, du point de vue de Huberman et Miles (1991), justifie le recours à une instrumentation préalable porte sur la comparabilité. Cette étude est comparative et multi-sites. Tel que mentionné précédemment, cette étude porte sur un phénomène précis dans dix ministères et organismes, répartis en deux groupes distincts. Le recours au questionnaire est encouragé pour de telles recherches selon Huberman et Miles (1991), pour qui : « Une étude *intra-site* requiert moins de préparation préalable qu'une étude *inter-site*. Cette dernière, en effet, prévoit la comparaison entre sites, ce qui demande un minimum de standardisation des instruments, de telle sorte que l'on puisse juxtaposer les résultats pendant l'analyse » (p.74).

4.2.4.1. L'entrevue semi-structurée

La partie substantiellement la plus importante et qui constitue le cœur des données de cette recherche a été recueillie au moyen d'entrevues de type semi-structuré conduites auprès des personnes identifiées dans la section 4.2.3. Les entretiens ont eu lieu entre le mois de février 2005 et le mois de juin de 2006.

Poupart (1997) a identifié les trois types d'arguments suivants qui justifient le recours à l'entretien de type qualitatif :

- Le premier type d'argument est d'ordre '*épistémologique*' et consiste à souligner que l'entretien de type qualitatif serait nécessaire parce qu'une exploration en profondeur de la perspective des acteurs sociaux est jugée indispensable à une juste appréhension et compréhension des conduites sociales.

- Le deuxième type d'argument est de nature 'éthique et politique' et explique que l'entretien de type qualitatif apparaît nécessaire parce qu'il ouvrirait la porte à une compréhension et à une connaissance de l'intérieur des dilemmes et des enjeux auxquels font face les acteurs sociaux.
- Le troisième argument est d'ordre 'méthodologique'. Ainsi, l'entretien de type qualitatif s'imposerait parmi les 'outils d'information' susceptibles d'éclairer les réalités sociales, mais, surtout, comme instrument privilégié d'accès à l'expérience des acteurs.

En ce qui concerne cette étude, les raisons qui justifient le choix de l'entrevue comme outil de collecte de données sont multiples. Elles ont trait à la nature même des questions qui sous-tendent cette démarche de recherche ainsi qu'à la faisabilité du projet. Dans un premier temps, la majeure partie de l'information qu'il fallait recueillir, notamment le contenu expérientiel des personnes qui ont participé à la gestion du PDV n'était accessible sous aucune autre forme. Dans un second temps, conformément à la position ontologique, épistémologique et méthodologique, présentée auparavant, il a fallu s'atteler à recueillir le point de vue des acteurs organisationnels eu égard à leur vécu du PDV. Autrement dit, l'entrevue s'avère l'outil le plus approprié pour favoriser l'expression de la subjectivité et de la spontanéité des acteurs quant à leur vécu, à leur expérience personnelle du PDV. De plus, étant donné que la nature du premier volet de la recherche vise à fournir une description documentée de la vision, des attitudes, des actions des gestionnaires eu égard aux efforts de rationalisation des effectifs et de l'incidence de leurs actions sur la justice organisationnelle, la connaissance de ces aspects nécessite un contact direct avec les acteurs impliqués.

Le guide d'entrevue (voir annexe 4) qui a été soumis aux répondants comporte six sections dont chacune vise à approfondir un élément du cadre de référence qui a été développé pour comprendre le processus de gestion de réduction des effectifs de la fonction publique québécoise. Bien que relativement structuré quant à l'ordonnement des questions, les répondants avaient le loisir de revenir à une question abordée antérieurement et même de répondre de façon anticipée à des questions ultérieures. Chaque entretien s'est déroulé essentiellement de la même façon, conformément au guide conçu à cet effet. Dans un premier temps, l'interviewé était amené à se prononcer sur son évaluation actuelle des conséquences du PDV sur son organisation. Notons que cette première section a, au départ, été conçue pour limiter les risques de rationalisation à posteriori et pour

faciliter le «réchauffement» de la mémoire du répondant. Par la suite, l'interviewé était amené à reconstituer le fil des événements associés à l'implantation du PDV dans son ministère, en indiquant quelles étaient ses croyances eu égard à ce Programme (section 2 du guide), les croyances et attitudes de son entourage (section 3 du guide). Le répondant était ensuite invité à transmettre toute information utile concernant les stratégies de mise en œuvre du PDV qu'il a lui-même déployées (section 4), de même que celles déployées par ses coéquipiers ou tout autre acteur organisationnel (section 5). Enfin, dans la sixième section, le répondant était invité à se prononcer sur son environnement organisationnel et à conclure sur les enseignements tirés de cette expérience.

En moyenne, le temps accordé par les répondants pour l'entrevue a été d'une heure et 45 minutes. À une exception près, où il a fallu interviewer deux personnes en même temps, toutes les autres entrevues ont été réalisées sur une base individuelle. Un répondant a refusé que son entretien soit enregistré. Des notes manuscrites ont été prises, dans ce cas précis. Mis à part ce cas, tous les entretiens ont été intégralement enregistrés après avoir obtenu le consentement de l'interviewé qui a systématiquement été informé des objectifs de la recherche, de même que de l'utilisation non nominative et confidentielle des résultats (cf. lettre d'introduction de la chercheuse en annexe 1).

4.2.4.2. Le questionnaire

Le choix des questions posées dans le questionnaire a été validé auprès de deux gestionnaires qui ont été impliqués de diverses manières dans la gestion du PDV. Le premier d'entre eux, en plus d'avoir été membre du Comité consultatif de gestion du personnel (CCGP), a participé activement à la gestion quotidienne du PDV dans son ministère comme DRH. Le second, à titre de haut fonctionnaire, a fait partie de comités conseillant le premier ministre Lucien Bouchard sur les réformes du secteur public québécois en général et, plus précisément, sur l'élaboration des mesures de réduction de personnel.

Plus précisément, le questionnaire a permis, dans un premier temps, de recueillir l'information nécessaire à la compréhension du contexte organisationnel (existence ou non de coupures antérieures au PDV, niveau de soutien organisationnel octroyé

aux équipes de DRH, portrait sociodémographique des informateurs composant l'échantillon, etc., et ce, en vue de préparer la rencontre avec l'informateur par le biais de l'entrevue). De plus, l'utilisation préalable du questionnaire a permis aux personnes interviewées de se remémorer l'événement spécifique des PDV de 1996-2001. En effet, compte tenu du fait que nombre d'organisations avaient vécues plusieurs mesures de réorganisation antérieures au PDV, y compris des mesures de compression de personnel, il était crucial de s'assurer que les répondants se concentrent sur les aspects pertinents du PDV plutôt que sur des éléments anecdotiques.

Le questionnaire soumis aux répondants comporte un ensemble de questions fermées, semi-ouvertes et ouvertes regroupées sous trois sections (voir annexe 3). Composée dans une large mesure de questions fermées et de quelques questions semi-ouvertes, la première section, visait à amener le répondant à fournir un portrait des différentes mesures de réduction des effectifs de son organisation entre 1996 et 2001 (nombre de mesures de réduction des effectifs organisationnels qui ont été instaurées entre 1996 et 2001, modalités de gestion de ces changements, personnes impliquées, modes de financement, durée de la mesure, etc.). Cette section visait également à savoir s'il y a eu des coupures d'effectifs antérieures à 1996 dans l'organisation et, dans l'affirmative, d'en connaître le mode opératoire.

La deuxième section du questionnaire avait pour objectifs de recueillir les données sur les caractéristiques d'emploi des répondants. Elle était composée autant de questions fermées que de questions ouvertes qui visaient entre autres à connaître pour quel ministère le répondant travaillait, à quel poste, son ancienneté au ministère au moment des faits, etc.

Enfin, la dernière section était essentiellement composée de questions fermées visant à collecter des informations générales sur les répondants de manière à établir un portrait sociodémographique (âge, sexe, scolarité, etc.) de l'échantillon à l'étude.

4.2.5. *Processus de traitement et d'analyse des données d'entrevue...*

4.2.5.1. **Étapes du traitement des verbatim**

Une fois le contenu des entrevues intégralement transcrit, une première lecture des verbatim a été effectuée afin de se familiariser avec le contenu, de corriger les erreurs de transcriptions et, conformément à l'entente prise avec les répondants, de rendre anonyme tous les extraits en leur attribuant un code. Lorsque toutes les corrections nécessaires ont été apportées, une banque de données, via le logiciel Atlas.ti (V5.0), a été créée avec les 30 entrevues.

4.2.5.2. **Étapes d'analyse des verbatim**

Le travail de traitement d'analyse des données d'entrevue que nous avons mené dans le cadre de cette recherche emprunte quelque peu à la méthode de théorisation ancrée, développée par Strauss et Corbin (1990), de même qu'à l'approche mixte de Huberman et Miles (1991), présentée précédemment.

L'analyse par théorisation ancrée s'articule autour de quatre étapes bien définies et poursuit quatre objectifs (Strauss et Corbin, 1990) : 1) elle cherche d'abord à construire plutôt qu'à tester une théorie ; 2) elle veut également donner une rigueur au processus de recherche qualitative ; 3) elle vise à aider le chercheur à contrer ses biais ou ses préjugés ; et 4) elle s'applique à procurer l'enracinement des données puis à construire, à partir de celles-ci, une théorie dense correspondant à la réalité qu'elle veut représenter. Par ailleurs, l'analyse par théorisation ancrée procède selon trois types de codage (ouvert, axial, et sélectif) qui ont été appliqués lors de l'analyse des données de la présente recherche.

Le codage ouvert

Dans un premier temps, il a fallu procéder à un codage ouvert des verbatim. Ce type de codage réfère à la phase de l'analyse au cours de laquelle le chercheur nomme et catégorise un phénomène par un examen minutieux des données. Il s'agit, d'une part, pour le chercheur de prendre chaque observation, phrase, paragraphe et lui donner un nom (*conceptual label*) qui le caractérise comme faisant partie du

phénomène et, d'autre part, de regrouper sous une même catégorie les concepts qui semblent associés à un même phénomène. Des questions sont formulées à propos du phénomène tel qu'il apparaît à travers les données. Deux procédures analytiques doivent alors être envisagées : la comparaison et le questionnement. Ces procédures contribuent à donner aux concepts leur précision de même que leur spécificité (Strauss et Corbin, 1990). En outre, le chercheur doit posséder une *sensibilité théorique*. La sensibilité théorique, pour Strauss et Corbin, réfère à la qualité personnelle du chercheur qui consiste à avoir conscience des subtilités de signification que peuvent avoir les données. La sensibilité théorique se rapporte à la capacité d'introspection, à l'habileté de donner un sens aux données, à la capacité de comprendre puis de distinguer le pertinent du non pertinent, et ceci, dans une optique plus conceptuelle que concrète (Duchesne et Savoie-Zajc, 2005). À la source de cette sensibilité théorique, on retrouve la littérature technique, l'expérience personnelle et professionnelle du chercheur et le processus analytique lui-même.

Il s'agit donc, lors de cette première étape, de dégager l'essentiel du message exprimé lors des entrevues, en demeurant le plus fidèle possible au contenu livré. On cherche ici des codes qui réfèrent à des concepts, qui renvoient à un phénomène plus abstrait, à un processus ; naissent alors des catégories qui, au-delà des codes, témoignent d'une plus grande richesse conceptuelle.

La réduction des données

Une première codification a été entreprise, sur les trois à cinq premiers verbatim, à l'aide de la liste de codes développée à priori (voir annexe 5). Par la suite, ces codes ont été mis de côté car l'analyse subséquente a permis d'identifier des concepts plus précis, porteurs de sens en plus d'identifier des thèmes qui méritaient d'être développés en profondeur. À la suite de cette « table rase », de nouvelles appellations plus précises et plus exclusives, ont été créées. Ainsi, les analyses ont été effectuées à partir d'un nouveau système de codage dicté par les données de terrain (annexe 6).

Au cours de la phase d'analyse formelle, des mots-clés ou des expressions ont été utilisés afin de résumer l'énoncé de manière à se rapprocher le plus possible de l'expérience décrite. Une multitude de codes provisoires ont été établis au fur et à mesure de la phase de réduction des données. De plus, des indices 1, 2, 3 ont été attribués aux codes pour tenir compte de l'ensemble des acteurs organisationnels.

Ainsi, l'indice un attaché à un code indique que l'énoncé codé réfère au répondant ; l'indice deux rattaché au code signifie que le contenu de l'énoncé réfère à un co-équipier du répondant et l'indice trois que le contenu de l'énoncé doit être attribué à une tierce personne au sein de l'organisation.

La révision des codes et l'élaboration des catégories provisoires

Les 30 entrevues ont donc été réduites en codes et en catégories provisoires, tous émergeant des données d'analyse. Ensuite, il a fallu procéder à une révision et une classification périodiques des codes. La relecture complète des données brutes et l'examen attentif de la réduction effectuée ont été faits à toutes les trois ou quatre entrevues traitées afin de permettre le réajustement d'un tir mal dirigé ou une compréhension accrue de la signification des expériences relatées par les participants.

La transformation des codes et catégories provisoires en catégories et en sous-catégories formelles

Lorsque tout le matériel d'analyse a été réduit en codes et en catégories provisoires, une nouvelle phase de révision a été entreprise : en passant du codage ouvert au codage axial, tous les codes et catégories ont été réétudiés, reclassés ou renommés afin d'apporter un reflet plus juste et mieux délimité du matériel étudié. De cette procédure, 450 indicateurs ont été créés puis classés provisoirement en fonction de leurs liens de parenté ; par exemple, tous les énoncés qui réfèrent à des stratégies de gestion qui étaient favorables au personnel partant et restant ont été regroupés sous le vocable « *Mesures favorables à la perception de la justice organisationnelle* ». Ce premier classement a permis de dresser l'inventaire du matériel disponible, de le définir, de se l'approprier, de procéder par comparaison constante pour enfin voir émerger de nouvelles catégories, plus conceptuelles (voir Tableau 4.4).

Les indicateurs portant les indices 1 et 2 qui réfèrent respectivement au répondant et à son co-équipier ont été fusionnés en un seul concept référant à l'équipe (i.e. les membres de la direction des ressources humaines impliqués directement dans la gestion quotidienne du PDV) tandis que l'indice 3 réfère à tout autre acteur organisationnel.

Le codage axial

Le codage axial s'effectue à partir d'une série de procédures par lesquelles les données sont remises ensemble d'une nouvelle façon, à la suite du codage ouvert, en mettant en relation les catégories et leurs sous-catégories. Cette phase de l'analyse s'opère par une recherche de relations entre celles-ci et vise le développement de ce qui deviendra les catégories principales. Lors de l'analyse, il y a une alternance entre le codage ouvert et le codage axial. Ce procédé s'effectue par le recours à un ensemble de questions visant à mettre en lumière des conditions, des conséquences, un contexte, des stratégies d'action ou d'interaction permettant de décrire le phénomène étudié (Strauss et Corbin, 1990).

Lors de cette étape, une étude inductive du matériel d'analyse a permis l'émergence d'une nouvelle classification des 49 sous-catégories à partir des 400 sous-catégories classées provisoirement.

Le codage sélectif

C'est l'étape de l'intégration finale. Les bases du codage sélectif ont été développées lors du codage axial ; il s'agit maintenant d'intégrer tout le travail interprétatif effectué. Il importe d'explicitier la ligne narrative, relier les catégories secondaires à la catégorie centrale, définir les catégories selon leurs dimensions, valider ces liens en regard des données d'analyse et compléter les catégories qui pourraient exiger un plus grand développement (Tableau 4.4). Ces étapes ne sont pas linéaires ; en cours d'analyse, il est possible d'effectuer des retours en arrière et de passer régulièrement de l'une à l'autre (Strauss et Corbin, 1990).

Le codage sélectif effectué au cours de l'analyse des données a permis le passage des 49 sous-catégories provisoires à l'établissement de 12 nouvelles catégories conceptuelles, qui sont présentées aux tableaux des chapitres 5 à 8 illustrant les résultats. Les catégories, de même que leurs sous-catégories, ont été définies et illustrées au moyen de citations issues des entrevues initiales. Une attention particulière a été accordée, à cette étape, afin de respecter le sens premier donné par les participants à leur expérience.

Tableau 4.4 : Aperçu global de la structure définitive des codes

Catégories Conceptuelles	Dimensions	Sous-dimensions
1. Croyances exprimées, vis-à-vis du PDV (Impacts anticipés)	1.1 Impacts anticipés sur les ressources humaines	1.1.1 Impacts positifs anticipés
		1.1.2 Impacts négatifs anticipés
	1.2 Impacts anticipés sur la performance de l'organisation	1.2.1 Impacts positifs anticipés
		1.2.2 Impacts négatifs anticipés
2. Mesures de gestion ou de mise en œuvre du PDV	2.1 Mesures préparatoires	2.1.1 Mesures préparatoires ayant une incidence positive sur la justice organisationnelle
		2.2.2 Mesures préparatoires ayant une incidence négative sur la justice organisationnelle
	2.2 Mesures dites de mise en œuvre proprement dite	2.2.1 Mesures de mise en œuvre ayant une incidence positive sur la justice organisationnelle
		2.2.2 Mesures de mise en œuvre ayant une incidence négative sur la justice organisationnelle
	2.3 Mesures postérieures à l'implantation du PDV	2.3.1 Mesures postérieures ayant une incidence positive sur la justice organisationnelle
		2.3.2 Mesures postérieures ayant une incidence négative sur la justice organisationnelle
3. Conséquences ou Impacts réels du PDV	3.1 Impacts réels sur les ressources humaines	3.1.1 Impacts positifs sur les ressources humaines
		3.1.2 Impacts négatifs sur les ressources humaines
	3.2 Impacts réels sur la performance de l'organisation	3.2.1 Impacts positifs sur la performance de l'organisation
		3.2.2 Impacts négatifs sur la performance de l'organisation
4. Contexte organisationnel	4.1 Humain	4.1.1 Contexte humain favorable à l'instauration de mesures porteuses de justice organisationnelle
		4.1.2 Contexte humain défavorable à l'instauration de mesures porteuses de justice organisationnelle
	4.2 Financier	4.2.1 Contexte financier favorable à l'instauration de mesures porteuses de justice organisationnelle
		4.2.2 Contexte financier défavorable à l'instauration de mesures porteuses de justice organisationnelle
	4.3 Structurel	4.3.1 Contexte structurel favorable à l'instauration de mesures porteuses de justice organisationnelle
		4.3.2 Contexte structurel défavorable à l'instauration de mesures porteuses de justice organisationnelle

L'analyse comparative

Une fois le codage achevé, le travail a porté sur l'analyse comparative des résultats. Cette analyse exigeait, dans un premier temps, un décompte minutieux des citations obtenues pour chacun des codes et pour chacune des deux catégories d'organisation.

Il a ensuite fallu établir un certain nombre règles pour mener l'analyse comparative des deux groupes :

Calcul des moyennes : Rappelons que nous sommes en présence de deux groupes de ministères et organismes. Le groupe A comporte 6 organisations (de A1 à A6) et 16 répondants alors que le groupe B englobe 4 organisations (de B1 à B4) et 14 représentants. Le groupe A inclut tous les ministères et organismes qui ont obtenu un score sur la justice organisationnelle significativement supérieur au score médian obtenu par l'ensemble des ministères et organismes public québécois et, à l'inverse, le groupe B englobe tous les ministères et organismes ayant enregistré un score significativement inférieur à celui-ci.

Comme nous n'avions pas le même nombre de répondants pour chacun des deux groupes de ministères à l'étude, la comparaison des résultats obtenus sur un concept ou une dimension se fait en examinant les moyennes. Ainsi, pour obtenir la moyenne du groupe A pour un concept ou une dimension, nous avons divisé la fréquence obtenue par le nombre total des répondants du groupe A, soit 16. De la même manière, nous avons obtenu la moyenne du groupe B en divisant la fréquence des réponses obtenues par 14, soit le nombre total des répondants de ce groupe de ministères.

Base de comparaison : Après avoir obtenu le score moyen de chaque groupe pour chacune des catégories conceptuelles, nous avons cherché à déterminer la base de comparaison entre les deux groupes de ministères pour identifier les différences les plus importantes. Même s'il est admis qu'en matière de recherche qualitative, une comparaison constante permet de renforcer la validité d'une étude, il n'existe pas de règles pratiques pour guider les chercheurs voulant identifier une base de comparaison (Boeije, 2002). Comme le note Bryman (2007), bien qu'il soit de plus en plus courant de voir des études intégrant des éléments de méthodes quantitatives pour analyser les données collectées à partir d'outils qualitatifs, c'est encore un domaine où les chercheurs doivent composer avec l'absence de balises en faisant

preuve à la fois de créativité et de rigueur pour définir la marche à suivre, mais aussi de transparence pour maintenir la crédibilité de la démarche. Ils doivent aussi s'assurer que l'approche utilisée s'arrime avec la question de recherche (Bryman, 2006) et constamment «interagir avec les données» pour valider l'approche adoptée et rectifier le tir au besoin (Boeije, 2002).

Dans le cas de la présente étude, l'objectif est d'expliquer les différences, entre deux groupes d'organisations, qui avaient été identifiées lors d'une étude précédente. Il ne s'agit pas d'explorer toutes les facettes possibles d'un phénomène totalement nouveau ou non-étudié. Dans cette logique, nous avons jugé que la méthode d'analyse choisie devait mettre en lumière les facteurs les plus importants pour faire émerger des explications plutôt que de décrire exhaustivement tous les facteurs associés de près ou de loin au phénomène étudié (ce qui serait le cas par exemple dans une étude à caractère strictement exploratoire).

Nous avons donc décidé d'établir la règle de calcul suivante : Pour les besoins de cette étude, nous avons décidé qu'un ratio des moyennes des deux groupes supérieur ou égale 1.25 représentait une différence importante (DI) entre les deux groupes. Lorsque le ratio est inférieur à 1.25, nous concluons qu'il s'agit d'une différence non importante (DNI). En d'autres mots, un groupe d'organisations doit présenter une fréquence d'énoncés 25% plus élevée que l'autre groupe pour que la différence soit considérée importante et prise en compte dans la conception du modèle explicatif qui sera présenté au chapitre 9. Conformément au principe mis de l'avant par Boeije (2002), nous avons validé ce ratio en nous appuyant sur les données de l'étude. Ainsi, l'analyse des résultats montre qu'un ratio de 1.25 a permis d'éliminer un certain nombre de sous-dimensions qui présentaient un nombre généralement assez faible d'énoncés sans modifier la tendance des résultats. Pour assurer la plus grande transparence, toutes les différences non importantes sont présentées aux chapitres 5 à 8.

4.2.6. Démarche générale de la recherche : questions relatives à la validité, la fiabilité et l'éthique

L'utilité de toute recherche serait remise en cause si certaines précautions n'étaient pas prises en compte. Il demeure donc essentiel que la recherche soit rigoureuse et

ré-appropriable par d'autres chercheurs. Pour ce faire, dans la présente section, des questions de validité, de fiabilité et d'éthique de cette recherche seront présentées.

4.2.6.1. La validité de la recherche

La validité de construit est particulièrement problématique dans une recherche impliquant une étude de cas (Yin, 1994, p.34). Les critiques s'adressent surtout au fait que le chercheur n'a pas nécessairement développé un cadre opérationnel et que des jugements subjectifs, sont dès lors, à la base de la collecte des données. Cette recherche échappe en partie à cette critique. En effet, le cadre conceptuel constitue une base solide pour le développement d'un ensemble opérationnel de mesures et il est utile tant pour la collecte que pour l'analyse des données. Dès le départ, il était clair, cependant, que ce cadre conceptuel n'était pas définitif et que, selon toute probabilité, il évoluerait dans le cours de la recherche. C'est le propre de l'approche qualitative adoptée et du paradigme interprétativiste qui guidait cette recherche.

Par ailleurs, le recours à deux sources de collecte d'information, soit les entrevues et le questionnaire, de même que l'application de technique de comptage simple ont contribué à accroître la validité de construit. De plus, cette preuve provenait de deux groupes différents, soit les directeurs de ressources humaines et les conseillers en ressources humaines. En recherche sociale, la logique de triangulation s'applique aux situations dans lesquelles au moins deux approches ou instruments de mesure, ou plus, sont utilisés pour mener à bien le projet de recherche (Singleton, Straits et Straits, 1993, p. 392). Une telle triangulation peut avoir lieu entre les sources de preuve, entre différents chercheurs, entre différentes théories ou perspectives, ou entre différentes méthodes (Patton, 1990, p. 187). En ce qui concerne cette étude, c'est une triangulation entre les sources de preuve, soit les entrevues et les questionnaires, qui a été utilisée.

Selon Yin (1994, p. 36), le problème de la validité externe a toujours été une barrière majeure dans les études de cas. La critique typiquement formulée à cet égard est que les cas offrent une base plutôt pauvre pour la généralisation. Pour Yin, cette critique repose sur le fait que la généralisation, à laquelle les critiques font allusion, est celle qui peut résulter d'une enquête pour laquelle un échantillon représentatif de la population a été sélectionné et dont il est possible, par la suite, de généraliser les

résultats à l'ensemble de cette population. D'après Yin, cette analogie est incorrecte car les enquêtes reposent sur une généralisation statistique alors que les études de cas reposent davantage sur une généralisation analytique qui implique que le chercheur veuille plutôt en arriver à généraliser un ensemble spécifique de résultats à une quelconque théorie.

Cette recherche ne prétend pas mener à une généralisation statistique des conclusions tirées des résultats empiriques. Le but visé, dans ce projet de recherche, est plutôt de spécifier les conditions selon lesquelles le phénomène examiné existe, les actions et les interactions qui les caractérisent, et les résultats et conséquences qui y sont associés. Les conclusions de cette étude s'appliquent donc aux situations décrites, et à aucune autre.

La validité de la recherche est en partie garantie par le soin apporté quant au choix des participants. En effet, en retenant deux catégories d'informateurs soit les DRH et les CRH, cela permet d'avoir une double vision macroscopique du phénomène (notamment avec les DRH) et microscopique (principalement avec les CRH) des défis que présentaient le PDV pour l'ensemble des acteurs organisationnels.

4.2.6.2. La fiabilité de la recherche

Le test de fiabilité implique une convergence des résultats. En effet, si un chercheur suit exactement les mêmes procédures que celles décrites par un autre chercheur et qu'il conduit la même étude de cas, au même moment, il devrait arriver aux mêmes constats et conclusions (Yin, 1994, p. 36). Selon Yin (1994, p. 37), la façon générale d'approcher le problème de la fiabilité est d'effectuer le travail de recherche comme si quelqu'un regardait par-dessus l'épaule du chercheur.

Pour accroître la fiabilité du projet de recherche, les procédures suivies dans l'étude de cas ont été bien documentées. L'information sur la sélection des sites et des répondants, les échanges de correspondance pour obtenir les autorisations d'accès, les questionnaires d'entrevue, et les documents d'analyse ont été soigneusement conservés. De plus, les données relatives à chaque étude de cas, incluant les enregistrements et les transcriptions, les notes prises en cours d'entrevue, la

documentation obtenue, et les disquettes, ont été rangées de telle sorte qu'elles pourront être facilement retracées.

La fiabilité de cette démarche a été garantie de deux manières. Tout d'abord, la possibilité d'enregistrer les entrevues a permis d'avoir accès, au moment de l'analyse à la totalité du propos des informateurs et a permis d'en respecter l'intégrité. Enfin, nous avons eu recours aux services d'une professionnelle qui s'est chargée de la retranscription exacte et entière des verbatim.

4.2.6.3. L'éthique de la recherche

Dans un premier temps, les objectifs du projet de recherche ont été clairement expliqués aux répondants de façon à obtenir un consentement éclairé de leur part. Ensuite, différentes mesures ont été prises pour protéger l'anonymat des répondants. En troisième lieu, après chaque entrevue, nous avons veillé à ce que les cassettes d'enregistrement et les transcriptions soient gardées en lieu sûr. Enfin, lorsque les propos des répondants étaient rapportés dans la thèse proprement dite, toute référence qui aurait permis d'identifier l'organisation à laquelle ils étaient rattachés a été éliminée.

4.3. Aperçu de la structure des codes obtenus

La structure définitive obtenue, à la suite du processus de codage des verbatim, comprend quatre grandes catégories conceptuelles qui ont trait aux croyances et attitudes exprimées à l'endroit du PDV par les acteurs organisationnels, aux actions qu'ils ont posées dans le cadre de la mise en œuvre du Programme au sein de leur organisation respective, aux conséquences du PDV sur leur organisation telles qu'ils les ont observées et, enfin, au contexte organisationnel qui prévalait durant cet événement. Les informations détaillées sur le plan de codage qui a été définitivement adopté sont présentées à l'annexe 6. Ainsi, le tableau 4.4 présente un aperçu global de la structure des codes qui ont émergé de notre analyse des verbatim.

4.4. Limites de la recherche et mesures prises pour les réduire

À l'instar de tout projet de recherche, la présente étude comporte un certain nombre de limites qu'il convient de présenter pour avoir une idée juste des défis rencontrés sur le terrain et de la qualité des résultats présentés ultérieurement. Une analyse rigoureuse de notre devis de recherche nous a permis d'identifier deux limites potentielles. C'est l'objet de la présente section qui permettra de conclure ce chapitre.

La première limite est spécifique à la préoccupation de recherche et aux caractéristiques du protocole d'enquête. En effet, cette recherche porte sur un changement organisationnel qui a pris fin depuis un certain nombre d'années déjà. Or, ce décalage temporel suppose un effort de remémoration et présente des risques de reconstruction. Ainsi, en plus du risque d'oubli, certains acteurs peuvent être tentés de répondre à la lumière d'informations récentes, dont ils n'avaient pas connaissance au moment des faits (Huberman et Miles, 1991). Ces risques peuvent affecter la qualité de l'analyse, des pistes de recherche et des prescriptions qui en découleraient éventuellement.

La deuxième limite est inhérente aux outils de collecte de données et d'interprétation des résultats. En effet, une des formes de validation de la recherche qualitative consiste à une comparaison des interprétations obtenues par divers chercheurs (Huberman et Miles, 1991). Cette condition ne pourra pas être remplie dans le cadre de cette recherche.

Cependant, il convient de mentionner que le recours à plus d'un informateur diminue les risques relatifs à l'oubli (Huberman et Miles, 1991). Ainsi, la présente recherche veillera à confronter les points de vue des acteurs en provenance d'une même organisation. D'autre part, si la validation intercodeur n'est pas possible, le recours à divers corpus théoriques pour expliquer le même phénomène pourrait augmenter la finesse et la robustesse de l'analyse proposée.

Partie II

Présentation et analyse des résultats

Chapitre 5

Contexte de gestion : éléments contextuels identifiés comme étant importants pour comprendre l'implantation du Programme

La présentation des résultats obtenus dans le cadre de cette recherche fera l'objet de quatre chapitres (soit les chapitres 5 à 8). Chacun de ces chapitres met l'accent sur une des quatre principales composantes de notre cadre de référence (Figure 5.1).

Ce chapitre porte sur des facteurs contextuels qui ont eu, selon les répondants, des impacts négatifs ou positifs sur l'implantation de ce programme et qui peuvent avoir affecté la perception de la justice organisationnelle au sein des organisations. Il peut s'agir 1) de facteurs présents dans les organisations avant la mise en œuvre du PDV (culture organisationnelle, présence de leaders, contraintes matérielles, etc.) et/ou 2) de facteurs externes à l'action des répondants (modalités du PDV, imprévus, etc.). Comme il a été indiqué auparavant, le devis de recherche n'avait prévu aucune question spécifique visant à identifier les éléments du contexte organisationnel entourant la gestion du PDV. Les données qui sont présentées dans ce chapitre s'inscrivent dans le cadre d'une démarche analytique inductive qui nous invitait à considérer ces éléments en raison de l'importance qu'ils avaient dans le discours des répondants et sur le déroulement des événements.

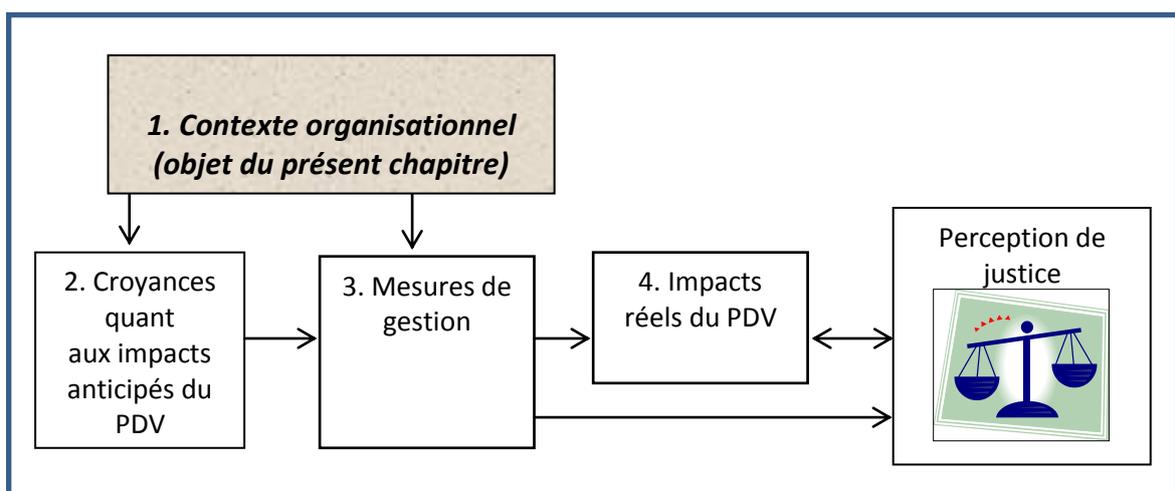


Figure 5.1 : Cadre de référence simplifié

Les résultats montrent que les conditions d'implantation diffèrent grandement entre les deux groupes de ministères et suggèrent que le contexte organisationnel contribue en partie à expliquer les succès et insuccès du PVD du point de vue de la justice organisationnelle.

5.1. Contexte organisationnel favorable

Cette section porte sur les éléments du contexte organisationnel qui ont eu, selon les répondants, un rôle facilitant quant à l'implantation de mesures favorables à la perception de la justice organisationnelle. L'analyse a permis d'identifier 192 citations décrivant ces facteurs contextuels préexistants et favorables à l'implantation du PDV et/ou externes à l'action des répondants. Ces citations proviennent en majeure partie des répondants du groupe A (N = 147) plutôt que du groupe B (N = 45).

5.1.1. Les caractéristiques aidantes du PDV

Par caractéristiques aidantes du PDV, il faut comprendre tous les éléments constitutifs du Programme qui ont eu une incidence positive au moment de sa mise en œuvre par les équipes, en facilitant l'instauration de mesures porteuses de justice organisationnelle. Ainsi, contrairement chapitre 7, il ne sera pas question de faits directement attribuables aux répondants mais plutôt de facteurs externes à leurs actions.

Du discours des informateurs, 27 références à des facteurs contextuels qui ont permis l'instauration du Programme dans de bonnes conditions ont été identifiées. Ces éléments incluent autant le support technique offert par les agences centrales telles la Commission administrative des régimes de retraite et d'assurance (CARRA) et le Secrétariat du conseil du trésor (SCT), les équipes en charge d'implanter le PDV que les modalités d'implantation du PDV fixées par le SCT (Tableau 5.1).

5.1.1.1. Les modalités d'implantation du PDV : soutien technique adéquat

Le premier facteur le plus fréquemment mentionné par les répondants concerne l'accès des équipes à un support matériel et technique adéquat. Par support technique, les répondants entendent l'ensemble des outils mis à leur disposition par leur organisation ou des organismes centraux comme le SCT ou la CARRA. Plus précisément, il appert que les logiciels de calcul des indemnités fournis par le SCT aux CRH de même que les fiches d'informations entourant la gestion et l'interprétation des règles ont été d'un grand secours pour les équipes eu égard à la gestion quotidienne des dossiers du personnel partant. Ce facteur a été relevé à 20 reprises et est présent chez les informateurs représentant la moitié des dix organisations examinées dans cette étude.

« Bon, il y avait, bien sûr, les supports de la CARRA, la Commission administrative des régimes de retraite, c'était un très bon... [!] Ils ont assuré une disponibilité pour nous donner l'information rapide, exacte et sous la bonne forme. (...) Parce que c'est la Commission administrative des régimes de retraite qui authentifie puis qui donnait l'aval aux chiffres [que nous produisons]. (E1: 1616:1636) ».

5.1.1.2. Les modalités d'implantation du PDV : opportunité de la période de lancement

Le deuxième élément qui a été relevé est mentionné à 5 reprises. Il ne concerne toutefois qu'un seul ministère au sujet duquel les répondants affirment que, du fait que le Programme ait été instauré dans un contexte de croissance des activités et des budgets du Ministère, son implantation s'en est trouvée facilitée. La mise en œuvre du Programme de compression des effectifs s'est faite avec moins de heurts que dans les Ministères ne disposant pas de marge de manœuvre sur le plan budgétaire ou chez ceux dont certains éléments de la mission et des activités étaient remis en cause par les pouvoirs publics.

Tableau 5.1 : Contexte : les caractéristiques aidantes du PDV

1. Les modalités d'implantation du PDV : soutien technique adéquat (N = 22)			
INDICATEUR	MINISTÈRES DU GROUPE A FRÉQUENCE**	MINISTÈRES DU GROUPE B FRÉQUENCE	RATIO DES MOYENNES***
Bons outils travail support technique adéquat. Information du SCT. Suivi régulier SCT envoi régulier informations. Données pour calculs indemnités livrés par CARRA. Soutien CARRA par disponibilité distribution validation rapide information sur données financières candidats. Logiciel calcul indemnité fourni par SCT. Disponibilité personnel du SCT contrôle et support interprétation Programme. Support technique logiciel calcul personnel CARRA disponible répondre au CRH.	A1 (4) ; A3 (9) A5 (1) ; A6 (2)	B1 (3) ; B3 (2)	
TOTAL (MOYENNE)*	17 (X = 1.06)	5 (X = 0.36)	A > B (2.94) D.I.
2. Les modalités d'implantation du PDV : opportunité de la période de lancement (N = 5)			
INDICATEUR	MINISTÈRES DU GROUPE A FRÉQUENCE	MINISTÈRES DU GROUPE B FRÉQUENCE	RATIO DES MOYENNES
Implantation du PDV durant période de croissance du Ministère. Croissance demande services offerts par ministère moment implantation PDV.	A2 (5)		
TOTAL	5 (X = 0.31)	0 (X = 0)	A > B (B = 0) D.I.
Total (N=27)			
INDICATEUR GLOBAL – CARACTÉRISTIQUES AIDANTES DU PDV	MINISTÈRES DU GROUPE A FRÉQUENCE	MINISTÈRES DU GROUPE B FRÉQUENCE	RATIO DES MOYENNES
Total (MOYENNE)	22 (X = 1.38)	5 (X = 0.36)	A > B (3.83). D.I.

*Ce score est obtenu en divisant le nombre d'énoncés exprimés par les répondants d'un groupe d'organisations (c'est-à-dire le groupe A ou le groupe B) par le nombre de répondants provenant de ce groupe (soit 14 répondants pour le groupe A et 16 répondants pour le groupe B). Ce calcul a été fait dans le but d'assurer que les différences observées entre les deux groupes ne reflètent pas simplement le fait que les deux groupes ne sont pas représentés de façon parfaitement égale dans notre échantillon.

**La lettre suivie d'un chiffre (ex. A1) réfère à l'organisation tandis que le chiffre entre parenthèses réfère à la fréquence des énoncés provenant de cette organisation.

***Le ratio des moyennes a été obtenu en divisant la moyenne la plus élevée par la moyenne la plus faible. Lorsque le ratio obtenu est supérieur ou égal à 1.25, nous concluons qu'il s'agit d'une différence importante (D.I.). Lorsque le ratio est inférieur à 1.25, nous concluons qu'il s'agit d'une différence non importante (D.N.I.). En d'autres mots, un groupe doit présenter une fréquence d'énoncés 25% plus élevée que l'autre groupe pour que la différence soit considérée importante.

Les règles adoptées pour mener l'analyse comparative des deux groupes sont présentées dans le cadre méthodologique (chapitre 4) et rappelées brièvement ici.

Encadré 5.1 : Analyse comparative

L'analyse des verbatim a permis de recenser un total de 27 citations portant sur les caractéristiques propres aux PDV et qui se seraient avérées aidantes quant à l'instauration de mesures de gestion porteuses de la justice organisationnelle qui ont été prises durant l'implantation du PDV par d'autres acteurs organisationnels que nos répondants. De ce total, 22 émanent des répondants du groupe A (avec une moyenne de 1.38) tandis que 5 émanent des répondants du groupe B (avec une moyenne de 0.36). Le ratio des moyennes des deux groupes permet de constater

que les répondants du groupe A font 3.83 fois plus souvent état d'un PDV dont les éléments constitutifs comme le support technique offert par le SCT aux équipes en charge d'implanter le PDV et la période favorable de lancement du Programme auraient été aidants (cf. Tableau 5.1).

Ce résultat global s'est reflété sur la totalité des deux sous-dimensions (cf. indicateurs 1 et 2).

5.1.2. Culture de travail au sein de l'équipe de la DRH

Des propos recueillis, il ressort que lorsqu'on a un Programme nouveau, complexe et que de surcroît l'on dispose de très peu de temps pour l'implanter comme ce fut le cas pour le PDV, la présence au sein de l'équipe d'une philosophie de gestion participative axée sur le partage de l'information de même que sur une étroite collaboration entre les coéquipiers s'est avérée un atout à plusieurs égards. À cinq reprises, en effet, les informateurs ont indiqué que leur travail a été facilité par la présence d'une équipe composée de personnes travaillant ensemble depuis longtemps, dans un climat de collaboration et d'entente (Tableau 5.2).

Tableau 5.2 : Culture de travail favorable au sein de l'équipe de la DRH.

1. Présence d'éléments de la philosophie de gestion participative : partage de l'information (N = 5)			
INDICATEUR	MINISTÈRES DU GROUPE A FRÉQUENCE	MINISTÈRES DU GROUPE B FRÉQUENCE	RATIO DES MOYENNES
Bonne communication entre membres de l'équipe. Bonne communication entre coordonnateur CRH et DRH.	A1 (1)		
Équipe composée personnes travaillant ensemble depuis longtemps ; entente cordiale.	A1 (1) ; A2 (1) A3 (2)		
TOTAL (MOYENNE)	5 (X = 0.31)	0 (X = 0)	A > B (B = 0) D.I.
Total (N=5)			
INDICATEUR GLOBAL – CULTURE DE TRAVAIL FAVORABLE AU SEIN DE LA DRH	MINISTÈRES DU GROUPE A FRÉQUENCE	MINISTÈRES DU GROUPE B FRÉQUENCE	RATIO DES MOYENNES
Total (MOYENNE)	5 (X = 0.31)	0 (X = 0)	A > B (B = 0). D.I.

Encadré 5.2 : Analyse comparative

L'analyse a permis de recenser un total de cinq citations traitant des caractéristiques culturelles des répondants membres de l'équipe de la DRH qui auraient facilité l'instauration de mesures porteuses de justice organisationnelle telles qu'une philosophie de gestion ancrée dans la communication et une tradition de travail axée sur la collaboration. Les cinq citations ainsi recensées émanent toutes de répondants du groupe A (cf. Tableau 5.2).

5.1.3. Culture organisationnelle en matière de gestion de ressources humaines

Un des écueils majeurs auxquels ont été confrontées les équipes devant implanter le PDV a été de faire face à l'angoisse des candidats au départ à la retraite anticipée qui n'avaient pas eu le temps, ni l'occasion de penser à leur retraite et encore moins de la préparer. Ainsi, il appert que face au peu de temps accordé au personnel partant pour suivre le cours de préparation à la retraite, les ministères qui étaient dotés d'un programme de préparation à la retraite, antérieure à l'annonce du PDV, ont connu moins de problèmes que ceux qui ont implanté leur Programme de préparation à la retraite après l'annonce du PDV. La raison en est fort simple. En effet, lorsque l'on compare les ministères dotés d'un programme de préparation à la retraite aux ministères qui n'en sont pas pourvus, on constate que les employés partants du premier groupe de ministères avaient plus de chance d'avoir amorcé le processus de réflexion par rapport à cette étape cruciale de leur vie qu'est la retraite que leurs collègues du second groupe. Ce travail de la Direction des ressources humaines a été facilité, eu égard au PDV, par la présence de pratiques, us et coutumes préexistantes concernant la gestion des ressources humaines positives telles une tradition de promotion de préparation à la retraite (3) ou encore une tradition de refus de mise en disponibilité du personnel excédentaire (1). Ainsi, les résultats de cette recherche indiquent moins de problèmes de stress chez les employés des ministères où il existait une tradition de préparation à la retraite et une philosophie d'aide à la relocalisation d'employés en difficulté (Tableau 5.3).

« Nous, préalablement à tout ça, on a toujours favorisé que les employés, si possible, (...) suivent un cours de préparation à la retraite lorsqu'ils y songeaient, et ça assez d'avance, pas six mois, pas un an, mais au moins 4-5 ans en avance. (...) Là à ce moment-là, (...) on s'assurait que ces personnes-là

[qui voulaient se prévaloir du PDV] aient suivi la session ; ils l'avaient pas tous suivie, il y en a qui s'empressaient de la suivre à ce moment-là (E10: 302:312) ».

Tableau 5.3 : Culture organisationnelle favorable en matière de gestion de ressources humaines

1. Pratiques, us et coutumes préexistantes concernant la gestion des ressources humaines positives (N = 4)			
INDICATEUR	MINISTÈRES DU GROUPE A FRÉQUENCE	MINISTÈRES DU GROUPE B FRÉQUENCE	RATIO DES MOYENNES
Tradition de refus de mise en disponibilité de personnel.	A6 (1)		
Tradition de promotion de préparation à la retraite.	MCC (2) ; A6 (1)		
TOTAL (MOYENNE)	4 (X = 0.25)	0 (X = 0)	A > B (B = 0) D.I.
Total (N=4)			
INDICATEUR GLOBAL – CULTURE ORGANISATIONNELLE FAVORABLE – GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	MINISTÈRES DU GROUPE A FRÉQUENCE	MINISTÈRES DU GROUPE B FRÉQUENCE	RATIO DES MOYENNES
Total (MOYENNE)	4 (X = 0.25)	0 (X = 0)	A > B (B = 0). D.I.

Encadré 5.3 : Analyse comparative

L'analyse a permis de recenser un total de quatre citations traitant de pratiques, us et coutumes préexistantes concernant la gestion des ressources humaines qui auraient facilité l'instauration de mesures porteuses de justice organisationnelle telles qu'une tradition de refus de mise en disponibilité du personnel excédentaire et une tradition de promotion, auprès des employés, de la préparation à la retraite. Les quatre citations ainsi recensées émanent toutes de répondants du groupe A (cf. Tableau 5.3).

5.1.4. Relations harmonieuses entre l'équipe de la DRH et les autres acteurs organisationnels

La présence au sein de certains ministères d'une philosophie de gestion participative a grandement facilité le processus de mise en œuvre du PDV. En effet, les deux sous-sections qui suivent le montreront. Cette philosophie de gestion participative a pris plusieurs formes. Elle s'est manifestée, entre autres, par une collaboration étroite entre le DRH et les autorités ministérielles, par une implication du CRH dans les processus de gestion à un niveau ministériel élevé, par la reconnaissance de la crédibilité de l'action menée par la Direction des ressources humaines, ou encore par la présence d'un sous-ministre travaillant dans un esprit de collaboration (cf. Tableau 5.4).

5.1.4.1. Mise en application des principes de gestion participative

L'existence de relations étroites et cordiales entre le directeur des ressources humaines et les autorités ministérielles est le premier élément qui a facilité l'implantation du PDV par les équipes. Cité à 9 reprises par les répondants, ce facteur humain est présent dans la moitié des ministères examinés. Ce facteur inclut, entre autres, l'existence d'une collaboration étroite entre le DRH et les autorités ministérielles et une gestion dite de proximité qui consiste à aller à la rencontre des gestionnaires. Dans certains ministères, l'étude a même permis de constater que les CRH ont été impliqués dans le processus de gestion du PDV à des niveaux organisationnels supérieurs. L'accès facile de l'équipe aux autorités se traduit, entre autres, par la participation des CRH aux réunions de comités de direction (3). Cette gestion inclusive a facilité la résolution des problèmes inhérents au PDV dans la mesure où le personnel de première ligne, soit le CRH, était en mesure de fournir aux échelons supérieurs une information adéquate sur l'état des lieux et pouvait proposer des solutions.

« On s'est déplacé en région pour rencontrer les gens directement. (...) On était proche des gens [i.e. des gestionnaires] (E33: 411:413) » ; « Et les gens nous disaient : « Chez nous, ça, c'est majeur, ça on peut gérer autrement, etc. ». Donc on a toujours été je dirais en synergie avec tout le monde (E33: 427:430) ».

Pour la moitié des ministères que nous avons étudiés, les répondants indiquent que la grande crédibilité dont jouit l'équipe de la direction des ressources humaines auprès des autorités ministérielles a été un élément qui a facilité la gestion quotidienne du PDV. Mentionné à six reprises, cet élément du contexte organisationnel inclut des mentions comme la confiance accordée au DRH par les autorités ministérielles, une reconnaissance ou une appréciation favorable du travail effectué antérieurement par l'équipe de la direction des ressources humaines.

« [!] y a une crédibilité qui est reconnue à la direction des ressources humaines de la part des autorités et on est présent partout. (...), soutenu par en haut, soutenu par en bas. (E30: 607:611) ».

Outre les relations étroites entre les DRH/CRH et les autorités ministérielles, plusieurs équipes font état de la présence d'une culture de responsabilisation des gestionnaires (2) ou d'un sous-ministre travaillant dans un esprit de collaboration et de consensus (2) comme des éléments clés qui ont facilité la gestion quotidienne du PDV.

5.1.4.2. Valeurs organisationnelles favorables : respect, équité et entraide

Par valeurs organisationnelles favorables, nous entendons les us et coutumes qui prévalaient au sein du Ministère et qui auraient, de l'avis des répondants, contribué à faciliter l'instauration de mesures porteuses de justice organisationnelle. Ainsi, 14 énoncés indiquent que des valeurs telles que l'entraide, la transparence, le respect, l'équité ou la confiance ont contribué à faciliter la mise en œuvre du PDV. Dans les ministères où prévalaient ces valeurs, nous avons observé la présence de relations plus harmonieuses entre la Direction des ressources humaines et les gestionnaires, d'une part, et entre la Direction des ressources humaines et les syndicats, d'autre part, de même qu'un niveau de confiance élevé de l'ensemble du personnel envers l'équipe de la Direction des ressources humaines.

« Nous, comme direction des ressources humaines on existe parce que les gestionnaires ont besoin de nous parce que les individus dans l'organisation ont des attentes à notre égard. Donc chaque individu qui se présente à la Direction des ressources humaines, il vient avec un problème, il doit ressortir avec une solution. Alors il ne doit pas ressortir avec un double problème ou un problème pas réglé ou etc. Donc ça c'était la philosophie de l'organisation ; on est là pour aider les gens... Sinon, on n'a rien à foutre là. Si les gens ressortent avec leur problème, on ne doit pas être là. Alors c'était..., l'orientation c'était toujours la même [qui prévalait] (E27: 573:583) ».

Tableau 5.4 : Relations harmonieuses entre l'équipe de la DRH et les autres acteurs organisationnels

1. Mise en application des principes de gestion participative (N = 22)			
INDICATEUR	MINISTÈRES DU GROUPE A FRÉQUENCE	MINISTÈRES DU GROUPE B FRÉQUENCE	RATIO DES MOYENNES
Proximité entre DRH et Président Autorités. Collaboration étroite entre DRH et Autorités. Style de leadership : gestion de proximité ; aller à la rencontre des gens. Bonnes relations entre DRH et gestionnaires.	A1 (3) ; A2 (1) A3 (1) ; A5 (1) A6 (2)	B2 (1)	
Bonne appréciation du DRH par les autorités. Grande reconnaissance, crédibilité ministérielle à l'égard de l'équipe DRH. Grande confiance du superviseur ou des gestionnaires accordée au DRH.	A1 (2) ; A2 (1) A4 (1) ; A6 (1)	B3 (1)	
Valeur et culture du Ministère : Esprit d'équipe. Présence d'un sous-ministre travaillant dans un esprit d'équipe et de consensus.	A1 (1) ; A2 (1)		
Grande intégration du DRH ou du CRH aux décisions du ministère. Accès facile de l'équipe aux autorités.	A2 (1) ; A4 (2)		
Valeur et culture du Ministère : responsabilisation des gestionnaires.	A2 (2)		
TOTAL (MOYENNE)	20 (X = 1.25)	2 (X = 0.14)	A > B (8.93) D.I.
2. Valeurs organisationnelles favorables : respect, équité et entraide (N = 14)			
INDICATEUR	MINISTÈRES DU GROUPE A FRÉQUENCE / (MOYENNE)	MINISTÈRES DU GROUPE B FRÉQUENCE / (MOYENNE)	RATIO DES MOYENNES
Valeur et culture du Ministère : Entraide.	A1 (1) ; A2 (1)		
Valeur et culture du Ministère : Transparence.	A2 (1)		
Excellent climat de travail entre membre de l'équipe et les autorités ministérielles. Climat de confiance entre DRH et gestionnaires.	A1 (4)		
Relation de confiance avec les syndicats.	A1 (1)		
Valeur et culture du Ministère : Respect.	A2 (1)		
Valeur et culture du Ministère : Équité.	A2 (1)		
Niveau élevé de confiance du personnel pour le CRH.	A4 (1) ; A6 (2)		

Grande confiance des employés accordée au CRH.			
Valeur et culture du Ministère : Largesse.	A3 (1)		
TOTAL (MOYENNE)	14 (X = 0.88)	0 (X = 0)	A > B (B = 0) D.I.
Total (N=36)			
INDICATEUR GLOBAL – CULTURE ORGANISATIONNELLE FAVORABLE – GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	MINISTÈRES DU GROUPE A FRÉQUENCE	MINISTÈRES DU GROUPE B FRÉQUENCE	RATIO DES MOYENNES
Total (MOYENNE)	34 (X = 2.13)	2 (X = 0.14).	A > B (15.21). D.I.

Encadré 5.4 : Analyse comparative

Les données analysées contiennent 36 citations illustrant la présence d'un contexte organisationnel caractérisé par un climat de travail agréable et des relations de travail harmonieuses, tous les deux favorables à l'instauration de mesures porteuses de justice organisationnelle. Sur ce total de 36 citations, 34 émanent du groupe A (avec une moyenne de 2.13) tandis que 2 seulement émanent du groupe B (avec une moyenne de 0.14). Le ratio des moyennes des deux groupes nous permet de constater que les répondants du groupe A font 15.21 fois plus souvent état de la qualité du climat de travail au sein de leur ministère que les répondants du groupe B (cf. Tableau 5.4).

Ce résultat global s'est reflété sur la totalité des sous-dimensions (cf. indicateurs 1 et 2).

5.1.5. Contexte structurel et matériel de l'organisation

Il semble que le PDV ait été conçu comme si tous les ministères et organismes du secteur public québécois disposaient du même niveau de ressources pour l'implanter adéquatement. Or, l'examen des faits indique le contraire puisque, de l'avis des informateurs, les ministères « riches », c'est-à-dire dotés de ressources humaines, matérielles, financières importantes, ont eu plus d'aisance à implanter la nouvelle mesure que les ministères plus « pauvres ». Vingt-sept énoncés, regroupés sous quatre thèmes, traduisent des facteurs liés au contexte structurel et matériel de l'organisation (cf. Tableau 5.5).

5.1.5.1. Contexte financier favorable : budget de fonctionnement important et postes vacants

L'existence de nombreux postes vacants ou la présence d'effectifs importants et injustifiés semblent avoir facilité l'implantation du PDV. En effet, évoqué à sept reprises, cet élément a permis à trois des dix organisations à l'étude de répondre aisément aux impératifs de compression de personnel. La stratégie a consisté à ne pas combler les postes vacants et à présenter l'effectif qui en résultait comme un effort de réduction des effectifs.

« Chaque ministère et organisme avait une cible de coupures. Ceux qui pouvaient parvenir à atteindre ces cibles-là avec des postes vacants, comme cela a été sans doute le cas au ministère [XYZ], ils n'ont pas appliqué vraiment ce programme-là. Mais il y en a d'autres qui n'avaient pas de postes vacants et qui ont pris des mesures radicales là pour enlever des paliers hiérarchiques, compresser les cadres, par exemple, re-sélectionner les cadres qu'on gardait (E24: 102:109) ».

Mentionné à six reprises, le deuxième paramètre financier susceptible d'avoir facilité l'implantation du PDV au sein des ministères à l'étude a trait aux conditions budgétaires qui prévalaient au moment de l'annonce du Programme. En effet, il ressort des propos de certains répondants que le fait de disposer d'un budget équilibré ou d'un budget de transfert important a permis de répondre avec davantage de facilité aux objectifs de compression imposés par le gouvernement. Autrement dit, au lieu de réduire le personnel, on a préféré réduire le budget de transfert destiné aux organismes sous sa tutelle. Ce paramètre contextuel d'ordre financier ne concerne cependant que deux ministères.

« [L]e ministère [XYZ], contrairement à d'autres organisations, (...) avait une plus grande marge de manœuvre (...) parce que nous avons beaucoup de budgets de transferts. (...) Des subventions à des [organismes]. Alors quand il y a une compression qui est appliquée au ministère, on pouvait toujours l'appliquer sur les budgets de transferts. (...) Alors nous, dans le fond, on n'avait pas à mousser le programme pour atteindre l'objectif de compression... (E23: 275:317) ».

D'autres ministères, enfin, ont tenté d'amoindrir l'effet douloureux des coupures en favorisant l'embauche d'occasionnels.

« Finalement, [pour] le ministère, les effectifs comme tels, n'avaient pas vraiment réduit, parce qu'on engageait des occasionnels, des choses comme ça. Fait que ça sortait d'un côté puis ça rentrait d'un autre côté (E13: 237:240) ».

5.1.5.2. Contexte structurel : conditions facilitantes liées à la mission de l'organisation

Outre les facteurs relevant de la culture organisationnelle qui ont été relevés dans la section précédente, la mission même du Ministère semble avoir été, dans très peu de cas il faut le souligner, un élément facilitant. À cinq reprises en effet, certains des répondants ont expliqué avoir eu moins de difficulté que leurs collègues d'autres ministères à implanter le PDV au sein de leur organisation, soit en raison des liens étroits entre le Ministère et le secteur privé ou encore en raison de la faible proportion de services directs à la population. Dans le premier exemple, les explications fournies par le répondant nous ont permis de comprendre que l'atteinte des objectifs de réduction des effectifs du Ministère a été facilitée par un exode volontaire et massif du personnel vers le privé. Les employés de ce ministère étant habitués à transiger avec le secteur privé, il n'a pas été difficile de les inciter à partir puisque, pour plusieurs d'entre eux, il était tout simplement naturel de prendre leur prime de départ et de poursuivre leur vie professionnelle au secteur privé. Dans le second exemple, certains répondants allèguent que la mise en œuvre du PDV a été facilitée par le fait qu'une proportion significative de leurs services n'étant pas directement destinée à la population, l'exercice de réorganisation qui accompagne un tel Programme habituellement s'en est trouvé facilité.

5.1.5.3. Contexte physique: concentration géographique et petite taille de l'organisation

La concentration géographique du personnel dans un nombre restreint de sites (3) de même que la petite taille des ministères (1) sont des éléments structurels qui de l'avis de nos répondants auraient facilité la gestion du PDV. En effet, compte tenu du peu de temps qui était alloué à la mise en œuvre du Programme et de l'engouement suscité par ce dernier, il appert que moins le CRH avait à parcourir de distance pour rejoindre le personnel partant, plus il était en mesure de consacrer le temps ainsi gagné dans la qualité du service proposé aux candidats au départ à la retraite. De la même manière, les ministères de petite taille ont été plus avantagés que ceux de plus grande taille en raison du nombre de personnes à desservir.

5.1.5.4. Contexte humain : disponibilité des ressources humaines compétentes

Enfin, l'analyse a permis de noter, à trois reprises, que la taille de l'équipe de la Direction des ressources humaines s'est avérée bénéfique dans le sens où plus on avait du personnel et plus la charge de travail s'en trouvait réduite du fait de la répartition des tâches à accomplir entre un plus grand nombre de personnes.

Tableau 5.5 : Contexte structurel et matériel favorable de l'organisation

1. Contexte financier favorable : budget de fonctionnement important et postes vacants (N = 15)			
INDICATEUR	MINISTÈRES DU GROUPE A FRÉQUENCE	MINISTÈRES DU GROUPE B FRÉQUENCE	RATIO DES MOYENNES
Exigences de compression peu importantes en raison de la possibilité de répondre par postes vacants. Gros ministère disposant de nombreux postes vacants ayant servi à la réduction des effectifs en douceur. Effectifs en grand nombre permettant marge manœuvre réduction.	A1 (1) ; A2 (1) A3 (5)	B2 (1)	
Budget équilibré ministère moment implantation Programme. Présence budget transfert important permettant atteinte objectif gouvernemental réduction sans réduction réelle.	A2 (2)	B2 (4)	
Embauche occasionnels durant implantation Programme.	A2 (1)		
TOTAL (MOYENNE)	10 (X = 0.63)	5 (X = 0.36)	A > B (1.75) D.I.
2. Contexte structurel : conditions facilitantes liées à la mission de l'organisation (N = 5)			
INDICATEUR	MINISTÈRES DU GROUPE A FRÉQUENCE	MINISTÈRES DU GROUPE B FRÉQUENCE	RATIO DES MOYENNES
Décision retraite facilitée par la possibilité d'être embauché par le secteur privé.		B2 (3)	
Réorganisation ministérielle facilitée en raison de l'absence de services directs à la population.	A1 (1)		
Ministère doté d'une forte proportion de services indirects à la population.	A1 (1)		
TOTAL (MOYENNE)	2 (X = 0.13)	3 (X = 0.21)	B > A (1.61) D.I.
3. Contexte physique: concentration géographique et petite taille de l'organisation (N = 4)			
INDICATEUR	MINISTÈRES DU GROUPE A FRÉQUENCE	MINISTÈRES DU GROUPE B FRÉQUENCE	RATIO DES MOYENNES
Concentration géographique personnel.	A6 (1)	B4 (1)	
Ministère de petite taille.		B2 (1)	
Dispersion géographique facilite répartition efforts de compression.		B1 (1)	
TOTAL (MOYENNE)	1 (M = 0.06)	3 (M = 0.21)	B > A (3.5) D.I.
4. Contexte humain : disponibilité des ressources humaines compétentes (N = 3)			
INDICATEUR	MINISTÈRES DU GROUPE A FRÉQUENCE	MINISTÈRES DU GROUPE B FRÉQUENCE	RATIO DES MOYENNES
Grosse équipe gestion Programme réduit charge de travail. Présence de plusieurs CRH = Partage dossier allègement charge travail CRH.	A1 (1) A3 (1)	B3 (1)	
TOTAL (MOYENNE)	2 (X = 0.13)	1 (X = 0.07)	A > B (1.86) D.I.
Total (N=27)			
INDICATEUR GLOBAL – CONTEXTE STRUCTUREL ET MATÉRIEL FAVORABLE	MINISTÈRES DU GROUPE A FRÉQUENCE	MINISTÈRES DU GROUPE B FRÉQUENCE	RATIO DES MOYENNES
Total (MOYENNE)	15 (X = 0.94)	12 (X = 0.86)	A ≥ B (1.09). D.N.I.

Encadré 5.5 : Analyse comparative

L'analyse a permis de recenser un total de 27 citations illustrant la présence **d'un contexte structurel et matériel aidant**, c'est-à-dire favorable à l'instauration de

mesures porteuses de justice organisationnelle. Sur ce total, 15 proviennent du groupe A (avec une moyenne de 0.94) et 12 du groupe B (avec une moyenne de 0.86). Ainsi, bien que la moyenne du groupe A soit plus élevée que celle du groupe B, on ne note pas de différence importante entre les deux groupes (ratio des moyennes des deux groupes = 1.09).

Toutefois, des différences importantes, sont apparues à l'intérieur des quatre sous-dimensions (cf. Tableau 5.5). En effet, les données du tableau nous permettent de constater que les éléments financiers (à savoir, budget de fonctionnement important, présence de nombreux postes vacants) et humain (à savoir disponibilité de ressources humaines compétentes) du contexte organisationnel sont plus présents dans les organisations du groupe A (cf. indicateurs 1 et 4 respectivement). En revanche, ce sont les éléments structurels (absence de service direct à la population) et physique (petite taille du ministère, concentration géographique de ses activités) du contexte organisationnel qui ont été le plus identifiés par les répondants du groupe B (cf. indicateurs 2 et 3).

5.1.6. Les caractéristiques socioprofessionnelles positives des membres de l'équipe de la DRH

Le succès ou l'échec d'un programme aussi important et complexe que le PDV repose en grande partie sur les caractéristiques personnelles et professionnelles des personnes auxquelles incombe la charge de l'implanter (61 énoncés). L'examen des verbatim nous a permis d'observer la présence de quatre grandes catégories de caractéristiques socioprofessionnelles des membres des équipes favorables à une implantation réussie du Programme (Tableau 5.6).

5.1.6.1. Caractéristiques socioprofessionnelles de l'équipe : vaste expérience et bonne connaissance de l'organisation

Il ressort des propos recueillis auprès des répondants que l'ancienneté et l'expérience des conseillers en ressources humaines a été l'élément le plus important eu égard aux caractéristiques professionnelles des répondants (24). L'ancienneté ou l'expérience du CRH a été bénéfique à plus d'un titre. Elle a permis d'assimiler plus facilement et plus rapidement les nouvelles directives du PDV. De plus, dans la majorité des cas, l'étude a permis d'observer que

l'ancienneté/l'expérience du CRH a facilité la relation entre ce dernier et le personnel partant dans le sens où l'ancienneté du CRH semble, le plus souvent, positivement associée à la connaissance du personnel partant et à une confiance mutuelle.

« Bon, au moment où ça s'est passé, particulièrement au Ministère ici, je pense qu'on était dans un moment où les choses allaient relativement bien : les gens étaient en place depuis un certain temps, les gens se connaissaient. Ce sont tous les éléments qu'il ne faut pas mettre de côté (E33: 1287:1290) ».

Un niveau d'ancienneté élevé du DRH a été également un élément crucial qui a contribué à faciliter la mise en œuvre du PDV puisqu'il est mentionné cinq fois par des répondants de trois des dix ministères que nous étudions. Le raisonnement présenté précédemment au sujet de l'incidence de l'expérience ou de l'ancienneté sur la relation entre le CRH et le personnel partant s'applique également au niveau de la relation entre le DRH et les gestionnaires.

5.1.6.2. Caractéristiques socioprofessionnelles de l'équipe ou d'autres acteurs organisationnels : expériences de programmes de réduction des effectifs

Divers types d'expérience ont contribué à faciliter la gestion du PDV (14). En effet, une expérience antérieure de réduction de personnel réussie s'est révélée la deuxième caractéristique socioprofessionnelle la plus souvent mentionnée qui a contribué à une implantation plus aisée du PDV. Ainsi, à neuf reprises, les répondants mentionnent que les succès obtenus lors de processus de réduction antérieurs ont contribué à réduire de façon significative les craintes du personnel à l'endroit du PDV. Autrement dit, le PDV n'aurait eu aucun effet de surprise dans ces ministères. Ce facteur concerne trois des dix ministères examinés.

« C'est quelque chose qui est arrivé au moment où ça faisait déjà trois ans que nous étions en plan de réduction d'effectifs à cause de cet objectif-là. (E27: 138:149) « [C]omme on avait un bon taux de réussite [avec les coupures ministérielles antérieures], une bonne performance, les gens étaient positifs (E27: 346:353) ».

La participation de certains membres de l'équipe de gestion du PDV à la conception du Programme a été mentionnée à cinq reprises lors des entrevues comme une source d'expérience professionnelle positive qui a facilité la gestion du PDV puisque les personnes qui ont participé à l'élaboration du Programme en comprenaient mieux les enjeux.

5.1.6.3. Caractéristiques socioprofessionnelles de l'équipe : réseau professionnel étendu

Qu'il soit directeur ou conseiller des ressources humaines, l'appartenance de l'informateur à un réseau de professionnels a été d'une importance significative. À 12 reprises, en effet, l'appartenance du DRH au Conseil consultatif de gestion du personnel (CCGP) ou du CRH au Réseau de spécialistes en ressources humaines a été une source de soutien, d'inspiration, de validation de sa démarche et d'information pour la gestion du Programme. Le PDV, à cause de sa nouveauté, de son ampleur, de ses délais d'exécution extrêmement courts et de sa complexité, a été un défi pour les équipes de personnes en charge de voir à sa mise en œuvre. Incidemment, il ressort clairement de nos entretiens que, pour les répondants, avoir des entrées au sein d'organismes tels que le CCGP, la CARRA ou encore le SCT a été facilitant.

« Et [la DRH] avait, je dirais une très bonne clé d'entrée au Conseil du Trésor, ce qui fait qu'elle pouvait assurer un lien continu, tant au niveau de l'information sur les programmes mis en place que sur les modes de gestion qu'on utilisait (E15: 627:631) ».

5.1.6.4. Caractéristiques socioprofessionnelles de l'équipe : grande autonomie de gestion

Des propos récoltés en entrevue, il ressort également, quoique faiblement, que le niveau d'autonomie des personnes en charge de voir à la mise en œuvre du Programme a été un facteur facilitant qui est présent dans quatre des dix ministères à l'étude (4). Être autonome dans le cadre du PDV signifie être en mesure d'anticiper les problèmes et de proposer des solutions aux membres de la haute administration ministérielle. De plus, être autonome, c'est avoir les coudées franches dans la gestion du Programme, c'est bénéficier de la confiance des supérieurs hiérarchiques quant à la justesse de son raisonnement et des actions entreprises.

« On a eu carte blanche à la Direction des ressources humaines pour proposer des approches avec les gestionnaires. (E27: 375:379) ».

Tableau 5.6 : Les caractéristiques socioprofessionnelles positives des membres de l'équipe de la DRH

1. Caractéristiques socioprofessionnelles de l'équipe : vaste expérience et bonne connaissance de l'organisation (N = 31)			
INDICATEUR	MINISTÈRES DU GROUPE A FRÉQUENCE	MINISTÈRES DU GROUPE B FRÉQUENCE	RATIO DES MOYENNES
Bonne connaissance du personnel.	A6 (1)	B2 (1)	
Grande ancienneté du DRH au sein du Ministère.	A1 (4)	B1 (1)	
Grande expérience ancienneté du CRH concernant le traitement de la retraite.	A1 (7) ; A2 (3) A6 (3)	B1 (4) ; B2 (1) B3 (5) ; B4 (1)	
TOTAL (MOYENNE)	18 (X = 1.13)	13 (X = 0.93)	A ≥ B (1.22) D.N.I.
2. Caractéristiques socioprofessionnelles de l'équipe ou d'autres acteurs organisationnels : expériences de programmes de réduction des effectifs (N = 14)			
INDICATEUR	MINISTÈRES DU GROUPE A FRÉQUENCE	MINISTÈRES DU GROUPE B FRÉQUENCE	RATIO DES MOYENNES
Obligation antérieure de réduction des effectifs. Expériences de coupures antérieures au PDV réussies.	A1 (5) ; A2 (1) A4 (1)		
Expérience de l'Équipe gestion Programmes au sujet de la mise en œuvre de politiques de coupures.	A1 (2)		
Participation des membres de l'équipe à l'élaboration du PDV.		B4 (5)	
TOTAL (MOYENNE)	9 (X = 0.56)	5 (X = 0.36)	A > B (1.56) D.I.
3. Caractéristiques socioprofessionnelles de l'équipe : réseau professionnel étendu (N = 12)			
INDICATEUR	MINISTÈRES DU GROUPE A FRÉQUENCE	MINISTÈRES DU GROUPE B FRÉQUENCE	RATIO DES MOYENNES
Appartenance à un réseau de spécialistes en retraite. Appartenance du DRH à un vaste réseau professionnel. Relations anciennes avec la CARRA facilitation transmission informations.	A1 (4) ; A2 (1) A6 (1)	B1 (4) ; B4 (2)	
TOTAL (MOYENNE)	6 (X = 0.38)	6 (X = 0.43)	B ≥ A (1.13) D.N.I.
4. Caractéristiques socioprofessionnelles de l'équipe : grande autonomie de gestion (N = 4)			
INDICATEUR	MINISTÈRES DU GROUPE A FRÉQUENCE	MINISTÈRES DU GROUPE B FRÉQUENCE	RATIO DES MOYENNES
Autonomie de gestion du DRH.	A1 (1) ; A6 (1)		
Autonomie de gestion du CRH.	A3 (1) ; A4 (1)		
TOTAL (MOYENNE)	4 (X = 0.25)	0 (X = 0)	A > B (B = 0) D.I.
Total (N=61)			
INDICATEUR GLOBAL – CARACTÉRISTIQUES SOCIOPROFESSIONNELLES – MEMBRES DE LA DRH	MINISTÈRES DU GROUPE A FRÉQUENCE	MINISTÈRES DU GROUPE B FRÉQUENCE	RATIO DES MOYENNES
Total (MOYENNE)	37 (X = 2.31)	24 (X = 1.71).	A > B (1.35). D.I.

Encadré 5.6 : Analyse comparative

L'analyse révèle un total de 61 citations portant sur les **caractéristiques socioprofessionnelles positives des membres de l'équipe de la DRH**. Sur ce total, 37 sont le fait de répondants du groupe A (avec une moyenne de 2.31) tandis que 24 ont été prononcées par des informateurs du groupe B (avec une moyenne de 1.71). Le ratio des moyennes des deux groupes nous permet de constater que les répondants du groupe A font 1.35 fois plus souvent état de leurs caractéristiques socioprofessionnelles positives ou aidantes que les répondants du groupe B (cf. Tableau 5.6).

Plus précisément, les références aux caractéristiques socioprofessionnelles facilitatrices des répondants du groupe A se sont manifestées de façon plus importante sur deux des quatre sous-dimensions, soit au sujet de l'expérience dans la

conduite de mesures de réduction de personnel et au niveau de l'autonomie face à son travail (cf. indicateurs 2 et 4). Nous n'avons pas constaté de différence importante entre les répondants des deux groupes au sujet de l'ancienneté, tant au niveau du poste qu'au sein de l'organisation, ni à celui de l'étendue du réseau professionnel (cf. indicateurs 1 et 3).

5.1.7. Caractéristiques socioprofessionnelles du Directeur des ressources humaines: style de leadership positif

Outre les caractéristiques socioprofessionnelles des informateurs, nous avons également relevé au cours des entretiens, des styles de gestion qui auraient été favorables à l'émergence de pratiques justes eu égard à la gestion du Programme (Tableau 5.7). Ainsi, le style de supervision du DRH, caractérisé par une grande implication dans la prise de décision de l'équipe, une supervision étroite des activités des subordonnés eu égard à la gestion du Programme, un contrôle hebdomadaire de l'évolution des départs, des rencontres quotidiennes avec ses collaborateurs, a contribué favorablement à l'implantation du PDV. Ce facteur humain que nous avons recensé à neuf reprises est présent dans le tiers des organisations.

« Le rôle de madame [la DRH], (...) c'est qu'elle nous demandait de faire un bilan (...) à la semaine ou aux deux semaines (E16: 368:373) ».

Tableau 5.7: Style de leadership positif du Directeur des ressources humaines

1. Style de leadership : style de supervision aidant et grande implication du DRH (N=9)			
INDICATEUR	MINISTÈRES DU GROUPE A FRÉQUENCE	MINISTÈRES DU GROUPE B FRÉQUENCE	RATIO DES MOYENNES
Grande implication du DRH en raison petite taille Ministère. Style de supervision DRH serrée vérification étroite travail des collaborateurs. Gestion étroite serrée du PDV contrôle hebdomadaire évolution départs. Gestion serrée du Programme rencontre quotidienne entre DRH et collaborateurs. Gestion serrée suivi bimensuel du travail de l'équipe par autorités.	A1 (6) ; A3 (2) A4 (1)		
TOTAL (MOYENNE)	9 (X = 0.56)	0 (X = 0)	A > B (B = 0)
Total (N=9)			
INDICATEUR GLOBAL – STYLE DE LEADERSHIP POSITIF DU DIRECTEUR DES RESSOURCES HUMAINES	MINISTÈRES DU GROUPE A FRÉQUENCE	MINISTÈRES DU GROUPE B FRÉQUENCE	RATIO DES MOYENNES
Total (MOYENNE)	9 (X = 0.56)	0 (X = 0).	A > B (B = 0). D.I.

Encadré 5.7 : Analyse comparative

Un total de neuf énoncés traitant des **caractéristiques socioprofessionnelles positives (style de de gestion aidant) du directeur des ressources humaines** a été recensé. La totalité de ces citations émanent de répondants et, plus précisément, de CRH du groupe A (avec une moyenne de 0.56). Ce résultat nous permet de constater que les directeurs de ressources humaines des organisations du groupe A se sont démarqués, de façon plus importante que leurs collègues du groupe B, par un style de supervision plus aidant et par une implication plus importante dans la gestion du PDV (cf. Tableau 5.7).

5.1.8. Caractéristiques socioprofessionnelles des superviseurs et de la haute gestion: style de leadership positif

Dans la présente section, il est question du style de leadership d'acteurs organisationnels autres que les membres des équipes affectées à la gestion quotidienne du PDV. Vingt-trois énoncés, regroupés en deux catégories, ont été recensés (Tableau 5.8).

5.1.8.1. *Style de supervision des superviseurs et des autorités ministérielles*

À 18 reprises, le style de supervision supportant des autorités ministérielles a été mentionné par nos répondants comme un élément clé du succès de l'implantation du PDV au sein de leur organisation. Par style de supervision supportant, les répondants, qu'ils soient DRH ou CRH, entendent une attitude favorable de la haute direction de leur ministère à l'endroit de l'équipe, le support moral du DRH vis-à-vis du CRH ou encore l'appui des autorités ministérielles au DRH et/ou au CRH.

De manière plus concrète, les citations retenues montrent une variété de manifestations d'un style de supervision supportant. En effet, pour certains répondants, le superviseur s'est montré supportant en leur permettant de suivre une formation qui leur a permis de mieux faire face à la gestion du PDV.

Pour d'autres répondants, le style de supervision supportant s'est manifesté par une implication plus importante du superviseur dans la résolution des problèmes ou la «

protection » des subalternes face aux attaques de personnes extérieures à l'équipe de la DRH.

« Et je dois dire aussi que monsieur [XYZ], effectivement, était très ouvert. Moralement, on savait qu'il était là en arrière de nous là. (...) [O]n savait pertinemment que quand ça chauffait, (...) on pouvait aller le voir. Il n'y avait aucun problème, même il venait nous saluer régulièrement... (E14: 694:705).

Enfin, pour d'autres répondants, c'est la marge de manœuvre laissée par la haute direction qui dénote un style de supervision supportant et non contrôlant.

« Disons que nous, on était chanceux, on avait relativement pas mal d'autonomie. Elle [i.e. la superviseure] nous laissait aller puis elle nous appuyait beaucoup dans toutes sortes d'intervention (E28: 738:741) ».

« L'appui, la volonté de l'organisation, si j'avais besoin de quelque chose, je demandais quelque chose, je voulais intervenir aux rencontres des cadres ou quoi que ce soit, tu sais, j'avais toujours la place. Autrement dit, c'est déjà beaucoup sur le plan organisation « J'avais d'excellents patrons quand même. (...) Alors j'étais bien, bien, bien appuyée... (E27: 1267:1281) ».

5.1.8.2. Forte adhésion des autorités ministérielles au PDV

Outre leur style de supervision, l'adhésion des autorités ministérielles au principe de lutte au déficit a été reconnue à cinq reprises par nos informateurs comme un élément qui a facilité la gestion du Programme. Toutefois, l'absence de résistance des autorités n'est explicitement mentionnée que pour un seul des dix ministères à l'étude.

« Donc, dans mon équipe immédiate, il n'y avait pas de résistance évidemment. Du côté des patrons non plus, les gens n'étaient pas du tout... Il n'y avait pas de contre-messages ou quoi que ce soit, il n'y avait pas [de message] disant : « Mais ça n'a pas de bon sens, ça. Ça ne marche pas ». Je n'avais pas ça (E27: 369:375) ».

Tableau 5.8: Style de supervision supportant des superviseurs et des cadres supérieurs

1. Style de supervision des superviseurs et leadership des autorités ministérielles (N = 18)			
INDICATEUR	MINISTÈRES DU GROUPE A FRÉQUENCE	MINISTÈRES DU GROUPE B FRÉQUENCE	RATIO DES MOYENNES
Support haute hiérarchie (autorités) au DRH.	A1 (4) ; A2 (2) A3 (2) ; MCC (4) A5 (2) ; A6 (2)	B3 (1) ; B4 (1)	
TOTAL (MOYENNE)	16 (X = 1)	2 (X = 0.14)	A > B (7.14) D.I.
2. Forte adhésion des autorités ministérielles au PDV (N = 5)			
INDICATEUR)	MINISTÈRES DU GROUPE A FRÉQUENCE	MINISTÈRES DU GROUPE B FRÉQUENCE	RATIO DES MOYENNES
Adhésion des autorités au PDV. Solidarité de l'organisation au principe d'effort de lutte au déficit.	A1 (5)		
TOTAL (MOYENNE)	5 (X = 0.38)	0 (X = 0)	A > B (B = 0)
Total (N= 23)			
INDICATEUR GLOBAL – STYLE DE SUPERVISION SUPPORTANT – SUPERVISEURS / CADRES SUPÉRIEURS	MINISTÈRES DU GROUPE A FRÉQUENCE	MINISTÈRES DU GROUPE B FRÉQUENCE	RATIO DES MOYENNES
Total (MOYENNE)	21 (X = 1.31)	2 (X = 0.14)	A > B (9.36). D.I.

Encadré 5.8: Analyse comparative

Un total de 23 énoncés traitant du **style de supervision supportant des superviseurs et de la haute gestion** a été recensé. Sur ce total, 21 émanent des répondants du groupe A (avec une moyenne de 1.31), tandis que seulement deux émanent d'informateurs du groupe B (avec une moyenne de 0.14). Le ratio des moyennes obtenues par les deux groupes montre que les participants du groupe A ont fait 9.36 fois plus souvent état du style de supervision favorable d'autres acteurs organisationnels que ceux du groupe B (cf. Tableau 5.8).

Ce résultat global s'est reflété sur les deux sous-dimensions qui indiquent la présence plus importante, au sein des organisations du groupe A, d'un style de supervision supportant ou d'une grande implication des autorités ministérielles eu égard au PDV de même que d'une forte adhésion des autorités ministérielles au Programme (cf. indicateurs 1 et 2).

5.2. Contexte organisationnel défavorable

Dans la présente section, il est question des éléments du contexte organisationnel susceptibles, selon les répondants, d'avoir entravé le bon déroulement des activités

entourant l'implantation du PDV et d'avoir une incidence négative sur la perception de la justice organisationnelle. L'analyse des verbatim a permis de recenser 254 énoncés qui dénotent un contexte défavorable à l'instauration de mesures porteuses de justice organisationnelle. Ces énoncés proviennent en grande partie du groupe B (N = 166) comparativement au groupe A (N = 88). Les propos ainsi recueillis ont été regroupés en huit grandes catégories présentées dans les sections qui suivent (Tableaux 5.9 à 5.16).

5.2.1. Les caractéristiques contraignantes du PDV

Nous avons dénombré sept grandes catégories de problèmes inhérents à la conception même du Programme. Ces failles dites conceptuelles sont abordées à 105 reprises au cours des entretiens par nos informateurs. Les sept sous-sections qui suivent donneront l'occasion de voir en quoi les vices de conception du PDV ont entravé l'action des acteurs organisationnels contribuant incidemment à détériorer le sentiment de justice organisationnelle (Tableau 5.9).

5.2.1.1. Les modalités d'implantation du PDV : délai d'implantation trop court

À 31 reprises, les répondants mentionnent avoir éprouvé des difficultés en raison du manque du temps. Ainsi, comme l'indiquent quelques-uns des extraits de verbatim présentés ci-dessous, la courte durée d'implantation du PDV a eu comme corollaire un départ hâtif du personnel qui s'est manifesté par une faible, voire une absence, de préparation adéquate à la retraite autant sur le point de vue psychologique que financier.

« Le délai était très bref et on avait peu de temps. Et on avait toujours les surprises, parce que jusqu'à la dernière minute, on a eu des gens qui sont passés le soir même [de la date limite]. Il y a des gens qui sont venus dans la soirée signer leurs papiers. Alors, ça ne donne pas de chance de préparer davantage l'organisation, à peine si les gens ont eu comme un coup de tête ou ils se sont sentis forcés par le contexte. (E20: 346:357) ».

Le court délai qui a été imparti à l'implantation du PDV a également comme corollaire un déficit quant au temps réservé au traitement des dossiers du personnel partant. Une surcharge de travail des CRH et une difficulté pour certains d'entre eux à assimiler rapidement la mécanique du PDV sont aussi des éléments qui ont été également décriés.

Ces éléments qui révèlent une défaillance au niveau de la conception même du Programme semblent avoir causé des problèmes de mise en œuvre dans sept des dix ministères examinés dans cette recherche.

5.2.1.2. Les modalités d'implantation du PDV : soutien technique déficient

Outre le délai d'implantation du PDV qui s'est avéré insuffisant, le support technique offert par les organismes centraux comme le SCT ou la CARRA s'est avéré défaillant (23). Si certains répondants ont loué l'appui reçu par les organismes centraux (voir section 5.1.1.1.), d'autres l'ont décrié. En effet, certains répondants rencontrés en entrevue indiquent qu'il leur a été difficile d'obtenir, à temps, toute l'information nécessaire à un traitement prompt et rigoureux des dossiers.

« Si vous essayez d'appeler à la CARRA, aux services clients, vous allez voir que ça prend une dose de patience assez importante, parce que c'est très, très long. Bon, peut-être que c'est amélioré aujourd'hui, mais à l'époque... (E 15: 1010:1023) ».

En second lieu, on décrit également la faible fiabilité du logiciel de calcul des indemnités de départ fourni pour l'occasion par le SCT ou d'un support technique pour la préparation de dossier déficient. On a également mentionné des directives de gestion du SCT peu claires.

5.2.1.3. Les modalités d'implantation du PDV : lancement du Programme en période estivale

Pour plusieurs répondants, la date d'annonce et de lancement du PDV, choisie par les autorités gouvernementales, s'est avérée handicapante à plus d'un titre. Il ressort des entretiens que le choix de la période estivale pour lancer la mesure s'est avéré une entrave au bon déroulement des activités en raison du fait que les CRH ne pouvaient obtenir de l'aide pour traiter efficacement et rapidement les dossiers, la majorité du personnel étant en vacances (7). Ainsi, cette défaillance au sujet de la conception même du PDV a été décriée dans trois des dix organisations à l'étude.

« [!] n'y avait pas de mesures d'accompagnement, il n'y avait pas d'ajouts de ressources. C'était très difficile, parce que, particulièrement, c'était la période d'été. Il faut y penser, c'était l'été. Alors quand on a annoncé le programme c'était à la fin mai, puis le temps de diffuser l'information, on était rendu le 23 juin. Alors juillet et août, c'était la période où on devait rencontrer tout le monde (E 2: 917:927) ».

En second lieu, le PDV aurait eu un effet de surprise dans certaines organisations (4) laissant peu de marge de manœuvre aux acteurs organisationnels pour anticiper les conséquences du Programme et pour gérer le changement de manière proactive.

L'effet surprise du PDV a été répertorié dans trois des dix ministères à l'étude. Pour d'autres, la date d'annonce et du lancement du PDV a coïncidé avec une période de restructuration organisationnelle qui avait déjà été initiée par les autorités à l'interne (2). C'est donc, le cumul de la réorganisation amorcée et le PDV qui s'est avéré dommageable.

5.2.1.4. Les modalités d'implantation du PDV : complexité du Programme

La nouveauté du Programme est, de l'avis de plusieurs répondants, un facteur d'insuccès assez important (12). En effet, pour sept ministères, les réponses obtenues font état d'un Programme difficile à implanter car nouveau, complexe, présentant de nombreux imprévus, difficile à expliquer et à opérationnaliser, introduisant une rigueur procédurale nouvelle dans le processus de gestion de la retraite, nécessitant une bonne connaissance des subtilités opérationnelles et des implications financières importantes pour les candidats.

« Il y a une rigueur procédurale qui était nouvelle, donc il a fallu s'adapter à ça. Les formulaires n'étaient plus les mêmes (E 1: 652:654) ».

5.2.1.5. Les modalités d'implantation du PDV : une marge de manœuvre restreinte de l'équipe

Un des vices de conception du PDV qui a été décrié de diverses manières par les répondants porte sur la lourdeur du processus de gestion du PDV (11). Qu'elle soit due au nombre de rencontres, à la multiplication des scénarios de départ ou à l'obligation de réexaminer les ententes de départ antérieures au PDV, cette lourdeur du processus a contribué à réduire de manière significative la marge de manœuvre des équipes en place. En effet, plusieurs CRH se sont plaints d'une absence de contrôle sur les délais d'exécution de même que de l'impossibilité de prévoir le nombre de départs, ce qui affectait négativement la qualité du service qu'ils devaient offrir au candidat à la retraite.

« Tu ne contrôles pas les délais » E 2: (404:406) ; « ...Et tu ne connais pas le résultat, parce que tu ne sais pas combien vont accepter la mesure (E 2: 400:400) ».

5.2.1.6. Les modalités d'implantation du PDV : une marge de manœuvre restreinte de l'organisation

Outre la marge de manœuvre restreinte des équipes, les modalités d'implantation du PDV, telles que fixées par les autorités gouvernementales, ont réduit la capacité de réactivité des organisations (10). En effet, au nombre des facteurs contraignants, certains répondants relèvent le départ de personnel sans préavis, l'absence de contrôle sur le volume de départs et son corollaire, soit la perte d'expertise. Ce facteur ne touche cependant que trois des dix ministères à l'étude.

Outre le caractère subit du PDV qui a engendré la perte massive et subite de personnel, d'autres caractéristiques de cette mesure ont agi comme entrave à une gestion efficace et proactive des conséquences inhérentes à la perte d'expertise. Pensons notamment à l'absence d'aide financière qui aurait permis de mettre en place des mesures visant à atténuer la perte de l'expertise organisationnelle. Cette contrainte a mis certains ministères dans l'obligation de trouver des fonds pour doubler des postes. De plus, la clause de non-retour dans la fonction publique qui était incluse dans l'entente de départ de même que le caractère unilatéral de cette mesure qui a été imposée par les autorités gouvernementales aux ministères ont, du point de vue des acteurs interrogés, contribué à une gestion improvisée du PDV au sein des ministères peu ou mal préparés à faire face à un changement d'une telle ampleur.

« Ça été une opération improvisée là. (...) Il faut voir comment les choses ont été faites en 1996, 1997. On avait eu des problèmes, on avait tenté une démarche avec les syndicats et ça n'avait pas très, très bien fonctionné et l'État a décidé d'y arriver de cette façon-là, et ça a été imposé d'une certaine manière. Donc, dans ce sens-là, quand la décision a été prise, la façon de le gérer, on a été tous dans l'improvisation d'une certaine manière. On n'avait jamais vécu autant de départs massifs (E 33: 834:842) ».

5.2.1.7. Les modalités d'implantation du PDV : « générosité » du système de rétribution ou des primes de séparation du PDV

Au nombre de vices de conception du PDV qui ont été décriés par les répondants figure le système de sélection (4) et de rétribution (1) des candidats au départ. En effet, bien que faiblement mentionné, les répondants attribuent les succès du PDV au caractère universel de celui-ci. Ainsi, dans trois ministères, les répondants

indiquent que l'absence de critères de sélection plus restrictifs aurait contribué à accentuer le phénomène de la perte d'expertise.

« C'était un programme universel, puis on a été obligé d'accepter tous ceux qui voulaient l'avoir. Alors ça c'est sûr que ça faisait mal à plusieurs gestionnaires qui voyaient partir leurs meilleurs [employés] et qui voyaient partir leur expérience [personnel expérimenté] (E 12: 386:389) ».

Outre l'absence de critères de sélection restrictifs, la rétention du personnel s'est avérée difficile en raison de la 'générosité' des primes de départ accentuant ainsi le phénomène de la perte d'expertise.

« Il y avait, je dirais, une carotte extrêmement importante pour tous ceux qui ont pris la décision. Et ç'a fait aussi, qu'il y a beaucoup de gens qui [sont partis] (...). Ça a un effet multiplicateur (E 33: 873:881) ».

Tableau 5.9 : Contexte : les caractéristiques contraignantes du PDV

1. Les modalités d'implantation du PDV : court délai d'implantation (N = 31)			
INDICATEUR	MINISTÈRES DU GROUPE A FRÉQUENCE	MINISTÈRES DU GROUPE B FRÉQUENCE	RATIO DES MOYENNES
Courte durée implantation PDV. Court délai entre programmes successifs. Court délai ajustement au changement.	A1 (1) ; A3 (2) A6 (5)	B1 (5) ; B2 (4) B3 (6) ; B4 (4)	
Délai de prise décision départ court.	A1 (2)		
Retard raison mauvaise planification activités implantation Programme.	A1 (1)		
Support tardif aux retraités concernant recours au planificateur financier.		B3 (1)	
TOTAL (MOYENNE)	11 (X = 0.69)	20 (X = 1.43)	B > A (1.97) D.I.
2. Les modalités d'implantation du PDV : soutien technique déficient (N = 23)			
INDICATEUR	MINISTÈRES DU GROUPE A FRÉQUENCE	MINISTÈRES DU GROUPE B FRÉQUENCE	RATIO DES MOYENNES
Directives gestion Programme peu claires.		B3 (2)	
Difficultés obtention réponses du SCT et auprès de la CARRA	A1 (3) ; A3 (1)	B1 (1) ; B3 (5)	
Logiciel pour calcul indemnités pas à jour. Faible Fiabilité logiciel calcul indemnité départ. Support technique pour préparation dossier déficient. Ratés problèmes techniques de logiciel de calcul.	A3 (3)	B3 (2)	
Obligation de se familiariser rapidement au logiciel de calcul.		B1 (1)	
Débordement organismes centraux et CARRA	A3 (1)	B1 (1) ; B3 (3)	
TOTAL (MOYENNE)	8 (X = 0.5)	15 (X = 1.07)	B > A (2.14) D.I.
3. Les modalités d'implantation du PDV : lancement du programme en période estivale (N = 13)			
INDICATEUR	MINISTÈRES DU GROUPE A FRÉQUENCE	MINISTÈRES DU GROUPE B FRÉQUENCE	RATIO DES MOYENNES
Implantation du PDV durant période de restructuration du Ministère.	A3 (2)		
Programme effet surprise sur organisation.	A3 (1) ; A5 (1) A6 (2)		
Date d'annonce du PDV inadéquate (vacances).	A1 (2) A3 (3)	B1 (2)	
TOTAL (MOYENNE)	11 (X = 0.69)	2 (X = 0.14)	A > B (4.93) D.I.
4. Les modalités d'implantation du PDV : complexité du Programme (N = 12)			
INDICATEUR	MINISTÈRES DU GROUPE A FRÉQUENCE	MINISTÈRES DU GROUPE B FRÉQUENCE	RATIO DES MOYENNES
Programme nouveau entraînant présence nombreux imprévus Programme complexe et décision départ complexe nécessitant bonne connaissance subtilités implications financières. Rigueur procédurale nouvelle à intégrer dans processus gestion retraite.	A1 (2) ; A3 (2) A5 (1)	B1 (3) ; B2 (1) B3 (2) ; B4 (1)	
TOTAL (MOYENNE)	5 (X = 0.31)	7 (X = 0.5)	B > A (1.61) D.I.

5. Les modalités d'implantation du PDV : marge de manœuvre restreinte de l'équipe (N = 11)			
INDICATEUR	MINISTÈRES DU GROUPE A FRÉQUENCE	MINISTÈRES DU GROUPE B FRÉQUENCE	RATIO DES MOYENNES
Absence de contrôle du CRH sur les délais d'exécution du travail.		B1 (1)	
Impossibilité du CRH prévoir de façon anticipée nombre départ.		B1 (1)	
Multiplication scénario retraite surcharge CRH.	A2 (1) ; A3 (2)		
Augmentation importante volume départs par rapport au nombre habituel départs retraite. nombre important dossiers à traiter volume accru de travail. Lourdeur processus nombre élevé entrevues.	A1 (2)	B4 (2)	
Obligation réexaminer tous les dossiers du Programme ministériel antérieur mis de côté en faveur du PDV surcharge CRH.		B4 (2)	
TOTAL (MOYENNE)	5 (X = 0.31)	6 (X = 0.43)	B > A (1.39) D.I.
6. Les modalités d'implantation du PDV : marge de manœuvre restreinte de l'organisation (N = 10)			
INDICATEUR	MINISTÈRES DU GROUPE A FRÉQUENCE	MINISTÈRES DU GROUPE B FRÉQUENCE	RATIO DES MOYENNES
Départ personnel sans préavis. Absence contrôle volume départ perte d'expertise.	A1 (1)	B1 (2) ; B4 (1)	
Décision imposée par le gouvernement entraînant une gestion improvisée du PDV.	A1 (1)		
Obligation de trouver moyens financiers pour doubler postes avant départ.	A3 (2)		
Politique de non remplacement des postes vacants, politique antérieure au PDV.		B2 (1)	
Clause de non-retour à la fonction publique accentue la perte d'expertise.	A1 (1)		
Difficulté à garantir services de qualité et à réaliser la mission organisationnelle.		B2 (1)	
TOTAL (MOYENNE)	5 (X = 0.31)	5 (X = 0.36)	B ≥ A (1.16) D.N.I.
7. Les modalités d'implantation du PDV : « Générosité » du système de rétribution ou des primes de séparation du PDV (N = 5)			
INDICATEUR	MINISTÈRES DU GROUPE A FRÉQUENCE	MINISTÈRES DU GROUPE B FRÉQUENCE	RATIO DES MOYENNES
Caractère universel - absence de cible.	A3 (1) ; A5 (2)	B2 (1)	
Rétention du personnel difficile en raison de la générosité des primes de départ.	A1 (1)		
TOTAL (MOYENNE)	4 (X = 0.25)	1 (X = 0.07)	A > B (3.57) D.I.
Total (N=105)			
INDICATEUR GLOBAL – CARACTÉRISTIQUES CONTRAIGNANTES DU PDV	MINISTÈRES DU GROUPE A FRÉQUENCE	MINISTÈRES DU GROUPE B FRÉQUENCE	RATIO DES MOYENNES
Total (MOYENNE)	49 (X = 3.06)	56 (X = 4).	B > A (1.31). D. I.

Encadré 5.9 : Analyse comparative

Un total de 105 citations inhérentes aux **caractéristiques contraignantes du PDV** a été recensé. Sur ce total, 49 émanent de répondants du groupe A (avec une moyenne de 3.06) et 56 du groupe B (avec une moyenne de 4). Le ratio des moyennes obtenues par les deux groupes nous montre que les participants du groupe B ont fait 1.31 fois plus souvent référence à cette dimension que ceux du groupe A. Ce résultat nous amène à constater que les répondants du groupe B ont trouvé plus contraignantes et défavorables les modalités d'implantation du PDV fixées par le SCT que ceux du groupe A, et ce de manière plus importante (cf. Tableau 5.9).

Le résultat global se reflète au niveau des sous-dimensions. En effet, plus de citations émanant des répondants du groupe B que ceux du groupe A ont été recensées sur quatre des sept sous-dimensions. Ainsi, les répondants du groupe B ont plus souvent, et ce de façon importante, fait état de modalités d'implantation du PDV

défavorables, comme la durée d'implantation jugée insuffisante, le support technique des organismes centraux à l'équipe de DRH considéré insuffisant, la complexité du PDV et la marge de manœuvre de l'équipe jugée restreinte (cf. indicateurs 1, 2, 4 et 5). Le groupe A ne domine que sur deux des sept sous-dimensions, c'est-à-dire au sujet de la période de lancement du PDV, jugée inopportune de même qu'au système de rétribution des primes de séparation jugé trop généreux et nocif à la rétention de personnel (cf. indicateur 3 et 7). Aucune différence importante n'a été trouvée entre les deux groupes de répondants quant à la sixième sous-dimension, soit la marge de manœuvre restreinte.

5.2.2. Culture organisationnelle défavorable

Au-delà des paramètres financiers, structurels ou matériels, le succès ou à contrario l'échec d'un changement organisationnel peut aussi être tributaire de la culture organisationnelle préexistante. En d'autres termes, l'implantation d'un changement ne peut se faire sans tenir compte des normes de fonctionnement, des pratiques, des usages, des façons de faire et des us et coutume en cours.

La mise en œuvre du PDV n'a pas échappé à cette loi. En effet, pas moins de 35 citations font état de normes de fonctionnement existantes qui auraient été des entraves au succès du PDV. En fonction de leur sens, ces énoncés ont été regroupés en trois grandes catégories qui sont exposées dans les lignes qui suivent (Tableau 5.10).

5.2.2.1. Pratiques, us et coutumes préexistantes concernant la gestion de l'information, du budget ou des ressources humaines

Au sujet des us et coutumes en vigueur avant l'introduction du PDV, l'entrave au succès du Programme la plus souvent mentionnée a trait à l'absence d'une politique adéquate de main-d'œuvre (15). Autrement dit, pour au moins la moitié des ministères et organismes à l'étude, il appert que l'implantation et le succès du PDV ont été en partie compromis par le fait qu'il n'existait pas, à l'époque, de politique adéquate de planification de la main-d'œuvre. Ainsi, dans plusieurs cas, de nombreuses personnes clés, uniques dans leur domaine d'expertise, quittaient à la

faveur du Programme, sans qu'on ait pu assurer un transfert d'expertise via une formation adéquate aux nouveaux employés. De plus, le peu de temps accordé à l'implantation du PDV ne facilitant pas ce processus de transfert, de nombreux secteurs ont dû faire face à cette perte de mémoire organisationnelle qui laissait dans le désarroi autant les cadres que les collègues de travail du personnel partant. Ce facteur est abordé dans cinq ministères et a obtenu une fréquence de huit mentions.

« Il n'y a pas eu nécessairement de programmes d'accompagnement, de mentorat, de coaching là. Ça c'est venu par après, c'est venu dans les années subséquentes (E 26: 85:87) ».

Outre l'absence d'une politique de planification des ressources humaines, d'autres répondants ont mentionné que l'habitude de ne pas documenter les processus ou façons de faire peut avoir aggravé les problèmes inhérents à la perte d'expertise.

« Tu sais [il] y avait des secteurs où ce n'était vraiment, vraiment pas documenté (E 4: 61:62) ».

Enfin, un répondant explique qu'il existe une règle tacite au sein de la fonction publique qui est suivie par les gestionnaires et qui consiste à ne jamais présenter un budget de fonctionnement inférieur à celui de l'année fiscale précédente. La raison alléguée est qu'en le faisant, on court le risque de se voir refuser une augmentation des crédits budgétaires les années subséquentes. Cette règle tacite aurait comme incidence de ne jamais amener les gestionnaires à faire d'exercice de révision des activités.

« Les gestionnaires, quand arrivent des mesures de compression, que ce soit des mesures de compression ou autre chose, ils se disent : « Si moi je fais la job comme il faut... » (...) « Dans le fond, puis l'autre ne le fait pas ». L'autre, il niaise pour diverses raisons, il est mieux situé. (...) Lui, on lui donne du lousse [de la marge de manœuvre], puis là, après ça, puis l'année suivante, bien tu as la même compression, mais toi tu es à l'os là. Fait que ça là, ce n'est pas clair dans la fonction publique (E 6: 683:693) ».

5.2.2.2. Valeurs organisationnelles défavorables : culture de conflit, de non-reconnaissance et d'autoritarisme

Un climat de travail pénible s'est avéré une autre composante de la culture organisationnelle qui a rendu ardue l'implantation du PDV (5). En effet, certains

répondants insistent sur le fait que la présence de personnes mécontentes de leur sort, désireuses de quitter en raison du climat de travail tendu s'est traduit par un nombre anormalement élevé des intentions de départ. Trois des ministères à l'étude sont concernés par cette variable.

« Il y a aussi eu des gens qui pour toutes sortes de raisons dans la Fonction publique n'appréciaient pas les modes de gestion. Il y avait, il faut bien se le dire aussi là-dedans, des zones un peu floues ; des gens qui n'avaient plus souvent de responsabilité. Des gens, qu'on pouvait je dirais, à la limite cacher dans nos organisations parce qu'on arrivait à produire des choses ; quelqu'un de sous-utilisé. Donc, il y a des gens, comme cela, qui l'ont vécu en disant regarde, j'ai une chance moi, de m'en sortir. Donc, on va partir avec ça, tant mieux, on va se créer une entreprise de consultants (E 33: 881:890) ».

Quelques répondants ont spécifiquement mentionné une culture organisationnelle caractérisée par une gestion autoritaire, par la non-reconnaissance du travail accompli ou par l'injustice pour expliquer le départ massif à la retraite (6).

« Deuxièmement, ici au ministère, on a une culture de bouc émissaire : il se passe quelque chose, ça prend un coupable. (...) Ça change tranquillement pas vite, mais (...) la vieille culture est encore là (E 6: 326:332) ».

Enfin, la mauvaise perception de la Fonction publique par les citoyens peut avoir également été source de lassitude et de frustration et incité d'aucuns à quitter de façon anticipée la fonction publique.

5.2.2.3. Absence de gestion participative

Le troisième élément de la culture organisationnelle, qui du point de vue des répondants, a été un facteur d'insuccès eu égard au PDV a trait à la faible adhésion de l'organisation à la philosophie de gestion participative (9). En l'absence d'une collaboration étroite entre la DRH et les autres secteurs du ministère, certains CRH se sont sentis seuls, quasiment abandonnés à eux-mêmes pour gérer le PDV. En effet, des répondants de trois ministères différents ont indiqué que le travail des CRH était méconnu étant donné qu'ils travaillaient en solitaire, ce qui a été une entrave au bon déroulement de la mise en œuvre du PDV. D'autres ont également qualifié de minime, le soutien de leur organisation au personnel de la Direction des ressources humaines.

« Je m'étais retrouvé un peu seul dans l'administration de ce programme-là (E29: 1094:1095) ».

À deux reprises, il a été relevé des propos traduisant une gestion non centralisée du PDV. Comme le déplore un répondant, le PDV a été géré dans son organisation par chaque sous-ministre adjoint, sans qu'on ne recoure à un comité d'intégration des décisions ministérielles relatives à la gestion du PDV.

« [P]eut-être qu'on aurait pu être un peu plus proactif à ce moment-là. Peut-être qu'on aurait pu, je dirais, prévoir, gérer encore mieux les impacts des départs, avec une espèce de petit comité aviseur, avec un ou deux sous-ministres adjoints ou un ou deux directeurs généraux puis beaucoup de directeurs ou directrices. Peut-être que là ça aurait, je dirais, donné l'image d'une organisation un peu plus, je dirais, proactive que ç'a été le cas. Alors que là, on s'est contenté de gérer les impacts à toutes fins pratiques, après coup. (...) Puis, évidemment, ça m'aurait, peut-être, réconforté d'avoir ce comité-là. Le ministère m'aurait peut-être permis d'avoir des sons de cloche que j'ai eus, dans mes échanges bilatéraux, mais ça aurait été plus formels. Ça aurait permis des échanges (...) qui n'ont pas eu lieu. (E23: 1157:1184) ».

Tableau 5.10 : Contexte : Culture organisationnelle défavorable

1. Pratiques, us et coutumes préexistantes concernant la gestion de l'information, budget ou des ressources humaines (N = 15)			
INDICATEUR	MINISTÈRES DU GROUPE A FRÉQUENCE	MINISTÈRES DU GROUPE B FRÉQUENCE	RATIO DES MOYENNES
Absence de politique de planification de la main-d'œuvre.	A1 (1) ; A5 (1) A6 (2)	B2 (2) ; B4 (2)	
Absence de documentation des processus	A1 (1) ; A6 (1)		
Existence de règles budgétaires tacites (diminution des dépenses entraînant une réduction de budget fonctionnement pour l'année subséquente.		B3 (2)	
Phénomène de la retraite nouveau ; faible niveau de préparation à la retraite. Certains candidats peu préparés psychologiquement.	A3 (1)	B2 (1)	
TOTAL (MOYENNE)	7 (X = 0.44)	8 (X = 0.57)	B > A (1.30) D.I.
2. Valeurs organisationnelles défavorables : culture de conflit, de non-reconnaissance et d'autoritarisme (N = 11)			
INDICATEUR	MINISTÈRES DU GROUPE A FRÉQUENCE	MINISTÈRES DU GROUPE B FRÉQUENCE	RATIO DES MOYENNES
Culture de conflit, gestion autoritaire (difficulté de négociation avec syndicats). Culture de recherche de boucs émissaires. Culture de gestion autoritaire.		B3 (3)	
Milieu organisationnel difficile en raison du pourcentage important de personnes désireuse de quitter.	A1 (1)	B3 (2) ; B4 (2)	
Culture de non reconnaissance du travail accompli. Culture d'injustice, de non reconnaissance. Frustration et désir de départ en raison de la mauvaise perception de la Fonction publique par le public.	A1 (1)	B3 (2)	
TOTAL (MOYENNE)	2 (X = 0.13)	9 (X = 0.64)	B > A (4.92) D.I.
3. Absence de gestion participative (N = 9)			
INDICATEUR	MINISTÈRES DU GROUPE A FRÉQUENCE	MINISTÈRES DU GROUPE B FRÉQUENCE	RATIO DES MOYENNES
Gestion non centralisée du PDV		B2 (2)	
Travail du CRH effectué en solitaire. Méconnaissance par le reste de l'organisation du travail effectué par l'équipe.	A6 (1)	B3 (2) ; B4 (1)	
Choix de certains cadres de faire traiter leur dossier ailleurs		B1 (1)	
Soutien organisationnel minime octroyé à la DRH		B1 (1) ; B2 (1)	
TOTAL (MOYENNE)	1 (X = 0.06)	8 (X = 0.57)	B > A (9.5) D.I.
Total (N=35)			
INDICATEUR GLOBAL – CULTURE ORGANISATIONNELLE DÉFAVORABLE	MINISTÈRES DU GROUPE A FRÉQUENCE	MINISTÈRES DU GROUPE B FRÉQUENCE	RATIO DES MOYENNES
Total (MOYENNE)	10 (X = 0.63)	25 (X = 1.79).	B > A (2.84). D.I.

Encadré 5.10 : Analyse comparative

En ce qui concerne les **éléments de culture organisationnelle défavorables** à la mise en place de mesures contribuant à la justice organisationnelle, un total de 35 énoncés a été identifié. Sur ce total, dix ont été formulés par des répondants du groupe A (avec une moyenne de 0.63), tandis que 25 l'ont été par des répondants du groupe B (avec une moyenne de 1.79). Le ratio des moyennes obtenues par les deux groupes montre que les participants du groupe B ont fait 2.84 fois plus souvent référence à cette dimension que ceux du groupe A. Ce résultat permet de conclure que, au sujet de leur organisation, les équipes de DRH du groupe B dépeignent plus négativement, les pratiques de gestion d'autres acteurs au sein de leur organisation et la culture organisationnelle antérieures à l'instauration du PDV, que celles du groupe A, (cf. Tableau 5.10).

Les différences importantes entre les deux groupes qui sont observées, au niveau de la dimension « caractéristiques culturelles défavorables d'autres acteurs organisationnels », sont reflétées sur la totalité des trois sous-dimensions. Les répondants du groupe B mentionnent plus souvent que ceux du groupe A les pratiques néfastes des acteurs organisationnels quant à la gestion de l'information, du budget et des ressources, une culture de conflit et de non-reconnaissance de même qu'une absence d'éléments de la philosophie de gestion participative (cf. indicateurs 1, 2 et 3 respectivement).

5.2.3. Contexte structurel et matériel de l'organisation

La section précédente a permis de faire un exposé des facteurs inhérents à la conception du PDV susceptibles d'avoir entravé l'implantation de pratiques justes ayant trait à la gestion de ce changement. Ces facteurs, comme nous l'avons observé, n'étaient pas directement imputables à l'action des acteurs organisationnels mais relevaient plutôt des choix et des décisions des concepteurs du Programme, soit les autorités gouvernementales. Avec cette seconde section, il est question des acteurs organisationnels puisque l'on examine, plus précisément, les éléments du contexte organisationnel qui ont nui au bon déroulement de la mise en œuvre du PDV. Autrement dit, un examen des impacts négatifs de la culture organisationnelle, du facteur humain, de même que des contextes structurel, financier et matériel sur

l'instauration de pratiques de gestion porteuses de justice organisationnelle, est proposé. Cinquante-six énoncés, regroupés en six sous-catégories, ont été recensés (Tableau 5.11)

5.2.3.1. Contexte humain : manque de ressources humaines

De tous les éléments relevant d'un contexte organisationnel contraignant, le facteur humain a été le plus souvent cité (29). Par facteur humain contraignant, il faut comprendre l'absence de ressources humaines en nombre suffisant pour réaliser efficacement les activités inhérentes à l'accomplissement de la mission organisationnelle. Ainsi, dans la moitié des dix organisations étudiées, des mesures de restructuration impliquant, entre autres, des fermetures d'unités ou de centres de services, des coupures de personnel, des réductions ciblant le personnel d'encadrement avaient été entreprises antérieurement à la mise en œuvre du PDV. Lorsque, le PDV est lancé en 1996, les efforts de réduction entrepris par ces organisations ne sont tout simplement pas pris en compte dans la demande d'effort collectif qui est imposée par le gouvernement de l'époque, avec pour conséquence une aggravation de la pénurie de personnel pour ces organisations.

Outre une pénurie de personnel plus prononcée chez les ministères ayant une histoire organisationnelle marquée par des restructurations antérieures au PDV, la recherche a également permis de découvrir que l'incapacité d'affecter un nombre suffisant de personnes à la gestion proprement dite du PDV s'est avérée une entrave au bon déroulement des activités entourant la mise en œuvre du PDV. En effet, des CRH ont rapporté que la gestion quotidienne de celui-ci leur a été pénible en raison de l'incapacité des autorités ministérielles à leur adjoindre du personnel supplémentaire pour faire face à l'accroissement de la charge de travail généré par le Programme. Ainsi, comme l'a mentionné un répondant, même lorsqu'il y avait un désir de son superviseur d'augmenter le nombre de CRH au sein de son équipe, ce dernier se buttait au manque de personnel doté d'une formation adéquate pour traiter les dossiers. Cette entrave concerne le tiers des ministères que nous avons étudiés.

« Le directeur des ressources humaines de l'époque, il ne pouvait pas nous joindre quelqu'un de plus. Cette personne-là n'avait pas de connaissance dans le domaine. Alors il s'agissait pour nous d'absorber la totalité [du surcroît de travail généré par le PDV] (E 2: 298:301) ».

Enfin, nous avons également répertorié le cas de directions de ressources humaines qui, à la faveur de restructurations antérieures au PDV, se sont retrouvées à hériter de mandats ou de missions appartenant autrefois à d'autres unités organisationnelles. Ce cumul de mandat n'ayant pas été accompagné d'ajout de personnel, cela n'a pu que nuire au bon déroulement des opérations de mise en œuvre du Programme.

5.2.3.2. Contexte humain : âge moyen élevé du personnel

Le deuxième facteur contraignant d'importance a également trait aux ressources humaines et il porte précisément sur la structure démographique du personnel. En effet, les entrevues ont permis de relever que plus l'âge moyen du personnel était élevé et plus le ministère était susceptible de perdre son personnel (9). Le critère principal d'admission au PDV, basé sur l'âge et le nombre d'années de services accumulés par l'adhérent, cumulé à l'absence de cibles quant au volume de départs, a aggravé les problèmes de perte de l'expertise au sein des ministères plus « âgés ». Des 10 ministères étudiés, les répondants de quatre font état de cette contrainte.

« Puis chez nous c'est un vieux ministère, on est créé depuis 1918, donc la moyenne d'âge était déjà quand même assez élevée. Donc c'est sûr que dans certaines unités, le problème [de la perte d'expertise] était peut-être plus crucial encore [parce que] l'âge moyen était plus élevé que dans d'autres unités (E 17: 616:623) ».

5.2.3.3. Contexte physique : forte dispersion géographique

Le troisième facteur contraignant qui a été identifié est d'ordre physique et concerne la moitié des organisations étudiées. Ainsi, il ressort de l'analyse des verbatim que la forte dispersion géographique de certains ministères a nui au bon déroulement des activités d'implantation du PDV. À sept reprises, des CRH déplorent le fait qu'ils n'aient pas eu suffisamment de temps pour rejoindre le personnel partant se trouvant en région, c'est-à-dire loin des grands centres de décision que sont Québec et Montréal. De plus, quand bien même le personnel partant aurait été rejoint, le peu de temps imparti à la mise en œuvre du PDV empêchait d'avoir des rencontres de support et d'information en quantité et en qualité adéquates.

« Dans ce temps-là j'avais le territoire de Québec. (...) J'avais l'est du Québec. On est allé à certains endroits... Mais on n'a pas eu le temps vraiment de faire des tournées pour informer les gens. Je pense qu'on faisait plus de dossiers ici, puis on avait plus ou moins le temps de se déplacer pour aller rencontrer les gens [en région] (E 7: 600:606) ».

5.2.3.4. Contexte matériel : rareté des ressources matérielles

Des CRH ont indiqué que les ressources matérielles semblent avoir fait défaut, dans peu de cas, faut-il souligner cependant (4). En effet, la nouveauté des logiciels de calcul des indemnités qui ont été fournis avec le PDV a pu causer également des problèmes d'adaptation, notamment chez les CRH moins expérimentés.

Enfin, même si cela peut sembler trivial, de prime abord, disposer d'un local approprié pour mener des entrevues de départ en toute confidentialité peut ne pas avoir été garanti dans 100% des cas. Ainsi, comme l'illustre le propos ci-dessous, l'impossibilité pour certains candidats au départ de bénéficier d'entretiens dans un climat serein, exempt de la peur du bris de la confidentialité traduit un escamotage de la justice interactionnelle, telle que définie au chapitre 2 (Brockner, Konovsky, Cooper-Schneider et Folger, 1992 ; Brockner, 1992).

« Anciennement, on n'était pas dans des bureaux [à aire fermée]. (...) [Quand] on rencontrait des gens, (...) il y avait d'autres personnes autour. (...) Il y avait des paravents. Les murs ont des oreilles! Ha ha! (...) Ça fait longtemps que les gens me le disaient : tu devrais avoir un bureau. Ça ne se discute pas dans ton bureau. Bien je disais : je n'ai pas le choix, c'est juste ça que j'ai. (...) Même si on est dans une direction du personnel, les autres, mes consœurs et confrères de travail, n'ont pas normalement à entendre ce qu'on dit. (...) Les gens étaient identifiés tout de suite. Sans être méchant là... Ils étaient identifiés (E5: 914:968) ».

5.2.3.5. Contexte réglementaire et administratif: statut de l'organisation au sein de l'administration publique

Bien que l'ensemble des organisations du secteur public évoluent au sein d'un cadre juridique similaire et que le PDV ait été conçu pour être appliqué de façon universelle, certaines organisations, en raison de la nature de leur mission et activités, devaient composer avec un cadre réglementaire interne un peu plus contraignant que d'autres (4). Le premier des deux extraits de verbatim présentés ci-

après illustre le cas d'une organisation qui, en vertu d'une réglementation interne, devait s'assurer que le quota d'adjointes administratives d'un groupe de cadres exerçant des fonctions particulières soit maintenu pour garantir la livraison des services publics. Le personnel de soutien en question étant doté de compétences spécifiques, il était impossible de les remplacer à pied levé. Or, lorsqu'a été annoncé le PDV, certains membres de ce groupe de personnel spécialisé, membres à part entière de la fonction publique du Québec, ont voulu se prévaloir de la mesure de départ anticipé à la retraite. Ces personnes se sont heurtées, dans un premier temps, au refus des autorités ministérielles, ce qui a provoqué beaucoup d'angoisse et de frustration. Toujours selon les propos recueillis, la confirmation de l'accès de ces personnes au PDV a été donnée avec beaucoup de retard, créant ainsi de sérieuses entorses au principe de la justice procédurale (Brockner, 1992 ; Leventhal *et al.*, 1980 ; Thibaut et Walker, 1978 ; 1975).

« Il y a une particularité [dans notre ministère]. C'est qu'il y avait un groupe de secrétaires qui étaient associées à un autre protocole, qui disait que les [personnes appartenant au groupe fonctionnel ABC] avaient droit à un certain nombre de secrétaires. Donc ça voudrait dire que [pour le groupe fonctionnel ABC, le PDV] ne se concrétisait pas en pertes d'effectifs, mais il fallait quand même accepter que ces [secrétaires] quittent et par la suite (...) voir à leur remplacement, mais par des occasionnelles (...) avec des modalités différentes (E2: 171:179) ».

Il existait une contrainte supplémentaire qui incombait aux dirigeants d'organismes centraux. Dans un contexte, où le discours public dominant prônait la réduction du personnel de l'État, les dirigeants des agences centrales estimaient devoir montrer l'exemple en réduisant de façon substantielle leurs effectifs. Il va sans dire qu'une telle philosophie ne peut que très difficilement se matérialiser sans une augmentation de la pression exercée sur le personnel, qu'il soit de la catégorie de supervision ou non.

5.2.3.6. Contexte financier: rareté des ressources financières

La dernière contrainte en ordre d'importance qui a été mentionnée sous cette rubrique a trait à l'insuffisance des ressources financières pour mener à bien le projet de réduction des effectifs (3). Un informateur déplore, par exemple, l'absence de moyen pour informatiser de façon adéquate le processus de traitement des dossiers.

Tableau 5.11 : Contextes structurel et matériel de l'organisation contraignants

1. Contexte humain : manque de ressources humaines (N = 29)			
INDICATEUR	MINISTÈRES DU GROUPE A FRÉQUENCE	MINISTÈRES DU GROUPE B FRÉQUENCE	RATIO DES MOYENNES
Insuffisance des effectifs affectés. Ressources disponibles octroyées pour la préparation psychologique se sont avérées insuffisantes ; organisations submergées par la forte demande. Insuffisance des effectifs affectés au PAE pour les survivants. Ministère doté de peu de moyens comparativement à d'autres organisations. Impossibilité d'ajout de personnel supplémentaire à l'équipe CRH.		B1 (8) ; B3 (2) B4 (1)	
Compression & coupures antérieures au PDV. Restructuration antérieure importante ayant entraîné une réduction majeure du nombre de gestionnaires. Changements et mouvements chez les gestionnaires antérieurs au PDV.	A1 (2)	B1 (6) ; B2 (2) B3 (1) ; B4 (4)	
Héritage de dossiers d'une autre organisation sans ajout de personnel. Cumul de mandats sans ajout de ressources supplémentaires.	A3 (1) ; A6 (1)	B1 (1)	
TOTAL (MOYENNE)	4 (X = 0.25)	25 (X = 1.79)	B > A (7.16) D.I.
2. Contexte humain : âge moyen élevé du personnel (N = 9)			
INDICATEUR	MINISTÈRES DU GROUPE A FRÉQUENCE	MINISTÈRES DU GROUPE B FRÉQUENCE	RATIO DES MOYENNES
Âge moyen du personnel élevé. Grosse banque de congés à utiliser.	A1 (1) ; A3 (5)	B3 (1) ; B4 (1)	
Existence d'employés vieillissant éprouvant des difficultés d'adaptation aux technologies et insécurisés par le PDV.	A2 (1)		
TOTAL (MOYENNE)	7 (X = 0.44)	2 (X = 0.14)	A > B (3.14) D.I.
3. Contexte physique : forte dispersion géographique (N = 7)			
INDICATEUR	MINISTÈRES DU GROUPE A FRÉQUENCE	MINISTÈRES DU GROUPE B FRÉQUENCE	RATIO DES MOYENNES
Éparpillement géographique ; difficulté de rencontrer les candidats. Difficulté de remplacement d'employés spécialisés dans les régions éloignées.	A1 (1) ; A2 (1)	B1 (2) ; B2 (1) B3 (2)	
TOTAL (MOYENNE)	2 (M = 0.13)	5 (M = 0.36)	B > A (2.77) D.I.
4. Contexte matériel : rareté des ressources matérielles (N = 4)			
INDICATEUR	MINISTÈRES DU GROUPE A FRÉQUENCE	MINISTÈRES DU GROUPE B FRÉQUENCE	RATIO DES MOYENNES
Absence de préparation matérielle. Ministère faiblement ou peu préparé pour implantation du PDV.	A3 (2)	B3 (1)	
Bureau du CRH aire ouverte problème discrétion.	A6 (1)		
TOTAL (MOYENNE)	3 (X = 0.19)	1 (X = 0.07)	A > B (2.71) D.I.
5. Contexte réglementaire et administratif : règlements contraignants et statut de l'organisation au sein de l'administration publique (N = 4)			
INDICATEUR	MINISTÈRES DU GROUPE A FRÉQUENCE	MINISTÈRES DU GROUPE B FRÉQUENCE	RATIO DES MOYENNES
Nécessité de maintien de catégories de personnel pour assurer la pérennité du service. Existence d'un protocole d'entente assurant un quota minimum du nombre d'employés de certaines catégories.		B1 (1) ; B3 (1)	
Obligation de donner l'exemple en raison (Ministère = organisme central).		B4 (2)	
TOTAL (MOYENNE)	0 (X = 0)	4 (X = 0.29)	B > A (A = 0) D.I.
6. Contexte financier: rareté des ressources financières (N = 3)			
INDICATEUR	MINISTÈRES DU GROUPE A FRÉQUENCE	MINISTÈRES DU GROUPE B FRÉQUENCE	RATIO DES MOYENNES
Objectifs importants de réduction de personnel à atteindre en raison de sureffectifs hérités de fusions antérieures.		B4 (2)	
Absence de moyens pour informatiser le travail.		B1 (1)	
TOTAL (MOYENNE)	0 (X = 0)	3 (X = 0.21)	B > A (A = 0) D.I.
Total (N=56)			
INDICATEUR GLOBAL – CONTEXTE STRUCTUREL ET MATÉRIEL CONTRAIGNANT	MINISTÈRES DU GROUPE A FRÉQUENCE	MINISTÈRES DU GROUPE B FRÉQUENCE	RATIO DES MOYENNES
Total (MOYENNE)	16 (X = 1)	40 (X = 2.86)	B > A (2.86). D.I.

Encadré 5.11 : Analyse comparative

Le corpus de données fait état d'un **contexte structurel et matériel de**

l'organisation contraignant et, incidemment, défavorable à l'implantation de mesures porteuses de justice organisationnelle. Sur un total de 56 citations, 16 émanent du groupe A (avec une moyenne de 1) et 40 émanent du groupe B (avec une moyenne de 2.86). Le ratio des moyennes obtenues par les deux groupes indique que les participants du groupe B ont fait 2.86 fois plus souvent référence à cette dimension que ceux du groupe A. Ce résultat amène à constater que le contexte organisationnel des ministères du groupe B a été plus contraignant et moins favorable à l'implantation du PDV, comparativement à celui du groupe A, et ce, de façon importante (cf. Tableau 5.11).

Le résultat global se reflète au niveau des sous-dimensions. En effet, il a été dénombré plus de citations émanant des répondants du groupe B que de ceux du groupe A sur quatre des six sous-dimensions. Ainsi, les équipes de DRH du groupe B ont, plus souvent, et ce de façon importante, fait état d'un contexte humain défavorable caractérisé par une disponibilité des ressources humaines insuffisantes, d'un contexte physique caractérisé par une forte dispersion géographique de l'organisation, d'un cadre réglementaire de fonctionnement rigide et contraignant, surtout au sein des organismes centraux et, enfin, d'un contexte financier défavorable, caractérisé par des ressources financières insuffisantes et des objectifs importants de réduction des effectifs (cf. indicateurs 1, 3, 4 et 6). Le groupe A ne domine que sur deux des six sous-dimensions, c'est-à-dire au sujet d'un contexte humain caractérisé par une moyenne d'âge élevé du personnel et à celui d'un contexte marqué par une rareté de ressources matérielles, comme des locaux inappropriés pour recevoir les candidats à la retraite (cf. indicateurs 2 et 4).

5.2.4. Les caractéristiques socioprofessionnelles des membres de l'équipe de la DRH

Par ordre d'importance, le quatrième grand facteur contraignant qui a été identifié est d'ordre humain et concerne six des dix organisations étudiées. Ainsi, il ressort de l'analyse des verbatim que la faible expérience et la faible connaissance du secteur de la retraite de certaines personnes affectées à la mise en œuvre du PDV ont nui au bon déroulement des activités d'implantation de cette mesure. À 23 reprises, certains répondants font état de la confusion dans les rôles qui a amené certains conseillers en ressources humaines à être considérés comme des spécialistes de la

fiscalité. On mentionne également l'absence d'expertise pour gérer efficacement un Programme d'une telle nature. Cette absence d'expertise était due au fait que certains CRH ou DRH étaient nouvellement embauchés et avaient peu d'expérience soit dans le domaine des RH en général ou celui de la retraite en particulier. Dans le cas d'organisations où le DRH était nouveau ou alors peu au fait du secteur des RH, ce sont les CRH qui ont dû pallier l'absence ou le manque d'expérience de leur superviseur.

« J'étais agent payeur. Alors c'est ce que je faisais, j'ai toujours travaillé aux ressources humaines, toujours au niveau de la paye. Mais au niveau de la retraite, c'était nouveau pour moi. C'était nouveau, je ne connaissais pas du tout ça, le secteur de la retraite (E7: 731:734) ».

Tableau 5.12 : Les caractéristiques socioprofessionnelles négatives des membres de l'équipe de la DRH

1. Caractéristiques socioprofessionnelles contraignantes : faible expérience dans l'organisation ou dans le domaine professionnel de la retraite ou des ressources humaines (N = 23)			
INDICATEUR	MINISTÈRES DU GROUPE A FRÉQUENCE	MINISTÈRES DU GROUPE B FRÉQUENCE	RATIO DES MOYENNES
Nouveau DRH sans expérience et/ou compétence adéquate.		B4 (2)	
Remplaçant du CRH principal (qui était malade) moins expérimenté.		B1 (1)	
Faible expérience et/ou connaissance concernant la retraite ou la planification financière. Absence d'expertise pour gérer un Programme d'une telle nature. Incompétence du CRH, incapacité à utiliser des logiciels de calcul.	A1 (1) ; A3 (10) A6 (1)	B2 (1) ; B3 (3) B4 (4)	
TOTAL (MOYENNE)	12 (X = 0.75)	11 (X = 0.79)	B ≥ A (1.05) D.N.I.
Total (N=23)			
INDICATEUR GLOBAL – CARACTÉRISTIQUES SOCIOPROFESSIONNELLES NÉGATIVES – ÉQUIPE - DRH	MINISTÈRES DU GROUPE A FRÉQUENCE	MINISTÈRES DU GROUPE B FRÉQUENCE	RATIO DES MOYENNES
Total (MOYENNE)	12 (X = 0.75)	11 (X = 0.79)	B ≥ A (1.05). D.N.I.

Encadré 5.1.2 : Analyse comparative

Un total de 23 énoncés traitant des **caractéristiques socioprofessionnelles défavorables de l'équipe de la DRH** a été recensé. Sur ce total, 12 émanent du groupe A (avec une moyenne de 0.75) et 11 du groupe B (avec une moyenne de 0.79). Ainsi, bien que la moyenne du groupe B soit plus élevée que celle du groupe A, on ne note pas de différence importante entre les deux groupes (ratio des moyennes des deux groupes = 1.05). Cf. Tableau 5.12.

5.2.5. Les caractéristiques professionnelles du Directeur des ressources humaines : style de leadership négatif

À neuf reprises, le style déficient de supervision du DRH a été décrié dans trois ministères. Plus précisément, les comportements mis en relief par les CRH ont trait à une absence de rencontre entre le DRH et ses adjoints ; au manque de supervision ou alors à une gestion distante du PDV par le DRH.

« Et maintenant, le rôle du DRH par rapport à ça, qu'est-ce que lui faisait, (...) Très peu. (...) J'avais un mandat avec carte blanche. (...) Je l'informais, évidemment. Je les informais, parce qu'il y en a eu deux. (...) Et là il y avait un peu d'information de gestion, à savoir sur les statistiques, tout ça, (...) Puis là on pouvait échanger un peu là-dessus, mais c'était des échanges informels. Donc pour le reste, il ne s'impliquait pas là-dedans. (...) Ni l'un ni l'autre ne sont impliqués... (E23: 710:733) ».

Tableau 5.13 : Les caractéristiques professionnelles du Directeur des ressources humaines : style de supervision déficient

1. Style de leadership : style de supervision peu aidant et « laissez-faire » du DRH (N = 9)			
INDICATEUR	MINISTÈRES DU GROUPE A FRÉQUENCE	MINISTÈRES DU GROUPE B FRÉQUENCE	RATIO DES MOYENNES
Style de supervision du DRH déficient. Aucune rencontre avec le DRH. Gestion distante du PDV par le DRH. Supervision du DRH peu serrée. Style de leadership : manque de supervision du DRH.		B1 (3) ; B2 (3) B3 (3)	
TOTAL (MOYENNE)	0 (X = 0)	9 (X = 0.64)	B > A (A = 0) D.I.
Total (N=9)			
INDICATEUR GLOBAL – CARACTÉRISTIQUES PERSONNELLES NÉGATIVES – DIRECTEUR DES RH	MINISTÈRES DU GROUPE A FRÉQUENCE	MINISTÈRES DU GROUPE B FRÉQUENCE	RATIO DES MOYENNES
Total (MOYENNE)	0 (X = 0)	9 (X = 0.64).	B > A (A = 0). D.I.

Encadré 5.13 : Analyse comparative

Nous avons recensé un total de neuf énoncés traitant des **habiletés professionnelles ou du style de leadership déficient du directeur des ressources humaines**, en particulier son style de leadership. La totalité de ces énoncés émanent d'informateurs du groupe B (avec une moyenne de 0.64). Ce résultat amène à conclure que la présence, d'un style de leadership déficient, caractérisé par l'absence ou la faiblesse de supervision chez certains directeurs de ressources humaines du groupe B, aurait nui à une mise en œuvre efficace du Programme (cf. Tableau 5.13).

5.2.6. Les caractéristiques culturelles de l'équipe de la DRH

Le dernier facteur ne récolte que trois mentions. Nous avons noté dans une équipe une absence de collaboration entre les membres qui aurait pu nuire au déroulement des activités. Dans une seconde équipe, les entrevues ont révélé des difficultés de coordination du travail au sein de l'équipe.

« Il y aurait peut-être pu avoir un peu plus de structure là dans le projet..., à mon avis. Peut-être avec des rôles bien clairs, parce que... Moi mon rôle était clair là, mais euh!, les autres là, entre le groupe retraite et notre groupe, c'était confus un peu. Pourquoi que nous on arrive dans le décor? Euh!... Ça, ce n'était pas clair pour eux autres à mon avis. C'est comme si on arrivait dans leurs dossiers, dans leurs plates-bandes là. Puis ça, à mon avis, il faudrait que ça soit plus clair (E8: 881:890) ».

Tableau 5.14 : Les caractéristiques culturelles défavorables de l'équipe de la DRH

1. Absence d'éléments de gestion participative : absence de collaboration ; de transparence ; de partage de l'information au sein de l'équipe (N = 3)			
INDICATEUR	MINISTÈRES DU GROUPE A FRÉQUENCE	MINISTÈRES DU GROUPE B FRÉQUENCE	RATIO DES MOYENNES
Aucune collaboration du CRH, exclusion des autres membres de l'équipe de ressources humaines.		B2 (1)	
Grande équipe peu structurée et dotée faible clarté rôle membres. Présence de plusieurs équipes distinctes rencontrant les candidats.		B2 (1) ; B3 (1)	
TOTAL (MOYENNE)	0 (X = 0.06)	3 (X = 0.21)	B > A (A = 0) D.I.
Total (N=3)			
INDICATEUR GLOBAL – CARACTÉRISTIQUES CULTURELLES DÉFAVORABLES – ÉQUIPE - DRH	MINISTÈRES DU GROUPE A FRÉQUENCE	MINISTÈRES DU GROUPE B FRÉQUENCE	RATIO DES MOYENNES
Total (MOYENNE)	0 (X = 0)	3 (X = 0.21)	B > A (A = 0). D.I.

Encadré 5.14 : Analyse comparative

Nous avons recensé un total de trois énoncés traitant des **caractéristiques culturelles défavorables de l'équipe de DRH**. La totalité de ces énoncés émanent d'informateurs du groupe B (avec une moyenne de 0.21). Ce résultat amène à conclure que l'absence, chez certaines équipes de DRH du groupe B, d'éléments de gestion participative telle la collaboration, la transparence ou le partage de l'information aurait nui à une mise en œuvre efficace du Programme (cf. Tableau 5.14).

5.2.7. Les caractéristiques professionnelles et attitudes des membres de la haute gestion: style de leadership déficient

Tout au long des entrevues, les caractéristiques socioprofessionnelles des autorités ministérielles ont été mises en cause par nos répondants (17). Par caractéristiques professionnelles des autorités, nous entendons de manière plus générale le style de leadership. Toutefois, en examinant les propos recueillis, il faudrait conclure que trois aspects du style de leadership ont été mis en cause. Ainsi, il ressort des entretiens qu'une faible adhésion des autorités ministérielles au changement, une gestion distante du PDV et, dans une moindre mesure, une faiblesse de l'attachement de certains supérieurs à certaines valeurs morales ont nui à la mise en œuvre du Programme (Tableau 5.1.5).

5.2.7.1. Style de leadership des autorités ministérielles caractérisé par une faible adhésion au PDV et manque de vision

Mener à bien un changement aussi important que le PDV nécessite à la base une adhésion, la plus large possible des acteurs organisationnels aux principes et au bien-fondé du changement. Cette adhésion est à son tour tributaire des messages formels et informels que les leaders organisationnels envoient à leurs subordonnés. En d'autres mots, la capacité des leaders à proposer un message convaincant et à véhiculer une vision claire du changement va influencer le niveau d'adhésion du personnel au changement proposé. Or, dans le cas qui nous concerne, on a déploré à huit reprises le peu d'enthousiasme des membres de la haute direction de certains ministères eu égard au PDV. Entre autres, les informateurs relèvent que la mise en œuvre du Programme a été rendue difficile en raison d'une absence de vision des membres de la haute direction concernant le PDV et de ses impacts anticipés, une incapacité ou un manque de volonté à présenter positivement le projet aux membres de la communauté organisationnelle, une mauvaise lecture des enjeux du PDV ou à une vision alarmiste. Dans certains cas, nous avons même noté des disparités, voire des contradictions, entre la vision de la Direction des ressources humaines et celles d'autres cadres au sein de la même organisation.

« La perception que j'aie, [c'est qu'on] n'a pas senti l'adhésion des autorités à ces programmes-là. C'est comme si ça venait de l'extérieur puis qu'on est pris avec ça. (E8: 967:975) ». « J'aurais aimé ça un peu plus de vision [de la part des autorités]. Tout à fait. On s'en va où après avec ça là? (E8: 977:979) ».

5.2.7.2. *Style de leadership : faible implication et « laissez-faire » des autorités ministérielles*

Outre l'absence de vision identifiée précédemment, le style de leadership a été mis en cause à six reprises par certains des informateurs. Ces derniers ont déploré le fait que les autorités ministérielles fassent montre, à une période aussi critique, d'un style de supervision peu aidant, d'une gestion distante consistant à s'impliquer le moins possible en laissant entièrement à la charge de l'équipe de la Direction des ressources humaines la gestion des difficultés inhérentes au Programme.

On note également chez ces autorités ministérielles une incapacité à défendre adéquatement leur organisation lors de négociations avec les autorités gouvernementales. Ce facteur contextuel contraignant concerne deux des 10 ministères et organismes retenus dans le cadre de la présente étude.

« J'ai l'impression, des fois, que nos grands boss n'ont pas appris à dire « non ». Le ministre leur demande quelque chose, le Trésor leur demande quelque chose, ils ne sont pas capables de dire : « Non. C'est quoi cette affaire-là? » (E6: 567:577) ».

5.2.7.3. *Manquements éthiques d'acteurs organisationnels influents*

L'on s'attend d'un leader qu'il fasse preuve d'un comportement irréprochable eu égard aux critères moraux (Hargrove *et al.*, 2012 ; Peus *et al.*, 2009 ; Soparnot, 2009 ; Oreg, 2006 ; Bass, 1985). En la matière, l'apparence de conflit d'intérêt ou de comportement immoral peut s'avérer aussi dommageable qu'un conflit d'intérêt avéré. Dans l'extrait énoncé ci-dessous, le comportement d'un membre de la haute direction d'un Ministère est mis en cause dans le sens où il est reproché à cet individu d'avoir usé de son autorité pour octroyer des passe-droits à des amis dans le cadre du PDV. Si des accusations aussi graves ont été portées, mentionnons que cela n'a été relevé qu'à trois reprises, par le même répondant. Un seul ministère serait donc concerné.

« Puis, comme on avait laissé le pouvoir de décision aux sous-ministres associés, c'est eux autres qui décidaient. Et j'aime autant ne pas vous parler des sous-ministres associés qui étaient ici dans le temps. Il y en a certains, qui à un moment donné, pour faire plaisir à leurs chums [amis] là d'une façon, bien la personne était en préretraite, puis, ils [sous-ministres] l'ont fait revenir, ils ont dit : « Elle n'est pas en préretraite, elle était en vacances » (E 6: 811:817) ».

Tableau 5.15 : Le leadership délétère des autorités ministérielles

1. Style de leadership : faible adhésion au PDV et manque de vision des autorités ministérielles (N = 8)			
INDICATEUR	MINISTÈRES DU GROUPE A FRÉQUENCE	MINISTÈRES DU GROUPE B FRÉQUENCE	RATIO DES MOYENNES
Absence d'adhésion des autorités ministérielles au PDV. Style leadership "LAISSEZ-FAIRE".		B3 (1)	
Opposition entre DRH et haute gestion concernant instauration quota de départs.		B1 (1) ; B4 (1)	
Incapacité des gestionnaires à présenter positivement Programme. Style de leadership marqué par absence d'une vision claire du Programme.		B3 (3)	
Insuffisance dans prise en compte facteur humain par gestionnaires.		B1 (1)	
Tendance chez certains responsables au grossissement problèmes occasionnés Programme.		B1 (1)	
TOTAL (MOYENNE)	0 (X = 0)	8 (X = 0.57)	B > A (A = 0) D.I.
2. Style de leadership/gestion: faible implication et « laissez-faire » des autorités ministérielles (N = 6)			
INDICATEUR	MINISTÈRES DU GROUPE A FRÉQUENCE	MINISTÈRES DU GROUPE B FRÉQUENCE	RATIO DES MOYENNES
Incompétence haute direction gestion tensions turbulences.		B3 (1)	
Incapacité haute direction défendre intérêts Ministère face au gouvernement. Leadership sous-ministre GRH déficient.	A1 (1)	B3 (1) ; B4 (1)	
Peur difficulté autorités réduire personnel line.		B3 (2)	
TOTAL (MOYENNE)	1 (X = 0.06)	5 (X = 0.36)	B > A (6) D.I.
3. Manquements éthiques d'acteurs organisationnels influents (N = 3)			
INDICATEUR	MINISTÈRES DU GROUPE A FRÉQUENCE	MINISTÈRES DU GROUPE B FRÉQUENCE	RATIO DES MOYENNES
Faible morale valeurs éthiques sous-ministres adjoints. Existence au sein autorités supérieures culture protection mutuelle eu égard aux fautes commises. Absence préoccupation équité mesures favoritisme.		B3 (3)	
TOTAL (MOYENNE)	0 (X = 0)	3 (X = 0.21)	B > A (A = 0) D.I.
Total (N=17)			
INDICATEUR GLOBAL – CARACTÉRISTIQUES PERSONNELLES NÉGATIVES - HAUTE GESTION	MINISTÈRES DU GROUPE A FRÉQUENCE	MINISTÈRES DU GROUPE B FRÉQUENCE	RATIO DES MOYENNES
Total (MOYENNE)	1 (X = 0.06)	16 (X = 1.14)	B > A (19). D.I.

Encadré 5.15 : Analyse comparative

L'analyse a permis de dénombrer un total de 17 énoncés traitant **du style de leadership délétère de la haute gestion**. Sur ce total, seulement un émane d'un répondant du groupe A (avec une moyenne de 0.06), tandis que les 16 restants émanent d'informateurs du groupe B (avec une moyenne de 1.14). Le ratio des moyennes obtenues par les deux groupes montre que les participants du groupe B ont fait état 19 fois plus souvent que ceux du groupe A de caractéristiques personnelles négatives (i.e. peu favorables à la mise en œuvre de pratiques de gestion porteuses de justice organisationnelle) par rapport à d'autres acteurs influents de leur organisation (cf. Tableau 5.15).

Ce résultat global s'est reflété sur la totalité des trois sous-dimensions qui ont trait à un style de leadership caractérisé par la résistance au changement, à une vision alarmiste du PDV ou à une absence de vision, à un style de supervision peu aidant,

caractérisé par une gestion distante et une faible implication et enfin à une faiblesse au niveau des valeurs morales et éthiques (cf. indicateurs 1, 2 et 3).

5.2.8. Départs ou absences prolongées de membres de l'équipe de gestion du PDV

Le succès de la mise en œuvre d'un changement aussi important que le PDV repose, comme cela a été souligné antérieurement, sur l'équipe en charge de l'implanter. Pour revenir au cas à l'étude, quelques incidents ont émaillé le parcours de quelques-unes des équipes, déstabilisant le fonctionnement des membres et rendant difficile une gestion sereine et efficace du Programme. Ainsi, le départ du CRH principal ou du DRH en cours de processus ou encore des arrêts de travail pour raison de maladie de personnes clés alors qu'on était en processus d'implantation du PDV sont autant d'exemples qui ont été mentionnés (6) et qui peuvent avoir fragilisé les équipes concernées.

« Je sais qu'il y a un des deux programmes pour lequel [le CRH principal] n'était même pas là. (...) Il était en congé de maladie. Cela fait qu'il n'y avait même personne à Montréal [pour traiter les demandes départ]. J'étais toute seule à Québec pour faire [les dossiers de] Québec, Montréal (E3: 321:326) ».

Tableau 5.16 : Départs ou absences prolongées de membres de l'équipe de gestion du PDV

1. Départs ou absences prolongées de membres de l'équipe de gestion du PDV (N = 6)			
INDICATEUR	MINISTÈRES DU GROUPE A FRÉQUENCE	MINISTÈRES DU GROUPE B FRÉQUENCE	RATIO DES MOYENNES
Changement de DRH entre les Programmes successifs.		B2 (1)	
Départ du CRH pour autre Ministère.		B1 (1) ; B4 (1)	
Arrêt travail CRH principal raison maladie infarctus ou Arrêt travail CRH principal raison maladie.		B1 (3)	
TOTAL (MOYENNE)	0 (X = 0)	6 (X = 0.43)	B > A (A = 0) D.I.
Total (N=6)			
INDICATEUR GLOBAL – DÉPARTS OU ABSENCES PROLONGÉES – ÉQUIPE - DRH	MINISTÈRES DU GROUPE A FRÉQUENCE	MINISTÈRES DU GROUPE B FRÉQUENCE	RATIO DES MOYENNES
Total (MOYENNE)	0 (X = 0)	6 (X = 0.43)	B > A (A = 0). D.I.

Encadré 5.16 : Analyse comparative

L'analyse a permis d'inventorier un total de six énoncés ayant trait aux **difficultés, problèmes ou incidents inhérents à la structure interne des membres de l'équipe** de gestion du PDV. La totalité des six citations émanent des répondants du groupe B (avec une moyenne de 0.43). Ce résultat indique que quelques organisations du groupe B ont connu des difficultés inhérentes au fonctionnement interne des équipes de DRH telles qu'un changement du Directeur des ressources humaines ou un départ du CRH durant la mise en œuvre du PDV (cf. Tableau 5.16).

Conclusion : À propos du contexte organisationnel

Ici prend fin la présentation des résultats sur le contexte organisationnel qui prévalait durant l'implantation du PDV. Rappelons qu'il s'agit d'un thème qui a émergé spontanément des propos des répondants puisque le guide d'entrevue n'incluait aucune question à ce sujet. Pour les fins de cette étude, le concept de contexte organisationnel inclut 1) les facteurs présents dans les organisations avant la mise en œuvre du PDV (culture organisationnelle, présence de leaders, contraintes matérielles, etc.) et/ou 2) les facteurs externes à l'action des répondants (modalités du PDV, imprévus, etc.).

Ce qu'il faut retenir de cette section, c'est que les répondants, dans l'ensemble, ont trouvé le contexte de gestion du Programme plus contraignant (254 énoncés, cf. Tableaux 5.10 à 5.16) que favorable (192 énoncés, cf. Tableaux 5.1 à 5.8). En ce qui concerne les différences entre les groupes, il est possible de formuler les constats suivants :

1. Le groupe B (caractérisé par un sentiment de justice organisationnel plus faible) tend à percevoir plus négativement les modalités d'implantation du PDV que le groupe A.
2. Les différences entre les deux groupes sont particulièrement marquées au chapitre des styles de leadership (tant des DRH que de la haute gestion du ministère) et, dans une moindre mesure, de la culture organisationnelle. Les répondants du groupe A les associent généralement à des facteurs favorables à la mise en œuvre du PDV, alors que les acteurs du groupe B les citent

comme des facteurs défavorables. Par exemple, les répondants du groupe B émettent 19 fois plus de critiques à l'endroit du manque de leadership des autorités ministérielles que ceux du groupe A. À l'inverse, les répondants du groupe A formulent neuf fois plus de commentaires positifs à l'égard du leadership de la haute gestion.

3. Les informateurs du groupe B invoquent deux fois plus souvent que ceux du groupe A des facteurs structurels (ex. manque de ressources humaines, dispersion géographique, etc.) pour expliquer les difficultés d'implantation du PDV.
4. Finalement, un certain nombre de caractéristiques socioprofessionnelles positives ou négatives des membres de l'équipe en charge de mettre en œuvre le PDV ont été invoquées. Il s'agit entre autres de caractéristiques liées à l'expérience ou aux réseaux professionnels. Toutefois, les différences entre les deux groupes sont peu marquées.

Chapitre 6

Les croyances des acteurs concernant les impacts anticipés du PDV

sur le personnel et l'organisation

Le présent chapitre porte sur les croyances exprimées par les acteurs organisationnels au sujet du PDV (Figure 6.1)¹⁹. Les sections qui suivent exposent une analyse comparative des croyances des acteurs issus des deux groupes d'organisations, soit, d'une part, les organismes et ministères où la perception de justice organisationnelle, mesurée dans le cadre de l'étude de Rinfret et Ngo Manguelle (2007) suite à la mise en œuvre du PDV, était supérieure au score médian (groupe A) et, d'autre part, ceux où cette perception s'est avérée inférieure à ce score (groupe B).

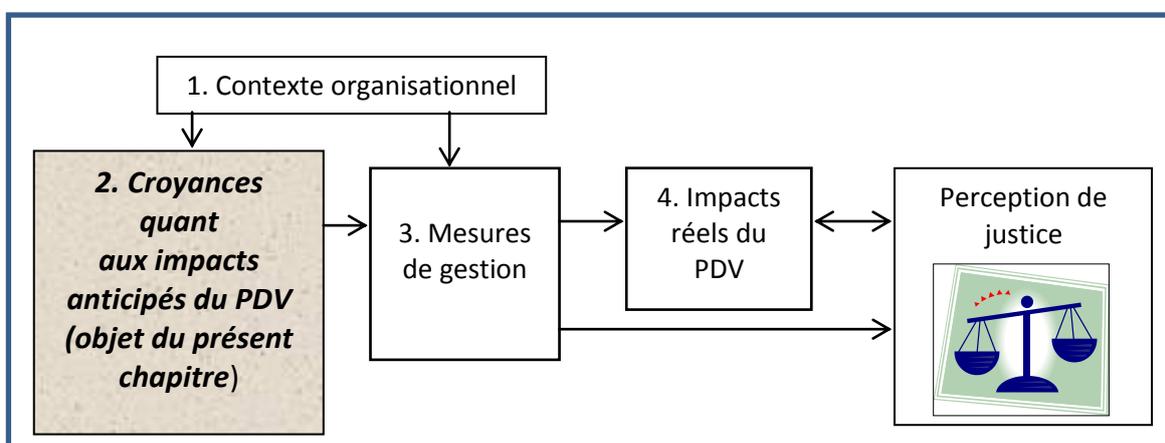


Figure 6.1 : Cadre de référence simplifié

¹⁹ D'entrée de jeu, il convient d'indiquer que, pour des raisons pratiques, les croyances seront présentées de manière globale dans ce chapitre, et ce, sans faire la distinction entre, d'une part, les croyances émanant des informateurs et, d'autre part, celles attribuées par les informateurs aux autres acteurs organisationnels. Ce choix, qui a été fait pour limiter les répétitions, ne signifie pas que le codage n'a pas respecté la distinction entre la vision des informateurs et les croyances d'autres individus au sein de l'organisation. Ces distinctions seront présentées aux sections les plus appropriées, soit lors de la présentation du sommaire des résultats relatifs aux croyances et lors de la présentation du modèle explicatif (chapitre 9).

L'analyse présentée porte, notamment, sur les réponses aux questions deux à cinq de notre guide d'entrevue. Il faut noter, toutefois, que des informations peuvent avoir été fournies à d'autres moments au cours de l'entrevue. Comme les lignes qui suivent le montreront, l'annonce du PDV a suscité, chez les informateurs et au sein de leur entourage, à la fois des attentes et des craintes. Ainsi, dans les deux premières sous-sections, les attentes ou croyances positives véhiculées par les acteurs organisationnels, quant aux impacts anticipés du PDV sur les ressources humaines et sur la performance organisationnelle, seront exposées. La seconde sous-section donnera, pour sa part, l'occasion de présenter les croyances négatives ou appréhensions des acteurs organisationnels. L'analyse révélera notamment que les acteurs issus d'organisations caractérisées par un sentiment de justice organisationnelle plus faible affichent une vision nettement plus pessimiste du PDV.

6.1. Le PDV, une mesure favorable aux ressources humaines

En réponse à la question concernant l'opinion des répondants et celle de leur entourage concernant les effets escomptés du PDV, 50 énoncés recensés traduisent un accueil favorable du PDV en raison des avantages liés aux ressources humaines. Les propos recueillis ont été regroupés dans quatre grandes catégories, dont deux portent sur les candidats à la retraite²⁰ et deux autres sur le personnel restant²¹ (Tableau 6.1).

²⁰ Le terme «candidat à la retraite» renvoie aux personnes qui ont fait une demande pour savoir si elles étaient admissibles au PDV et aux personnes confirmées admissibles qui attendent de savoir le montant des indemnités auxquelles elles ont droit avant de prendre la décision de partir à la retraite.

²¹ Bien que cette thèse porte sur les facteurs pouvant expliquer la perception de justice organisationnelle des survivants à un programme de réduction des effectifs, elle prend tout de même en compte le sort réservé aux «victimes» de tels programmes. Deux raisons expliquent ce choix. La première est que les répondants parlent abondamment de l'expérience du personnel partant pendant et après la mise en œuvre du PDV. Il s'agit donc d'un thème important pour eux. La deuxième raison est que les travaux fondateurs sur le syndrome du survivant (Ambrose, 1996 ; Noer, 1993 ; Brockner, 1988) indiquent qu'à la base du ressentiment qu'éprouvent les survivants, il y a l'empathie envers leurs collègues moins chanceux qui ont perdu leur emploi. Les survivants ont été témoins du traitement réservé au personnel partant et il est plausible que plusieurs d'entre eux aient gardé contact avec leurs collègues qui sont partis, ce qui teinterait leur perception de justice organisationnelle.

6.1.1. Le PDV : une « aubaine financière » pour le personnel partant

Les primes de séparation offertes au personnel partant dans le cadre du PDV ont largement contribué à en faire une mesure positive, tant auprès des répondants que de l'ensemble du personnel. Vingt-cinq énoncés qui présentent le PDV comme une « aubaine financière » pour les personnes admissibles ont été recensés.

« Bien c'est sûr que les gens étaient comme un peu emballés aussi par le fait de pouvoir avoir des conditions (...) Exceptionnelles là, disons. (...) C'était comme gagner au loto. (E17: 594:609) ».

6.1.2. Le PDV : une mesure humanitaire axée sur la compassion

La deuxième raison en ordre décroissant d'importance qui est mentionnée au sujet des impacts positifs du PDV a trait au volet humanitaire du Programme (12). En effet, il ressort des propos des répondants que le PDV est considéré comme une mesure positive dans le sens qu'elle facilite le départ anticipé à la retraite, qu'elle permet à des employés ayant souffert de réorganisations antérieures de prendre congé de leur emploi, qu'elle constitue une occasion de quitter un emploi inadéquat. Enfin, le PDV, pour d'aucuns, est considéré comme une mesure juste car non discriminatoire, c'est-à-dire ouvert à tous les employés.

« Il y avait des gens qui étaient d'excellents employés, mais qui étaient soit fatigués ou qui se sentaient dépassés parce que (...) [c'est] depuis les années 90 qu'on vit des périodes de changements importants. (...), quand les gens vieillissent, en âge et en années de service, ils ont de moins en moins de facilité à passer à travers ces changements-là, alors il y a des gens qui méritaient de partir pis ça leur a donné le petit coup de pouce qui permettait de partir. (E4: 214:222) »

6.1.3. Le PDV, un outil qui permet la réduction des effectifs tout en garantissant la pérennité des conditions d'emploi du personnel restant

La troisième croyance, par ordre d'importance véhiculée au sujet du PDV et qui en fait une mesure positive auprès d'une majorité d'individus porte sur les conditions d'emploi du personnel restant (9). En effet, les répondants croient qu'en permettant le départ volontaire de personnes proches de la retraite, le PDV s'avère une politique

positive pour l'ensemble du personnel restant, dans le sens où cette mesure représente une alternative à la réduction de salaire des employés, une solution à la mise en disponibilité du personnel occasionnel, une mesure non menaçante pour les employés du secteur public.

« Quand ils ont mis ces programmes-là sur pied, mon opinion était assez favorable, parce que (...) tant qu'à choisir entre permettre à des gens de prendre leur retraite plus rapidement ou prendre des gens puis les mettre en disponibilité, bien j'aime autant la première solution. Ça faisait l'affaire d'un peu tout le monde (E26 : 87-95) ».

6.1.4. Le PDV, ou l'expectative de l'aubaine professionnelle pour le personnel restant

Quelques-unes des réponses obtenues auprès des informateurs nous permettent de penser que le PDV a, dans une moindre mesure, été accueilli favorablement par certains individus en raison des opportunités d'emploi que le départ massif à la retraite d'employés pouvait représenter (4). En d'autres mots, certaines expressions comme 'insertion de certains individus à des postes adéquats', 'occasion d'obtenir un meilleur poste' laissent croire que pour certains employés, le PDV représentait un espoir d'avancement de carrière.

« ... On arrive dans un contexte où les gestionnaires venaient de subir ou de vivre cette expérience [de réduction de personnel antérieure au PDV]. Certains étaient très contents, parce qu'ils se trouvaient dans une situation [professionnelle] améliorée (E1: 374:377) ».

Enfin, un répondant mentionne que pour les membres de la direction des ressources humaines de son organisation le PDV représentait une augmentation du pouvoir et d'influence.

Tableau 6.1 : Les croyances des acteurs concernant l'incidence positive du PDV sur le personnel

1. Le PDV, une aubaine financière pour le personnel partant (N=15)			
INDICATEUR	MINISTÈRES DU GROUPE A FRÉQUENCE	MINISTÈRES DU GROUPE B FRÉQUENCE	RATIO DES MOYENNES
Aubaine financière pour certains candidats (par ex. employés peu fortunés).	A3 (7) ; A6 (1) A4 (1)	B1 (6) ; B3 (6) B2 (2) ; B4 (1)	
Programme généreux susceptible d'intéresser plusieurs personnes.		B1 (1)	
TOTAL (MOYENNE)	9 (X = 0.56)	16 (X = 1.14)	B > A (2.04) D.I.
2. Le PDV, une mesure humanitaire axée sur la compassion (N=12)			

INDICATEUR	MINISTÈRES DU GROUPE A FRÉQUENCE	MINISTÈRES DU GROUPE B FRÉQUENCE	RATIO DES MOYENNES
Départ d'employés souffrant de réorganisations antérieures.		B1 (1)	
Programme généreux facilitant départ d'employés fatigués.	A6 (3)		
Occasion de quitter emploi inadéquat.		B2 (1)	
Programme facilitant le départ anticipé à la retraite.	A2 (1) ; A6 (2) A1 (1)	B4 (2)	
Programme juste non discriminatoire.	A1 (1)		
TOTAL (MOYENNE)	8 (X = 0.5)	4 (X = 0.29)	A > B (1.72) D.I.
3. Le PDV comme outil qui pérennise les conditions d'emploi du personnel restant (N=9)			
INDICATEUR	MINISTÈRES DU GROUPE A FRÉQUENCE	MINISTÈRES DU GROUPE B FRÉQUENCE	RATIO DES MOYENNES
Alternative à la réduction de salaire.	A4 (1)		
Solution à la mise en disponibilité du personnel.	A3 (3)		
Programme évitant départ forcé du personnel.	A1 (2)		
Programme non menaçant pour les effectifs du Ministère.	A2 (1) ; A1 (2)		
TOTAL (MOYENNE)	9 (X = 0.56)	0 (X = 0)	A > B (B = 0) D.I.
4. Le PDV ou l'expectative de l'aubaine professionnelle pour le personnel restant (N=4)			
INDICATEUR	MINISTÈRES DU GROUPE A FRÉQUENCE	MINISTÈRES DU GROUPE B FRÉQUENCE	RATIO DES MOYENNES
Insertion de certains individus dans des postes adéquats.		B1 (1)	
Occasions d'obtenir un meilleur poste.		B4 (1) ; B1 (1)	
Dossier intéressant permettant une augmentation de l'influence du pouvoir de la DRH.		B3 (1)	
TOTAL (MOYENNE)	0 (X = 0)	4 (X = 0.29)	B > A (A = 0) D.I.
Total (N=50)			
Informateurs (ou leur équipe) : N= 29			
Autres acteurs organisationnels : N= 21			
INDICATEUR GLOBAL – INCIDENCES POSITIVES SUR LE PERSONNEL	MINISTÈRES DU GROUPE A FRÉQUENCE	MINISTÈRES DU GROUPE B FRÉQUENCE	RATIO DES MOYENNES
TOTAL (MOYENNE)	26 (X = 1.63)	24 (X = 1.71)	B ≥ A (1.05) D.N.I

6.1.5 Évaluation globale du PDV

Le tableau 6.1 présente des énoncés exprimés par les répondants tout au long de l'entrevue. Conformément à notre cadre de référence, nous avons aussi demandé aux répondants de nous faire part de leur «évaluation globale» du PDV de même que celle de leur entourage (questions 3 et 5 du guide d'entrevue). Cette section présente les propos qui ont été obtenus en réponse à ces questions spécifiques. Nous avons 31 réponses à ces questions qui ont trait aux croyances des acteurs concernant l'incidence positive du PDV sur le personnel. Regroupés sous trois grands thèmes, ces propos ont trait aux espoirs que suscitent le PDV eu égard à la situation du personnel des ministères et organismes à l'étude et se classent en fonction de la fréquence obtenue comme suit :

- Programme globalement positif représentant une aubaine financière pour le personnel partant (16) ;
- Programme globalement positif, mesure humanitaire permettant le départ anticipé à la retraite de personnes malades, fatiguées, mises en disponibilité, etc. (12) ; et

- Programme globalement positif car permettant une stabilisation des conditions d'emploi du personnel restant en évitant des mesures difficiles comme le congédiement ou la mise en disponibilité (3).

Encadré 6.1 : Analyse comparative

Un total de 50 énoncés quant aux croyances des acteurs organisationnels sur **l'incidence positive du PDV sur le personnel** a été recensé. Sur ce total de 50 énoncés, 26 émanent du groupe A (avec une moyenne de 1.63) et 24 émanent du groupe B (avec une moyenne de 1.71). Ainsi, bien que la moyenne du groupe B soit plus élevée que celle du groupe A, on ne note pas de différence importante entre les deux groupes (ratio des moyennes des deux groupes = 1.05).

Toutefois, nous avons noté des différences importantes entre les deux groupes, au niveau des quatre sous-dimensions qui forment la grande dimension « incidence positive du PDV sur le personnel ». En effet, le Tableau 6.1 montre que le groupe B perçoit plus positivement le PDV que le groupe A pour les aspects financiers ou monétaires (cf. indicateurs 1 et 4). À l'inverse, le groupe A perçoit plus positivement le PDV que le groupe B en raison de considérations humanitaires (cf. indicateurs 2 et 3).

Une autre observation qu'il convient de souligner au sujet de ces croyances positives est à l'effet qu'elles sont majoritairement exprimées par les informateurs (29 énoncés), comparativement aux autres acteurs organisationnels, notamment les cadres et les membres de la haute gestion (21 énoncés). Enfin, il faudrait également souligner que sur les 21 énoncés attribués aux autres acteurs organisationnels, 16 portent spécifiquement sur l'aubaine financière que représente le PDV pour le personnel partant (cf. indicateur 1).

6.2. Le PDV, un outil au service de la performance et de la pérennité de l'organisation

Au-delà des bénéfices escomptés pour les ressources humaines, le PDV est également perçu comme une mesure positive pour la performance organisationnelle. En effet, nous avons recensé 78 énoncés qui reflètent cette croyance des acteurs

organisationnels à l'endroit du Programme. Les réponses recueillies ont été regroupées sous six grandes catégories conceptuelles qui seront présentées par ordre décroissant d'importance (Tableau 6.2). Comme les lignes qui suivent le montreront, ces bénéfices anticipés par les acteurs organisationnels peuvent être résumés en deux mots-clés, soit la réduction des coûts de fonctionnement et l'amélioration de la productivité organisationnelle.

6.2.1. Le PDV perçu comme une opportunité de réduction de la masse salariale et des coûts de fonctionnement

Compte tenu de la raison d'être du Programme, soit celle d'amener la Fonction publique du Québec à participer à l'effort collectif de réduction du déficit, la réduction de la masse salariale et des coûts de fonctionnement est de loin, la raison la plus présente dans le discours des répondants (25). Ainsi, le PDV a été favorablement accueilli par l'ensemble des acteurs organisationnels qui croient que cette nouvelle mesure leur permettra d'atteindre les objectifs de compressions budgétaires et de diminution des coûts de fonctionnement exigés par le gouvernement du Québec, de réduire la masse salariale (notamment via le remplacement de personnel au sommet de l'échelle salariale par des jeunes se trouvant au plus bas de la même l'échelle des salaires) et de renouer avec l'équilibre budgétaire. Mentionnons également que le premier PDV de 1996 jouit d'un accueil favorable et ce, d'autant plus que les ministères n'ont pas à défrayer les coûts inhérents à la compensation financière du personnel partant.

« À l'époque (...) Il est certain que si on parle de la direction, (...), ces mesures-là étaient vues comme étant très, très positives, parce que c'était un moyen additionnel de rééquilibrer..., on devait équilibrer nos effectifs et nos budgets (E1: 337:343) ».

6.2.2. Le PDV : un outil efficace pour gérer les sureffectifs organisationnels

Quelques-unes des organisations à l'étude connaissent un problème de surplus d'effectifs qui est le fruit de fusions ou de restructurations antérieures à l'annonce du PDV. De plus, œuvrant dans un milieu où la sécurité d'emploi est garantie, ces ministères ne peuvent se départir de leur surplus d'effectifs. Ainsi, avec un tel contexte, il n'est pas surprenant que les informateurs indiquent que le PDV ait été

perçu positivement par certains décideurs organisationnels, qui y voient l'outil idéal leur permettant de gérer efficacement le problème des sureffectifs organisationnels (15).

« ... [Les autorités ministérielles] voyaient que c'était un très bon moyen d'arriver aux fins de réduction de l'effectif (E16: 161:163) » ; « Donc quand les mesures ont été mises de l'avant là (...), cela avait du bon pour ce qui est de l'organisation qui s'appelait [XYZ], parce que, effectivement, il y avait du personnel en surplus. (E19: 106:111) ».

6.2.3. Le PDV : une occasion de réorganisation, de recentrage des unités sur les missions clés

Au sein des organisations étudiées, on croit que le PDV pourrait s'avérer un excellent outil pour assurer un exercice salutaire de réorganisation et de recentrage des unités organisationnelles autour des missions clés du ministère (12). Plusieurs informateurs ont estimé, à l'époque, que cette nouvelle mesure leur offrait la marge de manœuvre nécessaire pour améliorer les services. En effet, il représentait pour certains répondants un outil susceptible de faciliter la réflexion sur la réorganisation du travail, sur les processus et méthodes de travail de même que sur les activités et missions. Des répondants estimaient également que le PDV leur donnait une opportunité d'enrichissement organisationnel via la mobilité du personnel, le redéploiement des effectifs et le rééquilibrage des effectifs dans les unités de travail.

« Je croyais que c'était..., puis je le crois encore, ça a été des bonnes mesures. (...) pour réorganiser le travail, réfléchir sur nos processus et en même temps aider à rentrer dans nos budgets. (...) Moi, je vais te dire, la seule façon si je veux forcer quelqu'un à réfléchir sur sa prestation de services, sur son organisation de travail, sur ses processus, sur les activités qui lui appartiennent ou ne lui appartiennent pas (...) c'est d'aller les chercher par la poche (E6: 262:277) ».

6.2.4. Le PDV, gage d'amélioration de la productivité organisationnelle

Le PDV, comme source d'amélioration de la productivité organisationnelle, constitue la quatrième croyance en ordre d'importance dans le discours des répondants au sujet des impacts positifs anticipés (11). Plus précisément, les acteurs organisationnels croient que ce changement sera bénéfique à la réalisation de la

mission organisationnelle et à la pérennité des activités qui en découlent, car il permettra le départ d'employés peu productifs ou compétents.

« La deuxième préoccupation, je vous dirais c'est : « Ne voit-on pas là une occasion de régler certains cas problèmes », tu sais. [On était conscient qu'il y avait ce qu'on appelle aujourd'hui du] présentéisme. Conscient que des gens se présentent au travail, mais ne fournissent à peu près rien. Je vous dirais que ça c'est un deuxième constat qu'on [a] fait (E30: 235:241) ».

6.2.5. Le PDV : le départ volontaire à la retraite, garant de la paix sociale

Les modalités de séparation du PDV sont jugées avantageuses par bon nombre d'acteurs organisationnels, ce qui en a fait un outil intéressant pour prévenir le conflit (9). En effet, en ayant à leur disposition une mesure qui repose sur le caractère volontaire du départ, l'employeur, et plus précisément les cadres, évitent des procédures lourdes de congédiement en plus de permettre de partir à la retraite sans pénalité actuarielle. Les répondants et leur entourage ont vu en ce programme un excellent outil qui permettait le départ d'employés en conflit avec leurs collègues, le départ d'employés posant toutes sortes de problèmes ou encore la seule alternative à la réduction des effectifs dans un contexte de permanence d'emploi.

« Bien d'autres aussi réalisaient que..., bien puisqu'il faut réduire la taille de l'État, c'est que la majorité des gens ont leur sécurité d'emploi, bien la solution est assez facile à trouver, [avec le PDV]... (E1: 505:508) ».

6.2.6. Le PDV, un outil permettant l'amélioration de la compétitivité de l'organisation via le rajeunissement et le renouvellement des effectifs

La dernière croyance, par ordre d'importance, qui est mentionnée par les répondants au sujet des bénéfices escomptés du PDV a trait à la capacité de la mesure à améliorer le potentiel compétitif de l'organisation (6). En effet, quelques-uns de nos informateurs rapportent qu'on espérait que le départ de personnel se traduirait par un rajeunissement du personnel et un renouvellement des effectifs qui seraient tous deux bénéfiques à leur ministère.

« Alors, nos plus jeunes, c'était nos « 40 ans ». Il n'y avait vraiment pas eu d'embauche durant un grand temps, puis ça ce n'est pas bon pour une organisation (E4: 240:249) » ;

Tableau 6.2 : Les croyances des acteurs concernant l'incidence positive du PDV sur l'organisation

1. Le PDV comme opportunité de réduction de la masse salariale et des coûts de fonctionnement (N=25)			
INDICATEUR	MINISTÈRES DU GROUPE A FRÉQUENCE	MINISTÈRES DU GROUPE B FRÉQUENCE	RATIO DES MOYENNES
Atteinte d'objectifs de compressions budgétaires. Diminution des coûts de fonctionnement. Opportunité de faire plus avec moins.	A6 (1) ; A4 (5) A1 (3)	B1 (3) ; B3 (2) B4 (5)	
Réduction de la masse salariale.		B3 (2)	
Renouvellement de personnel par l'embauche de jeunes entraînant une économie de masse salariale.		B3 (1)	
Rééquilibrage du budget de la fonction publique. Réduction des coûts de fonctionnement de la fonction la publique.	A2 (2) ; A3 (1)		
TOTAL (MOYENNE)	12 (X = 0.75)	13 (X = 0.93)	B > A (1.24) D.I.
2. Le PDV, un moyen de gérer les sureffectifs organisationnels (N=15)			
INDICATEUR	MINISTÈRES DU GROUPE A FRÉQUENCE	MINISTÈRES DU GROUPE B FRÉQUENCE	RATIO DES MOYENNES
Atteinte des objectifs de compression de personnel.	A4 (3) ; A2 (1) A1 (2) ; A3 (1)	B4 (4)	
Bon outil pour atteindre les objectifs de réduction des effectifs requis par une fusion antérieure.	A1 (1)		
Réduction de la taille de la fonction publique.	A6 (1)	B2 (1) B1 (1)	
TOTAL (MOYENNE)	9 (X = 0.56)	6 (X = 0.43)	A > B (1.30) D.I.
3. Le PDV comme occasion de réorganisation, de recentrage des unités sur les missions clés de l'organisation (N=12)			
INDICATEUR	MINISTÈRES DU GROUPE A FRÉQUENCE	MINISTÈRES DU GROUPE B FRÉQUENCE	RATIO DES MOYENNES
Marge de manœuvre pour améliorer le service.	A1 (2)		
Enrichissement organisationnel via une mobilité de personnel accrue.		B4 (1)	
Réflexion sur les processus et les méthodes de travail.		B3 (2)	
Réorganisation du travail.		B3 (1) ; B2 (1)	
Repositionnement par rapport aux services.		B3 (1)	
Questionnement des activités et de la mission.		B3 (1)	
Relocalisation, redéploiement et rééquilibrage des effectifs.	A2 (1)	B1 (1)	
Occasion de consolidation et de réorganisation des équipes.		B3 (1)	
TOTAL (MOYENNE)	3 (X = 0.19)	9 (X = 0.64)	B > A (3.37) D.I.
4. Le PDV, source d'amélioration de la productivité organisationnelle (N=11)			
INDICATEUR	MINISTÈRES DU GROUPE A FRÉQUENCE	MINISTÈRES DU GROUPE B FRÉQUENCE	RATIO DES MOYENNES
Départ d'employés à faible valeur ajoutée pour la qualité du service.	A4 (1)	B4 (1)	
Départ d'employés fatigués, peu productifs ou peu compétents.	A4 (3) ; A2 (1)	B1 (1) ; B2 (1)	
Départ d'employés sous-utilisés.	A4 (1)		
Programme permettant le départ d'employés posant des problèmes de productivité.		B1 (1)	
Questionnement des résultats.		B3 (1)	
TOTAL (MOYENNE)	6 (X = 0.38)	5 (X = 0.36)	A ≥ B (1.05) D.N.I.
5. Le PDV, comme outil garantissant la paix sociale par le caractère volontaire du départ à la retraite (N=9)			
INDICATEUR	MINISTÈRES DU GROUPE A FRÉQUENCE	MINISTÈRES DU GROUPE B FRÉQUENCE	RATIO DES MOYENNES
Départ d'employés en conflit avec leurs collègues.	A4 (3)		
Départ d'employés posant des problèmes.	A4 (1) ; A5 (1)	B4 (2)	
Seule alternative à la réduction des effectifs en contexte de permanence d'emploi.		B1 (1)	
Changement mineur pour la Fonction publique.	A2 (1)		
TOTAL (MOYENNE)	6 (X = 0.38)	3 (X = 0.21)	A > B (1.81) D.I.
6. Le PDV ou l'opportunité de rajeunissement et renouvellement du personnel gages de l'amélioration et du potentiel compétitif (N=6)			
INDICATEUR	MINISTÈRES DU GROUPE A FRÉQUENCE	MINISTÈRES DU GROUPE B FRÉQUENCE	RATIO DES MOYENNES
Rajeunissement du personnel organisationnel.	A6 (1) A2 (1)	B4 (2) B2 (2)	
TOTAL (MOYENNE)	2 (X = 0.13)	4 (X = 0.29)	B > A (2.23) D.I.
Total (N=78)			
Informateurs (ou leur équipe) : N = 58			
Autres acteurs organisationnels : N= 20			
INDICATEUR GLOBAL – INCIDENCES POSITIVES SUR L'ORGANISATION	MINISTÈRES DU GROUPE A FRÉQUENCE	MINISTÈRES DU GROUPE B FRÉQUENCE	RATIO DES MOYENNES
TOTAL (MOYENNE)	38 (X = 2.38)	40 (X = 2.86)	B ≥ A (1.20) D.N.I.

6.2.7 Évaluation globale du PDV par les répondants

Lorsque questionnés sur leur «évaluation globale» du PDV de même que sur celle de leur entourage, les répondants ont exprimé 33 énoncés qui ont trait aux incidences positives de ce programme sur l'organisation. Classés sous cinq grands thèmes, ces propos ont trait aux espoirs que suscitent le PDV eu égard à la performance des ministères et organismes à l'étude et se classent, en fonction de la fréquence obtenue, comme suit :

- Programme globalement positif, susceptible de contribuer à une amélioration de la productivité (11) ;
- Programme globalement positif permettant une diminution des coûts de fonctionnement et une réduction de la masse salariale (9) ;
- Programme globalement positif, un bon outil de gestion des sureffectifs organisationnels (3) ;
- Programme globalement positif permettant un renouvellement du personnel (3) ; et
- Programme globalement positif favorisant une reconfiguration organisationnelle, un recentrage sur les missions et activités essentielles et une réflexion sur les méthodes de travail (3).

Encadré 6.2 : Analyse comparative

L'analyse révèle un total de 78 énoncés quant aux croyances des acteurs organisationnels sur **l'incidence positive du PDV sur l'organisation**. Sur ce total de 78 énoncés, 38 émanent du groupe A (avec une moyenne de 2.38) et 40 émanent du groupe B (avec une moyenne de 2.86). Ainsi, bien que la moyenne du groupe B soit plus élevée que celle du groupe A, on ne note pas de différence importante entre les deux groupes sur cette dimension (ratio des moyennes des deux groupes = 1.20).

Toutefois, nous avons noté des différences importantes entre les deux groupes au niveau de cinq des six sous-dimensions qui forment la grande dimension « incidence positive du PDV sur l'organisation ». En effet, le Tableau 6.2 nous montre que le groupe B perçoit plus positivement le PDV que le groupe A pour les raisons suivantes : *réduction de la masse salariale, réorganisation ou recentrage des unités*

sur les missions clés et augmentation de la compétitivité via le rajeunissement du personnel (cf. indicateurs 1, 3 et 6). Le groupe A, quant à lui, perçoit plus positivement le PDV que le groupe B pour les raisons spécifiques qui suivent : *meilleure gestion des sureffectifs organisationnels* et *garantie de la paix sociale* (cf. indicateurs 2 et 5).

Comme dans la section précédente, il convient d'indiquer, qu'une fois de plus, les impacts positifs du PDV sur l'organisation, sont majoritairement le reflet des croyances exprimées par les informateurs (58 énoncés), comparativement aux croyances attribuées à l'entourage, soit les autorités organisationnelles (20 énoncés).

6.3. Le PDV, une mesure à craindre par les ressources humaines

S'il est vrai que le PDV a suscité, dès son annonce, de nombreux espoirs, il demeure que cette mesure a également éveillé maintes craintes au sein de la fonction publique québécoise, notamment au sujet des impacts négatifs sur les ressources humaines. Des propos recueillis auprès des informateurs, nous avons recensé un total de 32 énoncés qui reflètent ce type d'appréhensions ressenties par l'ensemble du personnel. Le traitement des données a consisté à regrouper ces croyances sous cinq thèmes dont il est question dans les sous-sections qui suivent (Tableau 6.3).

6.3.1. Le PDV, synonyme de la détérioration des conditions d'emploi du personnel restant

De manière générale, les réponses obtenues font état d'une crainte généralisée que le PDV résulte en une augmentation de la charge de travail pour le personnel restant. Plus précisément, les répondants rapportent que les employés craignent que leur organisation s'abstienne de remplacer le personnel manquant, ce qui provoquerait inévitablement un accroissement de la charge de travail et de la pression. Toutefois, une analyse fine des récits montre que les désagréments anticipés par le personnel restant varient en fonction du niveau hiérarchique au sein de l'organisation.

« [Les représentants syndicaux] avaient peur que ce soit les personnes qui restaient en place qui soient pris avec la problématique ou qui devraient faire face, là, à une charge de travail très importante, là. (...) (E4: 323:334) » ; « Puis, il y avait de l'autre côté une espèce de vision très difficile de ce qui s'en venait. On est moins, si on est moins la tâche va être plus lourde (E33: 642:644) ».

Fardeau supplémentaire, obligation de négocier avec les syndicats, poids supplémentaire en termes d'organisation du travail et obligation de réorganisation de la structure organisationnelle avec contrainte de non remplacement du personnel qui quitte sont les principales craintes exprimées par le personnel de supervision au sujet du PDV.

« L'ensemble des gestionnaires ont vu ça comme un poids additionnel, parce que ça l'oblige de prendre des décisions difficiles (...) Ça l'oblige de dire : Regarde, bien lui il faisait une job et s'il n'est plus là, tu vas en faire un peu plus ». C'est de la gestion de personnel qui est assez difficile... (E6: 473:479) » ; « Mais mes supérieurs et puis l'ensemble des gestionnaires, (bien regarde), ils voient toujours ça comme un fardeau additionnel : « Encore un dossier de plus. Puis là, encore, on va avoir encore à discuter avec les syndicats », OK. (E6: 491:495) ».

En résumé, quels que soient les termes auxquels ils ont recours, cadres et employés craignent avant tout que le PDV ne résulte en une détérioration de leurs conditions d'emploi (15). Toutefois, alors que cette détérioration est synonyme de surcharge de travail pour le personnel, elle prend la forme d'un accroissement du niveau de responsabilité et de complexification de la tâche de gestion pour les cadres.

6.3.2. Le PDV, une mesure cavalière envers le personnel partant

Le second type d'appréhensions eu égard au PDV a trait au délai qui a été accordé au personnel partant (9). En effet, ayant pris connaissance des modalités de mise en œuvre du PDV, bon nombre de nos informateurs craignent que le délai de trois mois, alloué aux candidats à la retraite, ne s'avère insuffisant pour prendre une décision sereine. De l'ensemble des répondants rencontrés, les CRH ont été, de par la nature de leur mandat qui consistait à rencontrer les candidats à la retraite, les plus sensibles à ce danger. Certains d'entre eux témoignent en affirmant ce qui suit :

« Ces gens-là ont été bousculés, ils ont dû prendre des décisions déchirantes (E8: 202:206) » ; « (...), le peu de temps qu'on a laissé à ces gens-là pour réfléchir, pour se retourner de bord, pour se réorganiser, pour planifier des choses, ça j'avais trouvé ça pas correct (...) de la part de l'organisation (E21: 310:337) ».

Comme nous l'avons vu plus tôt, le délai accordé au personnel partant a été largement jugé insuffisant pour garantir une décision sereine. En effet, trois mentions de nos informateurs font explicitement référence à des craintes de problèmes psychologiques pour les candidats à la retraite. En parlant de cette période et de la situation des employés se préparant au départ, un informateur affirme ce qui suit :

« Même si c'était quand même un programme qui donnait des sommes d'argent intéressantes, les gens trouvaient quand même que c'était trop vite. (...) Plusieurs se disaient : « Bien, en fait, ces personnes-là vont quitter, mais vont le regretter parce qu'ils vont avoir quitté pour une question d'argent », mais... Dans leur tête, ils n'étaient pas prêts à prendre la retraite à cette date-là. (E3: 411:425) ».

6.3.3. Le PDV et la perte du pouvoir décisionnel et de l'influence du personnel d'encadrement

Les propos recueillis font également état d'appréhensions spécifiques à certaines catégories du personnel restant (5). Ces craintes ont trait à la perte de pouvoir des cadres. En effet, à quelques reprises, quelques-uns de nos informateurs ont indiqué que certains gestionnaires percevaient le PDV comme une atteinte à leur pouvoir décisionnel. Il faut rappeler que cette croyance est renforcée par le caractère volontaire du PDV qui permet au personnel admissible de quitter l'organisation sans avoir l'aval de leur superviseur, de même que par l'absence de consultation des gestionnaires par les autorités gouvernementales, eu égard aux modalités d'implantation du Programme.

« Et c'est ce volet-là [caractère volontaire du Programme] qui rendait les programmes négatifs auprès des gestionnaires. Ils étaient d'accord avec les principes généraux, mais pas d'accord avec le fait que le programme a été annoncé sans consultation préalable (E2: 230:235) ».

De plus, comme l'illustre la citation qui suit, on fait également référence au risque de blâme pour les gestionnaires en raison de l'arrêt de travail dans certains dossiers faute de personnel ou encore de contreperformance de l'unité.

« Mon ancien directeur général (...) n'était pas content là quand on [permettait le départ sur une base volontaire et sans autorisation du superviseur]... Et lui, il était en maudit (...) parce qu'il aurait voulu, lui, décider (...). Il disait : « C'est mon argent. C'est moi qui va être jugé sur ma performance au niveau des fonds ». (E19: 1234:1257) ».

Enfin, les leaders syndicaux, pour leur part, redoutent une perte de pouvoir subséquente à la perte des membres et des cotisations syndicales.

6.3.4. Le PDV, « piège financier » pour certains candidats au départ

La quatrième crainte véhiculée à l'endroit du PDV porte sur les compensations financières accordées aux futurs retraités (3). En effet, bien que le PDV ait été majoritairement considéré par les acteurs organisationnels comme une mesure avantageuse, financièrement parlant, il demeure que cela n'a pas été le cas pour tous les candidats au départ anticipé à la retraite. Les critères de compensation étaient fonction du nombre d'années de cotisation au régime de retraite et du salaire des dernières années du candidat au départ. Ainsi, l'importance du montant de la compensation financière variant significativement d'une personne à l'autre, quelques-uns de nos informateurs redoutaient que le PDV ne s'avère, en dépit des apparences, un piège financier et que certaines personnes se retrouvent à la retraite avec un revenu insuffisant pour vivre décemment.

Tableau 6.3 : Les croyances des acteurs concernant l'incidence négative du PDV sur le personnel

1. Le PDV ou le risque de détérioration des conditions d'emploi pour le personnel restant (N=15)			
INDICATEUR	MINISTÈRES DU GROUPE A FRÉQUENCE	MINISTÈRES DU GROUPE B FRÉQUENCE	RATIO DES MOYENNES
Poids supplémentaire. Augmentation de la pression sur les employés restants.		B3 (1)	
Difficulté de formation de nouvelles recrues.	A6 (1)		
Risque de non remplacement du personnel manquant.	A6 (1)		
Risque de surcharge de travail pour les survivants. Obligation de produire autant avec moins de personnel. Réduction des effectifs sans aide aux survivants.	A3 (1) A6 (1) A1 (1)	B1 (1) B3 (2) B4 (1)	
Charge de travail supplémentaire. Décision difficile à prendre.		B3 (2)	
Fardeau supplémentaire. Obligation de discussion avec les syndicats.		B3 (1)	
Poids supplémentaire pour l'organisation du travail.		B3 (1)	
Obligation de réorganisation de la structure organisationnelle avec contrainte de non remplacement du personnel qui quitte.		B3 (1)	
TOTAL (MOYENNE)	5 (X = 0.31)	10 (X = 1.71)	B > A (5.52) D.I.
2. Le PDV, une mesure « cavalière » envers le personnel partant aux implications psychologiques négatives (N=9)			
INDICATEUR	MINISTÈRES DU GROUPE A FRÉQUENCE	MINISTÈRES DU GROUPE B FRÉQUENCE	RATIO DES MOYENNES
Court délai concernant la décision de départ à la retraite. Délai d'implantation trop court entraînant obligation réponse rapide du candidat.	A6 (2)	B1 (1) B3 (2) B4 (1)	
Programme entraînant un départ rapide et une absence de préparation psychologique à la retraite.	A6 (2)		
Primauté du critère financier au détriment de celui de la préparation psychologique à la retraite.		B1 (1)	
TOTAL (MOYENNE)	4 (X = 0.25)	5 (X = 0.36)	B > A (1.44) D.I.
3. Le PDV ou le risque de perte du pouvoir décisionnel et de l'influence des gestionnaires (N=5)			

INDICATEUR	MINISTÈRES DU GROUPE A FRÉQUENCE	MINISTÈRES DU GROUPE B FRÉQUENCE	RATIO DES MOYENNES
Perte des membres et des cotisations.		B3 (1)	
Perte du pouvoir décisionnel des gestionnaires.		B4 (2)	
Risque de blâme en raison de l'arrêt de travail dans certains dossiers.		B3 (1)	
Absence de consultation des gestionnaires durant l'élaboration du PDV.		B1 (1)	
TOTAL (MOYENNE)	0 (X = 0)	5 (X = 1.36)	B > A (A = 0) D.I.
4. Le PDV, « piège financier » pour certains candidats à la retraite (N=3)			
INDICATEUR	MINISTÈRES DU GROUPE A FRÉQUENCE	MINISTÈRES DU GROUPE B FRÉQUENCE	RATIO DES MOYENNES
Résultats négatifs pour certains retraités. Programme aux résultats peu avantageux pour certains retraités.		B1 (1)	
Risque de pénalité financière pour certains individus retraités.		B3 (1) B4 (1)	
TOTAL (MOYENNE)	0 (X = 0)	3 (X = 0.21)	B > A (A = 0) D.I.
5. Total (N=32)			
Informateurs (ou leur équipe) : N= 10			
Autres acteurs organisationnels : N= 22			
INDICATEUR GLOBAL – INCIDENCES NÉGATIVES SUR LE PERSONNEL	MINISTÈRES DU GROUPE A FRÉQUENCE	MINISTÈRES DU GROUPE B FRÉQUENCE	RATIO DES MOYENNES
Total (MOYENNE)	9 (X = 0.56)	23 (X = 1.64)	B > A (2.93) D.I.

6.3.5 Évaluation globale du PDV par les répondants

En réponse aux questions demandant aux informateurs de donner leur évaluation globale du PDV de même que celle de leur entourage (voir les questions 3 et 5 du guide d'entrevue), nous avons recensé 20 citations en lien avec les impacts négatifs anticipés sur le personnel. Regroupées sous deux grands thèmes, elles ont trait aux craintes que suscitent le PDV eu égard à la situation du personnel des ministères et organismes à l'étude. Elles se classent, en fonction de la fréquence obtenue, comme suit :

- Programme globalement négatif en raison de ses impacts psychologiques potentiellement négatifs sur le personnel restant (17) ; et
- Programme globalement négatif en raison du risque de détérioration des conditions d'emploi du personnel restant (3).

Encadré 6.3 : Analyse comparative

Le corpus de données contient 32 énoncés quant aux croyances des acteurs organisationnels sur **l'incidence négative du PDV sur le personnel**. Sur ce total de 32 citations, seulement neuf d'entre elles émanent du groupe A (avec une moyenne de 0.56), tandis que 23 émanent du groupe B (avec une moyenne de 2.86). Le ratio des moyennes obtenues par les deux groupes montre que les participants du groupe B ont fait 2.93 fois plus souvent référence à cette dimension que ceux du groupe A. Ainsi, les acteurs du groupe B étaient, de manière importante, plus pessimistes que ceux du

groupe A quant aux impacts du PDV sur les ressources humaines (cf. Tableau 6.3).

De plus, sur la totalité des sous-dimensions, des différences importantes ont été trouvées. Sur chacune des quatre sous-dimensions, le groupe B a perçu plus négativement le PDV que le groupe A.

Fait à souligner, l'analyse des verbatim révèle que les craintes ainsi exprimées à l'endroit du PDV, sont majoritairement des croyances émanant d'autres acteurs organisationnels, notamment les cadres supérieurs et intermédiaires (22 énoncés) comparativement aux informateurs (10 énoncés).

6.4. Le PDV, un danger à la performance et à la pérennité des services publics

Tel qu'indiqué précédemment, le PDV a suscité de nombreuses craintes concernant le bien-être des ressources humaines. Dans la présente section, il est question de croyances véhiculées par les acteurs organisationnels au sujet du fonctionnement de leur ministère. Plus précisément, nous avons extrait 66 énoncés traduisant des appréhensions que cette mesure a provoquées quant à la performance et la pérennité des missions et activités des organisations publiques. Les propos ont été regroupés sous cinq grands thèmes qui seront présentés, par ordre décroissant d'importance, dans les lignes suivantes (Tableau 6.4).

6.4.1. Un risque de perte d'expertise et de dégradation de la mémoire organisationnelle

Le départ rapide et non planifié à la retraite d'un nombre important de personnes dotées d'une expertise professionnelle significative pour l'organisation est la crainte la plus recensée (22). Largement partagée par les informateurs de même que par leur entourage, cette appréhension prend plusieurs formes à travers les propos recueillis: relève mal préparée ou peu disponible, perte d'expertise sans réduction réelle des effectifs, perte d'expertise au profit de la sous-traitance, programme «inutilement nuisible», perte d'expertise surtout pour les emplois requérant des compétences spécifiques.

« Bien je pense que les gestionnaires, ce qui leur faisait peur eux autres c'était de voir, surtout dans des emplois très spécifiques [des gens partir]. (...), parce qu'eux autres ils perdaient leur expertise, puis tu sais, là il n'y avait pas de relève. Tu sais c'est des gens qui travaillent dans des domaines très pointus, OK. (...) Je suis sûr et certain que les gestionnaires, ça leur a fait perdre des cheveux. (...) Ou ça leur en a fait pousser des blancs. (E 9: 302:319) ».

Cette crainte de la perte de l'expertise ou de la mémoire organisationnelle semble encore plus prononcée chez les cadres dont les organisations ont connu une politique de réduction des effectifs antérieure au PDV. En effet, comme l'indiquent certains répondants, la colère de certains cadres a été d'autant plus grande qu'ils s'étaient préalablement employés à reconstruire des unités organisationnelles décimées à l'occasion de restructurations antérieures.

6.4.2. Un risque de détérioration de la qualité des services offerts aux citoyens

Comme corolaire à la perte de la mémoire organisationnelle, la seconde croyance la plus souvent exprimée par les acteurs organisationnels porte sur le risque de la détérioration des services offerts aux citoyens (18). Une fois de plus, la crainte de voir la qualité des services se détériorer est plus marquée dans certains cas où on avait procédé à des restructurations ministérielles qui se sont traduites par une diminution des effectifs ou par une augmentation des missions et activités de l'organisme. On note également, quoique rarement, le syndrome du 'pas dans ma cour' à travers des propos tels « bon programme pour les autres unités, mauvais programme pour mon service » qui traduisent une diminution de la solidarité organisationnelle.

« ... Encore, tu vois là, dans des unités où ça frappait plus fort, il y avait plus de départs. Je veux dire que c'est sûr que tout le monde réagissait : « Bien oui, mais qu'est-ce qu'on va faire? On ne pourra plus réaliser notre mission, etc. » (E1: 577:581) ».

6.4.3. Le PDV, ou le danger pour l'organisation de subir des impacts négatifs inhérents aux vices de conception du programme

Quelques propos recueillis auprès des répondants laissent penser que, dans bien des cas, ce n'est pas le bien-fondé du PDV qui est mis en cause, mais plutôt les vices de conception de la mesure qui en compromettent le succès (14). Au nombre

des problèmes inhérents à la conception du PDV qui, selon les croyances des acteurs organisationnels, menacent la pérennité de leur ministère, nous avons recensé l'absence de prise en compte des efforts antérieurs de réduction du personnel du ministère et la durée d'implantation jugée trop courte. On parle du PDV comme d'une « opération hasardeuse sans certitude quant aux résultats », d'un Programme difficile à opérationnaliser, aux objectifs contradictoires, d'une mesure complexe, d'un Programme doté de moyens financiers insuffisants pour en garantir le succès ou d'un Programme 'tatillon ou peu flexible'. Voici quelques propos qui illustrent de telles appréhensions.

« Mais pour revenir à ce programme-là, effectivement, ce que j'ai trouvé c'est..., et comme pour beaucoup de programmes dans la fonction publique, c'est pensé longuement en quelque part et c'est appliqué rapidement ailleurs. (...), on se préoccupe beaucoup du budget, on se préoccupe beaucoup de différentes choses et de comment on va enligner ça au public et tout ça, mais, après ça, quand les gens viennent pour l'application, eux autres ils n'ont pas beaucoup de temps de réaction... (E21: 165:183) ».

6.4.4. Le PDV, ou la dilapidation des deniers publics

Certains propos obtenus en entrevue laissent croire que l'image du secteur public se serait détériorée auprès de quelques acteurs organisationnels (9). En effet, nous avons recensé plusieurs expressions pour caractériser le PDV « dilapidation des deniers publics », « récompense de la médiocrité » et « prime à l'incompétence », qui laissent à penser que plusieurs personnes voient en cette mesure une atteinte sérieuse aux principes d'équité, si chers à un secteur d'activité qui, historiquement, est davantage syndiqué que le secteur privé.

« Je n'étais pas en accord avec ces programmes-là. J'ai toujours pensé que ces programmes-là étaient, quelque part, je n'oserais pas utiliser « discriminatoire », mais ils étaient inéquitables dans le sens où on a pris l'argent des caisses de retraite de tout le monde, pour les donner à quelques-uns. (...) Ça, personnellement, j'ai toujours eu énormément de difficultés avec ça (E27: 243:251) ».

6.4.5. Le PDV, une mesure coûteuse pour l'organisation

La dernière crainte la plus souvent mentionnée et exprimée à l'endroit du PDV par les acteurs organisationnels a trait au coût que cette mesure fait peser sur les finances publiques québécoises (3).

« Ce qui ressortait, je pense, c'est du côté [du secteur de la paie], (...), ils trouvaient qu'on donnait aux cadres des indemnités hautement avantageuses par rapport à un ouvrier ou un fonctionnaire. Ils trouvaient que ça coûtait cher et ils se demandaient à quoi ça servait, parce que, effectivement, dans bien des cas, les gens seraient partis de toute façon (E28: 216:222) ».

Tableau 6.4 : Les croyances des acteurs concernant l'incidence négative du PDV sur l'organisation

1. Le PDV ou le risque de perte de l'expertise, de la compétence organisationnelle et de la dégradation de la mémoire organisationnelle (N=22)			
INDICATEUR	MINISTÈRES DU GROUPE A FRÉQUENCE	MINISTÈRES DU GROUPE B FRÉQUENCE / (MOYENNE)	RATIO DES MOYENNES
Départ rapide, problème de relève.	A6 (1)	B1 (1)	
Perte d'expertise au profit de la sous-traitance.		B4 (1)	
Perte d'expertise sans réduction réelle des effectifs.		B1 (1)	
Programme ne visant pas les bonnes personnes, inutilement nuisible.		B1 (1)	
Perte d'expertise. Perte d'expertise surtout pour emploi requérant compétence spécifique. Perte rapide importante d'expertise.	A6 (1) ; A2 (2) A1 (4) ; A4 (2) ; A3 (2)	B1 (2) ; B3 (1) B4 (3)	
TOTAL (MOYENNE)	12 (X = 0.75)	10 (X = 0.71)	A ≥ B (1.05) D.N.I.
2. Le PDV ou le risque de détérioration de la qualité des services offerts au public (N=18)			
INDICATEUR	MINISTÈRES DU GROUPE A FRÉQUENCE	MINISTÈRES DU GROUPE B FRÉQUENCE	RATIO DES MOYENNES
Programme posant certaines inquiétudes aux gestionnaires.		B1 (1)	
Bon programme pour les autres unités mauvais pour mon service.		B1 (1)	
Obligation de produire même niveau de service avec moins de personnel.	A1 (2)		
Perte supplémentaire de personnel.		B1 (1)	
Programme ignorant l'augmentation du niveau de service du Ministère.	A3 (1)		
Programme généreux perte massive de personnel.		B1 (2)	
Programme négatif sans aucune mesure d'accompagnement pour le maintien des services.		B1 (1)	
Risque désorganisation et déséquilibre des unités de travail.	A6 (1) A5 (1)	B1 (4) B4 (1)	
Absence de contrôle sur le choix des départs. Caractère obligatoire du Programme.		B1 (1)	
Programme négatif raison impossibilité de choisir les secteurs à compresser.	A6 (1)		
TOTAL (MOYENNE)	6 (X = 0.38)	12 (X = 0.86)	B > A (2.26) D.I.
3. Le PDV, Programme mal conçu, susceptible d'avoir des répercussions négatives sur l'organisation (N= 14)			
INDICATEUR	MINISTÈRES DU GROUPE A FRÉQUENCE	MINISTÈRES DU GROUPE B FRÉQUENCE	RATIO DES MOYENNES
Absence de prise en compte des efforts de réduction antérieurs du Ministère.	A1 (1)	B4 (1)	
Coûts de départ à la retraite assumés par les secteurs nouvellement fusionnés à l'organisation.		B4 (1)	
Durée d'implantation trop courte.		B1 (2) B4 (1) B4 (1)	
Opération hasardeuse sans certitude quant aux résultats.			
Programme difficile à opérationnaliser aux objectifs contradictoires. Programme complexe.	A1 (5)		
Programme doté de moyens financiers insuffisants.		B1 (1)	
Programme tatillon, peu flexible.		B1 (1)	
TOTAL (MOYENNE)	6 (X = 0.38)	8 (X = 0.57)	B > A (1.5) D.I.
4. Le PDV ou le risque de détérioration de l'image du secteur public (N=9)			
INDICATEUR	MINISTÈRES DU GROUPE A FRÉQUENCE	MINISTÈRES DU GROUPE B FRÉQUENCE	RATIO DES MOYENNES
Dilapidation des deniers publics.	A5 (1)		
Récompense à la médiocrité.	A2 (1)	B4 (2)	
Prime à l'incompétence injuste pour les bons employés.		B1 (1)	
Programme perçu comme négatif par certaines personnes non admissibles.	A4 (1)	B4 (1)	
Ponction sur le régime collectif de retraite au profit d'un petit nombre d'individus.	A1 (1) A4 (1)		
TOTAL (MOYENNE)	5 (X = 0.31)	4 (X = 0.29)	A ≥ B (1.07) D.N.I.
5. Le PDV, une mesure coûteuse pour l'organisation (N=3)			
INDICATEUR	MINISTÈRES DU GROUPE A FRÉQUENCE	MINISTÈRES DU GROUPE B FRÉQUENCE	RATIO DES MOYENNES
Mesure coûteuse permettant le financement du départ de personnes proches de la retraite.	A2 (1) A5 (1)		

Incapacité du Ministère à honorer les engagements financiers du PDV.		B1 (1)	
TOTAL (MOYENNE)	2 (X = 0.13)	1 (X = 0.07)	A > B (1.85) D.I.
Total (N=66)			
Informateurs (ou leur équipe) : N= 25			
Autres acteurs organisationnels : N= 44			
INDICATEUR GLOBAL – INCIDENCES NÉGATIVES SUR L'ORGANISATION	MINISTÈRES DU GROUPE A FRÉQUENCE	MINISTÈRES DU GROUPE B FRÉQUENCE	RATIO DES MOYENNES
Total (MOYENNE)	31 (X = 1.94)	35 (X = 2.5)	B > A (1.29) D.I.

6.6 Évaluation globale du PDV par les répondants

Nous avons recensé 75 citations des informateurs en lien avec leur évaluation globale du PDV de même que celle de leur entourage (voir les questions 3 et 5 du guide d'entrevue). Regroupés sous cinq grands thèmes, ces propos ont trait aux craintes que suscitent le PDV eu égard à la performance des ministères et organismes à l'étude et se classent, en fonction de la fréquence obtenue, comme suit :

- Programme globalement négatif, mesure coûteuse pour l'organisation ou pour le secteur public (27) ;
- Programme globalement négatif car mal conçu et susceptible d'avoir des conséquences négatives sur l'organisation (21) ;
- Programme globalement négatif pour diverses autres décisions (14) ;
- Programme globalement négatif en raison des risques qu'il fait peser sur la pérennité des activités et des unités organisationnelles comme la perte de l'expertise ou le démantèlement d'unités (10) ; et
- Programme globalement négatif qui contribue à détériorer l'image du secteur public (3).

Encadré 6.4 : Analyse comparative

Au total, 66 énoncés ont été recensés quant aux croyances des acteurs organisationnels sur **l'incidence négative du PDV sur l'organisation**. Sur ce total de 66 énoncés, 31 émanent du groupe A (avec une moyenne de 1.94) et 35 émanent du groupe B (avec une moyenne de 2.5). Le ratio des moyennes obtenues par les deux groupes montre que les participants du groupe B ont fait 1.29 fois plus souvent référence à cette dimension que ceux du groupe A. Ce résultat amène à conclure que les acteurs du groupe B étaient, de manière importante, plus pessimistes que ceux du

groupe A quant aux impacts du PDV sur le fonctionnement de leur organisation (cf. Tableau 6.4).

Plus précisément, le pessimisme des acteurs du groupe B est plus marqué pour deux des cinq sous-dimensions. Ainsi, ces derniers craignent que le PDV ne soit un programme mal conçu susceptible d'aboutir à la détérioration de la qualité des services offerts au public et de nuire à la performance de leur organisation [cf. indicateurs 2 : (2.26) et 3 : (1.5)]. Les acteurs du groupe A, quant à eux, perçoivent plus négativement le PDV que ceux du groupe B en raison des coûts du programme [cf. indicateur 5 : (1.85)].

Enfin, il convient de souligner que les appréhensions mentionnées relèvent davantage de croyances attribuées à l'entourage des informateurs (44 citations) que des croyances véhiculées par ces derniers (25 énoncés). Pour être plus précis, les craintes attribuées aux cadres et aux membres de la haute gestion ont, principalement, trait au risque : de perte de l'expertise (14 énoncés, cf. indicateur 1), de détérioration de la prestation des services publics (15 énoncés, cf. indicateur 2) ou d'impacts délétères sur l'organisation (sept énoncés, cf. indicateur 3).

Conclusion : Sur les croyances véhiculées et attitudes affichées eu égard au PDV

Ce qu'il faut retenir de cette section, c'est que le PDV a suscité à la fois des espoirs et des craintes au sein des organisations étudiées. Si, dans l'ensemble, les données contiennent plus de citations faisant référence aux incidences positives du PDV (N=128) qu'aux incidences négatives (N=98), les jugements globaux formulés par les répondants (questions 3 et 5 du guide d'entrevue) s'avèrent largement négatifs, surtout en ce qui concerne les impacts du PDV sur l'organisation.

Concernant les croyances favorables exprimées vis-à-vis du PDV, il convient d'indiquer qu'aucune différence importante n'a été globalement notée entre les deux groupes de ministères et que ces croyances sont largement attribuables aux informateurs. En revanche, la différence apparaît au niveau des craintes véhiculées quant aux impacts négatifs du PDV. Les acteurs organisationnels du groupe B, dont les ministères ont

obtenu des scores plus faibles en matière de justice organisationnelle, percevaient plus négativement le programme que ceux du groupe A, et ce, tant au niveau des impacts appréhendés du PDV sur le bien-être du personnel qu'à celui des répercussions anticipées sur la performance organisationnelle. De plus, ce pessimisme est, en grande partie, le fait de croyances véhiculées par d'autres acteurs organisationnels, notamment les cadres et membres de la haute gestion, plutôt que du personnel de la DRH. Il sera important de voir, dans la suite de cette thèse, dans quelle mesure les croyances et attitudes des cadres supérieurs ont exercé une influence sur celles du personnel de la DRH de même que sur la mise en œuvre du Programme.

Le prochain chapitre cherchera à déterminer si ces croyances (et en particulier le fait qu'il existe des divergences entre les acteurs) se reflètent dans actes de gestion qui ont été posés.

Chapitre 7

Actions et mesures prises avant, pendant et après l'implantation du PDV par les acteurs organisationnels

Il a été établi au chapitre précédent qu'il existait certaines divergences de vue entre les deux groupes d'organisations, mais aussi, au sein de certaines organisations, entre les personnes chargées de la mise en œuvre du PDV et les autorités ministérielles. Afin de déterminer s'il existe un lien entre les croyances des acteurs et les actes qu'ils posent, comme le suggère notre cadre de référence, ce sixième chapitre présentera les mesures prises au quotidien par les informateurs de même que par tout autre acteur organisationnel d'influence eu égard à la mise en œuvre du PDV (Figure 7.1). L'analyse proposée ci-dessous porte sur les questions six, sept, neuf et dix du guide d'entrevue (chapitre 4).

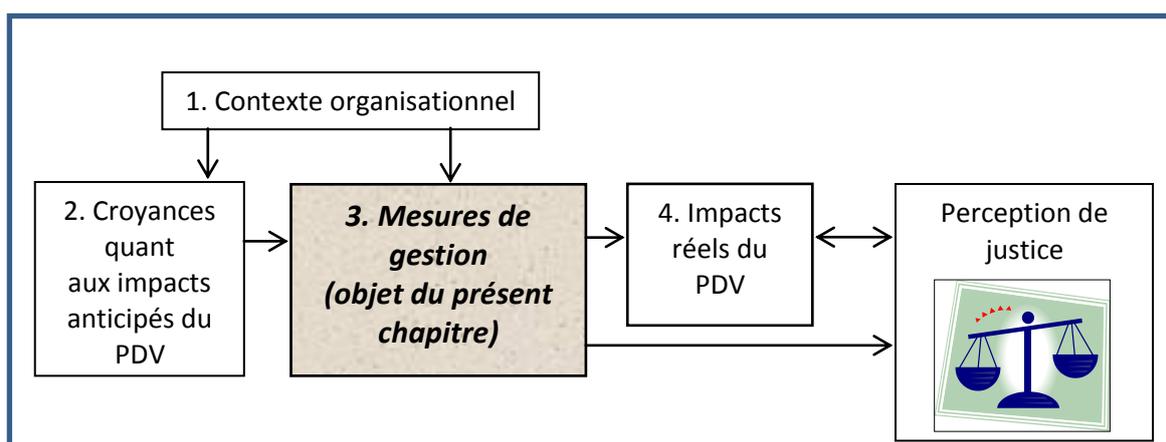


Figure 7.1 : Cadre de référence simplifié

Rappelons que l'objectif poursuivi dans ce chapitre consiste à découvrir, dans un premier temps, la nature des actions menées par les acteurs organisationnels (notamment les équipes des DRH et la haute gestion des ministères) et de distinguer, en second lieu, ces actions en fonction de leur impact sur la perception de la justice organisationnelle. Partant de ce double objectif de même que des réponses obtenues auprès de nos répondants, nous avons décidé de présenter les résultats portant sur les actions : 1) en suivant trois séquences dans le temps ; 2) en les départageant selon deux catégories d'acteurs ; et enfin, 3) en suivant leurs impacts sur la justice organisationnelle perçue. Ainsi, suivant la séquence temporelle, nous distinguerons les actions menées avant, pendant et après

l'implantation du PDV. De plus, il est apparu judicieux, du point de vue de la validité de cette recherche, de distinguer les actes de gestion posés par nos informateurs, à savoir le personnel de la direction des ressources humaines du ministère, désigné comme les personnes responsables de la mise en œuvre du PDV, des actions posées par d'autres acteurs influents comme certains cadres de première ligne, sous-ministres adjoints, directeurs généraux, etc. Enfin, en nous inspirant de la connaissance produite jusqu'ici sur les déterminants de la justice organisationnelle dans un contexte de réduction de personnel, nous distinguerons deux types de mesures selon qu'elles ont un impact positif ou négatif sur la perception de la justice organisationnelle. Le Tableau 7.1 ci-après résume les résultats du processus de codification qui a été réalisé eu égard aux stratégies de gestion du PDV.

Tableau 7.1 : Sommaire du processus de codage sur les mesures de gestion du PDV

	Mesures porteuses de justice organisationnelle prises par...		Mesures porteuses d'injustice organisationnelle prises par...	
	L'équipe de la DRH i.e. les informateurs	D'autres acteurs influents	L'équipe de la DRH i.e. les informateurs	D'autres acteurs influents
Avant	Voir section 7.1.1.	A.P.R.S.	A.P.R.S.	A.P.R.S.
Pendant	Voir section 7.2.1	Voir section 7.2.2.	Voir section 7.3.1.	Voir section 7.3.2.
Après	Voir section 7.4.1	Voir section 7.4.2.	A.P.R.S.	A.P.R.S.
A.P.R.S. = Aucun propos recensé pour cette section				

7.1. Les mesures favorables à la justice organisationnelle prises avant l'implantation du PDV

Il s'agit de mesures préparatoires qui ont été essentiellement prises par les informateurs et qui traduisent leurs préoccupations de gestion eu égard au succès de la mise en œuvre du Programme. Un total de 83 citations a été dénombré et ces citations ont été regroupées sous six grandes catégories (Tableau 7.2). En regard du triple objectif qu'elles visaient, à savoir la diffusion de l'information au personnel, le support au personnel de supervision et l'atteinte des objectifs initiaux du Programme, nous avons jugé que ces actions devraient être considérées comme des mesures favorables à la perception de la justice organisationnelle dans la mesure où elles prépareraient les personnes chargées de la mise en œuvre du

Programme à adopter des stratégies de gestion répondant aux critères de la justice procédurale, distributive et interactionnelle. En effet, des chercheurs ont montré que la diffusion de l'information était nécessaire dans un contexte de réduction de personnel car cela permettait de réduire l'angoisse (Wanberg, Bunce et Gavin, 1999).

7.1.1. Les mesures favorables à la perception de la justice organisationnelle prises par l'équipe de la DRH avant l'implantation du PDV

Dès l'annonce du PDV, les équipes de DRH ont posé un certain nombre de gestes en vue de l'implantation du Programme que nous avons regroupés en six catégories (voir Tableau 7.2). Ces mesures préparatoires ont trait autant à la nature et la qualité de l'information devant être acheminée au personnel partant et au personnel restant qu'au support à offrir au personnel d'encadrement. Un examen détaillé de ces actions est proposé ci-dessous.

7.1.1.1. Mesures préparatoires : nature et qualité de l'information acheminée au personnel partant

Les répondants nous ont expliqué que l'un des premiers gestes qu'ils ont posés lorsque la mesure a été annoncée par le SCT, a été d'élaborer un guide d'information à l'intention du personnel (26). Ledit guide visait essentiellement à informer le personnel de la nature du nouveau Programme, de ses conditions d'admissibilité et des modalités de compensation financière. Dans certains ministères, ce processus d'information a visé l'ensemble du personnel, alors que dans d'autres on a plutôt préféré cibler les personnes répondant aux critères d'admissibilité.

« Un bulletin, c'était comme un bulletin des ressources humaines, (...), qui informait les gens qu'il y avait une mesure qui existait, puis on disait [notamment] les critères d'admissibilité, puis là les gens se présentaient, là (E5: 367:370) ».

7.1.1.2. Mesures préparatoires : support au personnel d'encadrement en vue d'assurer la pérennité des services et le bon déroulement du PDV

Anticipant les tensions potentielles que le départ non prévu de personnel pourrait occasionner, plusieurs de nos informateurs ont opté pour la stratégie d'élaborer un cadre de gestion du PDV à l'intention du personnel de supervision spécifiant leur rôle et surtout la limite de leur action dans la mise en œuvre du PDV (20). En invitant les cadres à prendre connaissance du nouveau programme, l'objectif visé par l'équipe était de s'assurer d'une bonne compréhension de la mesure par les gestionnaires, en vue de leur permettre d'anticiper les impacts d'un départ inattendu de personnel sur le fonctionnement de leur unité organisationnelle et d'éviter de céder à la tentation de violer le caractère volontaire de la mesure de départ anticipé à la retraite.

« On a proposé un cadre de gestion. (...), [expliquant] les implications ministérielles : qui fait quoi? Qui est autorisé à..., des rôles, les responsabilités de chaque... (...) Puis [on a précisé] le rôle de nous autres dans ça. (E8: 388:412) »

7.1.1.3. Mesures préparatoires : nature et qualité de l'information acheminée au personnel restant

Rappelons que les stratégies mises en place par les différentes équipes ont divergé. Alors que certaines équipes ont préféré, pour l'envoi de l'information relative au PDV, cibler les personnes admissibles, d'autres ont plutôt opté pour un plan de communication destiné à l'ensemble du personnel. Ainsi, 16 citations font état d'action visant à informer l'ensemble du personnel restant. Il s'agit de personnes n'appartenant ni à la catégorie de cadres ni à celles de personnel partant.

7.1.1.4. Mesures préparatoires pour s'assurer d'atteindre les objectifs initiaux du PDV de réduction des coûts et de maintien de la pérennité des services

Pour certaines équipes rencontrées, il est clair que le PDV devait être implanté de manière à atteindre les objectifs de réduction de personnel fixés par les autorités gouvernementales tout en s'assurant de la pérennité des unités organisationnelles. Dans de tels cas, on a insisté sur l'élaboration d'un cadre opérationnel qui tenait compte de ce double aspect comme le soulignent les propos ci-dessous. Ainsi, c'est la recherche de l'équilibre entre l'atteinte d'objectifs économiques, notamment de réduction des coûts par le biais du PDV, d'une part, et la recherche du bien-être des

employés (limiter les impacts négatifs), d'autre part, qui expliquent l'incidence positive sur le sentiment de justice organisationnelle.

« Euh!, on établit, en 1996, une planification et continuellement, à chaque mois, je demande de voir (...), l'évolution par rapport à cette planification-là. (...) Quels sont les impacts en termes budgétaires? Être certain qu'on est capable de bien documenter pour le comité de direction ce que ça représente des départs avec des renouvellements par des ressources qui, en général, n'ont aucune expérience. Alors l'idée c'est de s'assurer que nos indicateurs de gestion sont bien définis et qu'on les suit. (E30: 365:380) ».

7.1.1.5. Autres mesures préparatoires : plan de diffusion de l'information auprès des CRH

S'assurer de la bonne compréhension de la mesure qu'ils devaient implanter est la quatrième mesure préparatoire la plus souvent mentionnée par nos répondants (10). Comme le suggèrent les propos ci-dessous, plusieurs rencontres réunissant l'ensemble des CRH de la Fonction publique du Québec ont eu lieu afin de leur permettre d'assimiler le contenu du PDV, de s'assurer d'en avoir une compréhension commune, d'élaborer un plan de communication, de réfléchir aux modes de diffusion de l'information relative au Programme.

« (...), [Dans] chacun des ministères, les gros ministères particulièrement là, qui s'occupaient de retraites, il existait un comité, à l'époque, [où] on parlait régulièrement de retraites. Alors ces gens-là, un moment donné, je me rappelle, c'était au ministère de [XYZ] que la rencontre avait eu lieu, on était peut-être 20-25 personnes qui s'occupaient de retraites dans l'ensemble du gouvernement, et on s'est tous rencontré pour..., bon, pour d'abord valider toute l'information qu'on venait d'avoir, pour savoir si tout le monde avait bien compris, la même façon et tout ça (E3: 505:515) ».

Il ressort des propos rapportés précédemment que de telles mesures contribuent à augmenter l'uniformité des actions prises entre différents ministères et d'accroître le sentiment de justice organisationnelle.

Tableau 7.2 : Les mesures favorables à la perception de la justice prises par l'équipe de la DRH avant l'implantation du PDV

1. Mesures préparatoires : nature et qualité de l'information acheminée au personnel partant - mesures positives avant implantation du PDV – (N = 26)			
INDICATEUR	MINISTÈRES DU GROUPE A FRÉQUENCE	MINISTÈRES DU GROUPE B FRÉQUENCE	RATIO DES MOYENNES
Élaboration du guide d'informations du Programme.	A1 (1) ; A6 (1)	B3 (2) ; B4 (1)	
Envoi d'un communiqué donnant de l'information sur le PDV.	A3 (1)		
Identification des candidats à la retraite. Ciblage des candidats potentiels. Liste des candidats potentiels à contacter.	A1 (1) ; A3 (2) A4 (1)	B1 (2) ; B4 (6)	
Publicité, plan communication ciblant les retraités potentiels. Communication ciblée destinée candidats potentiels. Bulletin information programme candidats potentiels. Élaboration plan communication candidats potentiels.	A4 (3) ; A6 (2)	B1 (2) B4 (1)	B > A (1.33) D.I.
TOTAL (MOYENNE)	12 (X = 0.75)	14 (X = 1)	
2. Mesures préparatoires : support au personnel d'encadrement en vue d'assurer la pérennité des services et le bon déroulement du PDV - mesures positives avant implantation du PDV – (N = 20)			
INDICATEUR	MINISTÈRES DU GROUPE A FRÉQUENCE	MINISTÈRES DU GROUPE B FRÉQUENCE	RATIO DES MOYENNES
Communication ciblée aux gestionnaires fournissant de l'explication concernant le PDV. Envoi guide d'informations du PDV aux S.M. Diffusion information aux gestionnaires. PDV expliqué au comité de gestion de quelques SMA.	A6 (2)	B1 (2) ; B3 (3) B2 (1) ; B4 (1)	
Envoi aux gestionnaires de la liste des noms de personnes admissibles au PDV.		B4 (2)	
Calcul estimation départs. Identification du potentiel de départs.		B3 (1) ; B4 (2)	
Élaboration guide gestion Programme explication procédures. Présentation cadre gestion PDV au Comité de direction.	A1 (1)	B3 (4)	
Présentation programme au Président pour approbation.	A6 (1)		
TOTAL (MOYENNE)	4 (X = 0.25)	16 (X = 1.14)	B > A (4.56) D.I.
3. Mesures préparatoires : nature et qualité de l'information acheminée au personnel restant - mesures positives avant implantation du PDV (N = 16)			
INDICATEUR	MINISTÈRES DU GROUPE A FRÉQUENCE	MINISTÈRES DU GROUPE B FRÉQUENCE	RATIO DES MOYENNES
Diffusion de l'information sur le Programme acheminée par le DRH aux départements.		B3 (1)	
Information acheminée à l'ensemble des employés sur l'existence du Programme.	A1 (3) ; A2 (2) A3 (1)	B1 (3) ; B2 (2) B3 (5)	
TOTAL (MOYENNE)	6 (X = 0.38)	10 (X = 0.71)	B > A (1.87) D.I.
4. Mesures préparatoires pour s'assurer d'atteindre les objectifs initiaux du PDV de réduction des coûts et de maintien de la pérennité des services - mesures positives avant implantation du PDV – (N = 11)			
INDICATEUR	MINISTÈRES DU GROUPE A FRÉQUENCE	MINISTÈRES DU GROUPE B FRÉQUENCE	RATIO DES MOYENNES
Élaboration de solutions et de scénarios pour garantir le transfert d'expertise. Élaboration de mesures de transfert d'expertise.	A5 (2)		
Identification des services touchés par le PDV.	A4 (1)		
Élaboration d'un mémoire sur les conséquences du Programme pour les autorités.	A2 (1)		
Élaboration d'un plan permettant le suivi des impacts budgétaires du PDV. Suivi de la gestion financière des fonds injectés par le Trésor dans l'opération.	A1 (1) ; A2 (1) A3 (2)		
Examen des impacts potentiels PDV par le DRH et le CRH.	A4 (1)		
Mesures de contrôle processus gestion PDV. Élaboration du processus de gestion PDV (postes à couper, primes départ, budget).	A4 (2)		
TOTAL (MOYENNE)	11 (X = 0.68)	0 (X = 0)	A > B (B=0) D.I.
8. Autres mesures préparatoires pour s'assurer du bon déroulement du PDV : plan de diffusion de l'information ; compréhension du PDV, etc. - mesures positives avant implantation du PDV - (N = 10)			
INDICATEUR	MINISTÈRES DU GROUPE A FRÉQUENCE	MINISTÈRES DU GROUPE B FRÉQUENCE	RATIO DES MOYENNES
Étude du contenu du PDV. Prise connaissance assimilation contenu PDV ou Étude prise connaissance contenu PDV.	A2 (1) ; A3 (1) A4 (1)	B3 (1)	
Réflexion modes diffusion information.		B1 (1)	
Réflexion quant au niveau de préparation de la Direction RH gestion concernant la gestion du Programme.		B1 (1)	
Rencontre ensemble CRH FP pour validation d'une compréhension commune des informations reliées au PDV. Participation du CRH à des rencontres de la CARRA pour une formation à la gestion du PDV.	A3 (1)	B1 (1) ; B4 (1)	
Rencontre ensemble CRH FP élaboration plan commun diffusion informations PDV.		B1 (1)	
TOTAL (MOYENNE)	4 (X = 0.25)	6 (X = 0.43)	B > A (1.72) D.I.
Total (N=83)			

INDICATEUR GLOBAL – MESURES FAVORABLES À LA PERCEPTION DE LA J.O. PRISES PAR LA DRH	MINISTÈRES DU GROUPE A FRÉQUENCE	MINISTÈRES DU GROUPE B FRÉQUENCE	RATIO DES MOYENNES
Total (MOYENNE)	37 (X = 2.31)	46 (X = 3.29)	B > A (1.42). D.I

Encadré 7.1 : Analyse comparative

En ce qui a trait aux **mesures favorables à la perception de la justice organisationnelle prises par l'équipe de la DRH avant** l'implantation du PDV, un total de 83 citations ont été recensées. Sur ce total, 37 proviennent du groupe A (avec une moyenne de 2.31) et 46 du groupe B (avec une moyenne de 3.29). Le ratio des moyennes obtenues par les deux groupes nous montre que les participants du groupe B ont fait 1.42 fois plus souvent référence à cette dimension que ceux du groupe A (cf. Tableau 7.2). Ce résultat nous amène à constater que la phase préparatoire de l'implantation du PDV a été mieux réussie dans les organisations caractérisées par de plus faibles niveaux de justice organisationnelle (groupe B) que dans celles affichant de meilleurs scores en cette matière (groupe A).

Le résultat global se reflète au niveau des sous-dimensions. En effet, cette étude a permis de recenser plus de citations émanant des répondants du groupe B que ceux du groupe A sur quatre des cinq sous-dimensions. Ainsi, les équipes de DRH du groupe B ont plus souvent mentionné, et ce de façon importante, avoir fourni des efforts quant à la qualité de l'information acheminée au personnel partant (ratio de 1.33) et restant (ratio de 1.87), au support offert au personnel d'encadrement (ratio de 4.56) et au plan de diffusion de l'information (ratio de 1.72) (cf. indicateurs 1, 3, 2 et 5). Le groupe A ne domine que sur une seule des cinq sous-dimensions, c'est-à-dire au sujet des mesures préparatoires visant à s'assurer de l'atteinte des objectifs initiaux du PDV liées à la réduction des coûts et au maintien de la pérennité des services organisationnels (cf. indicateur 4).

À l'exception des mesures prises par les équipes de DRH (présentées dans la section 7.1.1.), aucune autre mesure n'a été prise avant la mise en œuvre du PDV.

7.2. Les mesures favorables à la justice organisationnelle prises pendant l'implantation du PDV

Dans cette section, il est encore question des actions posées par l'ensemble des acteurs organisationnels tout au long du processus d'implantation du PDV. Toutefois, cette fois-ci, toutes les mesures susceptibles d'avoir eu un impact positif sur la perception de la justice organisationnelle eu égard au PDV y ont été regroupées. Comme précédemment, une distinction a été faite entre les mesures prises par nos informateurs, d'une part, et les actions émanant d'autres acteurs organisationnels, d'autre part.

7.2.1. Les mesures favorables à la perception de la justice organisationnelle prises par l'équipe de la DRH durant l'implantation du PDV²²

Le processus de codage effectué a permis de recenser un total de 258 citations qui décrivent la gestion du PDV par nos informateurs. Ces mesures sont d'importance variable quant à leur impact sur la perception de la justice organisationnelle. Ces mesures positives ont été regroupées en dix grandes catégories (Tableau 7.3).

7.2.1.1. Mesures visant à s'assurer de l'atteinte des objectifs fixés par le PDV

Le premier grand groupe de mesures prises dans le cadre de la gestion quotidienne du PDV a trait aux activités de surveillance du processus en vue d'assurer l'atteinte des objectifs de réduction fixés par le PDV (57). Ce groupe de mesures n'ayant pas un lien direct avec la justice organisationnelle, nous ne les présenterons pas en

²² Pour faciliter la compréhension du lecteur, il est utile de présenter brièvement les différentes étapes du traitement du dossier d'un candidat au départ. Une fois que le PDV a été annoncé, il a fallu mettre en place un certain nombre de mesures pour traiter les dossiers des personnes désireuses de se prévaloir du Programme. Un total de 58 énoncés qui décrivent les différentes étapes du processus de traitement des dossiers du personnel partant ont été recueillis. Sans vouloir s'attarder sur cette section qui a davantage une portée descriptive qu'explicative, il faudrait mentionner que le traitement du dossier du personnel partant incluait les étapes suivantes : la réception et l'étude des demandes de retraite, l'élaboration des scénarios de départ, la requête adressée à la CARRA pour avoir accès au sommaire des cotisations du candidat, le calcul des indemnités de départ, la recommandation du dossier aux autorités ministérielles, la vérification de l'entente finale, les opérations techniques de versement de la rente et la signature du contrat de cessation d'emploi.

détail. Notons seulement que les propos des répondants font ressortir l'importance, lors d'un changement d'une telle ampleur, de mettre en place des mécanismes de rétroaction qui permettent aux dirigeants de vérifier que le programme du changement organisationnel suit bien son cours et d'apporter des mesures correctives, le cas échéant.

7.2.1.2. Mesures visant à informer le personnel partant

Lors du traitement des dossiers, une des mesures les plus importantes du point de vue de la justice portait sur la diffusion de l'information. Ainsi, convient-il de s'attarder sur les actes de communication posés par nos répondants (48). En effet, l'analyse des verbatim a permis de constater que l'information a été diffusée en fonction des étapes du processus de traitement des dossiers du personnel partant.

Le plus souvent, la première étape du processus de communication a consisté en l'organisation de rencontres d'information offertes au plus grand nombre d'employés. Ces rencontres avaient pour objectif de présenter le PDV au personnel, d'en expliquer les modalités de gestion, de clarifier le contenu de l'offre, etc.

« Puis on avait fait des rencontres de groupes aussi en 1996 pour au moins expliquer le programme, parce que c'était le premier programme vraiment là... ouvert de façon assez large dans la fonction publique. (E3: 337:343) »

Une fois les premières rencontres de groupe effectuées, s'ensuivaient généralement des rencontres individuelles à l'occasion desquelles le CRH revenait sur les implications financières du PDV pour le candidat à la retraite. Autrement dit, il s'agissait pour le CRH d'expliquer aux retraités potentiels les règles de calcul de leur indemnité de départ.

La troisième étape impliquait la diffusion d'informations plus personnalisées et plus concrètes puisque c'était la phase où le CRH ou le spécialiste en planification fiscale à qui on avait référé le candidat à la retraite lui fournissait le montant exact auquel il aurait droit comme indemnité de départ. Cette indemnité avait été calculée en fonction de plusieurs facteurs, dont le nombre d'années d'ancienneté au sein de la Fonction publique, le nombre d'années de cotisations au régime, le salaire des dernières années, etc.

7.2.1.3. Mesures individualisées portant sur la qualité de l'interaction entre les représentants organisationnels et les candidats à la retraite

Outre l'information, une des composantes de la justice organisationnelle dans un cas comme celui à l'étude porte, comme nous l'avons vu précédemment au chapitre 2, sur la nature des interactions qui se développent entre les acteurs de différents paliers hiérarchiques. En d'autres mots, pour s'assurer qu'un changement tel que le PDV soit perçu comme étant juste, il faut voir à ce que les relations entre le personnel partant et le personnel restant (et, plus particulièrement, ceux qui gèrent le processus de réduction de personnel) soient empreintes d'éléments tels le respect, la bienveillance et la courtoisie.

Durant l'examen des verbatim, nous avons relevé 37 citations qui traduisent chez les équipes de direction des ressources humaines le souci de garantir et de mettre en place des actions conformes aux critères de justice interactionnelle. À titre d'exemple nous avons noté la mise en place de mesures renforçant la confidentialité de la démarche du candidat à la retraite ; le respect de la décision du candidat ou encore la prise de mesures pour aller à la rencontre des candidats éloignés géographiquement, etc.

Ainsi, pour plusieurs équipes rencontrées, mettre en place des mesures garantissant la confidentialité de la démarche du personnel partant était primordial. Ceci impliquait, d'une part, de ne divulguer ni au superviseur, ni aux collègues, ni aux représentants syndicaux les termes de l'entente qui avait été signée avec la personne qui partait à la retraite et, d'autre part, de mettre en œuvre des mesures pour s'assurer qu'au-delà des informations financières, l'intérêt manifesté par le personnel partant eu égard au PDV soit maintenu secret. En effet, il est arrivé que des personnes se soient renseignées sur la mesure, aient entrepris des démarches de départ à la retraite et se soient désistées à la toute fin. Les équipes en place voulaient donc protéger le personnel partant de la curiosité du personnel restant en réservant des salles discrètes à l'abri des regards curieux pour rencontrer le personnel partant.

« De toute façon c'était confidentiel, les gestionnaires n'étaient pas au courant (...) C'était très, très important (...) que les gestionnaires ne le sachent pas. Puis il y a des employés qui nous disaient : « Moi je viens, mais je ne veux pas que mon patron soit au courant puis je ne veux pas que, tu sais, qu'il veuille que... », Bon, parce que s'il décidait de ne pas partir, il ne voulait pas avoir de... [problème] (E17: 1105:1116) »

7.2.1.4. Mesures correctives de stabilisation des conditions d'emploi de l'équipe

Pour accroître le niveau de justice organisationnelle perçue lors d'un changement comme celui lié au PDV, il est certes nécessaire de traiter avec équité le personnel partant mais il ne faut pas non plus oublier le personnel restant. Autrement dit, il est impératif d'assurer un équilibre entre les intérêts des différentes catégories de personnel pour éviter que les uns soient lésés au profit des autres. À cet effet, les conditions dans lesquelles le PDV a été lancé, comme nous l'avons déjà mentionné, étaient loin d'être idéales. Le court temps de mise en œuvre, la complexité du Programme de même que le nombre élevé de personnes susceptibles de s'en prévaloir ont été autant de facteurs qui pouvaient augmenter la charge de travail et le stress des équipes en charge de l'implanter. Anticipant ces problèmes, quelques-unes des organisations à l'étude ont mis en place des mécanismes pour venir en aide aux équipes chargées de l'implantation du PDV. Ainsi, nous avons relevé 24 citations qui indiquent que plusieurs types de mesures ont été prises pour garantir le bien-être des CRH. La première mesure a consisté à alléger la tâche des équipes de CRH en ajoutant du personnel supplémentaire, ou encore en donnant congé au CRH de toute autre tâche que celle ayant trait à la gestion des dossiers du PDV.

D'autres organisations ont plutôt misé sur une répartition 'stratégique' des tâches entre les coéquipiers pour garantir l'efficacité de tous et le bien-être des membres de l'équipe. Ainsi, on a décidé dans certains cas de choisir le CRH le plus expérimenté ou ayant le plus de contact pour traiter de toutes les questions qui nécessitaient de contacter les organismes centraux afin d'obtenir des données sur le personnel partant ou encore d'avoir des précisions sur l'interprétation des règles d'administration du Programme. En résumé, cette personne se trouvait à alléger le rôle de ses collègues qui se concentraient, pour leur part, sur les opérations de rencontre et d'aide au personnel partant.

« [Ce] qui était important dans le rôle de [du DRH], (...), pour ce programme-là, c'est, par exemple, son lien avec un, les autorités du ministère qui devaient, dans certains cas, appuyer ou ne pas appuyer une démarche. Aussi avec le Conseil du Trésor. Et [le DRH] avait une très bonne..., je dirais une très bonne clé d'entrée au Conseil du Trésor, ce qui fait qu'elle pouvait assurer un lien continu, tant au niveau de l'information sur les programmes mis en place que sur les modes de gestion qu'on utilisait. Alors [le DRH] a joué aussi, bien sûr, un rôle clé là-dedans (E15: 622:632) ».

Les mesures qui viennent d'être exposées peuvent sembler triviales. Les résultats montrent, néanmoins, qu'elles n'ont pas été systématiquement appliquées au sein de toutes les organisations à l'étude, comme cela sera démontré dans la section 7.3. Ces mesures ont permis à certains CRH de se retrouver plus en situation de contrôle de leur mandat et de la qualité du service offert au personnel partant, d'autre part.

7.2.1.5. Support psychologique au personnel restant

Outre la logistique déployée pour s'assurer de la pérennité de la mission et des activités organisationnelles, les équipes en place ont pris plusieurs types de décisions ayant toutes pour objectif d'apporter, lorsque nécessaire, du support psychologique aux employés restants. En effet, nous avons extrait de notre banque de données 20 citations qui ont trait à différentes formes d'aide ou de support de nature psychologique. Elles ont été regroupées en trois catégories.

Il ressort de l'examen des verbatim que la plupart des ministères à l'étude disposaient, au moment de l'implantation du PDV, d'un Programme d'aide aux employés (PAE) qui avait pour mission d'offrir du service conseil à tout employé qui en faisait la demande. D'après les réponses obtenues, le PAE semble avoir été largement sollicité avec l'implantation du PDV. Ainsi, plusieurs des répondants rencontrés ont fait état d'une augmentation des ressources octroyées au PAE par leur organisation.

Une autre catégorie de mesures prises par certains DRH rencontrés a été de mettre en place des mécanismes de collecte de l'information auprès des gestionnaires et d'employés comme des sondages internes ou encore des sessions de formation pour sensibiliser le personnel aux problèmes psychologiques. Le but de cette initiative était de déceler les besoins, d'être à l'écoute des préoccupations du personnel restant afin de proposer de l'aide aux personnes en détresse, le cas échéant.

« Bien c'est certain que les gens qui étaient en accompagnement ou dans les unités, ce qu'on leur a demandé..., ce que je leur demandais c'était (...) d'inclure cette préoccupation-là pour être à l'affût, à l'écoute, décoder les besoins puis proposer, en contrepartie, des services ou des mesures adoucissantes là au fait s'il y avait des irritants à des places. Et ça pouvait être soit le personnel ou soit les gestionnaires ou même le syndicat qui pouvait se plaindre de ceci ou de cela. Alors là toutes les..., je dirais toutes les forces vives de tous les secteurs de la

direction des ressources humaines se branchaient sur ce poste-là (E1: 749:760) ».

7.2.1.6. Gestion participative dans la mise en œuvre du PDV : reddition des comptes auprès des syndicats, des autorités ministérielles et des autorités gouvernementales

De nombreux théoriciens de l'organisation ont établi l'importance de la gestion participative dans la conduite et le succès du changement organisationnel. Pour Hafsi et Fabi (1997) qui ont produit une excellente synthèse des études sur les fondements du changement organisationnel, la philosophie de la gestion participative se matérialise au travers d'un ensemble de techniques et de pratiques qui visent entre autres à partager l'information, la connaissance, le pouvoir décisionnel de même que les incitatifs financiers, et ce, dans le but d'accroître le niveau de responsabilité de l'ensemble des acteurs organisationnels à l'égard du succès de l'organisation et de faire coïncider la satisfaction du personnel et la productivité organisationnelle. Eu égard au contexte du changement organisationnel, les indicateurs de la présence d'une philosophie de gestion participative peuvent être mesurés par le nombre et la fréquence des réunions de divers comités de travail permettant la participation des subordonnés (Hafsi et Fabi, 1997).

Ainsi, en ce qui a trait au PDV, nous avons noté lors de certains entretiens cette volonté de faire prendre des décisions le plus près possible de l'endroit où se déroule l'action (20). Dans un premier temps, nous avons observé que des mesures de communication impliquant DRH et CHR ont été prises sur une base régulière dans certaines organisations, ce qui permettait au CRH d'émettre son opinion ou des suggestions compte tenu de ses observations quotidiennes sur le terrain, de valider son action ou de réajuster le tir, le cas échéant.

« Alors à tous les jours c'est une rencontre et à tous les jours on réévalue, parce que c'est ce que je m'étais..., c'est ce que j'avais promis [au DRH], de lui donner des rapports d'étape qui permettent de réévaluer... (E15: 307:311) ».

Outre les communications DRH-CRH, il convient de mentionner que certaines organisations ont jugé important d'inclure les partenaires syndicaux dans le processus de gestion du PDV en leur donnant un rapport détaillé du déroulement des activités.

« Et on faisait une certaine reddition de comptes auprès des syndicats par le comité ministériel d'organisation du travail. C'est de même que ça marchait (E6: 1062:1064) ».

Les autorités ministérielles formaient le troisième groupe de personnes impliquées de manière étroite dans le processus de communication entourant le déroulement des activités de changement. Il ressort des entrevues que, pour certaines équipes, il était important que le DRH serve de courroie de transmission de la vision de l'équipe auprès des autorités et vice versa.

De telles mesures de gestion participatives offrent un double intérêt du point de vue du sentiment de la justice organisationnelle. En effet, elles permettent non seulement une meilleure compréhension des enjeux du changement mais elles en favorisent également l'acceptation par le plus grand nombre d'acteurs organisationnels de tous les niveaux.

7.2.1.7. Mesures de soutien au personnel d'encadrement en vue d'assurer la pérennité des activités et une mise en œuvre réussie du PDV

Outre le support aux équipes, l'étude a permis de constater que d'autres organisations ont estimé primordial de venir en aide aux gestionnaires. Il y avait, à ce propos, de l'aide au niveau de la réorganisation du travail qui était proposée aux gestionnaires qui perdaient leur personnel. Ainsi, nous avons relevé 15 citations qui décrivent l'instauration d'équipes de soutien aux gestionnaires.

« On avait pris cet engagement là et les gestionnaires savaient que s'ils étaient touchés plus difficilement et que c'était dans les opérations les plus stratégiques du Ministère, qu'il y aurait ce coup de main là aussi qui serait fait (E33: 245:248) ».

Il y a eu également un deuxième type d'aide aux gestionnaires supérieurs qui contenait deux volets. Le premier volet consistait à fournir de l'information sur l'évolution des départs et sur les impacts financiers du PDV tandis que le second volet consistait à proposer des conseils de gestion du PDV aux autorités ministérielles.

Comme on verra plus loin (Tableaux 7.5 et 7.6), les gestionnaires à qui on a fourni de l'aide et de l'information pour faire face sereinement à la perte subite de leur

personnel (soit ceux du groupe A), ont moins eu tendance à remettre en cause le bien-fondé du PDV et à prendre des mesures porteuses d'injustice organisationnelle que les cadres qui ont été laissés à eux-mêmes quant au problème de la perte d'expertise (soit ceux du groupe B).

7.2.1.8. Mesures diverses d'aide et de support psychologique au personnel partant

Dans certains ministères, les rencontres avec les candidats au départ à la retraite ont été l'occasion d'aborder l'aspect psychologique du départ à la retraite. En effet, la plupart des CRH et quelques-uns des DRH rencontrés ont indiqué avoir insisté sur cet aspect, notamment auprès des personnes qui n'y avaient pas été préparées préalablement. À 15 reprises, nous avons relevé, auprès des informateurs, des propos portant sur les explications fournies aux candidats à la retraite quant aux impacts psychologiques de la retraite ou encore à l'importance de la préparation psychologique à la retraite.

« ... , [lorsque] psychologiquement ils [candidats à la retraite] n'étaient pas prêts. Je leur disais : « Mais écoute, tu... vous n'êtes pas prêts, partez pas! Vous n'êtes pas obligé! » (E5: 219:220) »

7.2.1.9. Mesures visant à s'assurer du respect des règles de sélection et de rétribution du PDV fixées par le SCT

La composante procédurale de la justice organisationnelle qui porte sur les règles de sélection du personnel partant de même que de rétribution doivent être non seulement diffusées mais également respectées. Dans le cadre du PDV, l'examen des verbatim laisse penser que certaines des équipes en place ont pris un certain nombre de mesures pour s'assurer que les règles entourant la gestion du Programme soient respectées par les autorités ministérielles. Ainsi, des rappels faits par les DRH aux directeurs généraux et aux sous-ministres concernant le respect du cadre de gestion du PDV ont quelquefois été nécessaires (5).

Certains de nos informateurs indiquent qu'aucune tentative visant à empêcher le départ à la retraite n'a été permise ou qu'aucun employé admissible n'a essuyé de refus (5).

« Chez nous ils l'ont accordé à tout le monde. Ce qui n'était pas le cas dans d'autres ministères. Ici on a été très généreux (E18: 277:278) ».

D'autres répondants, enfin, ont insisté sur le respect du barème de compensation financière (3).

7.2.1.10. Mesures correctives de stabilisation et d'amélioration des conditions d'emploi du personnel restant

L'examen des verbatim laisse voir que des mesures correctives ont été prises par certaines équipes en vue d'assurer la stabilisation des conditions d'emploi du personnel restant (6). En effet, comme nous l'avons déjà constaté, en dépit du caractère volontaire du PDV, quelques gestionnaires ont tenté de profiter de l'occasion de la mise en œuvre de ce Programme pour se débarrasser, par divers moyens de pression, de certains de leurs employés. Pour y remédier, certains de nos répondants ont, entre autres, organisé des rencontres avec les gestionnaires fautifs pour rappeler le caractère volontaire du PDV, orienté les personnes subissant la pression de départ vers un représentant syndical et avisé les autorités ministérielles des pressions exercées sur le personnel.

« C'est comme je te disais tantôt, on est allé voir le gestionnaire, on disait : « Regarde, arrête de pousser après le bonhomme, il n'est pas prêt à sa retraite ». (E 9: 591:595) ».

Outre la protection contre les renvois déguisés, la stabilisation des conditions d'emploi du personnel restant s'est traduite par l'organisation de programmes de soutien et de formation ou de perfectionnement du personnel restant. En effet, constatant le désarroi de certaines personnes face à la désorganisation qu'avait provoqué le départ massif de personnel, il a parfois fallu organiser des sessions de formation pour aider des personnes désireuses de se trouver un travail dans une autre organisation ou un autre secteur.

Tableau 7.3 : Les mesures favorables à la perception de la justice prises par l'équipe de la DRH durant l'implantation du PDV

1. Mesures visant à atteindre les objectifs du PDV : mesures de réduction des coûts ; d'amélioration ou de maintien de la productivité ; vérification des impacts organisationnels, etc. (N = 57)*			
	MINISTÈRES DU GROUPE A FRÉQUENCE	MINISTÈRES DU GROUPE B FRÉQUENCE	RATIO DES MOYENNES
TOTAL	32 (X = 2)	25 (X = 1.79)	A ≥ B (1.12) D.N.I.
2. Mesures visant à informer : Information (nature, qualité, quantité) acheminée au personnel partant (N = 48)			
INDICATEUR	MINISTÈRES DU GROUPE A FRÉQUENCE / (MOYENNE)	MINISTÈRES DU GROUPE B FRÉQUENCE / (MOYENNE)	RATIO DES MOYENNES
Rencontre d'explication sur les implications financières du PDV. Séances de formation individuelle et de groupe. Accompagnement du candidat. Rencontre individuelle des candidats pour fournir de l'information personnalisée sur les impacts du PDV. Explication fournie quant à l'offre écrite et l'indemnité de départ.	A1 (6) ; A2 (1) A3 (2) ; A5 (1) A6 (1)	B1 (1) ; B2 (1) B3 (8) ; B4 (2)	
Consignes de gestion : 'fournir maximum de l'information'.		B1 (1)	
Remise de la totalité de l'information au candidat pour vérification par une tierce personne.	A6 (1)		
Remise au candidat de son état de participation au Régime de rente. Envoi d'une lettre d'information aux employés.	A3 (2)	B3 (1) ; B4 (1)	
Rencontre d'information pour donner de l'explication sur le contenu du PDV.	A1 (4) ; A3 (1) A6 (1)	B1 (4) ; B3 (3) B4 (3)	
Collaboration avec la CARRA et la RRQ pour offrir des conseils de placement au candidat.		B4 (1)	
Rencontre préparatoire.	A4 (2)		B > A (1.35) D.I.
TOTAL (MOYENNE)	22 (X = 1.38)	26 (X = 1.86)	
3. Interactions entre retraités et représentants de l'organisation ; mesures individualisées (N = 37)			
INDICATEUR	MINISTÈRES DU GROUPE A FRÉQUENCE	MINISTÈRES DU GROUPE B FRÉQUENCE	RATIO DES MOYENNES
Rencontre ou entrevue individuelle avec les candidats.	A1 (7) ; A3 (1)	B1 (2) ; B2 (3) B4 (1)	
Traitement accéléré des dossiers pour éviter la perte des avantages du PDV.	A3 (1)		
Déramatisation de la décision de départ.		B2 (1)	
Traitement confidentiel des informations sur les indemnités de départ. Superviseur du retraité contacté après confirmation départ de ce dernier.	A3 (2) ; A4 (1)	B2 (1)	
Aucune tentative visant à empêcher le départ à la retraite.	A2 (1) ; A3 (3) A4 (2) ; A6 (1)	B2 (2)	
Éviter d'influencer la décision de départ du candidat.	A3 (1)		
Réservation d'une salle discrète attitrée pour la retraite.	A1 (2) ; A4 (1)		
Mise en place de conditions matérielles pour l'équipe.			
Octroi d'un budget de fonctionnement pour l'équipe.			
Négociation de l'entente de départ pour certains candidats en raison de l'invalidité du candidat.		B3 (1)	
Déplacement en région pour une rencontre directe avec le retraité.	A1 (1)		
Temps de réflexion nécessaire accordé au candidat.	A1 (1)		
Ajout de personnel supplémentaire pour le traitement des dossiers des candidats.		B1 (1)	
TOTAL (MOYENNE)	25 (X = 1.56)	12 (X = 0.86)	A > B (1.81) D.I.
4. Mesures correctives de stabilisation des conditions d'emploi de l'équipe - aide, support à la gestion, etc. - (N = 24)			
INDICATEUR	MINISTÈRES DU GROUPE A FRÉQUENCE / (MOYENNE)	MINISTÈRES DU GROUPE B FRÉQUENCE / (MOYENNE)	RATIO DES MOYENNES
Aide ponctuelle accordée au CRH pour alléger sa tâche.		B4 (2)	
Recherche information sur le PDV auprès du SCT. Assurer lien entre l'équipe et le SCT pour l'obtention d'informations et pour approbation des modes gestion PDV mis en place.	A1 (2) ; A3 (1)	B3 (1)	
Mesures visant à outiller et impliquer le personnel en charge d'implanter le PDV.	A1 (1)		
Pairage et mesures d'allègement du travail du CRH. Ajout de personnel supplémentaire pour l'accompagnement à la retraite. Obtention de la création d'une équipe déchargée des tâches habituelles pour gérer le PDV. Création d'une équipe de soutien aux CRH. Aide apportée au CRH par le superviseur pour le traitement des dossiers de retraite.	A1 (6) ; A2 (2)	B1 (2) ; B3 (2) B4 (1)	
Résolution des problèmes d'interprétation des règles de gestion du PDV. Réunions constantes permettant un ajustement approprié au bon traitement des dossiers. Mesures de vérification pour limiter les erreurs dans le calcul d'indemnités.		B3 (3)	
Participation du DRH aux réunions de réflexion des pairs du CCGP sur la mise en œuvre et la gestion du PDV.	A1 (1)		A ≥ B (1.03) D.N.I.
TOTAL (MOYENNE)	13 (X = 0.81)	11 (X = 0.79)	
5. Support psychologique au personnel restant (N = 20)			
INDICATEUR	MINISTÈRES DU GROUPE A FRÉQUENCE	MINISTÈRES DU GROUPE B FRÉQUENCE	RATIO DES MOYENNES
Aide apportée au personnel restant pour faire le deuil des collègues.	A1 (1) ; A5 (1)		
Augmentation du niveau de service du PAE (Programme d'aide aux employés) au personnel restant. Aide apportée au personnel restant via le PAE.	A1 (2) ; A5 (2)	B1 (2) ; B4 (1)	
Exhortation faite aux conseillers en dotation d'être à	A1 (1) ; A5 (3)	B1 (1)	

l'écoute des problèmes du personnel et des gestionnaires et instauration de mesures adoucissantes.			
Mesures d'aide d'atténuation via le PAE de l'inquiétude du personnel restant concernant le départ de leurs collègues.	A1 (3) ; A5 (2)		
Signature d'une entente avec une autre organisation en vue d'obtenir des services de PAE pour le personnel.		B1 (1)	
TOTAL (MOYENNE)	15 (X = 0.94)	5 (X = 0.36)	A > B (2.61) D.I.
6 Gestion participative dans la mise en œuvre du PDV : reddition des compte auprès des syndicats, des autorités ministérielles ; autorités gouvernementales (N = 20)			
INDICATEUR	MINISTÈRES DU GROUPE A (FRÉQUENCE)	MINISTÈRES DU GROUPE B (FRÉQUENCE)	RATIO DES MOYENNES
Établissement de liens avec représentants syndicaux. Reddition de compte auprès des représentants syndicaux. Information aux syndicats.		B1 (1) B3 (2)	
Validation de l'information auprès du reste du Ministère		B1 (1)	
Compte-rendu au DRH et évaluations quotidiennes de la stratégie d'implantation du PDV	A1 (3) A4 (2) A6 (1)	B1 (3) B2 (1) B3 (2) B4 (1)	
Lien entre l'équipe de RH et les autorités	A1 (2)	B3 (1)	
TOTAL (MOYENNE)	8 (X = 0.5)	12 (X = 0.86)	B > A (1.72) D.I.
7. Mesures de soutien au personnel d'encadrement en vue d'assurer la pérennité des activités et une mise en œuvre réussie du PDV (N = 16)			
INDICATEUR	MINISTÈRES DU GROUPE A FRÉQUENCE	MINISTÈRES DU GROUPE B FRÉQUENCE	RATIO DES MOYENNES
Conseils de gestion du PDV fournis aux autorités. Organisation de sessions de gestion du changement pour les gestionnaires.	A3 (1)	B3 (1) ; B4 (1)	
Mise en place d'équipes de soutien aux gestionnaires pour tenter de réduire leur angoisse. Discours de sensibilisation des CRH afin d'offrir du support aux gestionnaires et pour assurer le maintien du service. Aide apportée aux gestionnaires pour assurer la compréhension des impacts du PDV sur les services sous leur responsabilité. Production, sur la demande des gestionnaires, d'avis quant aux impacts du PDV sur les services.	A1 (3) ; A2 (4)	B1 (2) ; B4 (3)	
Communication au superviseur intention de départ du candidat.		B3 (1)	
TOTAL (MOYENNE)	8 (X = 0.5)	8 (X = 0.57)	B ≥ A (1.14) D.N.I.
8. Aide, support psychologique au personnel <u>partant</u>, mesures diverses (N 15)			
INDICATEUR	MINISTÈRES DU GROUPE A FRÉQUENCE / (MOYENNE)	MINISTÈRES DU GROUPE B FRÉQUENCE / (MOYENNE)	RATIO DES MOYENNES
Vérification du niveau de préparation psychologique à la retraite des candidats.	A1 (1) ; A4 (1)		
Rencontre d'explication des implications du PDV. Rencontre d'explication des implications psychologiques du Programme.	A1 (1) ; A3 (1) A4 (3) ; A6 (1)		
Établissement d'un programme offrant des séances de formation et de préparation psychologique à la retraite.		B3 (1) ; B4 (1)	
Conseils sur l'importance de la préparation psychologique. Insistance du CRH auprès du candidat pour la préparation à la retraite.	A3 (2) ; A6 (2)	B4 (1)	
TOTAL (MOYENNE)	12 (X = 0.75)	3 (X = 0.21)	A > B (3.57) D.I.
9. Mesures traduisant le respect des règles de sélection, de rétribution, du PDV fixées par le SCT (N = 15)			
INDICATEUR	MINISTÈRES DU GROUPE A FRÉQUENCE	MINISTÈRES DU GROUPE B FRÉQUENCE	RATIO DES MOYENNES
Rappel du DRH aux DG et aux SMA concernant le respect du cadre de gestion du PDV fixé par le SCT.	A2 (1) ; A3 (1)	B3 (3)	
Vérification de la justesse des indemnités versées aux retraités.	A1 (1)		
Aucune tentative visant à empêcher le départ à la retraite. Pas de refus aux employés admissibles au PDV.	A3 (4)	B2 (1)	
Respect du barème de compensation financière du SCT.	A2 (1) ; A6 (1)	B4 (1)	
Réorientation des gestionnaires exerçant des pressions pour se débarrasser de certains employés vers le département des relations de travail.	A2 (1)		
TOTAL (MOYENNE)	10 (X = 0.63)	5 (X = 0.36)	A > B (1.75) D.I.
10. Mesures correctives de stabilisation et d'amélioration des conditions d'emploi du personnel <u>restant</u> - formation, promotion, etc. - (N = 6)			
INDICATEUR	MINISTÈRES DU GROUPE A FRÉQUENCE	MINISTÈRES DU GROUPE B FRÉQUENCE)	RATIO DES MOYENNES
Orientation d'individus subissant pression de départ de leur superviseur vers un représentant syndical.	A2 (1)		
Avis envoyés aux autorités pour les informer des pressions de départ exercées sur certains individus.	A5 (1)		
Rencontre avec certains gestionnaires pour le rappel du caractère volontaire du PDV.		B3 (2)	
Mesures d'accompagnement, de soutien et de formation du personnel restant.	A1 (1)	B4 (1)	
TOTAL (MOYENNE)	3 (X = 0.19)	3 (X = 0.21)	B ≥ A (1.10) D.N.I.
Total (N=258)			
INDICATEUR GLOBAL – MESURES FAVORABLES À LA PERCEPTION DE LA J.O. - PAR LA DRH (DURANT LE PDV)	MINISTÈRES DU GROUPE A FRÉQUENCE	MINISTÈRES DU GROUPE B FRÉQUENCE	RATIO DES MOYENNES
Total (MOYENNE)	148 (X = 9.25)	110 (X = 7.86)	A ≥ B (1.17). D.N.I.

* Ces mesures ne sont pas présentées en détail puisqu'elles n'ont qu'un lien très indirect avec la justice organisationnelle.

Encadré 7.2 : Analyse comparative

Notre analyse révèle un total de 258 citations portant sur **les mesures favorables à la perception de la justice organisationnelle qui ont été prises par les équipes de DRH durant l'implantation du PDV**. Sur ce total de 258 citations, 148 sont associées au groupe A (avec une moyenne de 9.25) et 124 au groupe B (avec une moyenne de 7.86). Ainsi, bien que la moyenne du groupe A soit plus élevée que celle du groupe B, on ne note pas de différence importante entre les deux groupes (ratio des moyennes des deux groupes = 1.17).

Toutefois, nous avons noté, des différences importantes entre les deux groupes, pour cinq des dix sous-dimensions (cf. Tableau 7.3). Ainsi, les données du tableau permettent de constater que les équipes de DRH du groupe A ont, de manière plus importante que celles du groupe B, mis l'accent sur la qualité des interactions avec les candidats à la retraite, sur le support psychologique offert, tant au personnel restant qu'au personnel partant, de même que sur le respect des règles de gestion du PDV fixées par le SCT (cf. indicateurs 3, 5, 8 et 9 respectivement). À l'inverse, les équipes de DRH du groupe B ont dominé celles du groupe A sur une seule sous-dimension, à savoir la qualité de l'information fournie au personnel partant (cf. indicateur 2).

7.2.2. Les mesures favorables à la perception de la justice organisationnelle prises par d'autres acteurs organisationnels durant l'implantation du PDV

La section précédente nous a donné l'occasion de présenter les actions favorables à la justice organisationnelle prises par les équipes qui étaient responsables de l'implantation du PDV au sein de leur organisation. Les lignes qui suivent, offriront l'opportunité de constater que d'autres acteurs organisationnels que nos répondants ne sont pas en reste quant à l'instauration de mesures de gestion du PDV ayant une incidence positive sur la perception de la justice organisationnelle.

En effet, diverses décisions visant aussi bien le personnel partant que le personnel restant ont été prises par les autorités ministérielles. À ce propos, 25 citations ont été recensées et regroupées sous trois grandes catégories qui sont présentées au Tableau 7.4.

7.2.2.1. Aide financière au personnel partant pour s'assurer de la viabilité financière du projet de départ à la retraite

De l'ensemble des décisions organisationnelles prises par les autorités ministérielles, celle ayant consisté à mettre à la disposition du personnel partant une aide financière visant à couvrir les frais de consultation d'un planificateur financier a été la plus souvent mentionnée (14). Ne faisant pas partie des règles du Cadre de gestion du PDV fixées par le SCT, cette décision n'a pas été appliquée dans toutes les organisations. Il s'agit donc, pour nous, d'une marque de reconnaissance ou d'attention manifestée par certaines organisations à l'endroit de leur personnel partant qui présentait l'avantage de permettre à ceux qui en ont bénéficié de prendre une décision de départ éclairée, en connaissant les implications financières de leur choix. Une bonne connaissance des implications financières rattachées à la décision de partir, ne pouvait qu'augmenter le niveau de perception de la justice organisationnelle.

« On leur payait [au personnel partant] une consultation avec les spécialistes, les consultants spécialistes en fiscalité ou en finances ou en placement pour savoir comment placer, [parce qu'il y en avait] même qui partaient avec des 100 000, des 120 000 dollars... (...) que faire avec c't'argent-là pour [ne] pas le perdre, pour [ne] pas mal le... le placer. Alors on leur payait une consultation avec un fiscaliste, avec un économiste (E12: 504:513) ».

7.2.2.2. Mesures d'assouplissement et de flexibilité dans la gestion des conditions de départ en vue de favoriser le départ à la retraite de personnes dans des conditions particulièrement difficiles

Le PDV a été conçu pour l'ensemble des employés de la Fonction publique du Québec, c'est-à-dire des milliers de personnes. Il va sans dire que la gestion d'un programme d'une telle ampleur s'avère très rapidement inhumaine si des dispositions intelligentes ne sont pas prises pour tenir compte des situations particulières. Plutôt que de les considérer comme des tentatives de faire systématiquement fi des règles administratives entourant la gestion du programme, il faut plutôt comprendre que le succès du changement dépend de la façon dont les ajustements importants et nécessaires sont pris en compte. Des exemples concrets d'ajustements ont été présentés durant les entretiens (6). Ces ajustements ont pris plusieurs formes. Par exemple, dans un ministère aux prises avec un départ massif du personnel de première ligne, des ententes ont été prises entre les autorités

ministérielles et cette catégorie de personnel afin qu'un Programme ministériel de même nature leur soit proposé ultérieurement.

« Les gens [qui avaient été] privés, de ça [i.e. du PDV]. Bien on leur a... Il y a eu une espèce d'entente tacite qu'ultérieurement on ferait un programme pour eux spécifiquement. Effectivement, il y en a un qui a été fait, je pense, ... (E6: 1240:1243) ».

7.2.2.3. Mesures visant à s'assurer de l'atteinte des objectifs du PDV : réduction des coûts, amélioration ou maintien de la productivité, vérification des impacts organisationnels du PDV, etc.

À cinq reprises, des répondants ont indiqué, explicitement, avoir pris des actions concrètes pour s'assurer que les objectifs initiaux du PDV soient atteints. Ceci peut sembler trivial, mais il n'est pas rare qu'un changement d'une telle ampleur que le PDV occupe tellement les esprits qu'on en arrive à perdre de vue la mission initiale du Programme pour ne se concentrer que sur la gestion quotidienne des processus avec, au bout du compte, la perte de sens et le cynisme organisationnel. Le danger est que les autorités organisationnelles s'aliènent les employés de qui l'on exige des sacrifices au nom d'une cause sans que les objectifs officiels du programme ne soient atteints. Pour éviter cela, on a veillé, entre autres, à accorder une certaine flexibilité de gestion dans les modalités de départ, à examiner attentivement les impacts du PDV sur les unités de travail. Enfin, dans d'autres cas, les verbatim font état de représentations faites par certains cadres auprès des autorités pour attirer l'attention de ces dernières aux difficultés spécifiques rencontrées par leurs unités.

« Alors euh!, il y a..., et je reviens à ce que je disais, on confie à chaque ligne hiérarchique le soin de convenir de la façon dont ça va se faire. Ils ne peuvent pas refuser une demande de départ, parce que ça c'est une décision ministérielle, mais ils peuvent quand même, avec la marge de manœuvre qu'on leur reconnaît, décider de la façon dont le départ va se faire (E30: 135:141) ».

Tableau 7.4: Les mesures favorables à la perception de la justice prises par d'autres acteurs organisationnels durant l'implantation du PDV

1. Support financier, aide, au personnel partant pour s'assurer de la viabilité financière du projet de départ à la retraite (N = 14)			
INDICATEUR	MINISTÈRES DU GROUPE A FRÉQUENCE	MINISTÈRES DU GROUPE B FRÉQUENCE	RATIO DES MOYENNES
Octroi d'une aide financière pour consultation d'un planificateur financier. Prise en charge des frais d'un planificateur financier.	A1 (5) ; A2 (1) A3 (2) ; A6 (1)	B3 (2)	
Mise à la disposition des candidats de ressources		B3 (3)	

d'aide. Candidat référé aux ressources spécialisées en finances.			
TOTAL (MOYENNE)	9 (X = 0.56)	5 (X = 0.36)	A > B (1.56) D.I.
2. Mesures d'assouplissement et de flexibilité dans la gestion des conditions de départ en vue de favoriser le départ à la retraite de personnes dans des conditions particulièrement difficiles (N = 6)			
INDICATEUR	MINISTÈRES DU GROUPE A FRÉQUENCE	MINISTÈRES DU GROUPE B FRÉQUENCE	RATIO DES MOYENNES
Entente tacite avec le personnel de première ligne exclu de la participation au PDV leur permettant de bénéficier d'un autre programme de départ ultérieur. Mesure de départ anticipé distincte pour personnel première ligne exclu du PDV.		B3 (2)	
Bonification des conditions de départ offertes par le PDV.	A3 (1)		
Mesures accommodantes pour faciliter le départ d'un individu en situation particulière. Travail effectué auprès de certains cadres en difficulté faciliter leur départ.	A1 (1) ; A4 (1)		
Obtention par le syndicat de l'adhésion au PDV des membres de la catégorie de personnel exclue antérieurement.		B3 (1)	
TOTAL (MOYENNE)	3 (X = 0.19)	3 (X = 0.21)	B ≥ A (1.1) D.N.I.
3. Mesures visant à atteindre les objectifs du PDV : mesures de réduction des coûts ; d'amélioration ou de maintien de la productivité ; vérification des impacts organisationnels, etc. (N = 5)			
INDICATEUR	MINISTÈRES DU GROUPE A FRÉQUENCE	MINISTÈRES DU GROUPE B FRÉQUENCE	RATIO DES MOYENNES
Implantation du PDV uniquement dans les services identifiés comme appropriés.	A2 (1)		
Plaidoyer et représentations auprès des autorités pour le maintien du service.		B2 (1)	
Flexibilité de gestion dans les modalités de départ accordée aux gestionnaires. Échanges et discussions entre DG et DRH sur la gestion des modalités de départ.	A2 (2)		
Veiller aux impacts du PDV sur les services.	A3 (1)		
TOTAL (MOYENNE)	4 (X = 0.25)	1 (X = 0.07)	A > B (3.57) D.I.
Total (N=25)			
INDICATEUR GLOBAL – MESURES FAVORABLES À LA PERCEPTION DE LA J.O. - PAR AUTRES (DURANT LE PDV)	MINISTÈRES DU GROUPE A FRÉQUENCE / (MOYENNE)	MINISTÈRES DU GROUPE B FRÉQUENCE / (MOYENNE)	RATIO DES MOYENNES
Total (MOYENNE)	16 (X = 1)	9 (X = 0.64)	A > B (1.56). D.I.

Encadré 7.3 : Analyse comparative

Un total de 25 citations portant sur les mesures favorables à la perception de la justice organisationnelle prises durant l'implantation du PDV par d'autres acteurs organisationnels que nos répondants a été recensé. Sur ce total, 16 émanent du groupe A (avec une moyenne de 1) tandis que 9 émanent du groupe B (avec une moyenne de 0.64). Le ratio des moyennes des deux groupes nous permet de constater que les répondants du groupe A font 1.56 fois plus souvent état de mesures de gestion favorables à la perception de la justice organisationnelle prises par de tierces personnes au sein de leur ministère que les répondants du groupe B (cf. Tableau 7.4).

Plus précisément, l'action bénéfique de ces autres acteurs organisationnels du groupe A s'est manifestée de façon plus importante sur deux des trois sous-dimensions. Ces dernières ont trait au support financier offert aux candidats à la retraite pour couvrir les frais de consultation de planificateurs financiers et aux divers mécanismes mis en place pour s'assurer de l'atteinte des objectifs du PDV (cf.

indicateurs 1 et 3).

7.3. Les mesures défavorables à la justice organisationnelles prises pendant l'implantation du PDV

Avec cette seconde section, débute la présentation de mesures prises pendant l'implantation du PDV et, plus précisément, des actions susceptibles d'influer négativement sur le sentiment de justice organisationnelle. Dans un premier temps, les mesures prises par nos informateurs, soit les membres de la direction des ressources humaines, seront exposées. Il suivra une présentation des actions de tierces personnes.

7.3.1. Les mesures défavorables à la perception de la justice organisationnelle prises par l'équipe de la DRH durant l'implantation du PDV

L'examen des verbatim a permis d'identifier un total de 28 citations qui illustrent des actes de gestion délétères qui ont été posés par les informateurs et qui sont susceptibles, si l'on se base sur notre recension des écrits (chapitre 2), d'avoir détérioré la perception de la justice organisationnelle inhérente au PDV. En fonction de leur portée, ces actions ont été regroupées en six thèmes qui sont présentés au Tableau 7.5.

7.3.1.1. Mesures entraînant une dégradation des conditions d'emploi de l'équipe (absence de support à l'équipe)

Comme on le verra plus tard, les modalités de gestion du PDV, qui requéraient de nombreuses rencontres avec les candidats au départ, combinées au court délai de mise en œuvre du Programme, se sont traduites par un accroissement substantiel de la charge de travail des CRH. Ainsi, l'absence de mesure visant à atténuer leur charge de travail ou du moins à la ramener à des proportions raisonnables a été la mesure la plus décriée (9).

« ... Il n'y a personne qui est venu nous offrir du temps. (...) Même chez les gestionnaires (...), entre autres, le directeur des ressources humaines de l'époque, il ne pouvait pas nous joindre quelqu'un de plus. Cette personne-là n'avait pas de connaissance dans le domaine. Alors il s'agissait pour nous d'absorber la totalité... (...) des demandes, des requêtes, (...), que ce soit impossible ou pas d'y donner suite dans un délai aussi court (E2: 287:304) »

7.3.1.2. Non-respect du cadre de gestion du PDV par l'équipe

Faisant preuve de ce qui pourrait être considéré comme un manque de leadership et de vision quant aux conséquences de leurs actions, quelques équipes ont décidé d'impliquer les cadres dans le processus de communication de l'information au personnel. Contrairement à ce qui a été mentionné précédemment, il ne s'agit pas ici d'une information envoyée aux gestionnaires pour qu'ils anticipent les impacts du PDV sur le fonctionnement de leur unité. Le cadre a plutôt été impliqué pour relayer l'information relative au PDV à ses employés (8). Il faudrait rappeler que la gestion du PDV devait se faire sans que la DRH n'ait recours au superviseur, pour permettre au candidat à la retraite de prendre une décision exempte de pression. Il va de soi qu'en se servant du superviseur comme courroie de transmission de l'information, certaines équipes en charge de gérer le PDV ont fait croître le risque de rétention de l'information par des cadres inquiets que la perte de l'expertise se trouve augmenté. Ceci a eu des conséquences négatives pour certains des employés qui auraient été intéressés à se prévaloir du PDV mais qui n'auraient pas été informés suffisamment à temps pour faire les démarches nécessaires.

« Alors on sortait quand même nos listes [de personnes répondant aux critères d'admissibilité]. ..., puis on envoyait ça aux gestionnaires pour qu'ils informent notre personnel qui était vraiment admissible à ce programme-là. C'est comme ça que les gens, ils l'ont su (E7: 570:573) ».

Pour corroborer ce qui vient d'être mentionné, quelques candidats à la retraite ont dû obtenir une autorisation de leur superviseur. À trois reprises, des propos qui font état de cette mesure qui était contraire à l'usage en cours, voulant que la gestion du processus à la retraite se fasse librement sans l'intermédiaire d'un superviseur, ont été recensés.

« Le gestionnaire, lui, les employés faisaient une demande... (E6: 1082:1083) » ; « Ah!, pour avoir de l'information, ils [candidats au départ à la retraite anticipée] s'adressaient d'abord à leur boss (E6: 1188:1188) ».

A-t-on décidé, de façon délibérée, dans les directions de ressource humaines concernées, d'impliquer les superviseurs dans la gestion du processus de départ? Ou alors, l'a-t-on fait en raison de la méconnaissance des règles de gestion du PDV? Quelle que soit la réponse, il va de soi qu'en dérogeant à ce principe de base, certaines équipes ont non seulement affaibli le critère de confidentialité de la décision de départ, mais ont probablement contribué à augmenter le risque que le candidat au départ soit soumis à des pressions de départ ou, à l'inverse, à des mesures de rétention forcées.

7.3.1.3. « Laissez-faire » du DRH

À six reprises, des propos qui font état de CRH laissés à eux-mêmes durant la mise en œuvre du PDV ont été relevés. Autrement dit, dans quelques cas, nous avons noté une absence de suivi du DRH qui laisse à son adjoint l'entière responsabilité du déroulement des activités inhérentes à l'implantation du PDV. Différentes d'une organisation à une autre, les causes du désengagement du DRH qui seront exposées plus loin ont un impact indéniable sur le déroulement des opérations. En effet, même si l'on note parfois un certain sentiment de fierté chez le CRH qui a réussi à gérer le PDV avec un superviseur «absent», il demeure que l'absence de superviseur a eu comme corollaire une augmentation du stress et de la charge de travail du CRH.

« Alors quand le programme est arrivé, puis c'est [Untel, le DRH] qui était là, bien tu sais, il [m'a] dit : « c'est toi [le CRH] qui est responsable du programme, tu l'implantes (E29: 659:661)».

7.3.1.4. Traitement déficient du dossier des candidats au départ

Le quatrième acte délétère le plus fréquemment mentionné est relevé par quelques-uns de nos informateurs qui ont eu à s'occuper de l'analyse des dossiers des candidats et porte sur les difficultés rencontrées lors du calcul des indemnités et de l'interprétation des règles d'indemnisation (4). En d'autres mots, plusieurs années après l'événement, quelques-uns de nos répondants semblent mal à l'aise eu égard aux erreurs qu'ils auraient commises quant aux indemnités à verser au personnel partant. Ce malaise s'explique par le fait, que les futurs retraités se fiaient, en

grande partie, sur cet avis pour décider si leur projet de départ anticipé à la retraite était financièrement viable avant de donner leur consentement. La seconde raison du malaise de certains répondants a trait à la justice procédurale et tient de l'observation d'incohérences dans les indemnités perçues ; incohérences qui seraient elles-mêmes dues aux erreurs d'interprétation des règles d'indemnisation. Un informateur explique les raisons de cette remise en cause continuelle des calculs qu'il faisait ainsi :

« Il y a eu beaucoup d'ajustements [dans l'interprétation des règles d'indemnisation]... Un matin on appliquait ça [les règles d'indemnisation] comme ça, le lendemain on se reposait les questions (E7: 245:247) » ; « Alors on a eu beaucoup, beaucoup d'ajustements. Tout ça parce que la directive était pas claire. En partant, ce n'était pas clair. Alors je [ne] me souviens pas s'il n'y avait pas de... Il me semble qu'on donnait des 3 mois d'indemnités, on donnait des 6 mois, des 9 mois, des 12 mois... C'était variable, mais il y a eu des erreurs dans certains dossiers... (E7: 253:260) ».

7.3.1.5. Mesures entraînant une dégradation des conditions d'emploi des gestionnaires (absence d'aide ou de support)

Toujours au sujet des actes préjudiciables, nous avons également observé, à partir du discours des informateurs, l'absence de mesures de support aux gestionnaires, notamment à ceux aux prises avec des problèmes de départs inattendus de personnel (3). Ainsi, les propos de certains informateurs laissent croire que dans certains cas, ni l'équipe de la direction des ressources humaines, ni les autorités ministérielles n'ont prévu de mesure d'accompagnement pour les cadres à la tête d'unité organisationnelle ayant subi des pertes de personnel plus importantes que prévues. Aucune stratégie globale de rééquilibrage des effectifs dans les unités organisationnelles ne semble avoir été envisagée.

« On [la direction des ressources humaines] devait incorporer cette préoccupation [des] impacts [du PDV et du départ subit de personnel] sur le travail ou les processus ou les services. Mais ça ne s'est pas traduit par des choses si concrètes que ça (E1: 851:853) ».

7.3.1.6. Interactions retraités-représentants de l'organisation déficientes (mesures d'accompagnement impersonnelles)

Un autre type de mesures qui a eu une incidence négative sur la perception de la justice organisationnelle porte sur les interactions impersonnelles entre l'équipe de la DRH et les futurs retraités. Ainsi, à trois reprises, des propos font état de dossiers traités par téléphone plutôt qu'en face à face et de processus collectif de signature du contrat de cessation d'emploi.

« Après ça, il y avait des rencontres individuelles. Beaucoup, beaucoup, évidemment de téléphones, des téléphones..., c'était incroyable la quantité de téléphones qui rentraient là. C'était des piles là, des piles d'appels téléphoniques. On ne pouvait même pas les prendre directement, c'était impossible. Puis on en faisait même le soir, moi je m'en rappelle, j'en faisais le soir chez moi là. Je disais aux gens : « Laissez votre numéro personnel à la maison », sinon je ne réussirai jamais à vous parler là (E3: 524:531) ».

Tableau 7.5 : Les mesures défavorables à la perception de la justice prises par l'équipe de la DRH durant l'implantation du PDV

1. Mesures entraînant une dégradation des conditions d'emploi de l'équipe - absence de support à l'équipe – (N = 9)			
INDICATEUR	MINISTÈRES DU GROUPE A FRÉQUENCE / (MOYENNE)	MINISTÈRES DU GROUPE B FRÉQUENCE / (MOYENNE)	RATIO DES MOYENNES
Absence de mesures réduction de la charge de travail du CRH.	A3 (1)	B1 (2) ; B4 (4)	
Calcul scénario financiers pour personnes non admissibles.		B1 (1)	
Requêtes faites aux employés du service paie pour accélération et amélioration cadence traitement dossiers.		B1 (1)	
TOTAL	1 (X = 0.06)	8 (X = 0.57)	B > A (9.5) D.I.
2. Mesures traduisant une absence de volonté de respecter le cadre de gestion du PDV (violation implicite ou explicite des règles de sélection, de rétribution, etc.) ou non-respect du cadre de gestion par l'équipe (N = 8)			
INDICATEUR	MINISTÈRES DU GROUPE A FRÉQUENCE / (MOYENNE)	MINISTÈRES DU GROUPE B FRÉQUENCE / (MOYENNE)	RATIO DES MOYENNES
Requête autorisation de départ acheminée au superviseur.		B3 (3)	
Implication gestionnaire communication au personnel. Implication agents de personnel dans communication.		B1 (1) ; B2 (1) B3 (2) ; B4 (1)	
TOTAL	0 (X = 0)	8 (X = 0.571)	B > A (A = 0) D.I.
3. « Laissez-faire » du DRH (N = 6)			
INDICATEUR	MINISTÈRES DU GROUPE A FRÉQUENCE / (MOYENNE)	MINISTÈRES DU GROUPE B FRÉQUENCE / (MOYENNE)	RATIO DES MOYENNES
Gestion opérationnelle du PDV déléguée au CRH.		B4 (1)	
Aucune rencontre formelle entre DRH et CRH.		B3 (1)	
Aucune mesure, aucun rôle significatif du DRH dans la gestion du PDV.		B2 (1)	
Conseils relatifs à la décision de départ proposés par le superviseur.		B4 (1)	
Autonomie gestion du CRH.		B1 (1) ; B2 (1)	
TOTAL	0 (X = 0)	6 (X = 0.43)	B > A (A = 0) D.I.
4. Traitement déficient du dossier des candidats au départ - difficultés dans le calcul des indemnités de départ ; ajustements nombreux, etc. (N = 4)			
INDICATEUR FRÉQUENCE)	MINISTÈRES DU GROUPE A FRÉQUENCE / (MOYENNE)	MINISTÈRES DU GROUPE B FRÉQUENCE / (MOYENNE)	RATIO DES MOYENNES
Difficultés et incapacités au niveau du calcul adéquat des indemnités de départ. Nombreux ajustements effectués dans le calcul des indemnités de départ. Calcul des indemnités de départ à la main en dépit de l'existence de logiciels de calcul.		B2 (1) ; B3 (3)	
TOTAL	0 (X = 0)	4 (X = 0.29)	B > A (A = 0) D.I.
5. Mesures entraînant une dégradation des conditions d'emploi des gestionnaires (absence d'aide ou de support)			
INDICATEUR	MINISTÈRES DU GROUPE A	MINISTÈRES DU GROUPE B	RATIO DES

	FREQUENCE / (MOYENNE)	FREQUENCE / (MOYENNE)	MOYENNES
Aucune aide concrète aux gestionnaires pour assurer maintien du service. Absence de mesure de réorganisation de révision des services.		B1 (1) ; B3 (1)	
Gestion locale non intégrée des problèmes engendrés par le PDV. Aucune vision d'ensemble.		B2 (1)	
TOTAL	0 (X = 0)	3 (X = 0.21)	B > A (A = 0) D.I.
6. Interactions retraités-représentants de l'organisation déficientes - mesures d'accompagnement impersonnelles – (N = 3)			
INDICATEUR	MINISTÈRES DU GROUPE A FREQUENCE / (MOYENNE)	MINISTÈRES DU GROUPE B FREQUENCE / (MOYENNE)	RATIO DES MOYENNES
Rencontre téléphonique pour explication du PDV aux candidats. Finalisation ou explication des implications du PDV ou traitement dossier du candidat par le biais de rencontres téléphoniques.		B1 (2)	
Signature du contrat de départ dans le cadre d'un processus collectif.		B1 (1)	
TOTAL	0 (X = 0)	3 (X = 0.21)	B > A (A = 0) D.I.
Total (N=33)			
INDICATEUR GLOBAL – MESURES DÉFAVORABLES À LA PERCEPTION DE LA J.O. PRISES PAR LA DRH	MINISTÈRES DU GROUPE A FREQUENCE / (MOYENNE)	MINISTÈRES DU GROUPE B FREQUENCE / (MOYENNE)	RATIO DES MOYENNES
Total (MOYENNE)	1 (X = 0.06)	32 (X = 2.29)	B > A (38.17) D.I.

Encadré 7.4 : Analyse comparative

Les données analysées renferment 33 citations ayant trait aux **mesures défavorables à la perception de la justice organisationnelle prises par l'équipe de la DRH pendant** l'implantation du PDV. Sur ce total, une seule émane du groupe A (avec une moyenne de 0.06), tandis que 32 émanent du groupe B (avec une moyenne de 2.29). Le ratio des moyennes obtenues par les deux groupes est 38.17. Ce ratio, qui est le plus élevé observé dans cette étude, révèle une différence majeure entre les deux groupes de ministères. Les répondants du groupe B ont, de manière très importante, plus souvent posés, durant la mise en œuvre du PDV, des actes de gestion défavorables à la perception de la justice organisationnelle que ceux du groupe A.

Ce résultat global observé se reflète sur la totalité des six sous-dimensions qui composent la dimension des mesures défavorables à la perception de la justice organisationnelles prises par les équipes de DRH durant l'implantation du PDV, à savoir l'absence de support à l'équipe, la violation implicite ou explicite des règles de sélection, de rétribution, etc., le traitement déficient du dossier des candidats au départ, l'absence d'aide ou de support aux cadres, mesures d'accompagnement impersonnelles (cf. Tableau 7.5).

7.3.2. Les mesures défavorables à la perception de la justice organisationnelle prises par d'autres acteurs organisationnels durant l'implantation du PDV

Selon les lignes directrices émises par le SCT, il est prévu que la décision de départ anticipé à la retraite prise par le candidat admissible selon les critères du PDV se fasse de façon volontaire et que le futur retraité n'ait de compte à rendre, en la matière, qu'au seul personnel de la direction des ressources humaines affecté à la gestion de ce nouveau Programme. Dans les faits, cependant, il appert que les règles dictées par le SCT n'ont pas toujours été respectées à la lettre. Si dans la section précédente nous traitons de mesures porteuses d'injustice, prises par certaines équipes de la DRH, dans les lignes qui suivent nous constatons que 56 citations extraites des verbatim font état de la violation du caractère volontaire du Programme par certains acteurs organisationnels influents, autres que les répondants de cette étude. Ces réponses ont été regroupées sous quatre grands thèmes qui sont présentés par ordre décroissant de la fréquence de leur mention (Tableau 7.6).

7.3.2.1. Mesures de rupture « illégales » des conditions d'emploi (licenciement déguisé, pressions en vue d'obtenir le départ, etc.)

Des propos recueillis auprès des informateurs, il ressort que le PDV aurait été l'occasion pour certains gestionnaires de se débarrasser d'employés qu'ils jugeaient peu désirables (26). En effet, avec ou sans le consentement du personnel de la DRH, certains gestionnaires ont fait du PDV un programme de licenciement déguisé et les moyens utilisés ont été de faire pression sur l'employé ou alors d'exiger de l'équipe de la DRH d'inciter la personne à quitter contre son gré.

« [Les mesures de départ assisté ont] servi beaucoup aussi à se débarrasser d'employés moins performants, des cas problèmes des ministères. On rencontrait cet employé-là et on mettait un peu plus d'offre [i.e. on bonifiait l'offre] pour se débarrasser de ces employés-là. Donc, les cadres, les gestionnaires de la haute direction se sont servis de ces programmes de départ assisté-là pour faire quitter... (E12: 331:346) »

Outre les pressions exercées par les superviseurs sur certains de leurs employés, les propos recueillis font également part de la pression exercée par les pairs qui considèrent qu'il serait dommage de renoncer à profiter de l'aubaine financière que représente le PDV. Autrement dit, contrairement à la pression exercée par le

superviseur, qui est motivée pour des raisons de performance, celle exercée par les collègues se base sur l'effet de l'aubaine financière.

Enfin, en vue d'atteindre les objectifs de réduction de personnel, certains gestionnaires ont plutôt opté pour le licenciement du personnel n'ayant pas de permanence d'emploi. En d'autres mots, dans certains cas, les baisses de personnel requises par le PDV se sont traduites par des mesures de compression ciblant les jeunes et les personnes sans permanence d'emploi. Ainsi, au lieu d'amorcer une réflexion qui aurait permis de connaître les besoins réels de l'unité, de répartir différemment les tâches, ce que l'on a parfois observé, c'est l'adoption d'une solution de facilité visant à «s'attaquer» aux plus faibles.

7.3.2.2. Mesures de rupture « illégales » des règles du cadre de gestion du PDV (rétention forcée d'employés admissibles ; passe-droit pour personnes non admissibles, etc.)

Outre les pressions de départ exercées plus ou moins implicitement sur certains individus, certains gestionnaires ont eu recours à d'autres mesures visant, cette fois, à empêcher le départ à la retraite de personnes qu'elles jugeaient indispensables au bon fonctionnement de l'organisation (17). Dans les mesures d'empêchement à se prévaloir du PDV, on distingue les pratiques officieuses des pratiques officielles. Comme l'illustrent les propos qui suivent, les mesures officieuses consistaient, par exemple, pour un sous-ministre à retarder le plus longtemps possible la signature signifiant l'autorisation du départ à la retraite d'un groupe d'employés ou encore pour le superviseur à retenir et à garder cachée l'information concernant le PDV. Dans ce cas d'espèce, on comprendra que cette pratique a été facilitée par le fait que certaines équipes ont délégué la diffusion de l'information relative au nouveau Programme aux cadres de leur ministère.

« Le sous-ministre en titre a retardé [la signature d'autorisation de départ], même si c'était un programme qui s'appliquait de façon universelle. [II] a retardé sa signature jusqu'à quinze jours [avant la clôture officielle du Programme (E2: 185:188)] ».

Dans d'autres cas, comme l'illustrent les propos ci-dessous, les mesures officielles d'empêchement ont consisté à restreindre l'accès du PDV en désignant des catégories de personnel non admissibles au PDV. Passant d'un programme de

départ volontaire à une mesure de rétention forcée, l'on n'a pas de doute à imaginer les interrogations eu égard au critère d'universalité de la mesure que de telles décisions ont dû susciter chez les groupes de personnes exclues d'office.

« Chaque direction générale du ministère devait..., mettait ses propres balises et ses propres autorisations ou pas. OK. [Ce] qui fait que pour des besoins de l'organisation, dans certains cas, ils ont dit : « Non, on ne les coupe pas ». OK. Je pense à nos agents de services [XX] qui étaient..., euh!..., parce qu'on était en pénurie puis on ne pouvait pas couper les postes qui sont là, etc. (E8: 87:93) ».

7.3.2.3. Mesures ignorant les objectifs et la philosophie du PDV (absence de mesures réelles de réduction des coûts ; absence de mesures d'amélioration de la productivité)

Comme nous l'avons vu précédemment, le PDV a été élaboré dans un contexte de précarité des finances publiques. Cette mesure, comme plusieurs autres de la fin des années 80 et du début des années 90 s'inscrit de manière globale dans la philosophie du NMP qui militait en faveur d'une plus grande efficacité du secteur public. Suivant la philosophie du NMP, le PDV, au-delà de la simple réduction des effectifs de la Fonction publique du Québec visait à s'assurer de mener une réflexion sur les missions et activités des organisations publiques et, incidemment, sur les besoins de ces dernières. Dans les propos qui ont été recueillis, nous avons à huit reprises constaté que les mesures prises étaient loin de se conformer aux objectifs de rationalisation visés par le Programme. En effet, les verbatim laissent entendre que quelques-unes des organisations à l'étude disposaient d'un certain nombre de postes vacants que les autorités ministérielles ont tout simplement décidé d'abolir afin de pouvoir atteindre les objectifs de réduction d'effectifs exigés par le SCT. Les sentiments des répondants eu égard à cette pratique sont partagés. Alors que certains d'entre eux ont vu dans l'abolition pure et simple de postes vacants une pratique accommodante qui leur évitait d'avoir à réfléchir sur la rationalisation des effectifs et d'avoir à négocier avec des collègues l'abolition de tel ou tel poste. On peut imaginer aisément la frustration des gestionnaires et d'employés se trouvant dans des secteurs dont les postes ont été abolis, sans aucune évaluation des besoins, parce que non comblés au moment des faits.

« [Dans notre ministère], il n'y en avait pas eu, hein!, à ma connaissance ils n'ont pas appliqué ce programme-là, mais ils ont livré tout le lot de postes vacants et d'argent demandé par le Trésor, tout ça... (E24: 613:617) »

7.3.2.4. Mesures traduisant une absence de volonté de respecter le cadre de gestion du PDV (violation implicite ou explicite des règles de sélection, de rétribution, etc.)

Outre la transgression des règles d'administration du PDV par certaines équipes que nous avons observées précédemment, les propos recueillis permettent de constater que des manœuvres de contournement des règles de mise en œuvre du PDV ont été également utilisées par certains employés et gestionnaires. On parle, pour le premier cas, de tentatives de négociation des conditions de départ à la retraite et, dans le second, de tractations de certains gestionnaires auprès du sous-ministre pour soustraire leur unité du PDV.

« ... Les gens venaient nous voir pareil puis ils essayaient de voir si ce n'était pas possible d'obtenir un congé sans solde ou d'avoir une compensation quelconque ou... (...) Négocier... Mais ici on n'a rien accordé, hein!... (E18: 720:723) ».

De telles manœuvres, même si elles n'aboutissent pas sont susceptibles, lorsqu'elles sont apportées à l'attention du personnel, de porter atteinte à la perception de la justice du processus de mise en œuvre. En d'autres mots, dans le cas d'espèce, il est légitime de penser que l'apparence du conflit d'intérêt pourrait s'avérer aussi dommageable qu'un conflit d'intérêt avéré.

Tableau 7.6 : Les mesures défavorables à la perception de la justice prises par d'autres acteurs organisationnels durant l'implantation du PDV

1. Mesures de rupture « illégale » des conditions d'emploi (licenciement déguisé, pressions en vue d'obtenir le départ, etc.)			
INDICATEUR	MINISTÈRES DU GROUPE A FRÉQUENCE	MINISTÈRES DU GROUPE B FRÉQUENCE	RATIO DES MOYENNES
Pressions exercées sur certains employés jugés peu performants pour obtenir leur départ. Appel à la DRH pour se débarrasser de certains employés via le PDV. Mesures entreprises de sollicitation de la DRH pour aider à se débarrasser d'employés jugés peu performants.	A1 (2) ; A2 (2) A3 (5) ; A5 (2)	B1 (1) ; B2 (2) B3 (5) ; B4 (5)	
Licenciement de jeunes sans permanence d'emploi pour résorber le surplus d'effectifs hérités des fusions antérieures au PDV.		B4 (2)	
TOTAL (MOYENNE)	11 (X = 0.69)	15 (X = 1.07)	B > A (1.55) D.I.
2. Mesures de rupture « illégale » des règles du cadre de gestion du PDV (rétention forcée d'employés admissibles ; Passe-droit pour personnes non admissibles, etc.)			
INDICATEUR	MINISTÈRES DU GROUPE A FRÉQUENCE	MINISTÈRES DU GROUPE B FRÉQUENCE	RATIO DES MOYENNES
Mesures d'empêchement à se prévaloir du PDV exercées contre certains individus. Information non acheminée à certains individus admissibles. Tentatives d'empêchement d'une catégorie de personnel à bénéficier du PDV. Signature de l'entente de départ retardée. Tergiversations concernant les autorisations départ.	A3 (1)	B1 (4) ; B3 (2)	
Rétention contre leur gré de certains employés jugés importants. Refus de certains candidats admissibles en raison de leur compétence.	A2 (1)	B1 (1) ; B3 (1)	
Exclusion du personnel de 1ère ligne à la participation au PDV.		B3 (6)	
Passe-droit octroi du Programme à certains individus		B3 (1)	

non admissibles.			
TOTAL (MOYENNE)	2 (X = 0.13)	15 (X = 1.07)	B > A (8.23) D.I.
3. Mesures ignorant les objectifs et la philosophie du PDV (absence de mesures réelles de réduction des coûts ; absence de mesures d'amélioration de la productivité)			
INDICATEUR	MINISTÈRES DU GROUPE A FRÉQUENCE	MINISTÈRES DU GROUPE B FRÉQUENCE	RATIO DES MOYENNES
Coupure postes vacants. Utilisation des postes vacants pour atteindre les quotas de réduction d'effectifs.	A2 (1) ; A3 (2)	B2 (4)	
Gestion non centralisée PDV gestion assurée par chaque SMA.		B2 (1)	
TOTAL (MOYENNE)	3 (X = 0.19)	5 (X = 0.36)	B > A (1.89) D.I.
4. Mesures traduisant une absence de volonté de respecter le cadre de gestion du PDV (violation implicite ou explicite des règles de sélection, de rétribution, etc.)			
INDICATEUR	MINISTÈRES DU GROUPE A FRÉQUENCE	MINISTÈRES DU GROUPE B FRÉQUENCE	RATIO DES MOYENNES
Tentatives négociation départ retraite auprès du CRH par certains individus.	A3 (2)		
Tractations auprès S.M. soustraire unité du PDV.		B1 (1)	
Dénonciation du non-respect cadre de gestion par certains SMA faite auprès de haute administration sans résultat.		B3 (1)	
Autorisation de départ accordée à certains individus appartenant au personnel de 1ère ligne exclu du PDV.		B3 (1)	
TOTAL (MOYENNE)	2 (X = 0.13)	3 (X = 0.21)	B > A (1.61) D.I.
Total (N=56)			
INDICATEUR GLOBAL – MESURES DÉFAVORABLES À LA PERCEPTION DE LA J.O. - PAR D'AUTRES ACTEURS	MINISTÈRES DU GROUPE A FRÉQUENCE	MINISTÈRES DU GROUPE B FRÉQUENCE	RATIO DES MOYENNES
Total (MOYENNE)	18 (X = 1.13)	38 (X = 2.71)	B > A (2.39) D.I.

Encadré 7.5 : Analyse comparative

L'analyse a permis de recenser 56 énoncés illustrant les **mesures défavorables à la perception de la justice organisationnelle qui ont été prises par d'autres acteurs organisationnels** que nos répondants **pendant** l'implantation du PDV. Sur ce total, 18 émanent du groupe A (avec une moyenne de 1.13) alors que 38 émanent du groupe B (avec une moyenne de 2.71). Le ratio des moyennes des deux groupes laisse voir que les répondants du groupe B font, en moyenne, 2.39 fois plus souvent référence aux actes de gestion défavorables à la perception de la justice organisationnelle prises par de tierces personnes au sein de leur ministère que les répondants du groupe A. Le résultat global ainsi obtenu se reflète sur la totalité des quatre sous-dimensions, notamment la rupture illégale du contrat d'emploi ; la violation des règles du cadre de gestion du PDV et la non prise en compte des objectifs et de la philosophie du PDV (cf. Tableau 7.6).

7.4. Les mesures favorables à la justice organisationnelle prises après l'implantation du PDV

Pour quelques-unes des organisations que nous avons étudiées, la gestion du PDV n'a pas pris fin avec le départ à la retraite du personnel partant. Dans la présente

section, nous verrons, en effet, que diverses mesures ont été prises par certaines équipes de même que par d'autres acteurs organisationnels pour s'assurer de limiter les impacts négatifs du PDV, tant au niveau humain qu'au niveau organisationnel, favorisant ainsi l'émergence du sentiment de justice organisationnelle.

7.4.1. Les mesures favorables à la perception de la justice organisationnelle prises par l'équipe de la DRH après l'implantation du PDV

Le sentiment de justice organisationnelle n'est pas seulement conditionné par la gestion quotidienne du changement. En effet, les recherches menées jusqu'ici (Macky, 2004 ; Dolan, Belout et Balkin, 2000) concluent que, longtemps après que le changement organisationnel ait été implanté, ses répercussions positives et négatives continuent d'être ressenties par le personnel. Vingt-deux énoncés démontrent que certaines des équipes ont compris qu'il importait de revenir sur le déroulement des activités de mise en œuvre du PDV afin d'en examiner les impacts et de proposer des mesures correctives si nécessaire au sein de leur ministère. Pour ce faire, diverses mesures ont été prises par les équipes que nous avons regroupées sous deux grandes catégories (Tableau 7.7).

7.4.1.1. Mesures post-départ : évaluation et bilan des impacts du PDV

La première des deux grandes catégories de mesures prises par les informateurs après le départ à la retraite du personnel a consisté à fournir des évaluations ou des bilans portant sur les impacts organisationnels du PDV. Comme l'illustrent les extraits de verbatim ci-dessous, ces bilans avaient pour objectif de notifier aux autorités ministérielles les problèmes (inhérents au départ de personnel) rencontrés, notamment par les gestionnaires, et d'y apporter des solutions (6).

« Donc on trouvait les moyens après pour arrondir les bosses là, puis trouver des solutions pour le gestionnaire si lui, dans son organisation, ça lui faisait mal (E10: 197:199) ».

Diverses autres raisons pour lesquelles ces réflexions ont été amorcées tiennent au fait qu'il était également important pour certaines équipes de communiquer aux autorités ministérielles le bilan global du PDV, y compris ses impacts budgétaires

pour fins de reddition de compte (3) et de répondre aux interrogations des autorités ministérielles (3).

Enfin, limiter les embauches à la suite d'un exercice comme le PDV était un impératif à respecter pour certaines équipes (2). En effet, comment aurait-on pu faire accepter au personnel restant le fait d'embaucher du personnel tout de suite après leur avoir fait subir toutes les difficultés liées à la réduction de personnel qui venait de prendre place ? Il importait pour ces équipes de faire preuve de cohérence vis-à-vis du personnel restant.

7.4.1.2. Mesures post-départ : soutien aux retraités

Diverses mesures d'accompagnement du personnel partant ont été prises dès l'annonce du PDV (séance d'information) et tout au long de l'implantation de la mesure (évaluation du dossier, conseils divers quant à la préparation psychologique et financière, calcul des indemnités de départ, etc.). Il est d'usage que toute mesure de soutien de l'organisation envers le personnel partant prenne fin avec le départ de ces derniers. En revanche, il ressort de cette étude que quelques-unes des organisations ont décidé d'étendre le support à leurs retraités, au-delà de la cessation d'emploi (6). Très concrètement, à la demande de certaines Directions des ressources humaines, les services du PAE ont été offerts à certains retraités en difficulté après leur départ.

« (...) nous on a relancé un certain nombre de personnes qui sont parties à la retraite à cette période-là. On les a questionnés pour voir comment ils le vivaient. On a créé au Ministère, ce qu'on a appelé le Salon des retraités. Donc, un lieu qui est à l'usage du personnel retraité du Ministère. On leur a fourni un local, une salle avec ordinateur et téléphone. Maintenant il y a une association de retraités ministériels qui est issue de ça. Donc, on a senti ce besoin là parce qu'il y a des gens pour qui la décision était trop rapide. D'une part, parce qu'il y avait des gens qui n'avaient jamais discuté un retour à la maison et il y a des épouses qui n'attendaient pas du tout le retour de l'enfant prodigue aussi rapidement dans ces milieux-là. D'autres aussi se retrouvaient carrément, je dirais, déphasés (E33: 295:307) ».

« (...) On a même là je dirais, là-dedans, pour montrer un peu le climat dans lequel les choses se sont faites, on a hébergé pendant plusieurs mois des personnes qui étaient retraitées, qui avaient signé leur départ et qui étaient incapables de rester à la maison. Parce qu'on avait de l'espace, évidemment. Donc, à partir de ce moment-là, on a permis à des gens de rentrer tous les matins au bureau sans avoir de travail, etc. Et c'est d'ailleurs ce qui nous a amené à nous questionner, à revoir un certain nombre de retraités qu'on a

invités ici et voir comment ils le vivaient. Parce qu'on se disait : si c'est difficile pour ces gens-là, il y en a peut-être d'autres. (...) (E33: 334:352) ».

Outre le support psychologique, nous avons également constaté que d'autres formes de suivi ont été menées auprès des retraités. Certaines équipes ont, par exemple, décidé d'organiser des rencontres avec quelques retraités pour obtenir de l'information sur leur vécu du processus de départ ou de faire un suivi pour s'assurer de la qualité des services fournis par le planificateur financier.

Tableau 7.7 : Les mesures favorables à la perception de la justice prises par l'équipe de la DRH après l'implantation du PDV

1. Mesures post-départ : Évaluation, bilan des impacts du PDV ; vérification de l'atteinte des objectifs de réduction des coûts ; maintien ou amélioration de la productivité, etc. (N = 16)			
INDICATEUR	MINISTÈRES DU GROUPE A FRÉQUENCE	MINISTÈRES DU GROUPE B FRÉQUENCE	RATIO DES MOYENNES
Limitation des embauches suite au départ.	A1 (1) ; A4 (1)		
Vérification des indemnités versées pour s'assurer que le Ministère ne soit pas lésé. Contrôle des coûts.	A2 (1)		
Vérification ultérieures montants des indemnités versées et découverte d'erreurs i.e. paiements supérieurs à la norme.		B3 (1)	
Notification des problèmes rencontrés aux autorités. Discussions avec les gestionnaires sur la résolution des problèmes de services occasionnés par les départs.	A1 (1) ; A3 (1) A4 (4)		
Communication du déroulement des activités et des impacts budgétaires. Production d'un bilan global du PDV.		B1 (2) ; B4 (1)	
Reddition de compte auprès du SMA. Réponse aux interrogations des SMA et des gestionnaires.		B3 (3)	
TOTAL (MOYENNE)	9 (X = 0.56)	7 (X = 0.5)	A ≥ B (1.12) D.N.I.
2. Mesures post-départ : Soutien aux retraités ; support psychologique ; Évaluation, bilan de la qualité des interactions entre les retraités et les représentants de l'organisation, etc. (N = 6)			
INDICATEUR	MINISTÈRES DU GROUPE A FRÉQUENCE	MINISTÈRES DU GROUPE B FRÉQUENCE	RATIO DES MOYENNES
Rencontre avec quelques retraités pour obtenir de l'information sur leur vécu du processus de départ.	A1 (1)		
Demande d'extension ou mise à la disposition des services du PAE aux retraités.	A4 (1)	B3 (1)	
Suivi effectué auprès du retraité pour s'assurer de la qualité des services fournis par le planificateur financier.	A1 (1)		
Mesures de soutien et d'aide aux retraités en difficulté postérieures à leur départ.	A1 (2)		
TOTAL (MOYENNE)	5 (X = 0.31)	1 (X = 0.07)	A > B (4.43) D.I.
Total (N=22)			
INDICATEUR GLOBAL	MINISTÈRES DU GROUPE A FRÉQUENCE	MINISTÈRES DU GROUPE B FRÉQUENCE)	RATIO DES MOYENNES
Total (MOYENNE)	14 (X = 0.88)	8 (X = 0.57)	A > B (1.54). D.I.

Encadré 7.6 : Analyse comparative

L'analyse de verbatim a permis de recenser un total de 22 citations portant sur les **mesures favorables à la perception de la justice organisationnelle qui ont été prises après l'implantation du PDV par les équipes de DRH**. Sur ce total, 14 émanent d'informateurs du groupe A (avec une moyenne de 0.88) tandis que 8

émanent de répondants du groupe B (avec une moyenne de 0.57). Le ratio des moyennes des deux groupes permet de constater que les répondants du groupe A font 1.54 fois plus souvent état de mesures de gestion favorables à la perception de la justice organisationnelle que les répondants du groupe B (cf. Tableau 7.7).

Ces mesures post-départ ont trait, entre autres, au soutien aux retraités, au support psychologique à ces derniers, au bilan mis en place pour évaluer la qualité des interactions entre les retraités et les représentations de l'organisation, etc. (cf. indicateur 2). La première sous-dimension ne présente pas de différence importante entre les deux groupes. En revanche, il existe une différence importante, en faveur du groupe A, sur la deuxième dimension qui a trait aux mesures post-départ de support au personnel partant (cf. indicateur 2).

7.4.2. Les mesures favorables à la perception de la justice organisationnelle prises par d'autres acteurs organisationnels après l'implantation du PDV

Dans cette dernière section sur les mesures, il sera question des actions favorables au sentiment de justice organisationnelle qui ont été prises par d'autres acteurs organisationnels que nos informateurs. Ces mesures postérieures à l'implantation du Programme sont recensées 30 fois et ont été regroupées sous deux grands thèmes (Tableau 7.8).

7.4.2.1. Mesures post-départ : évaluation et bilan des impacts du PDV

En réponse aux divers bilans et évaluations du PDV qui ont été fournis par les équipes de DRH, les autorités ministérielles ont demandé que des mesures de réorganisation et de rééquilibrage de personnel dans les unités sévèrement touchées par une perte de personnel soient mises en place (22).

« Dans le fond, on a un petit peu joué au Robin des bois. Ceux qui étaient plus nantis, moins touchés, on leur a demandé un effort particulier de réduction d'effectifs et on a redistribué sur les opérations davantage ciblées, davantage stratégiques, ce qui était de l'ordre des résultats attendus à la fin des années 90. Dans ce sens-là, l'opération a été, je dirais, menée de façon très, très, très ouverte (E33: 197:202) ».

Dans certains cas, certains anciens employés, partis rapidement, ont été rappelés et embauchés de façon temporaire pour assurer le transfert d'expertise.

7.4.2.2. Mesures post-départ visant à stabiliser les conditions d'emploi

Outre les mesures visant à s'assurer de la pérennité des services organisationnels, les autorités ministérielles ont également proposé des mesures visant à stabiliser et améliorer les conditions d'emploi du personnel restant (3). Très concrètement, des mesures visant à faciliter les mouvements de personnel à l'interne pour améliorer la situation d'emploi, à relocaliser des personnes ayant subi une perte de poste, à favoriser la promotion et l'avancement de personnes compétentes ont été prises.

« On a travaillé là-dedans, on s'est donné ce genre de mécanique interne pour être capable de le faire et on avait aussi annoncé assez ouvertement que tous les postes qui seront comblés dorénavant au Ministère seraient davantage publicisés, pour permettre à des gens qui se retrouvaient peut-être à l'étroit un petit peu en disant : « j'ai perdu mes meilleurs, j'aimerais autant recommencer dans d'autres choses, me relancer ailleurs, etc. ». Donc on a permis des mouvements et je me rappelle dans cette période-là, on devait traiter pas moins de deux mouvements de personnel par jour (E33 551:559) ».

Tableau 7.8 : Les mesures favorables à la perception de la justice prises par d'autres acteurs organisationnels après l'implantation du PDV

1. Mesures post-départ : Évaluation, bilan des impacts du PDV ; vérification de l'atteinte des objectifs de réduction des coûts ; maintien ou amélioration de la productivité, etc. (N = 27)			
INDICATEUR	MINISTÈRES DU GROUPE A FRÉQUENCE	MINISTÈRES DU GROUPE B FRÉQUENCE	RATIO DES MOYENNES
Recours à l'expertise externe ou à la sous-traitance.		B4 (1)	
Recours à la clientèle du Carrefour Transit pour combler la perte de personnel.		B4 (1)	
Réorganisation des services touchés par le PDV. Mesures de rééquilibrage du personnel des unités. Mesures d'incitation à la mobilité du personnel pour la solution du déséquilibre dans les services.	A1 (6) ; A3 (1) A4 (3) ; A5 (1) A6 (3)	B1 (2) ; B2 (4) B3 (1) ; B4 (2)	
Rappel de certaines personnes pour assurer le transfert d'expertise. Rappel occasionnel des retraités partis rapidement pour assurer le transfert d'expertise.		B4 (2)	
TOTAL (MOYENNE)	14 (X = 0.88)	13 (X = 0.93)	A ≥ B (1.06) D.N.I.
2. Mesures post-départ visant à stabiliser les conditions d'emploi ; améliorer la situation professionnelle du personnel restant (N = 3)			
INDICATEUR	MINISTÈRES DU GROUPE A FRÉQUENCE	MINISTÈRES DU GROUPE B FRÉQUENCE	RATIO DES MOYENNES
Mesures visant à faciliter les mouvements de personnel à l'interne pour améliorer la situation d'emploi.	A1 (1)		
Relocalisation de personnes ayant subi une perte de poste.	A1 (1)		
Mesures de promotion et d'avancement de personnes compétentes.	A1 (1)		
TOTAL (MOYENNE)	3 (X = 0.19)	0 (X = 0)	A > B (B=0) D.I.
Total (N=30)			
INDICATEUR GLOBAL – MESURES FAVORABLES À LA PERCEPTION DE LA J.O. - PAR AUTRES (APRÈS LE PDV)	MINISTÈRES DU GROUPE A FRÉQUENCE	MINISTÈRES DU GROUPE B FRÉQUENCE	RATIO DES MOYENNES
Total (MOYENNE)	17 (X = 1.06)	13 (X = 0.93)	A ≥ B (1.13). D.N.I.

Encadré 7.7 : Analyse comparative

Les témoignages des répondants contiennent 30 citations portant sur **les mesures favorables à la perception de la justice organisationnelle qui ont été prises par d'autres acteurs organisationnels que** les équipes de DRH après l'implantation du PDV. Sur ce total, 17 émanent de répondants du groupe A (avec une moyenne de 1.06) et 13 du groupe B (avec une moyenne de 0.93). Ainsi, bien que la moyenne du groupe A soit plus élevée que celle du groupe B, on ne note pas de différence importante entre les deux groupes (ratio des moyennes des deux groupes = 1.13).

En revanche, l'étude a permis de noter une différence importante entre les deux groupes pour une des deux sous-dimensions (cf. Tableau 7.8). Ainsi, les données du tableau permettent de constater qu'au sein des organisations du groupe A, d'autres acteurs organisationnels que les membres des équipes de DRH ont, de manière plus importante que ceux du groupe B, mis l'accent sur les mesures visant à améliorer les conditions d'emploi du personnel restant, telles la relocalisation de personnes ayant vu leur poste coupé ou encore la promotion d'employés compétents (cf. indicateur 2). Nous n'avons noté aucune différence importante entre les deux groupes concernant la première sous-dimension, qui a trait aux mesures visant à s'assurer de l'atteinte des objectifs du PDV par l'organisation.

Conclusion : Au sujet des mesures prises par les acteurs organisationnels concernant l'implantation du PDV

Avant de présenter les conclusions générales quant aux résultats portant sur les mesures de gestion du PDV adoptées par l'ensemble des acteurs organisationnels des deux groupes de ministères à l'étude, il convient de rappeler que cette étude s'appuie sur les connaissances existantes dans ce champ d'étude (voir la recension des écrits au chapitre 2) pour distinguer les mesures susceptibles de favoriser un sentiment de justice organisationnelle des mesures susceptibles d'avoir l'effet inverse.

Il faut également souligner qu'une distinction a été faite quant aux phases d'implantation du Programme, à savoir la phase préparatoire, la mise en œuvre proprement dite et la phase postérieure au PDV, soit celle suivant le départ du

personnel à la retraite.

Enfin il faut souligner que pour des fins de fiabilité de ce projet, nous avons jugé également utile, eu égard à la gestion du PDV, de distinguer l'action des répondants qui faisaient tous partie des équipes directement affectée à la gestion quotidienne du PDV, des mesures prises par d'autres acteurs organisationnels tels que les gestionnaires, les autorités ministérielles, les représentants syndicaux, etc.

Ces rappels étant faits, ce qu'il faut retenir de cette section, ce sont les constatations suivantes :

1. Dans l'ensemble, un total de 418 mesures favorables à la justice organisationnelle et de 89 mesures défavorables a été dénombré. Des 418 mesures favorables, 232 émanaient du groupe A avec une moyenne de 14.5 citations par répondant de ce groupe. De plus, 186 citations émanaient du groupe B avec une moyenne de 13.29 citations par répondant de ce groupe. Le ratio des moyennes des deux groupes, qui est de 1.09, laisse voir que même si le groupe A se compare avantageusement au groupe B quant aux mesures favorables à la justice organisationnelle, il n'y a pas, toutefois, de différence importante entre eux. En ce qui a trait aux mesures défavorables à la justice organisationnelle, du total de 89 énoncés recensés, 19 émanaient de répondants du groupe A avec une moyenne de 1.19 citation par répondant alors que 70 sont le fait de répondants du groupe B avec une moyenne de 5 citations par répondant. Ainsi, le ratio de moyennes des deux groupes (qui est de 5) montre que les acteurs organisationnels du groupe B ont de manière importante posé plus d'actes défavorables à la justice organisationnelle que leurs collègues du groupe A.
2. Contrairement à ce qui avait été anticipé, la phase préparatoire du PDV a été mieux réussie (du point de vue des mesures favorables à la perception de la justice organisationnelle) par les équipes des ministères du groupe B que celles du groupe A (cf. Tableau 7.2).
3. Toutefois, en dépit d'une phase préparatoire mieux réussie, l'ensemble des acteurs organisationnels des ministères du groupe B n'ont pas été en mesure de maintenir cette tendance par la suite. Autrement dit, les résultats montrent que durant la phase d'implantation du PDV, l'ensemble des acteurs organisationnels du groupe B, soit les équipes de même que de tierces personnes ont posé davantage d'action défavorables à la perception de la justice organisationnelle que leurs homologues du groupe A (cf. Tableaux 7.3 et 7.4). Les différences entre les

deux groupes sont particulièrement importantes en ce qui concerne les mesures défavorables prises par les DRH (ratio de 38.17, soit le plus élevé observé dans cette étude).

4. Les résultats qui viennent d'être présentés sont confirmés lorsqu'il est question, cette fois-ci, de mesures favorables à la perception de la justice organisationnelle prises pendant l'implantation du PDV (cf. Tableaux 7.5 et 7.6). S'il n'existe pas de différence importante entre les équipes des deux groupes, on note cependant un léger avantage pour les équipes du groupe A. En ce qui a trait aux mesures prises par d'autres acteurs organisationnels, que les équipes de DRH, ceux du groupe A ont posé plus de mesures favorables à la justice organisationnelles que ceux du groupe B.
5. Les organisations du groupe A se démarquent également de celles du groupe B au sujet des mesures de gestion prises postérieurement à la mise en œuvre du PDV. En effet, l'ensemble des acteurs organisationnels du groupe A ont posé davantage d'actions favorables à la perception de la justice organisationnelle que leurs collègues du groupe B. La différence est importante lorsqu'on compare les équipes de DRH respectives (cf. Tableau 7.7) et même si elle ne l'est pas lorsqu'on examine l'action des tierces personnes des deux groupes, on voit quand même que le groupe A se compare avantageusement au groupe B (cf. Tableau 7.8).

Chapitre 8

Les impacts réels du PDV : observations des informateurs au sujet des conséquences de l'implantation du PDV sur leur organisation

Dans la présente section, il est question des impacts du PDV, qui constituent un facteur potentiellement important pour expliquer la perception de justice organisationnelle. Par exemple, si le personnel perçoit que les impacts positifs ou négatifs d'un tel programme ne sont pas équitablement distribués entre différents groupes d'employés, il pourrait percevoir un accroc au principe de justice distributive (tel que défini notamment par Brockner et Greenberg, 1990). L'analyse présentée ici réfère à la quatrième section du cadre de référence schématisé (Figure 8.1) et repose, entre autres, sur les réponses apportées par les informateurs à la première question de notre guide d'entrevue.

Rappelons qu'une distinction a été établie entre croyances quant aux impacts anticipés du PDV (présentées au chapitre 6) et ses impacts réels, tels qu'observés par les informateurs et leur entourage (qui font l'objet du présent chapitre). Si les propos des répondants quant aux impacts anticipés et aux impacts réels se recoupent dans une certaine mesure, il existe néanmoins des différences importantes, qui seront mises en évidence dans les prochaines sections. La première sous-section traitera des impacts positifs du PDV sur le personnel restant et partant et la seconde sous-section sera l'occasion de s'attarder aux conséquences négatives du PDV sur les ressources humaines.

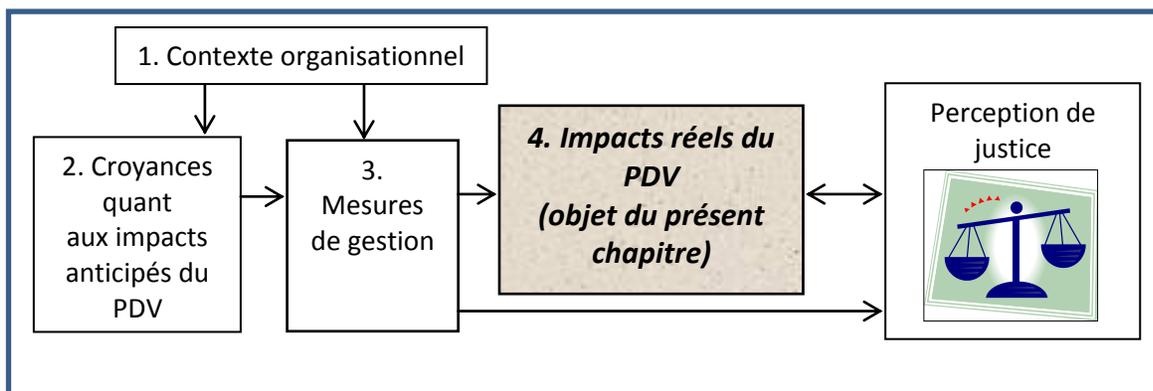


Figure 8.1 : Cadre de référence simplifié

Dans l'ensemble, les répondants des deux groupes de ministères ont élaboré davantage dans leurs témoignages sur les conséquences négatives que sur les conséquences positives du PDV. Comme le texte le montrera, c'est particulièrement vrai pour les répondants du groupe B qui se sont attardés en détails sur l'incidence néfaste du PDV sur les conditions de travail du personnel restant et, dans une moindre mesure, sur les difficultés vécues par le personnel partant.

8.1. Les conséquences positives du PDV

La première question posée à tous les informateurs consistait à savoir quelle était, avec le recul, leur opinion quant aux conséquences du PDV sur leur ministère. Il faut mentionner que cette question porte autant sur les appréciations personnelles des répondants rencontrés que sur les évaluations qu'ils attribuent à d'autres acteurs organisationnels. Les réponses recueillies ont été regroupées sous trois grands thèmes, soit les conséquences positives du PDV sur les conditions d'emploi du personnel restant, les impacts positifs du PDV eu égard aux conditions de départ du personnel partant et les conséquences émotionnelles positives du PDV concernant le personnel restant.

8.1.1. Les conséquences positives du PDV sur les conditions d'emploi du personnel restant

Il ressort des propos des informateurs que le PDV a eu des conséquences positives sur les conditions d'emploi du personnel restant (16). Dans certains cas, l'on parle d'amélioration réelle de la situation professionnelle alors que dans d'autres cas l'on se réjouit tout simplement du maintien des conditions d'emploi préexistantes et ce, en dépit de la mise en œuvre d'une mesure aussi draconienne. Les propos des répondants ont été regroupés sous trois thèmes (Tableau 8.1).

8.1.1.1. Bon climat de travail, bonnes relations professionnelles en dépit du PDV

Comme l'ont montré de nombreuses recherches, la mise en œuvre d'une politique de réduction de personnel ne se fait pas sans heurts. En d'autres mots, il n'est ni rare, ni anormal qu'un tel changement entraîne une détérioration ne fut-ce que temporaire du climat

de travail. En dépit de son caractère volontaire, il reste que nous nous attendions à ce que le Programme ne déroge pas à cette règle. Or, l'analyse de certains récits, dans quelques ministères, fait état du maintien d'un bon climat de travail, notamment dans le groupe A, en dépit de la perte de personnel subie dans le cadre du PDV (7).

« On avait pris cet engagement-là et les gestionnaires savaient que s'ils étaient touchés plus difficilement et que c'était dans les opérations les plus stratégiques du Ministère, qu'il y aurait ce coup de main là aussi qui serait fait. Donc [le PDV] s'est vécu, je dirais de manière plutôt sereine dans le Ministère (E33: 245:249) ».

8.1.1.2. Le PDV en tant qu'opportunité de développement professionnel et personnel pour le personnel restant

Comme nous l'avons annoncé plus haut, il ressort de l'analyse des verbatim que le PDV s'est parfois traduit par un gain réel pour les ressources humaines (6). En effet, quelques-uns des répondants indiquent que ce nouveau Programme s'est avéré bénéfique, tant d'un point de vue collectif qu'à un niveau individuel, dans la mesure où il a permis d'améliorer les processus de gestion de départ à la retraite en plus d'avoir changé les perceptions négatives que l'on avait jusqu'ici de la retraite. En effet, le départ massif, sans précédent de personnel, a fait perdre à la retraite son caractère menaçant. D'un point de vue individuel, le PDV s'est traduit également par des promotions pour certains employés.

8.1.1.3. Maintien du lien d'emploi pour le personnel occasionnel restant

Pour certains informateurs, un autre avantage indéniable du PDV, a été d'éviter la mise en disponibilité du personnel occasionnel (3). En effet, contrairement aux mesures plus contraignantes de réduction de personnel, ce nouveau Programme laissait une relative liberté aux cadres pour le redéploiement des effectifs, ce qui peut expliquer une plus forte perception quant à la justice organisationnelle.

Tableau 8.1 : Les conséquences positives du PDV sur la qualité des conditions d'emploi du personnel restant

1. Bon climat de travail, bonnes relations professionnelles en dépit du PDV (N = 7)			
INDICATEUR	MINISTÈRES DU GROUPE A FRÉQUENCE	MINISTÈRES DU GROUPE B FRÉQUENCE	RATIO DES MOYENNES
Climat de confiance et d'acceptation des décisions du DRH.	A1 (1)		
Mandat réalisé dans la quiétude par l'équipe.	A1 (1)		
Climat de travail serein.	A1 (3)		
Climat de collaboration. Absence de phénomène de stigmatisation de certains individus.	A1 (2)		
TOTAL (MOYENNE)	7 (X = 0.44)	0 (X = 0)	A > B (B = 0) D.I.
2. Le PDV s'est avéré une opportunité de développement professionnel, personnel pour le personnel restant (N = 6)			
INDICATEUR	MINISTÈRES DU GROUPE A FRÉQUENCE	MINISTÈRES DU GROUPE B FRÉQUENCE	RATIO DES MOYENNES
Occasion d'obtention d'une promotion pour certains individus.	A1 (1)	B4 (1)	
Abolition du caractère confidentiel de la gestion de la retraite et du caractère menaçant de la retraite.		B1 (1)	
Amélioration du processus de gestion de la retraite. Amélioration du suivi des personnes et de la rigueur des documents à produire. Retraite mieux préparée.	A1 (1) ; A3 (1)	B1 (1)	
TOTAL (MOYENNE)	3 (X = 0.19)	3 (X = 0.21)	B ≥ A (1.11) D.N.I.
3. Maintien du lien d'emploi pour le personnel occasionnel restant (N = 3)			
INDICATEUR	MINISTÈRES DU GROUPE A FRÉQUENCE	MINISTÈRES DU GROUPE B FRÉQUENCE	RATIO DES MOYENNES
Aucune mise en disponibilité chez le personnel restant.	A1 (1) ; A3 (1)		
Réduction limitée des effectifs.	A3 (1)		
TOTAL (MOYENNE)	3 (X = 0.19)	0 (X = 0)	A > B (B = 0) D.I.
Total (N=16)			
INDICATEUR GLOBAL – CONSÉQUENCES POSITIVES SUR LES CONDITIONS D'EMPLOI – PERSONNEL RESTANT	MINISTÈRES DU GROUPE A FRÉQUENCE	MINISTÈRES DU GROUPE B FRÉQUENCE	RATIO DES MOYENNES
Total (MOYENNE)	13 (M = 0.81)	3 (M = 0.21)	A > B (3.86). D.I.

Encadré 8.1 : Analyse comparative

Notre corpus de données renferme 16 citations portant sur les **conséquences positives du PDV sur les conditions d'emploi du personnel restant**. Sur ce total, 13 émanent des répondants du groupe A (avec une moyenne de 0.81) tandis que trois proviennent d'informateurs du groupe B (avec une moyenne de 0.21). Le ratio des moyennes des deux groupes nous permet de constater que les répondants du groupe A font 3.86 fois plus souvent état de bonnes conditions d'emploi maintenues au sein de leur organisation après la mise en œuvre du Programme que ceux du groupe B (cf. Tableau 8.1).

Plus précisément, les informateurs du groupe A mentionnent, plus souvent que ceux du groupe B que, nonobstant l'implantation du PDV, il y a eu un maintien d'un bon climat de travail de même qu'un maintien du lien d'emploi du personnel occasionnel

au sein de leur ministère (cf. indicateurs 1 et 3). Aucune différence importante n'a été observée au niveau du deuxième indicateur, à savoir les opportunités de développement professionnel pour le personnel restant, entre les deux groupes.

Les thèmes abordés sont sensiblement les mêmes que ceux que l'on retrouve dans les propos des répondants au sujet des impacts anticipés (Tableau 6.1, chapitre 6). Toutefois, les différences entre les deux groupes d'organisations sont plus marquées quant aux impacts réels, le groupe A étant cette fois clairement plus positif que le groupe B.

8.1.2. Les conséquences positives du PDV concernant les conditions de départ du personnel partant

Dix citations font état des conséquences positives du PDV sur le personnel partant (Tableau 8.2). Bien avant l'arrivée du PDV, de nombreux ministères ont entrepris des restructurations impliquant des réductions de personnel. Les entretiens nous ont permis de constater que certaines personnes avaient signé ou étaient en voie de signer une entente de cessation d'emploi. Avec l'arrivée du Programme, toutes les ententes ont été revues, ce qui a permis à ces personnes de voir leur prime de séparation bonifiée.

Outre la bonification des primes de départ, le PDV a également permis, de l'avis des répondants, le départ anticipé à la retraite de personnes fatiguées, voire malades.

«[C]’était de leur voir le bonheur dans les yeux de ces gens-là. Tu rencontrais les gens pour leur dire : « Bon bien regarde, par rapport à ce que vous avez décidé de faire, ça reste comme ça, sauf qu'on vous donne 50 000 \$ de plus, 60 000 \$ de plus ». Tu sais, ces gens-là, pour eux autres là, j'étais comme un père Noël. Ces gens-là, ils n'en revenaient pas. Ils savaient que j'allais les rencontrer pour aller leur dire que le programme leur donnait quelque chose de plus avantageux. (...) Le premier programme, ça l'a fait des heureux pour ça (E9: 626:658) ».

En résumé, en plus de présenter des avantages pécuniaires pour certains employés, le PDV s'est avéré un soulagement moral pour d'autres. Ce qui est exprimé ici, c'est le double aspect financier et humanitaire de cette mesure eu égard aux personnes aux prises avec des problématiques professionnelles et socio-sanitaires pour le moins difficiles.

Tableau 8.2 : Les conséquences positives du PDV sur les conditions de départ du personnel partant

1. Les conséquences positives inhérentes aux conditions avantageuses du départ à la retraite (N = 10)			
INDICATEUR	MINISTÈRES DU GROUPE A FRÉQUENCE	MINISTÈRES DU GROUPE B FRÉQUENCE	RATIO DES MOYENNES
Prime supplémentaire et bonification du départ à la retraite de certains employés ayant signé une entente de départ antérieure au PDV.		B3 (1)	
Programme suscite un fort intérêt en raison de sa générosité.		B1 (1)	
Délai de traitement des dossiers raisonnable. Suivi adéquat en raison de la petite taille du Ministère	A3 (1)		
Opportunité pour les personnes malades de partir.		B2 (1)	
Opportunité pour les personnes fatiguées de partir.	A1 (1)	B4 (1)	
Occasion de réorientation de carrière.		B2 (1)	
Occasion de départ à la retraite du personnel mis en disponibilité, de la clientèle du Carrefour Transit.		B4 (2)	
Liberté de décision de départ.	A3 (1)		
TOTAL (MOYENNE)	3 (X = 0.19)	7 (X = 0.5)	B > A (2.63) D.I.
Total (N=10)			
INDICATEUR GLOBAL – CONSÉQUENCES POSITIVES SUR LES CONDITIONS DE DÉPART – PERSONNEL PARTANT	MINISTÈRES DU GROUPE A FRÉQUENCE	MINISTÈRES DU GROUPE B FRÉQUENCE	RATIO DES MOYENNES
Total (MOYENNE)	3 (X = 0.19)	7 (X = 0.5)	B > A (2.63). D.I.

Encadré 8.2 : Analyse comparative

Dix énoncés ont été recensés au sujet des **conséquences positives du PDV eu égard aux conditions de départ du personnel partant**. Sur ce total, trois ont été formulés par des répondants du groupe A (avec une moyenne de 0.19), tandis que six l'ont été par des informateurs du groupe B (avec une moyenne de 0.5). Le ratio des moyennes obtenues par les deux groupes nous montre que les participants du groupe B ont fait 2.63 fois plus souvent référence aux bonnes conditions de départ du personnel partant au sein de leur ministère, comparativement à ceux du groupe A, comme la bonification de la prime de départ, la qualité du suivi des dossiers, les opportunités de réorientation de carrière, etc. (cf. Tableau 8.2).

8.1.3. Les conséquences émotionnelles positives du PDV sur le CRH

Le rôle du CRH a été mis de l'avant durant cette période. En dépit des difficultés inhérentes à la charge énorme de travail qu'a occasionné la mise en œuvre du PDV pour les CRH, il reste que certains d'entre eux avouent en avoir retiré une grande satisfaction (5). Celle-ci tient en partie à la reconnaissance exprimée par les employés (Tableau 8.3). Autrement dit,

la reconnaissance du personnel partant, eu égard à leur organisation et à la générosité des primes de départ, semble s'être transférée au CRH qui était le messenger de la bonne nouvelle. Pour d'autres CRH, le PDV semble avoir été l'occasion d'avoir des échanges riches et stimulants sur la vie de manière générale et la vie après la retraite en particulier.

« J'aimais ma job pour ça. (...) Je pense que c'est la job qui m'a apporté le plus, tu sais, de voir des gens, des fois, qui partaient, qui étaient heureux, tu sais, parce qu'ils ont eu l'information puis qu'ils étaient certains de prendre la bonne décision pour eux autres là (E9: 584:588) ».

Tableau 8.3 : Les conséquences émotionnelles positives du PDV sur les CRH

1. Les conséquences émotionnelles positives du PDV sur le CRH (N = 5)			
INDICATEUR	MINISTÈRES DU GROUPE A FRÉQUENCE	MINISTÈRES DU GROUPE B FRÉQUENCE	RATIO DES MOYENNES
Occasion de valorisation du travail du CRH. Valorisation du travail du CRH sentiment d'être « le père Noël ». Occasion d'avoir des échanges riches et stimulants sur la vie.		B1 (1) ; B2 (1) B3 (2)	
Plaisir au travail retrouvé.	A1 (1)		
TOTAL	1 (X = 0.06)	4 (X = 0.29)	B > A (4.83) D.I.
Total (N=5)			
INDICATEUR GLOBAL – CONSÉQUENCES ÉMOTIONNELLES NÉGATIVES SUR LE CRH	MINISTÈRES DU GROUPE A FRÉQUENCE / (MOYENNE)	MINISTÈRES DU GROUPE B FRÉQUENCE / (MOYENNE)	RATIO DES MOYENNES
Total (MOYENNE)	1 (X = 0.06)	4 (X = 0.29)	B > A (4.83) D.I.

Encadré 8.3 : Analyse comparative

Au total, les répondants ont fait référence cinq fois aux **conséquences émotionnelles positives du PDV sur les CRH**. Sur ce total, une citation émane du groupe A (avec une moyenne de 0.06), tandis que les quatre autres émanent du groupe B (avec une moyenne de 0.29). Le ratio des moyennes obtenues par les deux groupes montre que les participants du groupe B ont fait 4.3 fois plus souvent référence à cette dimension que ceux du groupe A. Ce résultat nous amène à conclure que le PDV a suscité chez les CRH du groupe B, et ce de manière importante, plus d'émotions positives, telles que la valorisation et l'estime de soi eu égard au travail accompli dans le cadre du programme, que chez ceux du groupe A (cf. Tableau 8.3). Notons que cet impact positif n'avait possiblement pas été anticipé, puisqu'il ne fait pas partie des propos des répondants rapportés au chapitre 5.

8.2. Les conséquences négatives du PDV

Dans la présente section, les répercussions négatives du PDV, identifiées par les acteurs organisationnels, seront examinées. En effet, l'analyse des récits a permis de recenser 185 citations faisant état de conséquences négatives du PDV. Ces citations ont été regroupées sous quatre grands thèmes (Tableau 8.4). Comme nous le verrons dans les lignes suivantes, la mise en œuvre du PDV a eu des effets négatifs, autant sur le personnel restant (notamment sur les conditions d'emploi, la santé mentale et les attitudes et comportements au travail) que sur le personnel partant (notamment sur la santé mentale et les allocations financières de départ). Examinons ces résultats de plus près.

8.2.1. Les conséquences négatives du PDV sur les conditions d'emploi du personnel restant

Pas moins de 76 citations font référence à une détérioration des conditions d'emploi du personnel restant subséquent à l'implantation du PDV au sein des ministères à l'étude. L'examen des propos recueillis montrent que trois catégories de personnel sont touchées par cette détérioration de l'emploi. Il s'agit des équipes en charge d'implanter le nouveau Programme, du personnel restant et des gestionnaires.

8.2.1.1. Augmentation de la charge de travail des membres de l'équipe

De l'examen des réponses obtenues en entrevue, il ressort qu'entre la date d'annonce du lancement du PDV et celle de clôture du Programme, il s'est écoulé trois mois durant lesquels la charge de travail de nos informateurs a été décuplée de façon importante. En effet, les répondants rencontrés sont unanimes à dire que cette période s'est avérée particulièrement éprouvante pour les CRH (27). La surcharge de travail du CRH tant décriée s'explique par la combinaison de plusieurs facteurs. Comme le révèlent les propos qui suivent, la complexité du PDV, sa courte durée de mise en œuvre et la générosité des primes de séparation ont contribué à augmenter de manière importante le nombre de dossiers à traiter et, incidemment, la charge de travail du CRH.

« La charge de travail nécessaire dans chaque dossier, multipliée par le nombre de personnes à contacter t'oblige à travailler dix heures par jour ou à travailler cinquante heures ou soixante heures par semaine, le temps de passer à travers cette crise-là (E2: 401:404) ».

8.2.1.2. Augmentation de la charge de travail du personnel restant

Le PDV de 1996 ne prévoyant pas l'embauche de nouveaux effectifs, il va de soi que le départ non prévu à la retraite d'un nombre important de personnes a entraîné une pénurie de main-d'œuvre. Ainsi, outre les CRH, le personnel restant, dans bien des cas, a également souffert du départ important de personnel. À 22 reprises, le discours des répondants révèle des propos qui font état d'une détérioration des conditions d'emploi du personnel restant. Comme le montre la citation présentée ci-dessous, cette détérioration des conditions d'emploi du personnel restant s'est manifestée essentiellement par une augmentation de la charge de travail.

« Ça [La gestion du PDV] a été fait, je dirais, dans les formes de l'art, malgré le fait que ça soit toujours une opération difficile. Parce que, c'est difficile aussi d'une part pour les gens qui restent bien sûr, parce qu'on a divisé les équipes. Donc, les gens qui travaillaient dans les mêmes dossiers en petites équipes se retrouvaient tous seuls avec une responsabilité un peu plus lourde avec un problème d'hésitation à savoir: est-ce que j'appelle mon collègue qui est parti. Il est parti, il a pris sa décision, je vais le déranger (E33: 352:359) ».

8.2.1.3. Augmentation de pression chez les gestionnaires inhérente aux demandes contradictoires

L'analyse des récits a permis de constater une augmentation de la pression de travail subséquente au PDV chez les cadres (15). En effet, il revient aux gestionnaires, particulièrement ceux de première ligne, de gérer les impacts de la perte de personnel sur leur unité. Il va de soi que plus la perte de personnel était importante et plus l'effort de restructuration était conséquent. Or, dans bien des cas, les moyens financiers ne sont pas donnés aux gestionnaires pour résoudre les problèmes de pénurie de personnel. De plus, le gel de l'embauche rendant plus complexe l'exercice de réorganisation, la pression des cadres (dont le DRH) qui ont la possibilité d'intervenir sur le processus de départ s'accroît.

au point que certains d'entre eux ont parlé d'une période durant laquelle ils se sentaient parfois tirillés entre la loyauté envers leur organisation et celle envers leurs employés.

«Alors, moi, j'avais à jouer l'intermédiaire d'une part, d'essayer de convaincre un gestionnaire qu'il y avait des efforts de rationalisation. Bon, alors, il y a des moments là-dedans où ça devient extrêmement difficile. Tu étais sur le bord entre la loyauté à l'organisation, la loyauté à, je dirais, la compétence d'une personne qui est embauchée comme gestionnaire et à qui on demande de faire des choses, qui a un discours avec lequel je serais plus en accord (E33: 982:995) ».

8.2.1.4. Détérioration des relations professionnelles et du climat de travail

Quelques chercheurs ont découvert que la perception de la justice organisationnelle et, incidemment, le climat de travail se détériorent au fur et à mesure que le nombre de mesures de réduction de personnel augmente au sein d'une organisation (Armstrong-Stassen, 1998a ; 1998b). La présente étude confirme ces résultats en dépit du caractère volontaire des Programmes de départ anticipés à la retraite, successivement implantés dans la fonction publique du Québec au cours des années 1990. En effet, contrairement aux annonces faites par les autorités gouvernementales et ministérielles, le PDV de 1996 a été suivi de plusieurs autres programmes de réduction de personnel au cours des années subséquentes. Comme l'indiquent les verbatim, il en a résulté une détérioration du climat de travail à deux niveaux (9).

À un premier niveau, le manque de transparence des autorités qui ont affirmé à tort que les mesures de départ volontaires ne seraient pas reconduites a entraîné, selon les dires de nos informateurs, une diminution de la confiance du personnel à leur égard. Plusieurs des répondants que nous avons rencontrés avouent que leur crédibilité auprès du personnel a été affectée.

« Je qualifie ça de programme sauvage, dans le sens qu'il y a eu un programme en 1996, il s'est terminé, je pense, si ma mémoire est bonne, en septembre 1996. (...) Et là en septembre 1996, on dit aux gens : « Des programmes, il n'y en aura plus, ne comptez plus là-dessus »... Là on se ramasse en avril 1997, et on recommence un nouveau programme encore plus généreux à ce moment-là. Euh!... Ça l'a miné beaucoup la crédibilité des gens [affectés à la gestion du PDV] (E11: 214:223) ».

À un second niveau, on note également une détérioration des relations de travail entre le personnel du centre opérationnel (i.e. personnel de première ligne formant le plus gros de

l'effectif du ministère) et le personnel administratif (i.e. personnel servant de support au personnel de première ligne). Comme nous l'avons mentionné précédemment, certains ministères, en violation du caractère universel du Programme, ont décidé de soustraire leur personnel du centre opérationnel du PDV. Il en a résulté, des tensions entre le personnel administratif et le personnel de première ligne. Ces tensions étant attribuées, selon nos informateurs, au fait que le personnel administratif (seul à avoir écopé des coupures) a éprouvé des difficultés à répondre aux demandes du personnel du centre opérationnel.

8.2.1.5. Détérioration du niveau d'encadrement et supervision déficiente

Eu égard à la détérioration des conditions d'emploi du personnel restant subséquent au PDV, le dernier élément que nous avons recensé porte sur la détérioration du niveau d'encadrement ou d'accompagnement (3). La qualité des services-conseils, notamment, s'est détériorée.

« Le principal impact concerne [...] les services conseils. Il faut savoir que le ministère de [XX a exclu les catégories d'emploi YY], ce sont des corps d'emplois qui ont toujours été exclus des programmes. Donc ça l'affectait les autres services. L'administration, les services à la gestion, dont la direction de l'informatique, la direction du personnel, la planification stratégique, les ressources financières, c'est des services qu'on appelle de conseils. Ce qui fait qu'eux autres n'étant pas exclus, le ratio d'accompagnement ou de services conseils pour supporter la machine a diminué, mais les besoins n'ont pas diminué (E6: 58:69) ».

Tableau 8.4 : Les conséquences négatives du PDV sur les conditions d'emploi du personnel restant

1. Augmentation de la charge de travail de l'équipe (N = 27)			
INDICATEUR	MINISTÈRES DU GROUPE A FRÉQUENCE	MINISTÈRES DU GROUPE B FRÉQUENCE	RATIO DES MOYENNES
Surcharge de travail du CRH ou du DRH. Augmentation sensible de la charge de travail du CRH. Surcharge de travail en raison du court délai de traitement des dossiers.	A1 (2) ; A2 (1) A3 (3) ; A6 (1)	B1 (11) ; B3 (1) B4 (2)	
Grand nombre de scénarios de départ ou de calculs pour le CRH en raison de la possibilité de négociation des conditions de départ. Obligation d'élaboration de multiples scénarios départ.	A3 (1)	B1 (1) ; B2 (1)	
Programme peu respectueux des CRH ou des membres de l'équipe en charge de l'implanter.		B4 (1)	
Forte proportion de dossiers traités pour candidats non admissibles au PDV.		B1 (1)	
Ajustement rapide de l'équipe concernant règles d'interprétation du Programme.		B3 (1)	
TOTAL (MOYENNE)	8 (X = 0.5)	19 (X = 1.36)	B > A (2.72) D.I.
2. Augmentation de la charge de travail du personnel restant (N = 22)			

INDICATEUR	MINISTÈRES DU GROUPE A FRÉQUENCE	MINISTÈRES DU GROUPE B FRÉQUENCE	RATIO DES MOYENNES
Surcharge de travail de certains employés.	A1 (1)	B3 (1) ; B4 (2)	
Inconvénient mineur obligation d'apprentissage de nouvelles tâches en raison des départs.		B1 (1) ; B4 (1)	
Pression ou dépression chez les survivants. Augmentation de la charge de travail des survivants. Beaucoup de souffrance chez survivants en raison de la baisse des effectifs	A1 (2)	B1 (4) ; B2 (1) B4 (4)	
Obligation de revoir les processus, la réalisation des mandats et de la mission.	A1 (2)	B2 (1)	
Obligation de revoir répartition ressources. Obligation réorganisation des services.		B2 (2)	
TOTAL (MOYENNE)	5 (X = 0.31)	17 (X = 1.21)	B > A (3.90) D.I.
3. Augmentation de la pression chez les gestionnaires inhérente aux demandes contradictoires (N = 15)			
INDICATEUR	MINISTÈRES DU GROUPE A FRÉQUENCE	MINISTÈRES DU GROUPE B FRÉQUENCE	RATIO DES MOYENNES
Pressions exercées sur le DRH ou le CRH.	A1 (1)	B3 (2)	
Tiraillement entre loyauté organisationnelle et loyauté envers son unité.	A1 (1)	B4 (1)	
Pression accrue sur les gestionnaires en raison de départs inattendus de personnel. Augmentation de la complexité de gestion et d'efficacité pour gestionnaires.	A1 (2) ; A3 (3)	B4 (5)	
TOTAL (MOYENNE)	7 (X = 0.44)	8 (X = 0.57)	B > A (1.30) D.I.
4. Détérioration des relations professionnelles et du climat de travail (N = 9)			
INDICATEUR	MINISTÈRES DU GROUPE A FRÉQUENCE	MINISTÈRES DU GROUPE B FRÉQUENCE	RATIO DES MOYENNES
Atteinte à la crédibilité de l'équipe de gestion du PDV en raison du manque de transparence des autorités sur la répétitivité du PDV.	A3 (1) ; A4 (1)		
Conflit entre personnel staff et personnel ligne en raison diminution ratio d'accompagnement.		B3 (2)	
Détérioration du climat social de travail.		B4 (1)	
Démantèlement des équipes de travail.	A1 (1)		
Rupture brutale entre retraités et survivants.	A1 (1)		
Tensions occasionnelles au sein du Ministère.		B1 (1)	
Fonctionnaires ont servi de boucs émissaires pour PDV.	A1 (1)		
TOTAL (MOYENNE)	5 (X = 0.31)	4 (X = 0.29)	A ≥ B (1.07) D.N.I.
5. Détérioration du niveau d'encadrement, une supervision déficiente (N = 5)			
INDICATEUR	MINISTÈRES DU GROUPE A FRÉQUENCE / (MOYENNE)	MINISTÈRES DU GROUPE B FRÉQUENCE / (MOYENNE)	RATIO DES MOYENNES
Diminution du personnel staff ou administratif. Diminution ratio d'accompagnement.		B3 (3)	
TOTAL (MOYENNE)	0 (X = 0)	3 (X = 0.21)	B > A (A = 0) D.I.
Total (N=76)			
INDICATEUR GLOBAL	MINISTÈRES DU GROUPE A FRÉQUENCE / (MOYENNE)	MINISTÈRES DU GROUPE B FRÉQUENCE / (MOYENNE)	RATIO DES MOYENNES
Total (MOYENNE)	25 (X = 1.56)	51 (X = 3.64)	B > A (2.33) D.I.

Encadré 8.4 : Analyse comparative

Au total, 76 énoncés portant sur les **conséquences négatives du PDV sur les conditions d'emploi du personnel restant** ont été dénombrés. Sur ce total, 25 sont le fait du groupe A (avec une moyenne de 1.56) et 51 du groupe B (avec une moyenne de 3.64). Le ratio des moyennes obtenues par les deux groupes indique que comparativement aux informateurs du groupe A, les participants du groupe B ont fait 2.33 fois plus souvent état d'une détérioration des conditions d'emploi du personnel restant au sein de leur ministère (cf. Tableau 8.4).

Plus précisément, la détérioration plus importante des conditions d'emploi du

personnel restant du groupe B est observée au niveau de l'augmentation de la charge de travail de l'équipe, notamment du CRH, l'augmentation de la charge de travail du personnel restant, l'augmentation de la pression chez les gestionnaires et la détérioration du niveau d'encadrement ou de supervision (cf. indicateurs 1, 2, 3 et 5 respectivement). Aucune différence importante n'a été observée, entre les deux groupes de ministère, quant à la quatrième sous-dimension, à savoir la détérioration du climat de travail et des relations professionnelles.

8.2.2. Les conséquences négatives du PDV sur les conditions de départ du personnel partant

Les sections précédentes ont permis de faire le constat à l'effet que le personnel restant avait souffert à maints égards de l'introduction du PDV. Dans la présente section, il est question des répercussions négatives du PDV sur le personnel partant. En effet, en dépit du fait que la présente recherche porte principalement sur le comportement du personnel restant, il reste que la recension des écrits présentée antérieurement indique que le comportement des survivants n'est pas étranger au sort réservé au personnel partant dans le cadre processus de réduction de personnel. Nos répondants sont bien au fait des impacts négatifs vécus par le personnel partant et il est probable qu'il en soit de même pour plusieurs autres employés restants, qui gardent souvent contact avec leurs anciens collègues partis à la retraite. Nous avons recensé durant l'analyse des verbatim un total de 52 citations qui font état des retombées négatives du PDV et que nous avons regroupées sous deux thèmes présentés dans les lignes suivantes, par ordre décroissant de la fréquence de leur mention dans les verbatim (Tableau 8.5).

8.2.2.1. Les conséquences psychologiques négatives du PDV pour le personnel partant

Des propos recueillis, il ressort que nombre de candidats au PDV ont fait l'expérience de stress, d'anxiété, d'inquiétude ou d'insécurité durant la période précédant leur départ à la retraite anticipée. La fragilité psychologique dans laquelle se sont retrouvées de nombreuses personnes du PDV repose sur plusieurs facteurs.

Dans un premier temps, nous avons recensé 28 citations traduisant une insécurité du personnel partant liée au court délai de réflexion qui leur a été accordé et à la faible préparation psychologique des candidats à la retraite. Autrement dit, le caractère subit du PDV a entraîné beaucoup de crainte, d'appréhensions et d'insécurité chez le personnel qui n'avait pas encore envisagé la perspective d'une cessation d'emploi.

« Il faut voir aussi que (...) les gens avaient peu de temps, à l'intérieur de quelques mois, de prendre une décision (...). Donc c'était dans ce sens- là un peu déséquilibrant pour des gens (E33: 75:78) ».

Outre le peu, voire l'absence totale, de préparation psychologique adéquate à la retraite, le personnel partant a été confronté au risque de se voir refuser l'accès au PDV en raison des délais de traitement de leur dossier, tel qu'expliqué au chapitre précédent.

Enfin, un total de sept énoncés qui traduisent une détérioration de l'état psychologique du personnel partant subséquent à une information déficiente ont été recueillis. Autrement dit, dans bien des cas, certains administrateurs du PDV ont éprouvé de la difficulté à donner la totalité de l'information, et ce, avec comme résultat que certains candidats ont dû composer avec une planification financière basée sur des données erronées.

8.2.2.2. Les conséquences financières négatives du PDV pour le personnel partant

Les conséquences négatives du PDV sur le personnel partant ne concernent pas uniquement leur santé mentale. En effet, à mots couverts, quelques-uns de nos informateurs rapportent que, dans certains cas, le délai (beaucoup trop court) de la mise en œuvre du PDV et le niveau de complexité élevé de celui-ci se sont traduits en erreurs de calculs dans les indemnités de départ, en erreurs de traitement dans certains dossiers et ont eu une incidence négative sur le montant d'indemnisation qui aurait été versé à certains retraités (9). Autrement dit, certains candidats auraient pris la décision de départ sur la base de calculs d'indemnisation erronés.

Outre les erreurs de calcul, certains retraités ont été pénalisés financièrement car les indemnités de retraite n'étaient pas indexées. Ceci en a entraîné certains à se trouver un autre emploi après la retraite.

« Pour les gens qui ont bénéficié de ça, bien il y en a beaucoup aussi qui l'ont regretté. Une fois que t'as eu ton indemnité de départ, [puis je ne sais pas], mettons t'as 30 ans de service, tu reçois à vie 60% de ton salaire au lieu de 70, ça fait une différence. Puis je vous dis 60, mais il y en a qui sont partis à moins de ça, il y en a beaucoup qui sont partis à 55% de leur revenu. Puis ce n'est pas des pensions qui ont été indexées. Alors aujourd'hui ces gens-là, on en voit beaucoup qui ont repris le travail. Bien, dans le privé. Vous avez juste à regarder chez Wal-Mart, là, [tous] des retraités. (...) Oui, ah oui, il y en a beaucoup qui ont été obligés de se retrouver une autre job. Parce que les pensions n'étaient pas indexées. Le coût de la vie aujourd'hui est rendu tellement élevé (E7: 186:204) ».

Tableau 8.5 : Les conséquences négatives du PDV sur les conditions de départ du personnel partant

1. Les conséquences psychologiques négatives du PDV pour le personnel partant (N = 43)			
INDICATEUR	MINISTÈRES DU GROUPE A FRÉQUENCE	MINISTÈRES DU GROUPE B FRÉQUENCE	RATIO DES MOYENNES
Effet d'entraînement. Quelques départs non réfléchis.	A3 (2)	B1 (1)	
Prédominance du critère d'indemnisation sur celui de la préparation psychologique à la retraite.	A1 (2)	B1 (1) ; B3 (1)	
Manque de temps pour une préparation adéquate à la retraite. Quelques départs sans réflexion approfondie. Évaluation sommaire de la décision de départ.	A3 (2) ; A6 (3)	B1 (3) ; B3 (3) B4 (2)	
Sentiment d'incompétence chez candidats ayant quitté après le passage au Carrefour Transit.		B2 (1)	
Sentiment d'insécurité relative à la décision de départ. Caractère subit du PDV a entraîné insécurité de certains candidats peu préparés psychologiquement.	A1 (2) ; A6 (2)	B1 (1) ; B2 (1) B4 (1)	
Inquiétude de certains candidats de ne pouvoir accéder au PDV en raison de l'approbation tardive du départ et des délais dans le processus de gestion.	A3 (1)	B3 (2)	
Départ précipité dicté par la nécessité de profiter de l'aubaine chez certains retraités	A3 (1)		
Risque d'atteinte à la confidentialité du processus de départ.	A6 (2)		
Traitement de certains dossiers par téléphone ou Fax sans rencontre avec candidat en raison de l'éloignement géographique et du manque de temps.		B1 (1)	
Processus de traitement de départ impersonnel.	A6 (1)		
Difficulté à donner la totalité de l'information au retraité. Information déficiente. Planification financière fautive échouant à donner une information claire. Départ effectué sans connaissance adéquate des impacts financiers.	A1 (1)	B3 (3)	
Programme exigeant une grande attention de la consultation de la confiance à l'endroit de l'équipe. Grosse décision en raison des implications financières.	A3 (1)	B1 (1)	
Incertitude des retraités en raison du manque de transparence des autorités sur la répétitivité du PDV. Inquiétude concernant le départ en raison des tergiversations des autorités.		B1 (2)	
TOTAL (MOYENNE)	20 (X = 1.25)	23 (X = 1.64)	B > A (1.32) D.I.
2. Les conséquences financières négatives du PDV pour le personnel partant (N = 9)			
INDICATEUR	MINISTÈRES DU GROUPE A FRÉQUENCE	MINISTÈRES DU GROUPE B FRÉQUENCE	RATIO DES MOYENNES
Obligation de retour sur le marché du travail de certains retraités. insuffisance des indemnités. Non indexation de la pension.	A3 (1) ; A6 (1)	B3 (1)	
Montant d'indemnisation insuffisant pour assurer retraite confortable pour certains retraités.	A3 (1)		
Erreurs de calculs dans les indemnités de départ. Erreurs de traitement dans certains dossiers. Décision de départ prise sur la base d'erreurs.		B3 (5)	
TOTAL (MOYENNE)	3 (X = 0.19)	6 (X = 0.43)	B > A (2.26) D.I.
Total (N=52)			
INDICATEUR GLOBAL – CONSÉQUENCES NÉGATIVES SUR LES CONDITIONS DE DÉPART DU PERSONNEL	MINISTÈRES DU GROUPE A FRÉQUENCE	MINISTÈRES DU GROUPE B FRÉQUENCE	RATIO DES MOYENNES
Total (MOYENNE)	23 (X = 1.44)	29 (X = 2.07)	B > A (1.44). D.I.

Encadré 8.5 : Analyse comparative

Cinquante-deux énoncés traitant des conséquences négatives du PDV eu égard aux conditions de départ du personnel partant ont été identifiés. Sur ce total, seulement 23 proviennent du groupe A (avec une moyenne de 1.44), tandis que 29 proviennent du groupe B (avec une moyenne de 2.07). Le ratio des moyennes obtenues par les deux groupes montre que les participants du groupe B ont fait 1.44 fois plus souvent état de mauvaises conditions de départ à la retraite des candidats du PDV que ceux du groupe A (cf. Tableau 8.5).

Ce résultat global est reflété sur les deux sous-dimensions qui indiquent des conséquences négatives pour les retraités, tant du point de vue psychologique que celui financier (cf. indicateurs 1 et 2).

8.2.3. Les conséquences émotionnelles négatives du PDV sur le personnel restant

Tel qu'indiqué précédemment, la mise en œuvre du PDV s'est traduite par des conséquences négatives quant aux conditions d'emploi du personnel restant. Dans la présente section, il est question des impacts émotionnels du Programme pour cette même catégorie de personnel. En effet, à 37 reprises, des propos qui font état de l'émergence de sentiments négatifs tels que l'insécurité, la colère voire même la jalousie, ont été relevés. Ces propos ont été regroupés sous quatre thèmes (Tableau 8.6).

8.2.3.1. Les conséquences émotionnelles négatives inhérentes au départ, à la perte de collègues

L'analyse des verbatim a permis de distinguer trois grandes catégories de conséquences émotionnelles négatives chez le personnel restant (16). En effet, de l'avis des répondants, la perte d'expertise subite et parfois importante a semé un sentiment d'insécurité, autant chez les gestionnaires que chez le personnel non-cadre. Si l'insécurité chez les membres du personnel d'encadrement s'explique par le risque que la perte d'expertise fait peser sur la performance de l'unité organisationnelle dont ils ont la charge, certains membres du

personnel non-cadre, quant à eux, voient partir avec inquiétude des collègues plus compétents sur lesquels ils pouvaient compter.

« Bien il y avait deux mois de passés puis là, déjà les gestionnaires paniquaient et alors... Je serais portée à dire que ça a dépassé les attentes là. [Les cibles]. De combien, je ne sais pas (...). Les gestionnaires devenaient nerveux là puis ils avaient hâte que ça finisse. (...) C'était une torture morale pour eux autres (E21: 872:881) ».

Enfin, dans une moindre mesure, quelques répondants font état de souffrance ressentie par le personnel restant. Cette souffrance étant inhérente à la perte de collègues chers et appréciés autant pour leurs qualités personnelles et professionnelles que pour la qualité des liens tissés au fil des années.

8.2.3.2. Rupture du lien de solidarité envers le personnel partant

Dans la section précédente, il est apparu que le PDV a notamment créé insécurité et tristesse en raison du départ non prévu d'employés et de collègues estimés pour leurs compétences personnelles et professionnelles. Dans la présente section, il est, à l'inverse, question de l'émergence de sentiments tels l'envie ou la jalousie qui traduisent une rupture du lien de solidarité du personnel restant vis-à-vis du personnel partant. En effet, il ressort des propos présentés ci-dessous que la générosité perçue des primes de départ du PDV combinée à la courte durée de son implantation aurait créé des sentiments de jalousie, d'envie voire même de colère chez des personnes proches de la limite d'admissibilité et qui se voyaient refuser l'accès au Programme.

« [C]'était une espèce d'envie. (...) [É]videmment, il est très clair, dans l'esprit de tout le monde, [que] 300 personnes de moins au Ministère, c'est du travail de plus pour d'autres personnes. Dans bien des cas, [ceux qui restaient disaient à ceux qui partaient] : « Vous avez les meilleures conditions. Probablement que nous, on ne pourra jamais se rendre à la retraite dans ces conditions. On ne reverrait plus ça. » On enviait d'une certaine façon les gens. Et certains disaient : « Lui, il le mérite moins qu'un autre. ». On a commencé à faire des jugements comme ça (E33: 599:613) ».

8.2.3.3. Les conséquences émotionnelles négatives inhérentes aux mesures injustes prises à l'encontre du personnel restant

Tel qu'indiqué précédemment dans ce texte, un certain nombre de mesures injustes ont été prises tout au long de la mise en œuvre du PDV. Portées à l'endroit d'individus ou de catégorie de personnel, les mesures de rétention contre leur gré de certaines personnes de même que la pression en vue d'obtenir le départ anticipé à la retraite d'autres individus ont, dans bien des cas, suscité de la frustration chez les victimes de telles actions. Ces mêmes actes ont également causé de l'inconfort chez le personnel de la DRH qui était à divers degrés sollicité ou amené à y participer (7).

« [Le PDV] a incité aussi les gestionnaires [à se servir] du programme pour régler leurs cas problèmes. Donc ils cherchaient des moyens à inciter des personnes [à partir], même s'ils ne le demandaient pas. Ils poussaient même pour qu'on les contacte puis qu'on leur offre de leur faire des calculs. Ça je trouvais ça un petit peu particulier. (...) Spécial, disons qu'on se sentait un petit peu mal à l'aise par rapport à ça, parce que, normalement, il faut que ça vienne de l'employé (E18: 669:682) ».

8.2.3.4. Les conséquences émotionnelles négatives du PDV sur l'équipe de la DRH

En dernier lieu, nous avons également à trois reprises, observé l'émergence d'émotions négatives telles le stress et la nervosité chez les CRH. Ces sentiments étaient inhérents au fait que certains des professionnels rencontrés n'étaient pas complètement certains de la qualité du travail qu'ils accomplissaient, notamment le travail ayant trait aux calculs des indemnités de départ.

« Oui. Puis j'ai trouvé ça difficile parce que je manquais de formation à ce moment-là, puis ça allait tellement vite, il y avait tellement de départs (E7: 738:739) ».

Tableau 8.6 : Les conséquences émotionnelles négatives du PDV sur le personnel restant

1. Les conséquences émotionnelles négatives inhérentes au départ, à la perte de collègues (N = 16)			
INDICATEUR	MINISTÈRES DU GROUPE A FRÉQUENCE	MINISTÈRES DU GROUPE B FRÉQUENCE	RATIO DES MOYENNES
Anxiété due à l'incapacité d'avoir prévisions précises des conséquences du PDV.	A6 (1)		
Sentiment d'injustice chez certains employés survivants.	A5 (1)		
Sentiment d'insécurité chez certains employés et gestionnaires en raison de la perte de personnel.	A1 (2) ; A2 (1) A5 (2)	B4 (1)	
Souffrance reliée au départ de collègues.		B4 (1)	
Diminution du sentiment d'appartenance ou de l'esprit		B4 (1)	

d'équipe.			
Sentiment de frustration chez survivants.	A3 (2)		
Sentiment d'insécurité chez survivants. Sentiment d'insécurité chez gestionnaires et employés.	A5 (2)		
Programme insécurisant, générant angoisse, anxiété.	A6 (1)	B1 (1)	
TOTAL (MOYENNE)	12 (X = 0.75)	4 (X = 0.29)	A > B (2.59) D.I.
2. Rupture du lien de solidarité envers le personnel partant caractérisé par l'émergence de sentiments tels la jalousie, l'envie, la frustration de ne pas être admissibles (N = 11)			
INDICATEUR	MINISTÈRES DU GROUPE A FRÉQUENCE	MINISTÈRES DU GROUPE B FRÉQUENCE	RATIO DES MOYENNES
Frustration de personnes proches de la limite d'admissibilité au PDV et exclues pour cette raison.	A3 (3)	B3 (1)	
Sentiment d'envie chez le personnel restant. Sentiment de jalousie.	A1 (3) ; A3 (2)	B3 (1) ; B4 (1)	
TOTAL (MOYENNE)	8 (X = 0.5)	3 (X = 0.21)	A > B (2.38) D.I.
3. Les conséquences émotionnelles négatives inhérentes aux mesures injustes exercées à l'encontre du personnel restant (N = 7)			
INDICATEUR	MINISTÈRES DU GROUPE A FRÉQUENCE	MINISTÈRES DU GROUPE B FRÉQUENCE	RATIO DES MOYENNES
Déception de la catégorie de personnel exclue du Programme.		B3 (1)	
Inconfort du Coordonnateur concernant injustice du Programme face à certains employés. Sentiment de malaise chez le CRH raison de l'observation des pressions de départ exercées sur individus.	A3 (1)	B3 (1)	
Insécurité, incertitude et tristesse en raison de tentatives visant empêcher le départ.		B1 (1)	
Mécontentement et frustration de la catégorie de personnel exclue du Programme.		B3 (2)	
Jalousie envie en raison de l'exclusion du personnel line de sa participation à l'effort des compressions.		B3 (1)	
TOTAL (MOYENNE)	1 (X = 0.06)	6 (X = 0.43)	B > A (7.17) D.I.
4. Les conséquences émotionnelles négatives du PDV sur l'équipe (N = 3)			
INDICATEUR	MINISTÈRES DU GROUPE A FRÉQUENCE	MINISTÈRES DU GROUPE B FRÉQUENCE	RATIO DES MOYENNES
Changement difficile à implanter en raison de la faiblesse de la formation du CRH. Nervosité et incertitude concernant calcul adéquat des indemnités.		B3 (2)	
Stress du CRH.		B3 (1)	
TOTAL (MOYENNE)	0 (X = 0)	3 (X = 0.21)	B > A (A = 0) D.I.
Total (N=37)			
INDICATEUR GLOBAL – CONSÉQUENCES ÉMOTIONNELLES NÉGATIVES - PERSONNEL RESTANT	MINISTÈRES DU GROUPE A FRÉQUENCE	MINISTÈRES DU GROUPE B FRÉQUENCE	RATIO DES MOYENNES
Total (MOYENNE)	21 (X = 1.31)	16 (X = 1.14).	A ≥ B (1.15). D.N.I.

Encadré 8.6 : Analyse comparative

L'analyse des verbatim révèle 37 citations portant sur **les conséquences émotionnelles négatives** du PDV sur **le personnel restant**. Sur ce total, 21 sont le fait des informateurs du groupe A (avec une moyenne de 1.31) et 16 des répondants du groupe B (avec une moyenne de 1.14). Ainsi, bien que la moyenne du groupe A soit plus élevée que celle du groupe B, on ne note pas, globalement, de différence importante entre les deux groupes (ratio des moyennes des deux groupes = 1.15).

Toutefois, des différences importantes, ont été notées, entre les deux groupes, pour la totalité des sous-dimensions (cf. Tableau 8.6). Ainsi, les données du tableau nous permettent de constater que les informateurs du groupe A font plus souvent état, et

ce, de manière importante, de conséquences émotionnelles négatives inhérentes au départ de collègues. Il s'agit notamment d'effets tels l'anxiété, la souffrance, la diminution du sentiment d'appartenance à l'équipe de même que d'une rupture du lien de solidarité envers le personnel partant, caractérisée entre autre par la frustration, la jalousie, l'envie, etc. (cf. indicateurs 1 et 2 respectivement). En revanche, les répondants du groupe B, font plus souvent état, et ce, de manière importante, de conséquences émotionnelles négatives subséquentes aux mesures injustes exercées à l'endroit de certaines catégories de personnel, notamment celles exclues du PDV (cf. indicateur 3). Ce groupe de répondants fait aussi mention de conséquences émotionnelles négatives sur l'équipe de la DRH, notamment le stress des CRH (cf. indicateur 4).

8.2.4. Les conséquences attitudinales négatives du PDV sur le personnel restant

À 20 reprises, les propos recueillis ont permis d'observer l'émergence d'une détérioration des attitudes au travail (Tableau 8.7). Comme l'illustrent quelques-uns des propos de nos informateurs présentés ci-dessous, l'instauration du Programme a, entre autres, créé auprès du personnel restant des attentes irréalistes concernant les conditions de départ à la retraite en raison du manque de transparence des autorités sur la répétitivité du PDV, de la démobilisation chez les catégories de personnel exclues et de la démotivation, notamment chez certains employés s'étant retrouvés en situation d'apprentissage de nouvelles tâches. Cette démobilisation s'est traduite, selon les répondants, par une augmentation de l'absentéisme et une contre-performance volontaire chez certains individus. On a également déploré une démobilisation associée au fait que, pendant de longs mois, le départ à la retraite a été le principal sujet de conversation.

« Et puis il y avait toute la difficulté de remettre les gens au travail, parce que les gens ne parlaient que de retraite. (E28: 81:84) »

Tableau 8.7 : Les conséquences attitudinales négatives du PDV sur le personnel restant

1. Le PDV source de détérioration de la productivité organisationnelle (N = 20)			
INDICATEUR	MINISTÈRES DU GROUPE A FRÉQUENCE	MINISTÈRES DU GROUPE B FRÉQUENCE	RATIO DES MOYENNES
Démobilisation de la catégorie de personnel exclue du Programme.		B3 (1)	

Perte de motivation observée chez certains employés survivants en raison obligation d'apprentissage de nouvelles tâches.		B4 (1)	
Attentes irréalistes concernant les conditions de départ à la retraite en raison Manque de transparence des autorités sur la répétitivité du PDV. Attente de l'aubaine et effet démobilisant. Retraite devenue raison d'être des employés.	A1 (3) ; A2 (2) A3 (4) ; A4 (1) A5 (3)	B1 (1) ; B3 (2)	
Augmentation de l'absentéisme chez les survivants.		B1 (1)	
Contre-performance volontaire de certains employés en réponse au refus à leur requête de départ.	A2 (1)		
TOTAL (MOYENNE)	14 (X = 0.88)	6 (X = 0.43)	A > B (2.04) D.I.
Total (N=20)			
INDICATEUR GLOBAL – CONSÉQUENCES ATTITUDINALES NÉGATIVES – PERSONNEL RESTANT	MINISTÈRES DU GROUPE A FRÉQUENCE	MINISTÈRES DU GROUPE B FRÉQUENCE	RATIO DES MOYENNES
Total (MOYENNE)	14 (X = 0.88)	6 (X = 0.43)	A > B (2.05). D.I.

Encadré 8.7 : Analyse comparative

Un total de 20 citations portant **sur les conséquences attitudinales négatives du PDV** sur le personnel restant a été identifié. Sur ce total, 14 émanent des répondants du groupe A (avec une moyenne de 0.88) tandis que 6 émanent de ceux du groupe B (avec une moyenne de 0.43). Le ratio des moyennes des deux groupes nous permet de constater que les répondants du groupe A font 2.05 fois plus souvent état de la détérioration des attitudes du personnel restant à la suite de l'instauration du PDV dans leur ministère que les répondants du groupe B (cf. Tableau 8.7).

Cette détérioration des attitudes au travail inclut, entre autres, la démobilisation de certaines catégories de personnel, notamment, celles exclues du PDV, une augmentation de l'absentéisme, une contre-performance volontaire chez certains employés, etc.

Conclusion : À propos des impacts du PDV observés par les acteurs organisationnels

Ici, prend fin la présentation des résultats sur les impacts du PDV tels que décrits par les acteurs organisationnels. Ce qu'il faudrait retenir de cette section, c'est que les répondants dans l'ensemble accordent une plus grande place dans leurs témoignages aux impacts négatifs (185 énoncés, cf. Tableaux 8.4 à 8.7) qu'aux impacts positifs (31 énoncés, cf. Tableaux 8.1 à 8.3) du PDV.

La majeure partie des impacts négatifs identifiés par les acteurs ont trait aux conditions d'emploi du personnel restant (augmentation de la charge de travail du personnel restant, y compris de l'équipe de la DRH et pression accrue chez le personnel de supervision) et aux conditions de départ du personnel partant (faible niveau de préparation à la retraite avec comme corollaire le stress, indemnisation peu viable pour assurer une retraite confortable dans certains cas). Ces deux catégories d'aspects négatifs ont clairement généré davantage de préoccupations dans les organisations du groupe B (qui ont obtenu de moins bons résultats en matière de justice organisationnelle) que dans celles du groupe A.

Parmi les autres impacts négatifs observés par les répondants, on compte les conséquences émotionnelles sur le personnel restant et l'effet démobilisant du Programme sur le personnel restant. C'est uniquement sur ce dernier aspect qu'on note davantage de préoccupations exprimées par les répondants du groupe A.

À certains égards, les impacts réels du PDV identifiés par les répondants contrastent avec leurs propos quant aux impacts anticipés du programme. Alors que les acteurs organisationnels anticipaient certaines conséquences positives sur l'organisation (chapitre 6, Tableau 6.2), celles-ci ne semblent pas s'être matérialisées puisque nos répondants sont muets à ce sujet lorsqu'il est question des impacts réels. En revanche, les impacts négatifs du PDV sur la productivité de l'organisation semblent avoir été plus importants qu'anticipés, puisqu'on retrouve plusieurs énoncés à ce sujet dans le discours des répondants sur les impacts réels (Tableau 8.7), alors que ce thème est peu présent dans leurs propos sur les impacts anticipés (chapitre 6, Tableau 6.4).

Il est intéressant de voir que le point de vue des acteurs organisationnels semble rejoindre les conclusions des chercheurs (voir par exemple Gandolfi, 2008) quant au fait que les programmes de réduction des effectifs ne remplissent pas leurs promesses en matière d'efficacité organisationnelle. Par ailleurs, les répondants identifient des avantages liés à la progression de carrière pour un certain nombre d'individus, ce qui était également ressorti dans des travaux précédents (Emshoff, 1994).

Chapitre 9

Comprendre la gestion du PDV : la valeur explicative de la théorie de l'action raisonnée et d'autres courants théoriques

Ce dernier chapitre propose un modèle explicatif de la gestion du PDV s'appuyant notamment sur la théorie de l'action raisonnée (TAR) de Fishbein et Ajzen (2009 ; 1980). Après avoir présenté une adaptation de la TAR et discuté des forces et faiblesses de ce modèle, ce chapitre analysera dans quelle mesure les résultats obtenus confirment ou enrichissent les travaux théoriques et empiriques existants au sein d'autres courants théoriques.

9.1. Modèle explicatif proposé de la gestion du PDV : une adaptation de la théorie de l'action raisonnée

Le cadre d'analyse qui a servi de support à la collecte des données de la présente thèse repose principalement sur la théorie de l'action raisonnée de Fishbein et Ajzen (2009 ; 1980), qui a été présentée au chapitre 3. Développée dans le champ de la psychologie, la thèse de Fishbein et Ajzen met de l'avant les croyances et attitudes des personnes pour expliquer le comportement des individus. Cette section présente, dans un premier temps, une discussion sur la pertinence de la théorie de l'action raisonnée au regard du sujet à l'étude et propose, dans un deuxième temps, une explication globale de la dynamique à l'œuvre au sein de chaque groupe d'organisations qui s'inspire de cette théorie.

9.1.1. Les forces de la théorie de l'action raisonnée

Les résultats de cette étude confirment la TAR dont les principes (énoncés dans le cadre de référence, au chapitre 3) sont à l'effet que le comportement d'un individu est

déterminé par deux facteurs, dont l'un est d'ordre personnel (et réfère à l'attitude de l'individu à l'endroit du comportement visé) et l'autre d'origine sociale (et a trait à l'influence perçue de l'environnement social). De plus, pour augmenter la valeur prédictive de la TAR, Fishbein et Ajzen (2009 ; 1980) ont postulé que, lorsque l'attitude individuelle et la norme subjective étaient en contradiction, l'intention d'émettre un comportement donné sera déterminé par celui des deux facteurs dont le poids est le plus élevé. Dans le cas de la présente étude, on ne peut que constater que les croyances et attitudes nettement favorables des acteurs du groupe A (équipe de DRH et autorités ministérielles) eu égard aux impacts du PDV ont eu une incidence sur le processus de gestion du changement. En revanche, dans le groupe B, le changement a été mieux accueilli par les équipes de DRH que par les dirigeants. Il s'en est suivi qu'en dépit d'une attitude favorable à l'endroit du Programme, les équipes de DRH des ministères et organismes de ce groupe n'ont pas été en mesure de mettre en place dans leur totalité les mesures identifiées dans la phase préparatoire du changement, leur action étant modulée par leur norme subjective, en plus d'être entravée par des mesures posées par d'autres acteurs organisationnels plus influents, soit les autorités ministérielles.

Cette thèse a dans une large mesure validé la théorie de l'action raisonnée²³, dans ce sens qu'elle a réussi à montrer que :

- Les croyances et attitudes des acteurs organisationnels eu égard au PDV (à savoir la norme individuelle) avaient une influence sur les mesures entreprises pour implanter le changement au sein de leur organisation. Ainsi, plus les acteurs étaient à priori favorables au PDV et lui attribuaient des conséquences positives, plus ils ont mis en place des mesures favorables à la perception de la justice organisationnelle.
- L'attitude et les croyances des personnes directement impliquées dans la mise en œuvre du PDV étaient dans une large mesure influencées par la norme subjective, représentée ici par les croyances et attitudes véhiculées par le reste du personnel, notamment les autorités ministérielles.

²³ Il convient de rappeler ici que le devis de recherche adopté dans le cadre de cette thèse a été élaboré de façon à recueillir des données en lien avec les concepts de norme «individuelle» et «norme subjective», définies par la TAR. En effet, les répondants ont, dans un premier temps, fait état de leurs croyances et attitudes eu égard au PDV et, dans un second temps, des attitudes et croyances d'autres acteurs influents de l'organisation.

- Une attitude et une vision «favorables et réalistes» des acteurs organisationnels eu égard au PDV étaient davantage associées à l'instauration de mesures porteuses de justice organisationnelle et, à l'inverse, une vision excessivement négative ou pessimiste du Programme de même qu'une attitude défavorable à son endroit étaient plus susceptibles d'induire des mesures de gestion injustes.

9.1.2. Proposition de modèle explicatif

Toutefois, les résultats de cette recherche ont permis de montrer que le modèle théorique de Fishbein et Ajzen, malgré sa pertinence pour étudier plusieurs aspects de la mise en œuvre d'un programme tel que le PDV, nécessite des ajustements pour être transposé au champ d'étude des organisations en général et au contexte particulier d'un changement impliquant une réduction des effectifs. En effet, le principal apport de cette thèse repose sur le fait qu'elle fait ressortir l'antériorité du contexte organisationnel, qui sera explicité dans les paragraphes suivants, sur l'expression des croyances et des attitudes des individus à l'endroit du changement.

Tel qu'expliqué plus loin dans ce chapitre, la culture organisationnelle préexistante et par extension le style de leadership des cadres supérieurs constitue un élément clé de ce contexte organisationnel. Les Tableaux 9.1 et 9.2, qui présentent un survol des facteurs qui caractérisent et distinguent les deux groupes d'organisations, montrent d'ailleurs que c'est à ce chapitre que les différences entre les deux groupes de ministères tendent à être les plus marquées. Le ratio des moyennes (présenté entre parenthèses pour chaque dimension ou sous-dimension) permet de juger de l'ampleur des différences entre les deux groupes d'organisations. On note des ratios particulièrement élevés lorsqu'il est question de leadership (entre 9 et 19).

Il semble que le contexte organisationnel antérieur au PDV, et au premier chef le style de leadership des gestionnaires en place, a façonné à la fois les croyances des acteurs à l'endroit du PDV et les mesures de gestion qu'ils ont adoptées. C'est pourquoi le modèle explicatif proposé dans ce chapitre (Figure 9.1) intègre certaines propositions

théoriques issues des théories sur le leadership (présentées au chapitre 2). On note également en observant les Tableaux 9.1 et 9.2 un certain nombre de facteurs déterminants ayant émergé du discours des acteurs organisationnels qui renvoient à d'autres courants théoriques. La contribution de ces autres perspectives pour expliquer la gestion du PDV sera discutée dans les prochaines sections de ce chapitre.

Tableau 9.1 : Portrait des principaux résultats du groupe A Récapitulatif des dimensions et sous-dimensions pour lesquelles les scores des répondants du groupe A sont supérieurs à ceux du groupe B (incluant le ratio des moyennes)*

Éléments du contexte organisationnel prédominants chez le groupe A
Caractéristiques aidantes du PDV (3.83) <ul style="list-style-type: none"> ✓ Soutien technique adéquat ✓ Période de lancement opportune
Culture de travail au sein de l'équipe de la DRH (5/0) <ul style="list-style-type: none"> ✓ Gestion participative
Culture organisationnelle en matière de gestion des ressources humaines (4/0) <ul style="list-style-type: none"> ✓ Bonnes pratiques de gestion des ressources humaines antérieures au PDV
Relations harmonieuses entre l'équipe de la DRH et les autres acteurs organisationnels (15.21) <ul style="list-style-type: none"> ✓ Gestion participative ✓ Valeurs organisationnelles de respect, d'équité et d'entraide
Caractéristiques socioprofessionnelles positives des membres de l'équipe de la DRH (1,55) <ul style="list-style-type: none"> ✓ Expérience antérieure de gestion des programmes de réduction de personnel ✓ Autonomie de gestion
Caractéristiques professionnelles et attitudes du Directeur des ressources humaines : style de leadership (9/0) <ul style="list-style-type: none"> ✓ Style de supervision aidant et grande implication du DRH
Caractéristiques professionnelles et attitudes des membres de la haute gestion (9,36) <ul style="list-style-type: none"> ✓ Style de leadership positif des superviseurs et des autorités ministérielles ✓ Forte adhésion des autorités ministérielles au PDV
Croyances et attitudes eu égard au PDV véhiculées de façon prédominante dans le groupe A
Croyance quant à l'incidence positive du PDV sur le personnel** <ul style="list-style-type: none"> ✓ Mesure humanitaire axée sur la compassion (1,72) ✓ Outil qui pérennise les conditions d'emploi du personnel restant (9/0)
Croyance quant à l'incidence positive du PDV sur l'organisation** <ul style="list-style-type: none"> ✓ Moyen de gérer les sureffectifs organisationnels (1,30) ✓ Outil garantissant la paix sociale par le caractère volontaire du départ à la retraite (1,81)
Mesures de gestion du PDV prédominantes dans le groupe A
Mesures favorables à la perception de la justice organisationnelle prises par l'équipe de la DRH avant l'instauration du PDV (1.42) <ul style="list-style-type: none"> ✓ Mesures anticipatoires visant à s'assurer de l'atteinte des objectifs fixés par le PDV
Mesures favorables à la perception de la justice prises par l'équipe de la DRH durant l'implantation du PDV** <ul style="list-style-type: none"> ✓ Interactions entre retraités et représentants de l'organisation (1,81) ✓ Support psychologique au personnel restant (2,61) ✓ Support psychologique au personnel partant (3,57) ✓ Respect des règles de sélection, de rétribution, du PDV fixées par le SCT

Mesures favorables à la perception de la justice organisationnelle prises par d'autres acteurs organisationnels durant l'instauration du PDV (1,56)
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Support financier au personnel partant pour assurer la viabilité financière du projet de départ à la retraite ✓ Diverses mesures de réduction des coûts en vue d'atteindre les objectifs du PDV
Les mesures favorables à la perception de la justice prises par l'équipe de la DRH après l'implantation du PDV (1,54)
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Bilan des impacts du PDV, soutien aux retraités, etc.
Conséquences du PDV prédominantes chez le groupe A
Conséquences positives du PDV sur les conditions d'emploi du personnel restant (3,86)
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Bon climat de travail en dépit du PDV ✓ Maintien du lien d'emploi pour le personnel occasionnel restant
Conséquences positives du PDV sur les conditions de départ du personnel partant (2,63)
Les conséquences émotionnelles négatives du PDV sur le personnel restant***
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conséquences émotionnelles négatives inhérentes au départ, à la perte de collègues (2,59) ✓ Rupture du lien de solidarité envers le personnel partant (2,38)
Conséquences attitudinales négatives du PDV sur le personnel restant (2,05)
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Détérioration de la productivité organisationnelle

*Seules les «différences importantes» ont été retenues. (i.e. 25% plus d'énoncés – voir la définition au chapitre 4).

** Les différences relatives à cette dimension sont globalement «non importantes», mais il existe des «différences importantes» au niveau des sous-dimensions.

***Globalement, le groupe B domine sur cette **dimension** ; en revanche, le groupe A domine sur certaines **sous-dimensions** illustrées dans le tableau ci-dessus.

Tableau 9.2 : Portrait des principaux résultats du groupe B - Récapitulatif des dimensions et sous-dimensions pour lesquelles les scores des répondants du groupe B sont supérieurs à ceux du A (incluant le ratio des moyennes)*

Éléments du contexte organisationnel prédominants chez le groupe B	
Caractéristiques contraignantes du PDV (1,31)	
✓ Court délai d'implantation	✓ Complexité du PDV
✓ Soutien technique déficient	✓ Marge de manœuvre restreinte de l'équipe
Culture organisationnelle défavorable (2,84)	
✓ Pratiques, us et coutumes préexistantes concernant la gestion de l'information, budget ou des ressources humaines	✓ Culture préexistante de conflit, de non-reconnaissance, etc.
	✓ Absence de gestion participative
Contexte structurel et matériel de l'organisation contraignant (2,86)	
✓ Manque de ressources humaines	✓ Contexte réglementaire et administratif
✓ Forte dispersion géographique	✓ Rareté des ressources financières
Caractéristiques socioprofessionnelles du Directeur des ressources humaines : style de leadership négatif (9/0)	
✓ Style de supervision peu aidant et « laissez-faire » du DRH	
Caractéristiques culturelles défavorables de l'équipe de la DRH (3/0)	
✓ Absence d'éléments de gestion participative	
Caractéristiques socioprofessionnelles de la haute gestion: style de leadership négatif (19)	
✓ Faible adhésion au PDV et manque de vision des autorités ministérielles	✓ Faible implication et « laissez-faire » des autorités ministérielles
	✓ Manquements éthiques d'acteurs organisationnels influents
Départs ou absences prolongées de membres de l'équipe de gestion du PDV (6/0)	
✓ Départs ou absences prolongées de membres de l'équipe de gestion du PDV	
Croyances et attitudes eu égard au PDV véhiculées de façon prédominante dans le groupe B	
Croyances quant à l'incidence négative du PDV sur le personnel (2,93)	
✓ Détérioration des conditions d'emploi du personnel restant	✓ Perte du pouvoir décisionnel et de l'influence des gestionnaires
✓ Mesure « cavalière » aux implications psychologiques négatives	✓ « Piège financier » pour certains candidats à la retraite
Croyances quant à l'incidence négative du PDV sur l'organisation (1,29)	
✓ Détérioration de la qualité des services offerts au public	
✓ Programme mal conçu, susceptible d'avoir des répercussions négatives sur l'organisation	
Mesures de gestion du PDV prédominantes dans le groupe B	
Mesures favorables à la perception de la justice organisationnelle prises par l'équipe de la DRH avant l'instauration du PDV (1,42)	
✓ Mesures anticipatoires portant sur la nature et qualité de l'information acheminée au personnel partant	✓ Mesures portant sur la nature et la qualité de l'information acheminée au personnel restant
✓ Mesures portant sur le support au personnel d'encadrement	✓ Autres mesures préparatoires en vue du bon déroulement du PDV
Mesures défavorables à la perception de la justice organisationnelle prises par l'équipe de la DRH durant l'instauration du PDV (38,17)	
✓ Absence de support à l'équipe de la DRH	✓ Traitement déficient du dossier des candidats au départ
✓ Non-respect du cadre de gestion par l'équipe	✓ Absence d'aide ou de support aux gestionnaires
✓ Style de leadership « Laissez-faire » du DRH	✓ Mesures d'accompagnement déficientes et impersonnelles
Mesures défavorables à la justice organisationnelle perçue prises par d'autres acteurs organisationnels durant l'instauration du PDV (2,39)	

✓ Mesures de rupture « illégale » des conditions d'emploi	✓ Mesures ignorant les objectifs et la philosophie du PDV
✓ Rupture « illégale » des règles du cadre de gestion du PDV	✓ Violation implicite ou explicite des règles de sélection, de rétribution
Conséquences du PDV prédominantes chez le groupe B	
Conséquences positives du PDV sur les conditions de départ du personnel partant (2,63)***	
✓ Effets positifs inhérents aux conditions avantageuses de séparation	
Conséquences émotionnelles positives du PDV sur les CRH (4,83)	
✓ Sentiment de valorisation	
Conséquences négatives du PDV sur les conditions d'emploi du personnel restant (2,33)	
✓ Augmentation de la charge de travail de l'équipe	✓ Augmentation de la pression chez les gestionnaires
✓ Augmentation de la charge de travail du personnel restant	✓ Détérioration du niveau d'encadrement
Conséquences négatives du PDV sur les conditions de départ du personnel partant (1,44)	
✓ Conséquences psychologiques négatives sur le personnel partant	✓ Conséquences financières négatives sur le personnel partant
Les conséquences émotionnelles négatives inhérentes au départ, à la perte de collègues**	
✓ Impacts psychologiques des mesures injustes exercées à l'encontre du personnel restant (7,17)	
✓ Conséquences émotionnelles négatives du PDV sur l'équipe (3/0)	

*Seules les «différences importantes» ont été retenues (i.e. 25% plus d'énoncés – voir la définition au chapitre 4).

**Les différences relatives à cette dimension sont globalement «non importantes», mais il existe des «différences importantes» au niveau des sous-dimensions.

***Globalement, le groupe A domine sur cette **dimension**, mais le groupe B domine sur les **sous-dimensions** présentées dans le tableau ci-dessus.

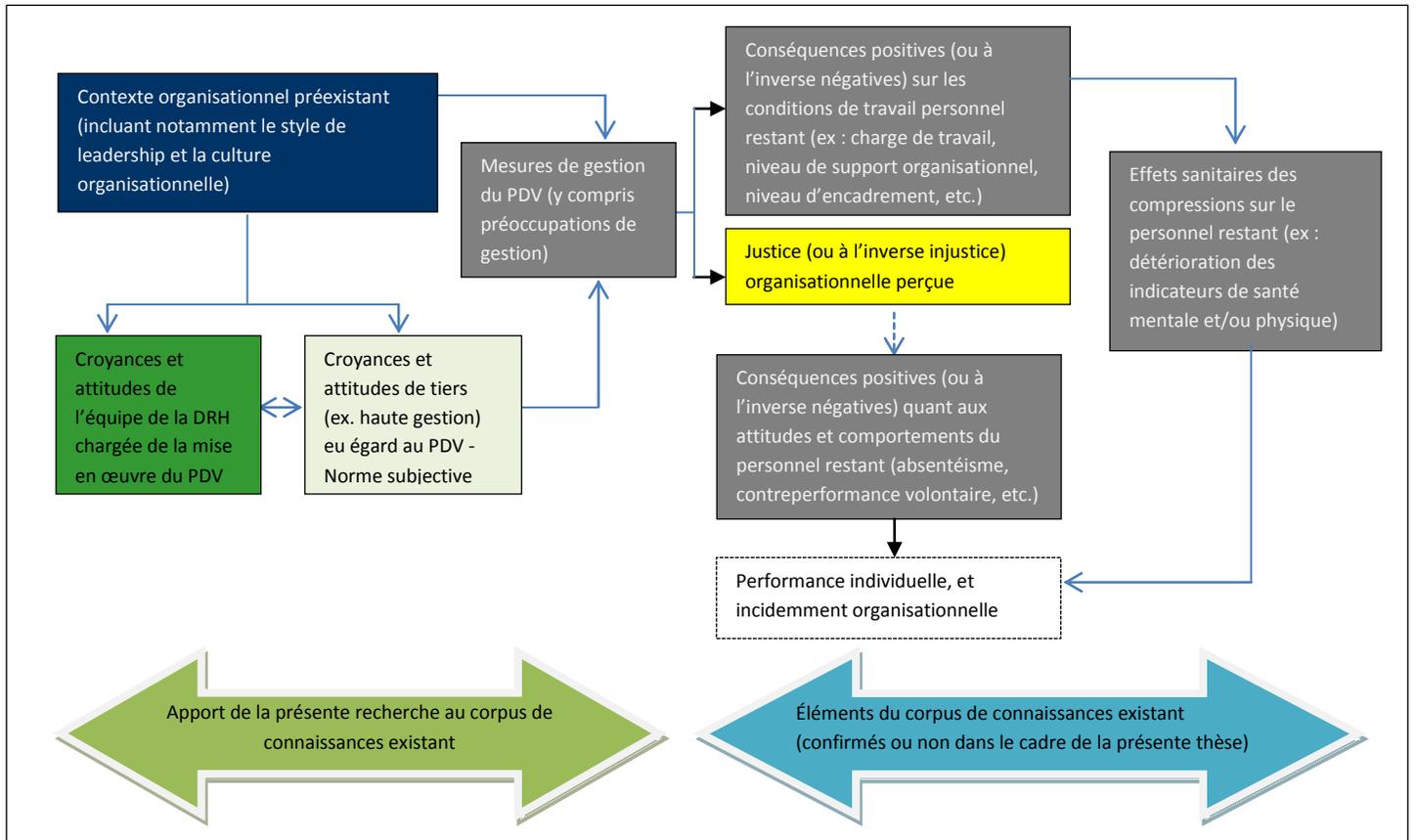


Figure 9.1 : Modèle explicatif global de la gestion du PDV – Apports de la TAR et des théories psychosociales du changement à la compréhension du processus de gestion de réduction des effectifs organisationnels

A partir du modèle explicatif global présenté à la Figure 9.1, il est intéressant d'analyser les principales différences entre les deux groupes d'organisations eu égard aux grandes composantes de ce modèle (contexte, croyances, mesures de gestion et impacts réels). Dans la Figure 9.2, les composantes pour lesquelles le groupe A domine sont indiquées en beige alors que celles pour lesquelles le groupe B domine sont indiquées en rose. On voit clairement que les deux groupes d'organisations ont suivi des trajectoires différenciées quant à la gestion du PDV. Ces trajectoires débutent avec une différence claire quant au contexte organisationnel, qui est plus favorable à une réception positive du PDV par les acteurs organisationnels du groupe A. En réaction à une menace perçue, les acteurs du groupe B mettent davantage des mécanismes de défense que des stratégies de gestion efficace du Programme. Ces mesures délétères du groupe B pendant l'implantation du PDV se sont à leur tour traduites par une dégradation des conditions d'emploi du personnel restant.

Légende	
Différence importante : A > B sur cette dimension	T = fréquence de mention de la dimension
Différence importante : B > A sur cette dimension	Différence non importante : A=B sur cette dimension

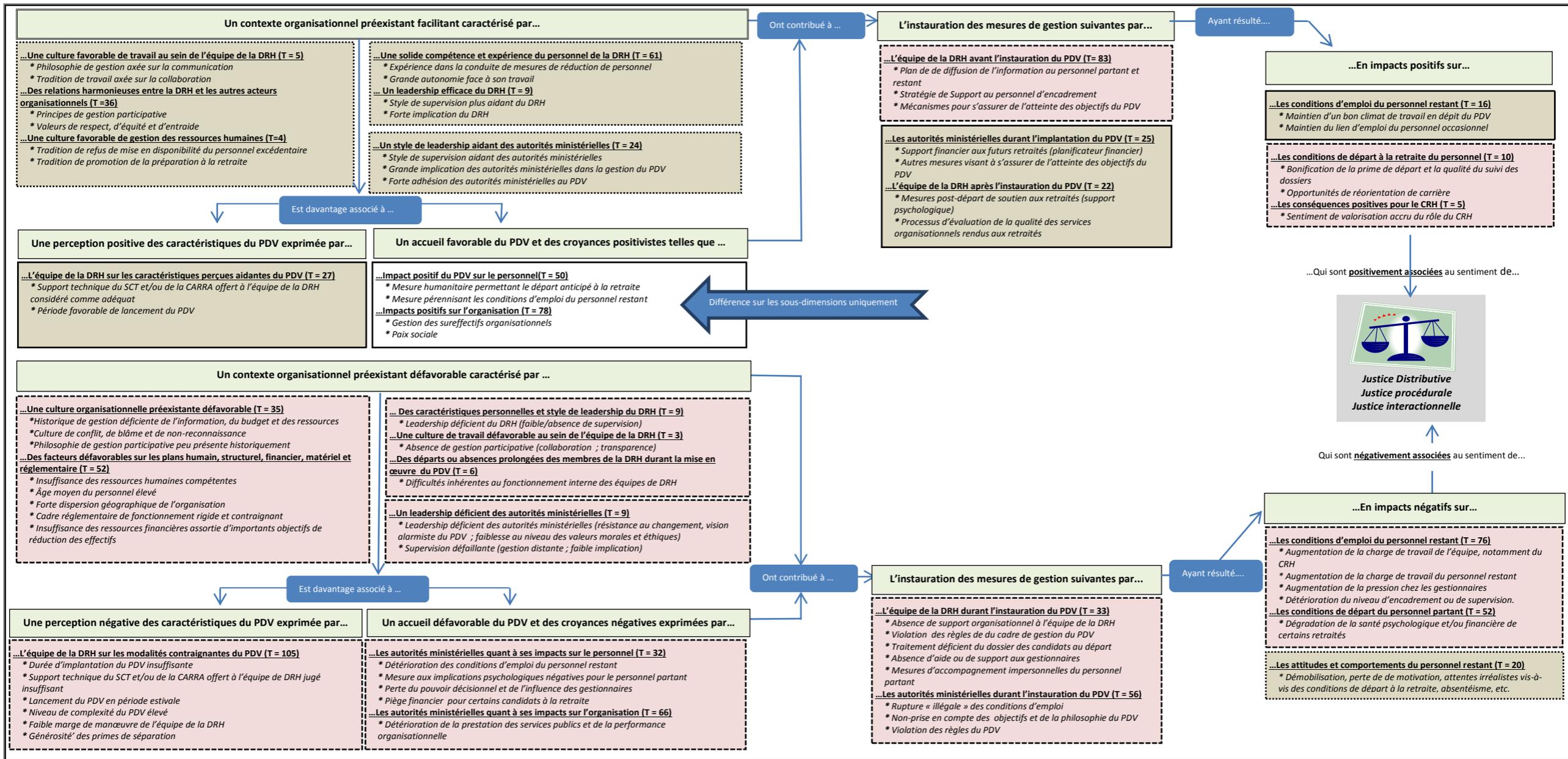


Figure 9.2 : modèle explicatif détaillé de la gestion du PDV

9.2. Analyse des composantes du modèle explicatif à la lumière des travaux existants

Les résultats de cette étude seront discutés au regard des travaux théoriques et empiriques existants. Cette discussion sera structurée en fonction des quatre principales composantes du modèle explicatif proposé, soit le contexte organisationnel, les croyances, les mesures de gestion et les impacts.

9.2.1 Le contexte organisationnel : l'apport des théories du leadership et de la culture

La principale découverte de cette recherche réside dans l'éclairage que proposent les variables contextuelles dans la vision des acteurs organisationnels de même que dans leur action quotidienne. Alors que l'impact négatif des mesures injustes adoptées en période de réduction des effectifs a été bien documenté (voir par exemple la synthèse de Cooper, Pandey et Campbell Quick (2012), il n'avait pas encore été possible de comprendre les causes qui soutiennent l'instauration de pratiques de gestion injustes dans un contexte de réduction de personnel. L'originalité de cette recherche réside donc dans le fait qu'elle a permis de ressortir les éléments du contexte organisationnel préexistant comme facteurs explicatifs de la vision, des attitudes et de l'action différenciées des acteurs organisationnels eu égard au PDV.

Tel qu'indiqué précédemment, ce thème ne fait pas partie du guide d'entrevue ayant encadré la collecte de données, mais est clairement ressorti des propos des participants à l'étude. Précisons que, pour les fins de cette recherche, le concept de «contexte» inclut 1) des facteurs présents dans les organisations avant la mise en œuvre du PDV (culture organisationnelle, présence de leaders, contraintes matérielles, etc.) et/ou 2) des facteurs externes à l'action des répondants (modalités du PDV, imprévus, etc.).

De tous les concepts présents dans modèle explicatif schématisé (Figure 9.2), ceux qui ont trait au contexte organisationnel sont ceux qui sont le plus mentionnés. Les contextes organisationnels aidant et défavorable récoltent respectivement 130 et 114 citations et sont donc

plus présents dans le discours des répondants que les autres dimensions du modèle explicatif. De plus, les dimensions liées au contexte organisationnel sont essentiellement celles sur lesquelles les deux groupes d'organisations se distinguent le plus significativement (tel que le montrent les ratios de moyennes, présentés dans les Tableaux 9.1 et 9.2). Contrairement aux autres concepts qui émergent de l'étude (mesures de gestion du PDV et impacts du PDV), où l'on observe que les deux groupes sont présents autant dans leurs sous-dimensions positives et négatives, on note que les deux groupes d'organisations se démarquent sans équivoque. Les organisations du groupe A ont dominé sur la totalité de la sous-dimension «contexte facilitant» et, à l'inverse, les organisations du groupe B ont dominé sur la totalité de la sous-dimension «contexte organisationnel défavorable». Le style de leadership des administrateurs en place, et par extension la culture organisationnelle, constitue une composante clé du contexte organisationnel, alors que les facteurs structurels ou matériels semblent revêtir moins d'importance.

9.2.1.1 Le style de leadership

De nombreuses études portent sur les distinctions à opérer entre un leader et un gestionnaire. Dans le cadre de cette thèse, le parti qui est pris est à l'effet que si, au quotidien, une même personne peut être amenée à gérer et à diriger, le concept de «leadership» renvoie davantage à la vision, à la manière d'articuler cette vision, de la partager, de susciter l'adhésion autour de cette vision (Koontz et O'Donnell, 1980). Sans y être opposé, le concept de «gestion» réfère aux actions quotidiennes qui contribuent à matérialiser sur le terrain la vision énoncée par soi-même ou par un autre (Koontz et O'Donnell, 1980). La posture adoptée dans cette thèse rejoint donc la position d'autres universitaires comme, par exemple, Séguin et al. (2008), Tremblay et al. (2005), Caldwell (2003) qui trouvent qu'une stricte séparation des deux rôles est non seulement artificielle, mais qu'elle peut induire une dévalorisation du rôle du cadre intermédiaire qui serait uniquement perçu comme un simple exécutant d'une vision énoncée par des leaders se trouvant aux échelons supérieurs de l'organisation. Ainsi, notre point de vue est à l'effet qu'une personne, peut-être «leader» et «gestionnaire» en même temps, et ce, quelle que soit sa position hiérarchique. La distinction entre les deux catégories de rôle réside, à notre sens, dans

la portion d'activités quotidiennes dévolues à l'articulation de la vision par opposition à la mise en œuvre de cette vision.

Les différences relatives aux styles de leadership, tant des gestionnaires chargés de la mise en œuvre du PDV que de la haute gestion des ministères, sont extrêmement marquées, comme le montrent les Tableaux 9.1 et 9.2. Les énoncés liés à des styles de leadership positifs (c'est-à-dire favorables au succès du changement organisationnel proposé) sont environ 10 fois plus nombreux dans le discours des répondants du groupe A alors que ceux liés à des styles de leadership négatifs sont environ 10 à 20 fois plus fréquents dans les propos des répondants du groupe B. Le groupe A est visiblement doté de leaders qui ont su transcender les aspects menaçants du Programme, communiquer une vision favorable du PDV et mobiliser le personnel autour de cette nouvelle mesure. À l'inverse, le groupe B n'a pas pu compter sur autant de leaders mobilisateurs.

Le style de leadership des directeurs de ressources humaines : Les conseillers en ressources humaines du groupe A attribuent à leurs superviseurs un style de leadership plus supportant et une grande implication. À l'inverse, les répondants du groupe B indiquent que le mauvais fonctionnement des équipes de gestion du PDV est étroitement lié à un style de supervision déficient du DRH. La présence au sein des organisations du groupe B d'un DRH peu expérimenté, peu intéressé à la mise en œuvre du PDV et présentant un style de supervision distant sont étroitement liés aux dysfonctionnements qui sont observés au sein de l'équipe de DRH et qui ont nui à une mise en œuvre efficace du Programme. Le niveau hiérarchique du CRH ne lui permettant pas de prendre de décisions de niveau stratégique, la transmission d'informations cruciales quant au déroulement de la mise en œuvre du PDV sur le terrain ne s'est pas toujours faite de manière diligente et efficace aux échelons supérieurs de l'organisation, nuisant à la mise en place de mesures correctrices contribuant à atténuer les impacts négatifs du Programme sur l'organisation.

Le style de leadership de la haute gestion : Au sujet des comportements des membres de la haute direction, l'étude a permis de constater que les organisations du groupe B étaient largement confrontées, comparativement à celles du groupe A, à des autorités ministérielles dont le style de leadership était marqué par la résistance au changement, une vision alarmiste

du PDV ou une absence de vision, un style de supervision peu aidant (caractérisé par une gestion distante et une faible implication) et, enfin, une faiblesse au niveau des valeurs morales et éthiques (cf. Tableau 8.15, chapitre 8, section 2.7). Dans le cas du PDV, la commande étant lancée du Gouvernement du Québec, on aurait dû s'attendre à ce que le mouvement de changement soit impulsé du haut vers le bas de l'organisation. En l'absence d'un leadership fort faisant la promotion du PDV, il devenait difficile pour le personnel de la DRH de l'implanter adéquatement au sein de l'organisation.

Ces résultats font écho aux conclusions de nombreuses études empiriques et réflexions, menées autant par les théoriciens du leadership que par ceux du changement stratégique des organisations, qui ont identifié de nombreux facteurs critiques au succès du changement organisationnel. Au nombre de ces facteurs de succès qui ont fait défaut aux organisations du groupe B, on compte d'abord la présence de leaders (Tziner *et al.*, 2012) dits transformationnels (Tichy et Devanna, 1985 ; Bass, 1985), mobilisateurs (Tremblay *et al.*, 2005), ou stratégiques (Séguin *et al.*, 2008). Ainsi, quel que soit le qualificatif accolé à ces leaders, de nombreuses qualités leur sont imputées, en tout premier lieu la capacité à fournir une vision claire (McMahan, Pandey et Martison, 2012 ; Soparnot, 2009 ; Tremblay *et al.*, 2005 ; Rondeau, 1999 ; Bass, 1985), à long terme (Tremblay *et al.*, 2005), partagée (Soparnot, 2009 ; Covin et Kilman, 1990 ; Beckhard, 1988) et positive du changement (Séguin *et al.*, 2008). Toujours, au sujet de la vision, on s'attend également d'eux qu'ils travaillent de manière à susciter, au sein de l'organisation, la perception de la légitimité ou de la nécessité du changement à implanter afin de favoriser son adoption par l'ensemble des acteurs organisationnels (Moynihan *et al.*, 2012 ; Soparnot, 2009 ; Rondeau, 1999).

En ce qui a trait à la gestion du changement, on s'attend en tout premier lieu de ces «leaders stratégiques» qu'ils mettent en place une équipe de «champions» du changement et, plus précisément, de personnes compétentes et désireuses de gérer la transformation organisationnelle (Hafsi et Fabi, 1997 ; Calori et Atamer 1990 ; Maccoby, 1989 ; Mohrman *et al.*, 1989 ; Nadler et Tushman, 1986). On compte également sur l'habileté de ces leaders à rassembler toutes les forces nécessaires au succès du changement. Ceci passe par plusieurs mécanismes, dont une supervision étroite des activités de transformation (Rondeau, 1999) ainsi qu'un comportement irréprochable, d'un point de vue éthique, qui suscite la confiance et l'adhésion de l'équipe (Hargrove *et al.*, 2012 ; Soparnot, 2009 ; Peus *et al.*, 2009 ; Oreg, 2006 ; Bass, 1985), de même que la motivation des subordonnés (Tziner *et al.*, 2012 ; Covin et

Soparnot, 2009 ; Kilman, 1990 ; Calori et Atamer, 1990). S'agissant de motivation, Tziner *et al.* (2012) avancent que les leaders exercent une forte influence sur le niveau de motivation de leurs subordonnés, et ce, par le biais des relations que les premiers entretiennent avec les seconds.

En définitive, si ces habiletés de leadership stratégique/transformationnel ne sont pas déployées, le risque est grand que l'organisation n'adhère pas au changement. Ceci s'est vérifié dans les organisations du groupe B étudiées dans cette thèse, dans lesquelles les comportements (décrits au chapitre 7) des autorités ministérielles et de certains des DRH s'apparentent davantage aux attitudes de leaders de type «laissez-faire» décrits par des auteurs comme Bass (1980), Tremblay *et al.* (2005) ou Judge et Piccolo (2004).

Il convient de souligner qu'aucune étude à ce jour ne s'est attelée à examiner l'incidence du style de leadership sur la gestion des programmes de réduction de personnel, comme le fait la présente recherche. Les résultats obtenus dans ce travail suggèrent fortement que ce courant théorique devrait être examiné davantage pour mieux comprendre l'action des leaders dans un contexte de réduction de personnel.

9.2.1.2 La culture organisationnelle

L'étude a permis de constater qu'avant que ne soit implanté le PDV, les organisations du groupe A bénéficiaient d'une culture de travail, tant au sein de la DRH que du ministère, qui s'est avérée un atout.

S'agissant de la culture organisationnelle, de nombreux auteurs, dont entre autres, Tziner *et al.* (2012), Soparnot (2009), Séguin *et al.* (2008), ont démontré l'importance de la culture organisationnelle dans la conduite du changement. Ainsi, Séguin *et al.* (2008) suggèrent qu'il importe que les dirigeants soient conscients de la culture existante (y compris les sous-cultures) dans la mise en œuvre de la stratégie de gestion du changement. Pour leur part, Tziner *et al.* (2012) admettent qu'une culture organisationnelle innovante, basée sur l'entraide, joue un rôle vital eu égard à l'engagement des employés et de leur performance. Ces mêmes auteurs indiquent également que des valeurs organisationnelles qui renforcent le sentiment de loyauté et d'engagement envers l'organisation, de même que le respect du personnel, la sécurité d'emploi

et le travail d'équipe sont associées à des niveaux plus élevés de rétention de personnel. Enfin, Soparnot (2009) se fait plus précis et constate qu'une culture cohésive constitue un atout dans le sens où sa présence permet de transcender les appréhensions des acteurs organisationnels eu égard au changement.

La présente recherche confirme les résultats de travaux antérieurs sur le changement organisationnel et montre la pertinence des facteurs culturels dans un contexte de réduction de personnel.

Dans les organisations du groupe A, on note au niveau de la DRH une culture de gestion participative axée sur une excellente communication entre les membres de l'équipe. À l'échelle ministérielle, les organisations du groupe A se démarquent notamment par des pratiques proactives de gestion de ressources humaines qui se traduisent, par exemple, par une forte tradition de préparation du personnel à la retraite et par le rejet de la mise en disponibilité du personnel comme outil privilégié de gestion des ressources humaines (réf. Tableaux 8.1 et 8.2, chapitre 8). Ce sont donc des organisations qui, bien avant l'introduction du PDV, avaient une bonne connaissance du phénomène de la retraite et qui ont donc été en mesure d'accompagner le plus adéquatement possible les personnes qui se sont prévaluées du PDV. Aux éléments de culture préexistante précédemment mentionnés s'ajoutent également la présence d'une excellente communication entre l'équipe de la DRH et les autres acteurs ministériels. Ainsi, d'une part, les directeurs des ressources humaines du groupe A disent être parfaitement intégrés aux hautes sphères du processus décisionnel de leur ministère et bénéficier d'une grande crédibilité auprès des autorités administratives et, d'autre part, les CRH jouissent de la confiance du personnel, tout ceci dans un climat général d'entraide, de respect et d'équité (réf. Tableaux 8.2 ; 8.3 et 8.3, chapitre 8, section 1).

À l'inverse des organisations du groupe A, celles du groupe B ne disposaient pas d'une culture de travail propice à l'instauration du PDV, et ce, autant au niveau de l'organisation (réf. Tableau 8.10, chapitre 8, section 2.2) qu'à celui plus restreint de la direction des ressources humaines (réf. Tableau 8.14, chapitre 8, section 2.6). À l'échelle de l'organisation, il appert que l'implantation et le succès du PDV ont été en partie compromis par des carences organisationnelles antérieures liées à des facteurs (réf. Tableau 8.10, chapitre 8, section 2.2) qui ont été identifiés dans les travaux scientifiques existants, dont la présence d'une culture de conflit nuisant à la collaboration (Rondeau, 1999 ; Hafsi et Fabi, 1997), une mauvaise

communication (Khalid et Rehman, 2011 ; Colvin et Kilman, 1990) et, enfin, par une absence de gestion participative (Soparnot, 2009 ; Colvin et Kilman, 1990).

S'agissant de la politique de gestion des ressources humaines, il apparaît que les organisations du groupe B n'étaient pas dotées d'une politique de planification de la main-d'œuvre adéquate. Cette étude corrobore les observations de Gandolfi (2012 ; 2006) qui note une tendance des organisations à se lancer dans les processus de réduction de personnel sans aucun plan de gestion de la formation du personnel. Dewitt (2012) a observé que les compressions de personnel, aussi bien planifiées soient-elles, ont un «potentiel de dommage». En effet, quand les compressions s'appliquent aux activités de support, il y a un risque de perte de mémoire organisationnelle. Cet auteur ajoute que, lorsque les programmes de réduction des effectifs sont mis en œuvre avant que la connaissance (i.e. l'information ou l'expertise) ne soit conservée dans les systèmes, il y a un risque de rupture de transfert d'information entre différents sous-groupes de l'organisation. Dans le cas de la présente recherche, une politique adéquate de planification du personnel aurait permis de connaître, entre autres, le pourcentage de personnes proches de la retraite, de déterminer avec précision quelles étaient les personnes clés dans chaque secteur, de s'assurer qu'il y avait une répartition appropriée par tranches d'âge de personnes travaillant dans des domaines exigeant des compétences cruciales et d'offrir, dans un délai raisonnable, des cours de préparation à la retraite. En l'absence d'une telle politique, il s'est avéré difficile d'assurer le transfert de l'expertise organisationnelle.

L'étude révèle également des défaillances au niveau des politiques organisationnelles de gestion de l'information. En effet, l'examen des verbatim montre que les organisations du groupe B n'avaient qu'une faible propension à documenter les processus de travail ou façons de faire, ce qui a aggravé les problèmes inhérents à la perte d'expertise. McMahan, *et al.* (2012) notent que les praticiens doivent analyser et comprendre l'impact de ce qu'ils appellent la « réduction du capital humain » au sein d'une organisation ayant expérimenté un processus de réduction des effectifs (connaissance, compétences et habilités), une démarche qui fait trop souvent défaut.

Au sujet du climat de travail antérieur au PDV, il ressort notamment que les organisations du groupe B avaient une culture organisationnelle caractérisée par une gestion autoritaire, par la non-reconnaissance du travail accompli ou par l'injustice, ce qui a pu expliquer pourquoi les répondants du groupe B font état plus souvent que ceux d'un groupe A du désir d'un très grand

nombre d'employés de partir à la retraite de façon anticipée, même chez ceux qui ne sont pas admissibles au PDV. Ce résultat fait écho aux conclusions de travaux, qui montrent qu'une telle culture organisationnelle contribue aux taux de roulement élevés des effectifs (Tziner *et al.*, 2012), incluant les départs anticipés à la retraite. Incidemment, la faible adhésion de l'organisation à la philosophie de gestion participative et l'absence d'un haut niveau de collaboration se sont traduites par l'isolement du CRH, qui travaillait en vase clos pour implanter le Programme, tel que l'aurait anticipé les théoriciens du changement stratégique (Soparnot, 2009).

Comme on peut s'y attendre, les résultats de cette thèse montrent une association entre le style de leadership et la culture organisationnelle. De nombreux auteurs ont traité de l'importance du leader dans la création de la culture organisationnelle. À titre d'exemple, Selznik (1984) a fait valoir que le rôle du leader était de protéger les valeurs de l'organisation. À cet égard, Gasper (1992) a avancé que le leader peut protéger les valeurs par la promotion d'une culture positive. Plus précisément, les études de Deal et Kennedy (1982) et de Peters et Waterman (1982) ont montré combien une culture positive contribuait à l'atteinte de buts de même qu'à la rentabilité des organisations qui connaissent du succès. Les leaders façonnent la culture par le biais de la vision et des stratégies porteuses de sens (Bennis et Nanus, 1985).

Dans la même veine, Schein (1985) a suggéré que les leaders ont fréquemment recours à certains mécanismes pour renforcer et développer la culture. Parmi ces mécanismes, on compte les priorités personnelles et les valeurs que ces leaders véhiculent, de même que leurs réactions en regard la performance des membres du groupe. Autrement dit, la manière dont les leaders réagissent face à une crise et le modèle qu'ils adoptent, notamment dans les domaines comme la loyauté et le dévouement à la tâche, sont également importants, car c'est par l'entremise de ces actions que les leaders distribuent les récompenses et font progresser les personnes qui détiennent les valeurs, compétences et caractéristiques désirées (Gasper, 1992). Plus récemment, Tziner *et al.* (2012) associent clairement l'émergence d'une culture innovante, à savoir favorable au changement organisationnel, à la présence de leaders transformationnels. En relation avec les observations de cette thèse, il convient de souligner qu'une culture organisationnelle, autoritaire, marquée par la non-reconnaissance du travail accompli, par l'injustice (comme on l'a observé dans certains ministères du groupe B) était moins susceptible de favoriser l'émergence de pratiques de gestion positives du PDV. Autrement dit, la

transformation imposée à l'organisation par le biais du PDV n'a contribué qu'à cristalliser les habitudes de travail et les comportements de gestion existants, pour le mieux (comme on l'a vu précédemment au sujet du groupe A) comme pour le pire (tel qu'observé dans le groupe B).

En guise de conclusion, notons qu'à ce jour, peu d'études sur les programmes de compression de personnel se sont véritablement attelées à faire un état des lieux quant aux pratiques de gestion en cours avant l'introduction de tels programmes. Le caractère novateur de cette thèse réside dans le fait que le cadre d'analyse a emprunté à l'approche culturelle du changement organisationnel pour comprendre le PDV.

9.2.2 L'influence limitée des facteurs structurels et matériels

L'impact des facteurs structurels et matériels ressort peu des propos des répondants du groupe A. Toutefois, l'examen des verbatim a révélé que, dès le départ, certaines des organisations du groupe B, pour diverses raisons, ne disposaient pas de ressources humaines en nombre et en qualité (i.e. compétences et expériences professionnelles notamment dans la mise en œuvre de mesures de réduction des effectifs) suffisants pour pouvoir passer adéquatement au travers d'un processus de réduction de personnel. Dans d'autres cas, la forte dispersion géographique de l'organisation combinée à un délai d'implantation court n'ont pas permis la mise en place de mesures adéquates d'accompagnement du personnel. Enfin, d'autres organisations du même groupe, notamment celles exerçant un rôle d'agence centrale, étaient aux prises avec un cadre réglementaire de fonctionnement rigide et contraignant et se devaient de montrer l'exemple au reste de la fonction publique en établissant des objectifs importants de réduction des effectifs (cf. Tableau 8.8, chapitre 8, section 1.8).

Cette recherche jette un éclairage nouveau sur l'impact des facteurs structurels dans la conduite d'un programme de réduction de personnel. En effet, jusqu'à date, hormis de rares études telles que celle de Cornolti et Moulin (2007) qui suggère de réfléchir à la structure organisationnelle souhaitée après le programme de compression, aucune étude sur les processus de compression ne s'est attardée à examiner l'incidence d'éléments comme la taille de

l'organisation, ou son étendue géographique dans la gestion de tels changements. Or, force est de constater qu'une organisation de grande taille et dispersée sur le territoire est susceptible de requérir une logistique (en termes de préparation, de temps et de ressources) plus importante qu'une organisation de petite taille. Ce facteur, déjà mis en relief par les théoriciens du changement stratégique (Hafsi et Fabi, 1997) semble avoir eu un impact négatif sur l'implantation du PDV, sans toutefois faire partie des facteurs déterminants qui ressortent de cette thèse.

9.3. Les croyances des acteurs : conformes aux propositions de la TAR et liées aux styles de leadership

Tel que noté précédemment (section 9.1), les croyances des différentes catégories d'acteurs contribuent à expliquer les mesures de gestion qu'ils ont adoptées, conformément aux hypothèses de la TAR. Ce travail a permis d'établir que le PDV a, dès le départ, reçu un accueil beaucoup moins favorable dans les organisations du groupe B que dans celles du groupe A et qu'il s'en est suivi une instauration de mesures de gestion du PDV délétères en plus grand nombre dans ce premier groupe. En effet, il ressort de l'étude que, dès l'annonce du PDV par le Gouvernement du Québec, cette mesure a immédiatement été perçue au sein des organisations du groupe B comme une mesure menaçante, tant du point de vue du bien-être du personnel (32 énoncés) que de la survie de l'organisation (66 énoncés). Cette thèse suggère également que les croyances des acteurs décisionnels sont à mettre en lien avec les styles de leadership

9.3.1 Une vision humaniste et une attitude positive à l'endroit du PDV partagée par l'ensemble des acteurs organisationnels du groupe A

L'examen des informations portant sur les croyances (chapitre 6) a permis de faire deux constats. Le premier est à l'effet qu'en dépit des résultats globaux sur les croyances positives des acteurs qui n'indiquent pas de différence importante entre les groupes A et B (réf. Tableau 6.1, chapitre 6, section 1), des différences importantes sont apparues entre les deux groupes au

niveau des sous-dimensions. Ainsi, les acteurs organisationnels du groupe A se distinguent de ceux du groupe B, en ce sens que les premiers ont une vision davantage humaniste du PDV, c'est-à-dire principalement centrée sur les dimensions humaines, sociales et psychologiques du changement qui leur est demandé d'implanter. Le second constat, quant à lui, est à l'effet que cette évaluation positive des impacts anticipés du PDV est partagée autant par les informateurs que par leur entourage (i.e. autorités ministérielles) au sein des organisations du groupe A. Ainsi, n'occultant pas l'objectif pénible de réduction de personnel et de coûts de fonctionnement organisationnel qui sert de trame de fond au PDV, ils ont néanmoins réussi à traduire ce programme ou à le redéfinir en mesure de changement aux répercussions anticipées positives sur le double plan individuel et organisationnel.

Ainsi, au niveau individuel, les équipes de la DRH du groupe A voient en ce Programme une mesure humanitaire axée sur la compassion qui favorisera le départ sans heurts de personnes proches de la retraite, fatiguées psychologiquement tout en pérennisant les conditions d'emploi du personnel restant. De plus, au niveau organisationnel, le PDV présente l'avantage d'être la solution la moins pénible pour résoudre les problèmes de sureffectifs organisationnels et son caractère volontaire est apprécié et considéré comme gage de paix sociale.

Même si elles font une évaluation positive du PDV, les autorités ministérielles du groupe A anticipent que cette mesure pourrait s'avérer coûteuse (réf. Tableau 4, chapitre 6, section 4). Ainsi, l'objectif de réduction de personnel n'est jamais oublié, mais plutôt perçu comme un défi présentant des avantages sur le double plan de l'individu et de l'organisation. L'expérience antérieure dans la conduite de mesures de réduction des effectifs organisationnels de certains membres des répondants du groupe A pourrait expliquer la justesse de leur évaluation quant aux coûts du PDV et leur capacité de préparer efficacement le changement (Hafsi et Fabi, 1997). Cette préoccupation a été intégrée, par les informateurs, dans le processus de gestion du PDV. De plus, ces résultats, comme on le verra plus tard dans ce chapitre, renforcent la théorie de l'action raisonnée, au sujet de la double influence des croyances individuelles et de la norme subjective sur le comportement (ou l'agir) d'une personne.

Bref, grâce à leur leadership (dont on a discuté précédemment lors de l'analyse du contexte organisationnel), les autorités ministérielles du groupe A se sont avérées des leaders efficaces qui ont su articuler une vision réaliste du PDV et mobiliser le personnel en vue d'obtenir du succès d'une mesure qui était à priori pénible pour leur organisation.

Les résultats observés quant aux comportements des cadres du groupe A confirment les hypothèses de nombreuses recherches sur les leaders transformationnels (Moynihan *et al.*, 2012 ; Tremblay *et al.*, 2005) qui avancent que la force du leader transformationnel sur les deux autres types de leader (i.e. transactionnel et laissez-faire) réside dans la capacité du leader transformationnel à mobiliser les employés pour des raisons «supérieures» plutôt que pour des raisons financières ou matérielles, et ce, en partageant avec eux un ensemble de valeurs et de causes et en leur faisant intérioriser celles-ci (Calori et Atamer, 1990 ; Bass, 1985 ; Burns, 1978).

9.3.2 Une vision technico-économique et une attitude négative à l'endroit du PDV chez les acteurs organisationnels du groupe B

En comparaison avec le groupe A, le groupe B présente une vision technico-économique du PDV, qui porte sur les aspects pécuniaires du Programme et néglige les dimensions humaines. En effet, le PDV est perçu par les cadres des organisations du groupe B comme une aubaine financière pour le personnel restant qui permettra certes de réduire la masse salariale des organisations, mais qui, en raison de son caractère volontaire, constitue une atteinte sérieuse à leur pouvoir décisionnel et à leur influence.

Comparativement aux répondants du groupe A, ceux du groupe B ont une vision pessimiste eu égard aux conséquences anticipées du PDV, tant sur les ressources humaines (réf. Tableau 5.3, chapitre 5, section 3) que sur la performance des organisations (réf. Tableau 5.4, chapitre 5, section 4). Plus précisément, les acteurs du groupe B ont davantage perçu le PDV comme une mesure «cavalière» pour le personnel partant, aux implications psychologiques délétères, voire même un «piège financier» pour certains des candidats au départ et une mesure susceptible de détériorer les conditions d'emploi du personnel. Au niveau organisationnel, la croyance prédominante au sein du groupe B était à l'effet que le PDV était susceptible d'aboutir à une détérioration de la qualité de la prestation des services au public. Bien que l'étude ne permette pas d'inférer des liens de causalité entre les dimensions du modèle explicatif, il y a lieu de croire que les facteurs contextuels, tels que la faible expérience des équipes de DRH du groupe B, auraient eu une incidence sur leur perception (en l'occurrence négative) du Programme.

Fait à souligner, on observe dans le groupe B un antagonisme entre les croyances exprimées par les équipes de DRH (qui sont positives, mais largement technico-économiques) et les croyances véhiculées par les autorités ministérielles (qui sont de façon prédominante défavorables au PDV). Ainsi, sur le total des 50 énoncés attribués au groupe B quant aux impacts positifs du PDV sur le personnel, 29 propos émanent des équipes de DRH et 21 sont attribués aux autorités ministérielles (Tableau 6.1, chapitre 6). Ainsi, la vision favorable du PDV, au sujet des impacts sur le personnel dans ce groupe est davantage le fait des équipes de DRH. À l'inverse, sur le total de 101 énoncés traduisant une vision négative des impacts du PDV, tant sur personnel que sur la performance organisationnelle, la grande majorité (soit 66) est attribuée aux autorités ministérielles (contre 35 pour les équipes des ressources humaines). Comme on le verra plus loin, cet antagonisme au niveau des croyances semble avoir un impact sur les mesures de gestion adoptées.

L'étude confirme les résultats des travaux de Sahdev (2004), qui a trouvé qu'il importe, dans un processus de restructuration, d'arrimer la vision stratégique (véhiculée par la haute gestion) à la vision opérationnelle (représentée dans cette étude par les équipes de DRH), pour en assurer le succès. Cela étant admis, cette recherche se démarque des travaux antérieurs dans le sens où elle montre l'importance du leadership à tous les niveaux de gestion. En effet, la vision favorable du changement présente aux niveaux intermédiaires (directeurs de ressources humaines et conseillers en ressources humaines du groupe B) a pu dans une certaine mesure contrebalancer les effets nuisibles de la vision négative ou de l'absence de vision aux échelons supérieurs (directeurs généraux ou sous-ministres). Or, jusqu'ici le discours véhiculé dans les études managériales (théorie du leadership, théorie du changement stratégique, etc.) laisse entendre qu'il revient aux leaders, qui sont le plus souvent aux échelons supérieurs de l'organisation, d'insuffler une vision favorable du changement.

De nombreux auteurs, dont Cornolti et Moulin (2007), insistent sur le danger de n'avoir qu'une vision comptable des plans de réduction de personnel qui incite à voir davantage le personnel comme un coût à réduire et moins comme un actif à développer. La raison invoquée par ces auteurs est à l'effet qu'une telle vision provoque une sous-estimation des effets sanitaires des compressions sur le personnel et des coûts afférents qui se traduisent en impacts négatifs pour la performance organisationnelle. Tziner *et al.* (2012) ont observé que plusieurs dirigeants pensent, de manière erronée, que le simple fait d'avoir été épargné par les coupures contribuerait à atténuer, chez le personnel restant, les conséquences émotionnelles négatives

observées chez les victimes de compressions. Pour sa part, Rondeau (1999) concède que la seule réduction des dépenses n'a, en soi, aucun caractère mobilisateur. En revanche, si l'on profite de cette réduction pour impliquer les acteurs clés dans le recentrage de la mission organisationnelle, pour les sensibiliser aux difficultés vécues et pour redéfinir ensemble les cibles à atteindre, alors le changement a plus de chances d'être mobilisateur (Rondeau, 1999). C'est ce qu'on a pu observer dans les organisations du groupe A.

En définitive, les résultats qui viennent d'être présentés suggèrent que les croyances des dirigeants seraient liées à leur style de leadership. Il convient à ce titre d'indiquer que cette thèse constitue la première tentative d'arrimer la TAR et la théorie du leadership pour appréhender le phénomène de la réduction des effectifs organisationnels. Il semble que la notion de croyances qui est au cœur de la TAR et le concept de leadership (et en particulier à la capacité des leaders d'articuler une vision du changement) se chevauchent. Il faudrait donc approfondir ces deux courants théoriques afin de mieux les incorporer dans la compréhension des déterminants de l'action managériale en contexte de compression des effectifs organisationnels.

9.4. Des comportements de gestion étroitement associés aux croyances et attitudes des acteurs

Avant toute chose, il importe de souligner que les comportements de gestion délétères des cadres constituent la dimension de notre cadre d'analyse sur laquelle les deux groupes d'organisations se démarquent le plus, comme le démontre le ratio des moyennes de 38.17 (cf. Tableau 9.2).

La vision et les croyances des acteurs se reflètent dans leurs comportements et les actions concrètes qu'ils ont prises. La présence de leaders au sein du groupe A qui ont su insuffler une vision favorable et réaliste du PDV et transcender les aspects a priori négatifs du Programme pour définir la mesure en une opportunité de renouvellement de leur organisation, se matérialise largement par les mesures favorables qui ont été prises à l'endroit du personnel dans le cadre de la mise en œuvre du Programme. On observe une dynamique inverse au sein du groupe B. Répondant à une mesure perçue comme néfaste à plus d'un titre, les acteurs organisationnels

du groupe B (y compris les cadres) ont mis en place davantage de mécanismes de protection ou de mesures défensives, que de mesures efficaces et proactives de gestion du PDV. Plus précisément, à l'inverse des équipes de DRH des organisations du groupe A, qui ont mis en place diverses mesures de prévention et d'atténuation des impacts négatifs inhérents à la perte de personnel, celles du groupe B, incitées par les autorités ministérielles, ont souvent instauré des mesures contraires aux règles du PDV. L'étude, à ce propos, a permis de constater des cas de rupture illégale des conditions d'emploi (personnel fortement incité à partir, montré du doigt, pris comme bouc-émissaire) et des carences quant au support qui aurait dû être octroyé au personnel d'encadrement pour que ce dernier réponde adéquatement à la perte de personnel au sein de leur unité.

9.4.1 L'impact des comportements de gestion : l'éclairage des théories sur la justice organisationnelle

Conformément à nos postulats de recherche initiaux, l'étude a permis de confirmer que les organisations du groupe B, qui ont, en moyenne, le score le plus faible sur le sentiment de justice organisationnelle, sont également celles dans lesquelles on observe le plus d'actes de gestion délétères qui sont posés à l'endroit de leur personnel. Ce résultat est exactement l'inverse pour les organisations du groupe A, qui présentaient le score moyen le plus élevé sur la justice organisationnelle perçue.

Cette étude a aussi permis d'approfondir les résultats de travaux antérieurs quant aux pratiques associées à la perception de la justice organisationnelle selon quatre dimensions, soit distributive, procédurale, interactionnelle et informationnelle.

Il convient de rappeler que la justice distributive réfère aux normes managerielles utilisées pour effectuer les compressions et que ces normes doivent être conformes à la culture organisationnelle afin d'être perçues comme étant équitables (Tziner *et al.*, 2012 ; Brockner et Greenberg, 1990 ; Brockner, 1992). Le respect ou le non-respect par les équipes de la DRH des règles de sélection et de rétribution fixées par le cadre de gestion du PDV appartient à cette

catégorie. Par exemple, les répondants ont cité diverses mesures de rupture «illégal» des conditions d'emploi (pression exercée sur certaines personnes identifiées comme peu performantes pour qu'elles partent à la retraite, licenciement de jeunes sans permanence d'emploi) ou la rétention contre leur gré de certains employés jugés indispensables par les autorités ministérielles.

Quant à la justice procédurale, elle renvoie aux procédures utilisées par les dirigeants pour effectuer les compressions de personnel et réorganiser le travail (Tziner *et al.*, 2012 ; Bies, 1987 ; Thibaut et Walker, 1975), ainsi qu'au degré de participation des différentes parties concernées par la mise en œuvre des compressions (Tziner *et al.*, 2012 ; Brockner, 1992 ; Brockner et Greenberg, 1990 ; Leventhal *et al.*, 1980 ; Thibaut et Walker, 1975, 1978). Dans le cas du PDV, l'offre de mesures pour bien accompagner les personnes dans les procédures de départ à la retraite (support psychologique, services d'un planificateur financier, etc.) renvoie à cette dimension.

Pour ce qui est de la dimension interactionnelle de la justice organisationnelle, elle réfère à l'évaluation que fait le personnel restant au sujet de la manière avec laquelle les responsables les ont tenus au courant ou interagi avec eux (Hargrove *et al.*, 2012 ; Tziner *et al.*, 2012 ; Brockner *et al.*, 1992 ; Brockner, 1992). Le respect ou non du caractère confidentiel de la démarche de départ à la retraite lors du processus de communication du personnel partant de même que des rencontres face-à-face plutôt que par téléphone constituent des exemples de mesures adoptées dans le cadre de la gestion du PDV qui sont en lien avec la dimension interactionnelle de la justice.

Enfin, la justice informationnelle renvoie la manière dont les décisions, les procédures et les résultats sont communiqués et à l'exactitude des explications fournies (Hargrove *et al.*, 2012 ; Peus *et al.*, 2009) et elle est renforcée par une communication adéquate et honnête (Hargrove *et al.*, 2012 ; Kim, 2009 ; Bies, 2001 ; Bies et Moag, 1986). Lors de la mise en œuvre du PDV, un souci de la justice informationnelle s'est manifesté dans certaines organisations, par exemple, par des mesures prises par les équipes de DRH en vue d'informer le personnel partant des modalités du PDV et le soin apporté pour garantir la qualité de cette information.

Comme le montre le Tableau 9.3, les organisations à l'étude ont mis en place davantage de mesures favorables que défavorables à la perception de la justice organisationnelle. Il faut aussi noter que c'est au chapitre des mesures défavorables que se démarquent les deux groupes d'organisations. En effet, alors que les deux groupes font état de mesures favorables dans des proportions à peu près semblables (avec un score légèrement supérieur pour le groupe A), le groupe B se distingue en ayant fait référence quatre fois plus à des mesures négatives que le groupe A. Au sein des organisations du groupe B, les mesures positives citées dans de nombreux énoncés (n=186) ne semblent pas avoir fait pleinement contreponds aux mesures négatives, pourtant rapportées deux fois moins (n=89).

Sur la base de ces constats, on peut avancer que les manquements à la justice organisationnelle pèsent davantage dans la perception des employés que les efforts faits pour favoriser la justice. L'explication pourrait être que les employés s'attendent de facto à être traités de façon juste. Puisque la justice constituerait en quelque sorte la norme, ce serait les écarts à la norme qui focaliseraient l'attention et cristalliseraient le mécontentement. En matière de perception de la justice, ce pourrait donc être l'adoption de mesures injustes plutôt que la présence de mesures justes qui fassent la différence. Cette hypothèse semble avoir été peu étudiée dans les travaux existants, mais mériterait de faire l'objet d'investigations plus poussées.

Tableau 9.3 : Répartition des mesures influençant la perception de justice organisationnelle en fonction des différentes dimensions de la justice organisationnelle

Types de justice	Mesures favorables				Mesures défavorables			
	A	B	Total (A+B)	Ratio des moyennes	A	B	Total (A+B)	Ratio des moyennes
Procédurale (N=183)	76 (M=4.75)	64 (M=4.57)	140	A ≥ B (1.04) D.N.I	8 (M=0.5)	35 (M=2.5)	43	B>A (5) D.I.
Distributive (N=120)	52 (M= 3.25)	34 (M=2.43)	86	A > B (1.31) D.I.	11 (M=0.69)	23 (M=1.64)	34	B > A (2.38) D.I.
Interactionnelle (N=104)	60 (M=3.75)	32 (M=2.29)	92	A > B (1.64) D.I.	0 (M= 0)	12 (M=0.86)	12	B > A (12/0) D.I.
Informationnelle (N=100)	44 (M=2.75)	56 (M=4)	100	B > A (1.45) D.I.	0 (M= 0)	0 (M= 0)	0	B = A (0) DN.I.
Total	232 (M=14.5)	186 (M=13.29)	418	A ≥ B (1.09) D.N.I	19 (M= 1.19)	70 (M=5)	89	B>A (4.2) D.I.

Les résultats de la présente étude amènent également à se demander si certaines dimensions de la justice ont davantage d'impact que d'autres sur la perception globale des répondants, une hypothèse avancée par Hargrove *et al.* (2012). Les organisations du groupe B ont par exemple adopté davantage de mesures traduisant le respect des critères de justice informationnelle que ceux du groupe A, sans que ce cela ne réussisse à changer la tendance d'ensemble. En revanche, les manquements éthiques relevés dans cette étude (ex. empêcher certains groupes de se prévaloir du programme, permettre à des individus de bénéficier de certains avantages, etc.), qui sont en lien avec les dimensions procédurale et distributive de la justice, semblent avoir eu un poids important d'après les propos des répondants.

Il ne s'agit toutefois que d'observations exploratoires. Ce thème devra être étudié plus en profondeur. Ce constat va dans le même sens que celui de McMahan *et al.* (2012), qui notaient récemment que les travaux existants sur les réductions des effectifs ont peu analysé les enjeux entourant les manquements à l'éthique et qui invitaient les chercheurs à s'y attarder.

9.5. Une prédominance des conséquences négatives du PDV sur le personnel restant du groupe B : la confirmation des études antérieures sur la réduction des effectifs et le syndrome du survivant

Les conséquences négatives ou positives des politiques de réduction des effectifs résultent en partie des mesures justes ou injustes adoptées lors de l'implantation de telles politiques. Puisqu'elles constituent en quelque sorte la matérialisation de mesures perçues comme justes ou injustes, elles contribuent vraisemblablement à expliquer la perception globale de justice au sein des organisations.

Le constat général qui ressort de la présente recherche est à l'effet que le PDV a eu des répercussions négatives importantes sur les organisations étudiées. Les impacts négatifs observés concernent le personnel restant du groupe B (76 énoncés) et ont trait à une détérioration de leurs conditions d'emploi qui se caractérisent entre autres par une augmentation de la charge de travail du personnel subalterne, une augmentation de la pression chez le personnel d'encadrement et une détérioration du niveau de supervision. Dans le groupe A, l'étude a permis de recenser également des impacts négatifs, mais ils s'avèrent moins importants (20 énoncés). Ces impacts ont trait à une détérioration des attitudes et comportements du personnel restant, à savoir une démobilisation accrue, une diminution de la motivation eu égard au travail, une augmentation de l'absentéisme et l'émergence d'attentes irréalistes vis-à-vis des conditions de départ à la retraite. Il convient de mentionner que ces impacts pourraient être dus, en partie, au fait que le PDV de 1996 a été répété à deux reprises, et ce, en dépit des dénégations initiales des autorités ministérielles à l'effet que le PDV serait proposé à nouveau. Il s'agirait d'un exemple d'accroc aux principes de justice organisationnelle (dimensions procédurale et informationnelle) produisant des impacts négatifs concrets.

L'impact négatif sur le personnel et l'organisation des politiques de réduction des effectifs a été largement documenté dans les études antérieures, qui étaient essentiellement quantitatives (Grunberg *et al.*, 2000 ; Amabile et Conti, 1999 ; Luthans et Sommer, 1999 ; Armstrong-Stassen, 1998b). Un des apports de cette thèse est de confirmer la présence de ces effets sur la base de données qualitatives.

9.6. L'impact de la cohérence des actions : la contribution de la théorie du changement stratégique

Les résultats de cette étude confirment que le degré d'adhésion de l'ensemble des acteurs de l'organisation à une vision commune influence la cohérence des actions adoptées (Rondeau, 1999 ; Hafi et Fabi, 1997). Ainsi, les visions partagées et complémentaires du PDV au sein du groupe A se sont traduites par la complémentarité des mesures de gestion du PDV adoptées par les deux catégories d'acteurs organisationnels, soit le personnel de la DRH et les autorités ministérielles. De plus, partager une vision commune du PDV a facilité l'instauration de mesures de gestion favorables au sentiment de justice organisationnelle, et ce, avant, pendant et après l'instauration du PDV dans les organisations (voir Figure 9.3).

Les mesures adoptées par les acteurs du groupe B se caractérisent plutôt par un certain niveau d'incohérence. Dans une certaine mesure, ce n'est pas par manque de bonne volonté que les équipes de ressources humaines du groupe B ont eu moins de succès dans la mise en œuvre du PDV mais plutôt par manque d'expérience et de support des autorités ministérielles. En effet, l'étude relève qu'un effort important de préparation de la mise en œuvre du PDV a été consenti. Toutefois, en dépit des mesures préparatoires positives qui ont été prises par les équipes de DRH du groupe B, les actes de gestion du PDV qui ont été pris dans le groupe B, et notamment ceux attribués aux autorités ministérielles de ce groupe se sont avérés particulièrement défavorables à la perception de la justice organisationnelle. Quoique globalement positive, la stratégie de mise en œuvre déployée par les équipes de la DRH du groupe B manque de cohérence et laisse voir un amalgame de mesures adoptées autant favorables et délétères du point de vue du sentiment de justice organisationnelle (voir Figure 9.4).

Les autorités ministérielles du groupe B semblent avoir largement contribué, par leurs actes de gestion et par leurs manquements, à l'incohérence des mesures prises par les équipes de DRH de même qu'au piètre score obtenu par leur organisation quant au sentiment de justice organisationnelle.

La présente étude confirme les résultats de travaux antérieurs quant à l'incidence de certains comportements de dirigeants sur la conduite du changement. En effet, la complémentarité des actions observées au sein du groupe A corrobore les résultats de l'étude empirique de Sahdev

(2004), qui suggèrent qu'il n'est pas suffisant de développer une stratégie à un niveau macro pour implanter avec succès un programme d'ajustement de personnel. Il est important, pour ce faire, de tenir compte des stratégies en provenance du niveau opérationnel. De plus, le manque de soutien des autorités ministérielles du groupe B eu égard à l'implantation du PDV de même que l'incohérence de leurs actions en regard des objectifs du Programme et des préceptes de la justice procédurale gestion sont autant de facteurs qui ont été identifiés par nombre d'auteurs, dont Zeira et Avedisian (1989), Covin et Kilman (1990), Hafsi et Fabi (1997), comme les raisons d'échec de processus de transformation organisationnelle.

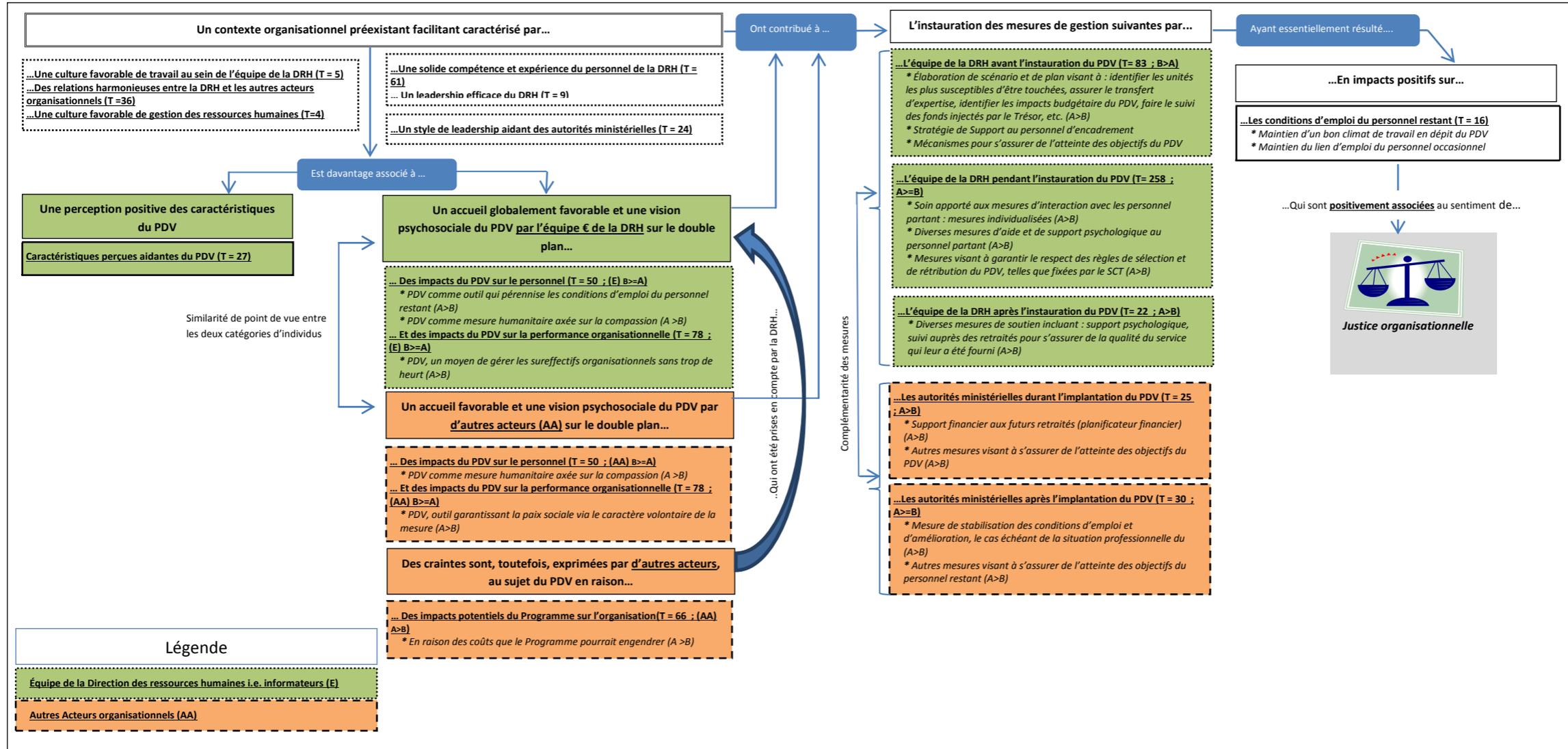


Figure 9.3. La dynamique de gestion du PDV au sein du groupe A : Une cohésion sur le double point de vue de la vision des acteurs et de leurs actions

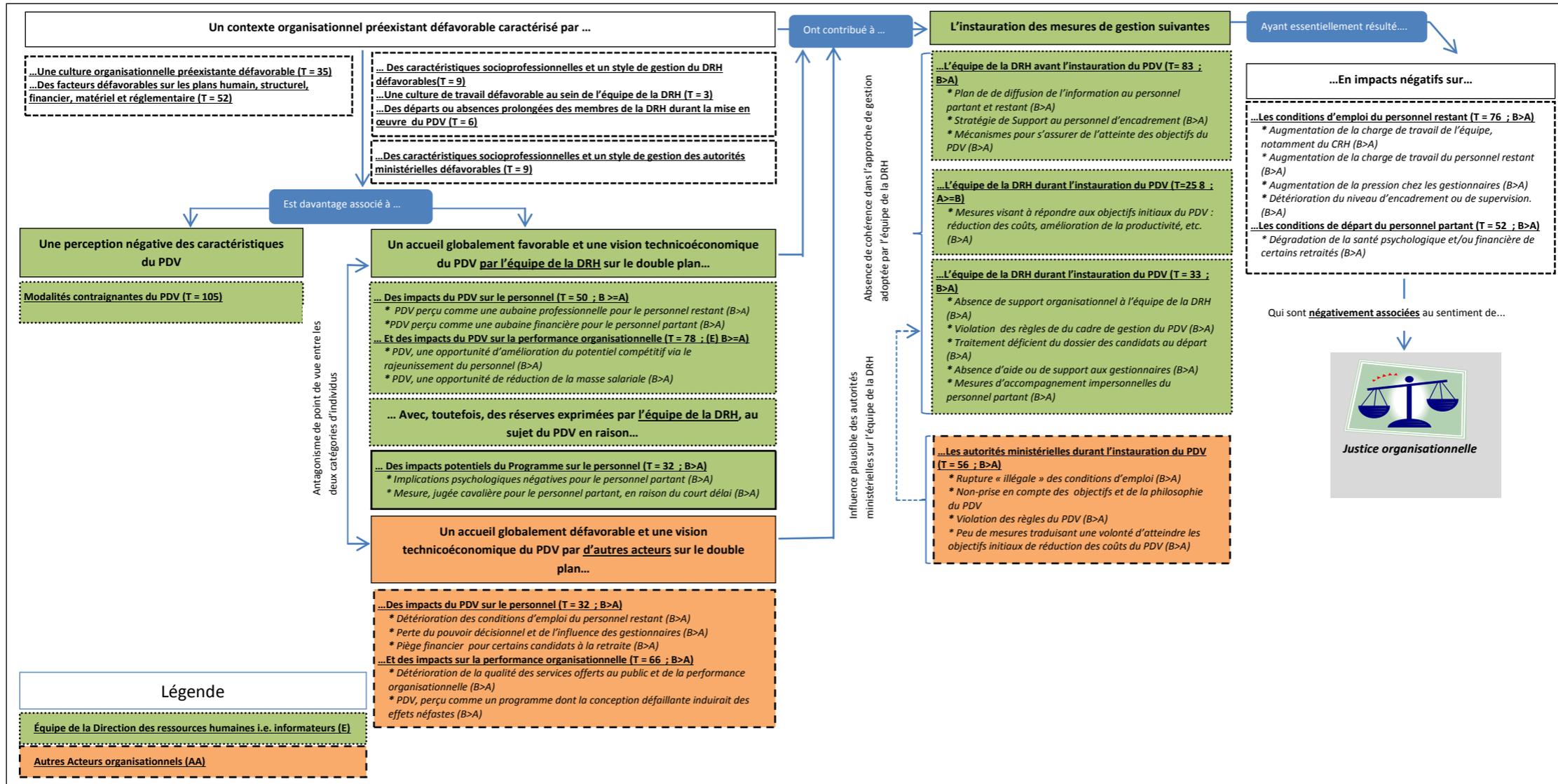


Figure 9.4. La dynamique de gestion au sein du groupe B : Une action peu cohérente des acteurs symptomatique de visions antagonistes du changement

9.7 Conclusion

Comparativement à l'approche quantitative de collecte et de traitement de données, la démarche qualitative se distingue par sa flexibilité qui laisse la place à l'inclusion de nouveaux éléments d'interprétation du phénomène étudié en cours d'analyse. Cette caractéristique de la démarche qualitative (que sous-tend le mode de raisonnement inductif) offre en plus l'avantage au chercheur de déboucher sur de nouvelles pistes ou avenues de recherche (Strauss et Corbin, 1998). La présente thèse s'inscrit dans cette perspective de recherche et débouche donc sur un certain nombre de propositions théoriques s'appuyant sur les résultats qui ont émergé lors de cette recherche :

- **La relation entre le contexte organisationnel (en particulier le style de leadership des cadres) et les croyances et attitudes face au PDV**
 - ✓ *P1 : Un contexte organisationnel préexistant favorable marqué par : une culture de travail collaborative, de bonnes pratiques de gestion des ressources humaines, la présence de personnel compétent et de cadres supérieurs dotés d'une vision claire du changement et d'un style de leadership aidant est davantage associé à une vision positive du changement et une attitude plus favorable à son endroit. À l'inverse,*
 - ✓ *P2 : Un contexte organisationnel préexistant défavorable marqué par : une culture de confrontation en milieu de travail, de pratiques de gestion des ressources humaines déficientes, la présence d'un personnel peu expérimenté et la présence de cadres supérieurs peu convaincus du bien fondés du changement et dotés d'un style de leadership distant est davantage associé à une vision négative du changement et une attitude défavorable à son endroit.*
 - ✓ *P3 : Une perception positive des caractéristiques inhérentes du changement est associée à une évaluation positive de ses impacts anticipés. À l'inverse,*
 - ✓ *P4 : Une perception négative des caractéristiques inhérentes du changement est associée à une évaluation négative de ses impacts anticipés.*
- **L'incidence de la multiplicité des croyances sur les mesures de gestion**

- ✓ *P5 : Une vision partagée et réaliste (i.e. basée sur un examen des faits) des impacts du changement à implanter est davantage associée, d'une part, à la complémentarité des mesures prises par différents groupes d'intervenants organisationnels, et d'autre part, à une prise de décision cohérente interne. À l'inverse,*
- ✓ *P6 : Eu égard aux impacts du changement à implanter, la présence de visions antagonistes et basées des appréhensions subjectives est davantage associée à une prise de décision peu cohérente.*

- **L'incidence combinée de la culture organisationnelle et des croyances sur les mesures de gestion**
 - ✓ *P7 : Un contexte organisationnel préexistant favorable combiné à une vision positive et une attitude favorable à l'endroit du changement sont susceptibles d'induire l'instauration de mesures de gestion efficaces (i.e. qui tendent à répondre aux objectifs initiaux du changement) et porteuses de justice organisationnelle. À l'inverse,*
 - ✓ *P8 : Un contexte organisationnel préexistant défavorable combiné à une vision négative et une attitude défavorable à l'endroit du changement sont davantage susceptibles d'induire l'instauration de mesures de gestion inefficaces (i.e. qui tendent à aller à l'encontre des objectifs initiaux du changement) et porteuses d'injustice organisationnelle.*

- ✓ **L'impact des mesures de gestion sur la perception de justice organisationnelle**
 - ✓ *P9 : L'adoption de mesures porteuses d'injustice organisationnelle a davantage d'impact sur la perception de justice au sein d'une organisation que la présence de mesures porteuses de justice organisationnelle.*
 - ✓ *P10 : Les mesures traduisant le respect ou le non-respect de certaines formes de justice (en particulier distributive et procédurale) ont davantage d'impact sur la perception globale des acteurs organisationnels, comparativement aux deux autres formes de justice organisationnelle.*

Il s'agit d'autant de pistes de recherche qui pourraient être explorées dans des travaux de recherche futurs.

Conclusion de la thèse

Cette thèse de doctorat avait pour objet la mise en œuvre au sein de plusieurs ministères et organismes du gouvernement québécois d'une politique de réduction des effectifs prenant la forme d'un Programme de départ volontaire (PDV). La question est à la base de notre étude était la suivante : « **Comment expliquer que, placés dans un environnement quasi-similaire, les gestionnaires du groupe A, comparativement à ceux du groupe B, aient réussi à implanter le PDV en favorisant une perception positive quant à la justice organisationnelle?** »

Pour répondre à cette question générale et guider la collecte et l'interprétation des données, la théorie de l'action raisonnée (TAR) développée par Fishbein et Ajzen (2009 ; 1980) a été retenue comme cadre de référence. La TAR postule que le comportement d'individu eu égard à une action particulière découle de deux facteurs, soit 1) les croyances de cet individu par rapport aux conséquences de cette action et 2) la lecture que fait cet individu des pressions sociales qui s'exercent sur lui en lien avec cette action.

Malgré la pertinence de la TAR à plusieurs égards, il est apparu nécessaire d'incorporer d'autres courants de pensée, notamment les théories du leadership, la théorie du changement stratégique et de manière générale les théories sociocognitives pour expliquer le phénomène à l'étude. Ainsi, au-delà de l'originalité de la question de recherche qui est à la base de cette thèse, le caractère novateur du présent travail réside également dans l'arrimage de plusieurs corpus de connaissances pour expliquer le phénomène de la réduction du personnel. Cette approche a été rendue possible en raison du choix qui a été opéré en faveur des méthodes qualitatives de recherche, qui présentent l'avantage d'offrir au chercheur la flexibilité nécessaire pour incorporer de nouveaux éléments de réflexion en cours d'analyse.

Principaux constats

Voici les principaux éléments de réponse à notre question de recherche:

Le contexte organisationnel comme élément clé nécessaire à la compréhension des croyances et des attitudes des acteurs eu égard au PDV

L'un des principaux apports de cette thèse réside dans le fait qu'elle a permis de faire ressortir les liens entre le contexte organisationnel (i.e. style de leadership, culture, etc.) et les croyances et attitudes des acteurs. Alors que des travaux comme ceux de Fishbein et Ajzen (2009 ; 1980) avaient déjà établi l'importance des croyances pour expliquer le comportement des individus, on avait peu prêté attention aux facteurs qui façonnent ces croyances dans les organisations. Rappelons que le contexte organisationnel est une catégorie de facteurs qui a émergé spontanément du discours des participants à l'étude puisque que notre guide d'entrevue ne contenait pas de questions sur ce thème. L'émergence de ce thème montre la pertinence d'une démarche qualitative et interprétativiste qui donne aux participants la latitude de discuter des thèmes qu'ils jugent importants.

De tous les concepts présents dans le discours des répondants, ceux qui ont trait au contexte organisationnel sont ceux qui sont le plus mentionnés et ceux sur lesquels les deux groupes d'organisations se distinguent le plus significativement. Les organisations du groupe A connaissent dans l'ensemble un contexte organisationnel favorable à l'instauration du PDV : une culture de travail favorable, de solides compétences, une expérience significative du personnel de la DRH et surtout un style de leadership aidant des autorités ministérielles. À l'inverse, les ministères du groupe B eux, pour leur part, ont dû composer avec un contexte organisationnel largement défavorable caractérisé par une culture organisationnelle de conflit, des facteurs contraignants sur le plan structurel, financier, humain et réglementaire et un leadership déficient.

Le style de leadership des cadres intermédiaires et supérieurs constitue une composante clé du contexte organisationnel. C'est pourquoi certains éléments du corpus théorique sur le leadership (McMahan *et al.*, 2012 ; Soparnot, 2009 ; Tremblay *et al.*, 2005 ; Rondeau, 1999 ; Tichy et Devanna, 1985 ; Bass, 1985) ont été mis à profit pour interpréter nos résultats de recherche. Le groupe A est doté de leaders qui ont réussi à communiquer une vision favorable du PDV et à mobiliser leur personnel. À l'inverse, les cadres du groupe B n'ont pas autant fait preuve de leadership mobilisateur que le groupe A. L'image d'une mesure menaçante a prédominé dans ce second groupe. Bref, ces résultats suggèrent que le contexte organisationnel, en particulier le style de leadership des cadres à différents niveaux, a influencé tant les croyances des acteurs à l'endroit du PDV que les mesures de gestion qu'ils ont adoptées.

Des comportements de gestion révélés par la double influence du contexte organisationnel et des croyances et attitudes des acteurs

La présente étude a permis de confirmer les résultats d'études existantes sur les liens entre les conditions de travail subséquents à une mesure de réduction des effectifs et la perception de la justice organisationnelle. En effet, conformément à nos postulats de recherche initiaux, inspirés par la TAR, l'étude a permis de confirmer que les organisations du groupe B qui ont en moyenne le score le plus faible sur le sentiment de justice organisationnelle sont celles qui ont posé des actes de gestion les plus délétères à l'endroit de leur personnel. Ce résultat est exactement l'inverse pour les organisations du groupe A qui présentaient le score moyen le plus élevé sur la justice organisationnelle perçue.

Une autre différence importante entre les deux groupes d'organisations réside dans l'existence au sein des mêmes organisations de visions du changement communes ou à l'inverse contradictoires par deux grandes catégories d'acteurs, soit les équipes en charge d'implanter le PDV, d'une part, et les dirigeants ministériels, d'autre part. Alors que le groupe A présente une vision partagée du changement et de ses impacts potentiels sur l'organisation avec des points de vue complémentaires des deux groupes d'acteurs, on assiste en revanche, au sein du

groupe B, à un contraste important et des points de vue différenciés quant à l'articulation de la vision PDV (voir Figure 9.3). Les répercussions en termes de gestion du PDV sont une action plus cohérente des acteurs ministériels du groupe A qui contraste avec les stratégies de gestion divergentes des acteurs groupe B, qui ont vraisemblablement nui au succès de la mise en œuvre du programme.

L'impact spécifique des mesures porteuses d'injustice organisationnelle

En matière de perception de justice organisationnelle, il semble que les mesures négatives telles que celles adoptées dans les organisations du groupe B (ex. licenciements déguisés, rétention forcée d'employés admissibles, passe-droit pour personnes non admissibles, etc.) ; aient plus de poids que les mesures positives. En effet, même si le groupe B avait mis en place plusieurs mesures intéressantes, surtout lors de la phase préparatoire à la mise en œuvre du PDV, elles n'ont pas compensé les entorses aux règles du PDV qui ont été commises. Pourtant, des mesures négatives sont rapportées deux fois moins souvent que les mesures positives.

Limites de la thèse

La première limite de cette thèse tient au fait qu'elle porte sur un programme de réduction de personnel mené sur une base volontaire. Ainsi, nonobstant les similarités qui existent entre le PDV et les plans de réduction imposés aux employés, les conclusions de cette thèse ne peuvent être intégralement transposées dans des cas où l'option de licenciement est imposée.

Toujours en lien avec la première limite identifiée, la seconde limite de cette thèse est commune à toutes les thèses qualitatives dans le sens où le devis retenu, qui repose sur un échantillonnage raisonné, ne prête pas à une généralisation des résultats obtenus dans cette recherche.

Une troisième limite de cette thèse a trait au fait qu'elle fait allusion au comportement de cadres supérieurs qui ont positivement ou négativement contribué au succès de la mise en œuvre du Programme. Les hauts cadres n'ayant pas été rencontrés, il n'a pas été possible d'avoir une description détaillée de leurs comportements, de leur vision et de leurs actions. La vision proposée dans cette thèse quant au comportement des dirigeants supérieurs mériterait d'être davantage explorée.

Enfin, une autre limite de cette thèse réside dans le fait qu'il s'agit d'une étude rétrospective réalisée quelques années après la mise en œuvre du PDV et qui fait donc appel à la mémoire, qui peut être défaillante, des personnes à l'époque.

Recommandations

L'histoire des trois dernières décennies montre une certaine régularité dans l'adoption de mécanismes d'ajustement de personnel du secteur public pour répondre à une crise des finances publiques (OCDE, 2011). Or, la plupart des cadres stratégiques de gestion des effectifs des pays de l'OCDE ne font que très peu mention du réaménagement des effectifs comme mesure permanente au même titre que l'embauche, la formation ou la rétention de personnel (OCDE, 2011). Sans faire la promotion ou le procès des initiatives de compression du personnel du secteur public, il faut reconnaître que ce type de mesures fait de plus en plus partie de la panoplie d'instruments de gestion qui s'offrent aux leaders politiques. De ce fait, il importe de bien les encadrer, en raison de l'ampleur des effets délétères qu'elles produisent sur le personnel et, incidemment, l'organisation.

Les résultats de cette thèse permettent d'identifier un certain nombre de principes d'action et de mesures pouvant faciliter la mise en œuvre de programmes de réduction des effectifs :

Préparation du changement

À lumière des résultats de cette recherche, il convient d'insister sur la préparation du changement organisationnel, comme l'ont recommandé, entre autres, Cameron (1994), de

même que Cornolti et Moulin (2007). À cet égard, la recherche a montré qu'au-delà de la préparation initiale (qui a consisté à diffuser de l'information, à établir des scénarios quant aux impacts financiers du PDV) de nombreuses équipes, notamment celles du groupe B, ont sous-estimé l'impact que pouvait avoir la présence de visions antagonistes au sein de l'organisation sur la conduite du Programme. Une préparation appropriée devrait inclure:

- Une évaluation minutieuse et réaliste des impacts de la mesure avant son instauration, et ce, dans le but de s'assurer de :
 - La prise en compte des visions exprimées par tous les groupes et secteurs de l'organisation ;
 - Le cas échéant, aplanir les divergences de nature fondamentale qui seraient susceptibles de devenir des entraves au bon déroulement du processus du changement
- Une préparation d'un plan rigoureux de mise en œuvre de la mesure permettant d'identifier les artisans de la mise en œuvre du changement, de définir leurs rôles respectifs, d'établir des échéanciers, etc.
- L'élaboration de rapports d'étape devant, entre autres, permettre aux autorités organisationnelles d'identifier les écueils rencontrés, d'apporter des mesures correctrices et de vérifier dans quelle mesure les cibles initialement fixées sont atteintes.
- Une réflexion préalable sur l'état de l'organisation : ceci implique une identification des causes de la contreperformance ou des secteurs à améliorer du point de vue de la productivité.
- Une réflexion préalable quant à la structure organisationnelle souhaitée après la réforme: Qui va faire quoi? Quelles compétences seront requises?
- Une étude préalable quant aux coûts des mesures de réaménagement : Coûts de séparation, ceux reliés à la formation, aux effets sanitaires des coupures sur les employés (programmes d'aide aux employés) et enfin ceux reliés à la perte de productivité qui aura lieu inévitablement dans les mois suivant l'annonce des coupures.

Mesures délétères à éviter

L'impact négatif de mesures potentiellement perçues comme injustes par le personnel ne doit pas être sous-estimé (Hargrove *et al.*, 2012). Le non-respect des règles de gestion, le détournement des objectifs d'un programme de réduction des effectifs ou le manque de diligence dans le traitement des dossiers constituent des exemples de mesures pouvant avoir un effet particulièrement délétère. Les autorités doivent signaler clairement que de tels actes ne seront pas tolérés et exercer une certaine vigilance.

Leadership

La capacité des acteurs décisionnels d'articuler une vision pour le futur de l'organisation, de mobiliser le personnel autour de cette vision et de démontrer leur support envers les personnes en charge d'implanter le PDV semble s'être avérée déterminante. Il importe donc de sensibiliser tant les cadres supérieurs que les cadres intermédiaires à l'importance du rôle qu'ils ont à jouer pour assurer le succès (ou du moins minimiser les impacts négatifs) d'un changement d'une telle ampleur et signaler qu'un style de gestion «laisser-faire», distant ou effacé n'est particulièrement pas approprié lorsqu'une organisation doit faire face à un défi de cette taille, comme l'ont suggéré Calori et Atamer (1990), Hafsi et Fabi (1997) ou encore Rondeau (1999).

Culture organisationnelle

Les facteurs ayant contribué au succès de la mise en œuvre du PDV dans certaines organisations étaient en place bien avant que ce programme ne soit conçu. Tout semble indiquer que certaines organisations se sont avérées fondamentalement plus résilientes que d'autres parce qu'elles ont instauré des pratiques de gestion exemplaires en matière de gestion participative, de gestion des ressources humaines, de relations de travail, etc. À la suite d'auteurs comme Iverson et Zatzick (2011), Gandolfi (2009), Soparnot (2009), Trevor et Nyberg (2008), voilà donc un rappel supplémentaire de l'importance pour chaque organisation de chercher constamment à améliorer ses pratiques de gestion, d'investir dans la formation, de

mettre en place des programmes de leadership, etc. Lorsque de telles pratiques de gestion ne sont pas en place, des efforts devraient être faits à tout le moins pour mettre à profit ces pratiques dans le cadre de la mise en œuvre d'un programme de réduction des effectifs.

Pistes de recherche futures

Le chapitre 9 se conclut sur un certain nombre de propositions théoriques, qui constituent autant de pistes de recherche future. Rappelons simplement ici les principaux thèmes qui pourraient faire l'objet d'investigations plus poussées.

L'importance du leadership dans la conduite du changement a été abondamment discutée dans les écrits sur la gestion des organisations (Moynihan *et al.*, 2011 ; Sarros *et al.*, 2008 ; Tremblay *et al.*, 2005). En revanche, très peu de travaux se sont attardés à étudier le comportement de leaders en contexte de restructuration de personnel. Cette question a émergé dans ce travail de recherche alors qu'elle n'avait pas été spécifiquement incorporée dans le canevas de la présente recherche. Il importe donc que de futurs projets de recherche s'attardent davantage à l'incidence de différents styles de leadership dans la conduite de changements impliquant une compression de personnel. Ainsi en dépit du caractère novateur de cette thèse, eu égard au recours à la théorie du leadership, de nombreux points d'ombre demeurent. Il faudrait davantage préciser dans de futurs travaux comment des caractéristiques du leader transformationnel, tels que la motivation, ou la vision du changement sont déployées dans un contexte de réduction pour susciter l'adhésion au changement.

Partie du cadre d'analyse de la TAR, cette thèse a clairement fait ressortir le fait que les attitudes et croyances eu égard au changement proposé ont une incidence sur la conduite du changement. Toutefois, le cadre d'analyse de la TAR, mériterait d'être davantage exploré dans le contexte des organisations, et ce, notamment pour vérifier, si d'autres éléments du contexte organisationnel peuvent intervenir dans la relation qui existe entre l'intention des acteurs organisationnels eu égard à la conduite du changement et les stratégies de gestion du changement qui sont finalement déployées.

Enfin, les résultats de la présente étude invitent à étudier plus en profondeur l'impact spécifique de différentes catégories de mesures de gestion sur la perception de la justice organisationnelle. D'une part, il conviendrait de déterminer le poids relatif des mesures porteuses d'injustice par rapport aux mesures porteuses de justice. D'autre part, il serait pertinent d'analyser l'influence différenciée de mesures associées à des dimensions spécifiques de la justice (distributive, procédurale, interactionnelle, informationnelle) sur la perception globale de justice.

Les récentes vagues de compression des effectifs, tant au Canada qu'à l'étranger, offrent l'occasion d'explorer ces thèmes. Il est à souhaiter qu'elles permettent des apprentissages qui favoriseront une meilleure gestion de la décroissance organisationnelle.

Bibliographie

- ABRAMS, Dominic, Kaori ANDO et Steve HINKLE (1998). « Psychological attachment to the group : Cross-cultural differences in organizational identification and subjective norms as predictors of workers' turnover intentions », *Personality and Social Psychology Bulletin*, vol. 24, n° 10 (October), p. 1027-1039.
- ACKERMAN, Linda (1982). « Transition management : An in-depth look at managing complex change », *Organizational Dynamics*, vol. 11, n° 3 (Summer), p. 46-66.
- ADOM, Assande (2011). « Variables comportementales du consommateur de préservatifs : l'approche par la théorie du comportement planifié », *La revue des sciences de gestion*, vol. 6, n° 252 (novembre-décembre), p. 99-107.
- AHN, Mark J., John S. A. ADAMSON et Daniel DORNBUSCH (2004). « From leaders to leadership : Managing change », *The Journal of Leadership and Organizational Studies*, vol. 10, n° 4 (Spring), p. 112-123.
- AJZEN, Icek, et Martin FISHBEIN (1980). *Understanding Attitudes and Predicting Social Behavior*, Englewood Cliffs (New Jersey), Prentice-Hall Inc.
- ALBARRACIN Dolores, Martin FISHBEIN et Susan MIDDLESTADT (1998). « Generalizing behavioral findings across times, samples, and measures : A study of condom use », *Journal of Applied Social Psychology*, vol. 28, n° 8 (April), p. 657-674.
- ALLEN, Richard K. (1997). « Lean and mean : Workforce2000 in America », *Journal of Workplace Learning*, vol. 9, n° 1 (February), p. 34-42.
- ALMOUSA, Moudi (2011). « Profiling E-buyers in Saudi Arabia : Demographic, experiential, and attitudinal factors », *Cross-Cultural Communication*, vol. 7, n° 2, p.92-100.
- AMABILE, Teresa, et Regina CONTI (1999). « Changes in the work environment for creativity during downsizing », *Academy of Management Journal*, vol. 42, n° 6 (December), p.10-30.
- AMBROSE, Delorese (1996). *Healing the downsized organization*, New York (New York), Harmony Books.
- AMUNDSON, Norman E., William A. BORGAN, Sharalyn JORDAN et Anne C. ERLEBACH (2004). « Survivors of downsizing : Helpful and hindering experiences », *The Career Development Quarterly*, vol. 52, n° 3 (March), p. 256-271.
- APPELBAUM, Steven H., Andrea EVERARD et Loretta T. S. HUNG (1999). « Strategic downsizing : Critical success factors », *Management Decision*, vol. 37, n° 7, p. 535-559.

- ARGYRIS, Chris, et Donald A. SCHÖN (1978). *Organizational learning : A theory of action perspective*, Reading (Massachusetts), Addison-Wesley Publishing Company.
- (1996). *Organizational learning II : Theory, method, and practice*, Reading (Massachusetts), Addison-Wesley Publishing Company.
- ARMITAGE, Christopher J., et Mark CONNER (1999). « Distinguishing perceptions of control from self-efficacy : predicting consumption of a low-fat diet using the theory of planned behavior », *Journal of Applied Social Psychology*, vol. 29, n° 1 (January), p. 72–90.
- ARMSTRONG-STASSEN, Marjorie (1998a). « The effect of gender and organizational level on how survivors appraise and cope with organizational downsizing », *Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 34, n° 2, juin, p. 125-142.
- (1998b). « Downsizing the federal government : A longitudinal study of managers' reactions », *Revue canadienne des sciences de l'administration*, vol. 15, n° 4 (décembre), p. 310-321.
- ATKINSON, Paul, et Martin HAMMERSLEY (1994). « Ethnography and participant observation », dans Norman K. Denzin et Yvonna S. Lincoln, (dir.), *Handbook of Qualitative Research*, Thousand Oaks (Californie), Sage Publications Inc., p. 248-261.
- AUCOIN, Peter (1990). « Administrative reform in public management : paradigms, principles, paradoxes, and pendulums », *Governance*, vol. 3, n° 2 (April), p. 115-137.
- (1995). *The new public management : Canada in comparative perspective*, Montréal (Québec), Institut de recherche en politiques publiques.
- AUGER, Jacques, Nicolas CHAREST et Christianne NGO MANGUELLE (coll.) (2001). « Modernisation administrative dans les pays de l'OCDE : Résultats d'une enquête », *Coup d'œil*, vol. 7, n° 2 (novembre), Observatoire de l'administration publique, ENAP.
- BACH, Stephen, et Lorenzo BORDOGNA (2011). « Varieties of new public management or alternative models? The reform of public service employment relations in industrialized democracies », *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 22, n° 11 (July), p. 2281-2294.
- BACH, Stephen, et Rebecca KOLIN GIVAN (2011). « Varieties of new public management? The reform of public service employment relations in the UK and USA », *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 22, n° 11 (July), p. 2349-2366.
- BARTUNEK, Jean M. (1984). « Changing interpretive schemes and organizational restructuring : The example of a religious order », *Administrative Science Quarterly*, vol. 29, n° 3 (septembre), p. 355-372.
- BARZELAY, Michael (2001). *The New Public Management Improving Research and Policy Dialogue*, Berkeley et Los Angeles (Californie), University of California Press.

- BASS, Bernard M. (1985) *Leadership and Performance Beyond Expectations*, New York (New York) , The Free Press.
- (1998). *Transformational leadership : Industry, military, and educational impact*, Mahwah (New Jersey), Erlbaum.
- BASS, Bernard M., et Bruce J. AVOLIO (1993). « Transformational leadership and the organizational culture », *Public Administration Quarterly*, vol. 17, n° 1 (Spring), p. 112–122.
- BASS, Bernard M., et Ruth BASS (2008). *The Bass Handbook of Leadership : Theory, Research, and Managerial Applications*, (4^e éd.), New York (New York), The Free Press.
- BEAUREGARD, Claude (1994). « Les finances publiques du Québec et le désengagement de l'État au cours des années 80 », dans Robert Bernier et James Lain Gow (dir.), *Un État réduit? A down-sized state?*, Québec (Québec), Presses de l'Université du Québec, p. 35-52.
- BECKHARD, Richard (1988). «The Executive Management of Transformational Change», dans Ralph Kilmann, Ralph H. et Teresa J. Covin (dir.), *Corporate Transformation : Revitalizing Organizations for a Competitive World*, San Francisco (Californie), Jossey-Bass, p. 89-101.
- BENNIS, Warren, et Burt NANUS (1985). *Leaders : the Strategies for Taking Charge*, New York (New York), Harper & Row.
- BERGER, Peter L., et Thomas LUCKMAN (1967). *The social construction of reality: A treatise in the sociology of knowledge*, Garden City (New York), Doubleday.
- BIES, Robert J. (2001). « Interactional Injustice : The Sacred and the Profane », dans Jerald Greenberg et Russell Cropanzano (dir.), *Advances in Organizational Justice*, Standord (Californie), Stanford University Press, p. 89-118.
- BIES, Robert J., et Joseph F. MOAG (1986). « Interactional Justice : Communication Criteria of Fairness », dans Roy J. Lewicki, Blair H. Sheppard et Max. H. Bazerman (dir.), *Research on Negotiations in Organizations*, Greenwich (Connecticut), JAI Press, p. 43-55.
- BIRD, Charles (1940). *Social Psychology*, New York (New York), Appleton-Century.
- BOEIJE, Hennie (2002). « A purposeful approach to the constant comparative method in the analysis of qualitative interviews », *Quality & Quantity*, vol. 36, n° 4 (November), p. 391-409.
- BORINS, Sandford F. (1994). *Government in Transition : A New Paradigm in Public Administration. A Report on the Inaugural Conference of the Commonwealth Association for Public Administration and Management*, Toronto (Ontario), CAPAM.
- (1995). « The new public management is here to stay », *Canadian Public Administration*, vol. 38, n° 1 (March), p. 122-132.
- (1998). « Public choice : "Yes Minister" made it popular, but does winning the Nobel Prize make it true? », *Canadian Public Administration*, vol. 31, n° 1 (April), p. 12-26.

- BOURQUE, Jean-Jacques (1995). « Le syndrome du survivant dans les organisations », *Gestion*, vol. 20, p. 114-119.
- BOZEMAN, Barry (éd.) (1993). *Public Management. The State of the Art*, San Francisco (Californie), Jossey-Bass.
- BRADLEY, Raymond T. (1987). *Charisma and social structure : A study of love and power, wholeness and transformation*, New York (New York), Paragon House.
- BROCKNER, Joel (1988). « The effects of layoffs on survivors : Research, theory, and practice » dans Barry M. Staw et Larry L. Cuning (dir.), *Research in Organizational Behavior*, Greenwich, JAI Press, p. 213-256.
- (1990). « Scope of justice in the workplace : How survivors react to co-worker layoffs », *Journal of Social Issues*, vol. 46, n° 1 (Spring), p. 95-106.
- BROCKNER, Joel, Steven GROVER, Thomas REED et Rocki Lee DEWITT (1992). « Layoffs, job insecurity, and survivor's work effort : Evidence of an inverted-U relationship », *Academy of Management Journal*, vol. 35, n° 2 (June), p. 413-425.
- BROCKNER, Joel, Mary KONOVSKY, Rochelle COOPER-SCHNEIDER, Robert FOLGER, Christopher MARTIN et Robert BIES (1994). « Interactive effects of procedural justice and outcome negativity on victims and survivors of job loss », *Academy of Management journal*, vol. 37, n° 2 (April), p. 397-409.
- BROCKNER, Joel, T. R. TYLER et Rochelle COOPER-SCHNEIDER (1992). « The influence of prior commitment to an institution on reactions to perceived unfairness : The higher they are, the harder they fall », *Administrative Science Quarterly*, vol. 37, n° 2 (June), p. 241-261.
- BROCKNER, Joel, et Batia WIESENFELD (1993). *Living on the edge of social and organizational psychology : The effects of job layoffs on those who remain*, dans J. Keith Murnighan (éd.) *Social psychology in organisations : Advance in theory and research*, Englewoods Cliffs (New Jersey), Prentice Hall Inc., p. 199-140.
- BRUNO, Jessica (2012). « Expect a "watershed" federal budget, say experts » *The Hill Times*, (Monday, February 27), p. 25.
- BRYMAN, Alan (2007). « Barriers to integrating quantitative and qualitative research », *Journal of Mixed Methods Research*, vol. 1, n° 8 (January), p. 8-22.
- (2006). « Integrating qualitative and quantitative research : How is it done? », *Qualitative Research*, vol. 6, n° 1, p. 97-113.
- BURKE, Ronald J. (1984). « The closing at Canadian admiral : Correlates of individual well-being sixteen months after shutdown », *Psychological Reports*, vol. 55, n° 1 (August), p. 91-98.

- (1985). « Comparison of experiences of men and women following a plant shutdown », *Psychological Reports*, vol. 57, n° 1 (August), p. 59-66.
- BURKE, W. Warner, Lawrence P. CLARK et Cheryl KOOPMAN (1984). « Improve your OD project's chance for success », *Training and Development Journal*, vol. 38, n° 9 (September), p. 62-68.
- BURNS, James M. (1978). *Leadership*, New York (New York), Harper and Row.
- BUSS, Terry F., et F. Stevens REDBURN (1987). « Plant closings : Impacts and responses », *Economic Development Quarterly*, vol. 1, n° 2 (May), p. 170-177.
- CAMERON, Kim S. (1994). « Strategies for successful organizational downsizing », *Human Resource Management*, vol. 33, n° 2 (Summer), p. 189-211.
- CARTWRIGHT, Dorwin, et Alvin ZANDER (1968). *Group Dynamics : Research and Theory*, (3^e éd.), New York (New York), Harper and Row, 580 p.
- CASCIO, Wayne F. (1993), « Downsizing, What Do We Know? What Have We Learned? », *Academy of Management Executive*, vol. 40, n° 5 (February), p. 95-104.
- (1998). *Applied Psychology in Human Resource Management*, (5^e éd.), Upper Saddle River (New Jersey), Prentice-Hall Inc.
- (2012). « How does downsizing come about? », dans Cary L. Cooper, Alankrita Pandey et James Campbell Quick (dir.), *Downsizing: Is Less Still More?*, Cambridge, Cambridge University Press, p. 51-75.
- CASCIO, Wayne F., Clifford YOUNG et James R. MORRIS (1997). « Financial Consequences of Employment Change Decisions in Major US Corporations », *Academy of Management Journal*, vol. 40, n° 5 (October), p. 1175-1189.
- CHADWICK, Clint, Larry W. HUNTER et Stephen L. WALSTON (2004). « Effects of downsizing practices on the performance of hospitals », *Strategic Management Journal*, vol. 25, n° 5 (May), p. 405-427.
- CHAN, Andy W. (2013). « Workforce Reduction Practices in Hong Kong: Are They Efficient and Socially Responsible? », *Journal of Management and Sustainability*, vol. 3, n° 3, p. 37-45.
- CHARIH, Mohammed, et Arthur DANIELS (1997). « L'administration publique à la croisée des chemins » dans Mohamed Charih et Arthur Daniels (dirs.), *Nouveau Management public et administration publique au Canada*, Toronto (Ontario), Institut d'administration publique et ENAP, p. 1-12.
- CHARIH, Mohammed, et Lucie ROUILLARD (1997). « The New Public Management » dans Mohamed Charih et Arthur Daniels (dirs.), *Nouveau Management public et administration publique au Canada*, Toronto (Ontario), Institut d'administration publique et ENAP, p. 27-45.

- CLAIR, Judith A., et Ronald L. DUFRESNE (2004). « Playing the Grim Reaper : How Employees Experience Carrying Out a Downsizing », *Human Relations*, vol. 57, n° 12, p. 1597-1625.
- CLARK, Jim, et Richard KOONCE (1995). « Engaging organizational survivors », *Training & Development*, vol. 49, n° 8 (August), p. 22-30.
- CONGER, Jay A. (2005). « Leadership », dans Ed. Nigel Nicholson, Pino G. Audia et Madan Pillutla, *The Blackwell Encyclopedia of Management. Organizational Behavior* (2^e éd.), Blackwell Publishing, p. 207-212.
- (1989) *The Charismatic Leader : Behind the Mystique of Exceptional Leadership*, San Francisco (Californie), Jossey-Bass, 211 p.
- CONNER Mark., Ed SUTHERLAND, Fiona KENNEDY, Charlotte GREARLY et Catherine BERRY (2008). « Impact of alcohol on sexual decision making : Intentions to have unprotected sex », *Psychology and health*, vol. 23, n° 8 (September), p. 909-934
- CONNER Mark, et Brian MCMILLAN (1999). « Interaction effects in the theory of planned behavior : studying cannabis use », *Br. J. Soc. Psychol.*, vol. 38, n° 8 (June), p. 195-222
- CONNER Mark, Kellie SHERLOCK et Sheina ORBELL (1998). « Psychosocial determinants of ecstasy use in young people in the UK », *Br. J. Health Psychol.*, vol. 3, n° 4 (November), p. 295–317
- CONNER Mark, Rachel WARREN, Stephen CLOSE et Paul SPARKS (1999). « Alcohol consumption and the theory of planned behaviour : An examination of the cognitive mediation of past behaviour », *Journal of Applied Social Psychology*, vol. 29, n° 8 (August), p. 1976-1704.
- COOPER, Cary L., Alankrita PANDEY et James Campbell QUICK (dir.) (2012). *Downsizing : Is less still more?*, Cambridge, Cambridge University Press.
- CORNOLTI, Christophe, et Yves MOULIN (2007). « Pourquoi les suppressions d'emplois ne produisent-elles pas une hausse de la performance? Éléments pour l'amélioration du calcul du modèle décisionnel », *Management & Avenir*, vol. 1, n° 11, p. 63-92.
- CÔTÉ, Louis (2002). « La modernisation de l'administration publique québécoise à la lumière de l'expérience étrangère », *Coup d'œil*, vol. 8, n° 1 (avril), p. 9-12.
- COTTER, Elizabeth W. et Nadya A. FOUAD (2013). « Examining Burnout and Engagement in Layoff Survivors The Role of Personal Strengths », *Journal of Career Development*, vol. 40, n° 5 (October), p. 424-444.
- COURNEYA Kerry S., Christine M. FRIEDENREICH, Keith ARTHUR et Todd M. BOBICK (1999). « Understanding exercise motivation in colorectal cancer patients : a prospective study using the theory of planned behavior », *Rehabil. Psychol.*, vol 44, n° 1 (February), p. 68-84.

- COVIN, Teresa Joyce, et Ralph H. KILMAN (1990). « Participant perceptions of positive and negative influences on large-scale change », *Group and Organization Studies*, vol. 15, n° 2 (June), p. 233-248.
- COWLEY, William H. (1928). « Three distinctions in the study of leaders », *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, vol. 23, n° 2 (July), p. 144-157.
- CROSSAN, Mary M., et Marina APAYDIN (2010). « A multi-dimensional framework of organizational innovation : A systematic review of the literature », *Journal of Management Studies*, vol. 47, n° 6 (September), p. 1154-1191.
- CYERT, Richard M., et James G. MARCH (1963). *A Behavioral Theory of the Firm*. Englewood Cliffs (New Jersey), Prentice Hall Inc.
- DAVIS, Fred A., Richard P. BAGOZZI et Paul R. WARSHAW (1989). « User acceptance of computer technology : a comparison of two theoretical models », *Management Science*, vol. 35, n° 8 (August), p. 982-1003.
- DEAL, Terrence E., et Allan A. KENNEDY (1982). *Corporate cultures : The rites and rituals of corporate life*, Reading (Massachusetts), Addison-Wesley Publishing Company.
- DEMERS, Christiane (1999). « De la gestion du changement à la capacité de changer : L'évolution de la recherche sur le changement organisationnel », *Gestion*, vol. 24, n° 3 (automne), p. 131-139.
- DEMERS, Jacynthe, et James Lain GOW (2002). « Gestion des ressources humaines et nouveau management public : opinions de gestionnaires fédéraux et québécois », *Administration publique du Canada*, vol. 45, n° 4 (décembre), p. 512-537.
- DE MEUSE, K. P., T. J. BERGMANN, P. A. VANDERHEIDEN et C. E. RORAFF (2004). « New evidence regarding organizational downsizing and a firm's financial performance : A long-term analysis », *Journal of Managerial Issues*, vol. 16, n° 2 (Summer), p. 155-177.
- DE MEUSE, K. P., P.A. VANDERHEIDEN et T. J. BERGMANN (1994). « Announced layoffs : Their effect on corporate financial performance », *Human Resource Management*, vol. 33, n° 4, hiver, p. 509-530.
- DENHARDT, R. B. (1971). « The organization as a political system », *Western Political Science Quarterly*, vol. 24, n° 4 (December), p. 675-686.
- DE WITT JBF, Wolfgang STROEBE, Ernest M. M. DE VROOME, Theo G. M. SANFORT et Godfried J. P. VAN GRIENSVEN (2000). « Understanding AIDS preventive behavior in homosexual

men : the theory of planned behavior and the information-motivation-behavioral-skills model prospectively compared » *Journal of Health Psychology*, vol. 30, n° 11 (November)

DIAZ-LOVING, Rolando, et Gabina VILLAGRAN-VAZQUEZ (1999). « The Theory of Reasoned Action Applied to Condom Use and Request of Condom Use in Mexican Government Workers », *Applied Psychology : An International Review*, vol. 48, n° 2 (April), p. 139-151

DOLAN, Shimon, Adnane BELOUT et David B. BALKIN (2000). « Downsizing without downgrading : Learning how firms manage their survivors », *International Journal of Manpower*, vol. 21, n° 1, p. 34-46.

DOWNS, Alan (1995). *Corporate Executions : The ugly truth about layoffs – how corporate greed is shattering lives, companies, and communities*, New York (New York), Amacom.

DWIVEDI, O. P., et James Lain GOW (1999). *From Bureaucracy to Public Management. The Administrative Culture of the Government Of Canada*. Toronto et Peterborough (Ontario), Broadview Press et Institute of Public Administration of Canada.

EMSHOFF, James R. (1994). « How to increase employee loyalty while you downsize », *Business Horizons*, vol. 37, n° 2, p. 47-59.

ESTOK, David (1996). « The high cost of dumbsizing », *Macleans's*, vol. 109, n° 23 (June), p. 28-29.

FIEDLER, Fred E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*, New York (New York), McGraw-Hill.

FINEMAN, Stephen (1983). *White Collar Unemployment : Impact and Stress*, Chichester, Wiley.

FISHBEIN, Martin, et Icek AJZEN (1975). *Belief, Attitude, Intention, and Behavior: An Introduction to Theory and Research*. Reading, MA: Addison-Wesley.

----- (2009). *Predicting and Changing Behavior : The Reasoned Action Approach*, New York (New York), Psychology Press.

FLYNN, Norman, et Franz STREHL (dir.) (1996). *Public sector management in Europe*, Englewood Cliffs (New Jersey), Prentice-Hall Inc.

Fraher, Amy. L. (2013). « Airline downsizing and its impact on team performance », *Team Performance Management*, vol. 19, n° 1, p. 109-126.

FREDRICKSON, Georges H. et Kevin B. SMITH (2012). *The Public Administration Theory Primer*. Westview Press, 279 p.

GANDOLFI, Franco (2006). *Corporate Downsizing Demystified : A Scholarly Analysis of a Business Phenomenon*, Hyderabad (Inde), The ICFAI University Press.

----- (2007). « How do large Australian and Swiss banks implement downsizing? » *Journal of Management & Organization*, vol. 13, n° 2 (June), p. 145-159.

- (2008). « Learning from the past. Downsizing lessons for managers », *Journal of Management Research*, vol. 8, n° 1 (April), p. 3-16.
- (2009). « Training and development in an era of downsizing », *Journal of Management Research*, vol. 9, n° 1 (April), p. 3-14.
- GANDOLFI, Franco, Lisa M. RENZ, Magnus HANSON et John B. DAVENPORT (2012). « Post-downsizing implications and consequences : A global perspective » dans Cary L. Cooper, Alankrita Pandey et James Campbell Quick (dir.), *Downsizing : Is Less Still More?*, Cambridge, Cambridge University Press, p. 357-388.
- GASPER, Joseph M. (1992). *Transformational leadership : An integrative review of the literature*, thèse (PH. D.) au Western Michigan University.
- GOLDMAN, Ellen F., et Andrea CASEY (2010). « Building a culture that encourages strategic thinking », *Journal of Leadership & Organizational Studies*, vol. 17, n° 2 (May), p. 119-128.
- GOVERNEMENT DU CANADA (2012). *Le budget de 2012*, [en ligne], <http://www.budget.gc.ca/2012/plan/toc-tdm-fra.html> (Page consultée le 4 juillet 2012)
- [en ligne], http://www.psagency-agencefp.gc.ca/arc/reports-rapports/es-se00-0101_f.asp (Page consultée le 4 juillet 2012)
- GOVERNEMENT DU QUÉBEC (1996). *Autrement Le journal de la réforme administrative*, n° 1 (septembre), p.1.
- GOW, James Lain (1994). « La gestion des ressources humaines dans une période de compressions budgétaires : la fonction publique du Québec de 1981 à 1991 » dans Robert Bernier et James Lain Gow (dir.), *Un État réduit? A down-sized state?*, Québec (Québec), Presses de l'Université du Québec, chapitre 4, p. 75-10.
- (2000). « The Career Public service in Quebec : How to Reinvigorate the Closed Shop », dans Evert A. Lindquist (éd.) *Government Restructuring and Career Public Service in Canada*, Toronto (Ontario), Institut d'administration publique du Canada, chapitre 11, p. 287-309.
- GREENE, Charles N. (1975). « The reciprocal nature of influence between leader and subordinate », *Journal of Applied Psychology*, vol. 60, n° 2 (April), p. 187-93.
- GREENGLASS, Esther R., et Ronald J. BURKE (2001). « Downsizing and restructuring, implications for stress and anxiety », *Anxiety, Stress, and Coping*, vol. 14, n° 1, p. 1-13.
- GREENWOOD, Royston, et C. R. HININGS (1988). « Organizational design types, tracks and the dynamics of strategic change », *Organization Studies*, vol. 9, n° 3 (July), p. 293-316.
- GRIGGS, Harvey E., et Paul HYLAND (2003). « Strategic downsizing and learning organizations », *Journal of European Industrial Training*, vol. 27, n°s 2-4, p. 177-187.

- GRUENING, Gernod (2001). « Origin and theoretical basis of new public management », *International Public Management Journal*, vol. 4, n° 1 (printemps), p. 1-25.
- GRUNBERG, Leon, Richard ANDERSON-CONNOLLY et Edward S. GREENBERG (2000). « Surviving layoffs : The effects on organizational commitment and job performance », *Work and Occupations*, vol. 27, n° 1, p. 7-31.
- GUBA, Egun G., et Yvonna S. LINCOLN (1994). « Competing paradigms in qualitative research », dans Norman K. Denzin et Yvonna S. Lincoln, (dir.), *Handbook of Qualitative Research*, Thousand Oaks (Californie), Sage Publications Inc., p. 105-117.
- HAFSI, Taïeb, et Christiane DEMERS (1989). *Le changement radical dans les organisations complexes : Le cas d'Hydro-Québec*, Boucherville (Québec), Gaétan Morin Éditeur Limitée, 310 p.
- HAFSI, Taïeb, et Bruno FABI (1997). *Les fondements du changement stratégique*, Montréal (Québec), Transcontinental, 372 p.
- HALLOCK, Kevin F. (1998). « Layoffs, top executive, pay and firm performance », *The American Economic Review*, vol. 88, n° 4 (September), p. 711-723.
- HANNAN, Michael T., et John FREEMAN (1984). « Structural inertia and organizational change », *American Sociological Review*, vol. 49 (April), p. 149-164.
- HARGROVE, M. Blake, Cary L. COOPER et James Campbell QUICK (2012). « The stress outcomes of downsizing », dans Cary L. Cooper, Alankrita Pandey et James Campbell Quick (dir.), *Downsizing: Is Less Still More?*, Cambridge, Cambridge University Press, p. 293-325.
- HEMPILL, John K. (1950). *Leader Behavior Description*, Columbus (Ohi), Ohio State University, Personnel Research Board.
- HEMPILL, John K., et Alvin E. COONS (1957). « Development of the Leader Behavior Questionnaire », dans Ralph M. Stogdill et Alvin E. Coons (dir.), *Leader Behavior : Its Description and Measurement*, Columbus (Ohio), Ohio State University, Bureau of Business Research, p. 6-38.
- HENKOFF, Ronald. (1994). « Getting beyond downsizing », *Fortune* (January 10), p. 58-64.
- HEPWORTH, Sue J. (1980). « Moderating factors of the psychological impact of unemployment », *Journal of Occupational Psychology*, vol. 53, n° 2 (June), p. 139-145.
- HILL, Matt, Leon MANN et Alexander J. WEARING (1996). « The effects of attitude, subjective norm, and self-efficacy on intention to benchmark : A comparison between managers with experience and no experience in benchmarking », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 17, n° 4 (July), p. 313-327.
- HOLLANDER Edwin P., et Lynn R. OFFERMAN (1990). « Power and leadership in organizations : Relationships in transition », *American Psychologist*, vol. 45, n° 2 (February), p. 179-189.

- HOOD, Christopher (1991a). « A public management for all seasons? », *Public Administration*, vol. 69, n° 1 (March), p. 3-19.
- (1991b). « Beyond "progressivism" : A new "global paradigm" in public management? », *International Journal of Public Management*, vol. 19, n° 2, p. 151-177.
- (1995). « The "new public management" in the 1980s : variations on a theme », *Accounting, Organizations and Society*, vol. 20, n^{os} 2-3 (February-April), p. 93-109.
- HUBERMAN, Michael A., et Matthew B. A. MILES (1991). *Analyse des données qualitatives. Recueil de nouvelles méthodes*, Bruxelles, De Boeck, 480 p.
- HUFF, A. S. (1980). « Organizations as political systems : Implications for diagnosis, change and stability », dans T. G. CUMMINGS (éd.), *Systems theory for organizational development*, New York (New York), John Wiley & Sons.
- IQBAL, Zahid, et Shekar SHETTY (1995). « Layoffs, stock price, and financial condition of the firm », *Journal of Applied Business Research*, vol. 11, n° 2 (March), p. 67-72.
- ISABELLA, Lynn A. (1989). « Downsizing : survivors' assessments », *Business Horizons*, vol. 32, n° 3 (May-June), p. 35-41.
- IVERSEN, Lars, et Svend SABROE (1988). « Psychological well-being among unemployed and employed people after a company closedown : A longitudinal study », *Journal of Social Issues*, vol. 44, n° 4 (Winter), p. 141-152.
- IVERSON, Roderick D., et Christopher D. ZATZICK (2011). « The effects of downsizing on labor productivity : The value of showing consideration for employees' morale and welfare in high-performance work systems », *Human Resource Management*, vol. 50, n° 1 (January-February), p. 29-44.
- JAHODA, Marie (1979). « The impact of unemployment in 1930s and 1970s », *Bulletin of The British Psychological Society*, vol. 32, p. 309-314.
- JALAJAS, David S., et Micheal BOMMER (1999). « The influence of job motivation versus downsizing on individual behavior », *Human Resource Development Quarterly*, vol. 10, n° 4 (Winter), p. 329-341.
- JENKINS, William O. (1947). « A review of leadership studies with particular reference to military problems », *Psychological Bulletin*, vol. 44, n° 1 (January), p. 54-79.
- JUDGE, Timothy A., Joyce E. BONO, Remus ILIES et Megan W. GERHARDT (2002). « Personality and leadership : A qualitative and quantitative review », *Journal of Applied Psychology*, vol. 87, n° 4 (August), p. 765-780.

- JUDGE, Timothy A., et Ronald F. PICCOLO (2004). « Transformational and transactional leadership : A meta-analytic test of their relative validity », *Journal of Applied Psychology*, vol. 89, n° 5 (October), p. 755-768.
- KASL, Stanislav V., et Sidney COBB (1979). « Some mental health consequences of plant closing and job loss », dans Louis A. Ferman et Jeanne P. Gordus (dir.) *Mental Health and the Economy*, Kalamazoo (Michigan), W. E. Upjohn Institute for Employment research, p. 255-346.
- KASL, Stanislav V., Susan GORE et Sidney COBB (1975). « The experience of losing a job : reported changes in health, symptoms and illness behavior », *Psychosomatic Medicine*, vol. 37, n° 2, (March-April), p. 106-122.
- KEGAN, Robert, et Lisa Laskow LAHEY (2001). « The real reason people won't change », *Harvard Business Review*, (November), p. 84-92.
- KERR, Steven, et John M. JERMIER (1978). « Substitutes for leadership : Their meaning and measurement », *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 22, n° 3 (June), p. 375-403.
- KESSLER, Ronald C., James S. HOUSE et J. Blake TURNER (1987). « Unemployment and health in a community sample », *Journal of Health and Social Behavior*, vol. 28, n° 1 (March), p. 51-59.
- KHALID, Arfan, et Rana R. REHMAN (2011). « Effect of organizational change on employee job involvement : mediating role of communication, emotions and psychological contract », *Information Management and Business Review*, vol. 3, n° 3, p. 178-184,
- KICKERT, Walter (éd.) (1997). *Public management and administrative reform in Western Europe*. Cheltenham, Edward Elgar.
- KIESLER, Sara, et Lee SPROULL (1982). « Managerial response to changing environments : Perspectives on problem sensing from social cognition », *Administrative Science Quarterly*, vol. 27, n° 4 (December), p. 548-570.
- KILMANN, Ralph H., Mary J. SAXTON, Roy SERPA et associés (1985). « Five Key Issues in Understanding and Changing Culture », dans Ralph H. Kilmann, Mary J. Saxton, Roy Serpa et associés (dir.) *Gaining Control of the Corporate Culture*, San Francisco (Californie), Jossey-Bass Publishers, 451 p.
- KIM, Hyo-Sook (2009). « Examining the role of informational justice in the wake of downsizing from an organizational relationship management perspective », *Journal of Business Ethics*, vol. 88, n° 2 (August), p. 297-312.
- KIRBY, James (1999). « Downsizing Gets the Push », *Business Review Weekly*, (March 22).

- KNILL, Christoph, et Tim BALINT (2008). « Explaining variation in organizational change : the reform of human resource management in the European commission and the OECD », *Journal of European Public Policy*, vol. 15, n° 5, (July 11), p. 669-690.
- KONOVSKY, Mary A., et Joel BROCKNER (1993). « Managing victim and survivor layoff reactions : A procedural justice perspective », dans Russell Cropanzano (éd.), *Justice in the Workplace : Approaching Fairness in Human Resource Management*, New Jersey, Lawrence Erlbaum, p. 133-153.
- KOONTZ, Harold et Cyrill O'DONNELL (1980). *Management, principes et méthodes de gestion*. McGraw Hill, 680 p.
- KORMAN, Abraham K. (1966). « "Consideration", "initiating structure" and organizational criteria - a review », *Personnel Psychology*, vol. 19, n° 4 (December), p. 349-361.
- KOTTER, John P. (1990). *A Force for Change : How Leadership Differs from Management*, New York (New York), The Free Press.
- KOUZES, James M., et Barry Z. POSNER (1998) *Encouraging the Heart*, San Francisco (Californie), Jossey-Bass.
- KOZLOWSKI, Steve W. J., Gerogia T. CHAO, Eleanor M. SMITH et Jennifer HELDUNG (1993). « Organizational downsizing : Strategies, interventions, and research implications », dans Cary L. Cooper, et Ivan T. Robertson (dir.) *International review of industrial and organizational psychology*, vol. 8, New York (New York), John Wiley and Sons, p. 263-332.
- KRANTZ, James (1985). « Group process under conditions of organizational decline », *Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 21, n° 1 (January), p. 1-17.
- LAFILIN, M.T., S. MOORE-HISCHL, D. L. WEIS et B. E. HAYES, (1994). « Use of the theory of reasoned action to predict drug and alcohol use », *The International Journal of the Addictions*, vol. 29, n° 7 (May), p. 927-940.
- LAMBERT, Alain (1997/1998). *Projet de loi de finances pour 1998 – Le budget de 1998 et son contexte économique et financier*, Sénat français, Rapport général n° 85, Tome 1.
- LEANA, Carrie R., et John M. IVANCEVICH (1987). « Involuntary job loss : Institutional interventions and a research agenda », *Academy of Management Review*, vol. 12, n° 2, (April), p. 301-312.
- LECKY, S. (1998). « The Failure of Slash & Earn », *Sydney Morning Herald*, vol. 4 n° 7, p. 83-87.
- LEE, Peggy M. (1997). « A comparative analysis of layoff announcements and stock price reactions in the United States and Japan », *Strategic Management Journal*, vol. 18, n° 11 (December), p.879-894.

- LICHTLÉ, Marie-Christine, et Véronique PLICHON (2008). « Mieux comprendre la fidélité des consommateurs », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 23, n° 4 (décembre), p. 121-142.
- LIEM, Ramsay, et Joan Huser LIEM (1988). « Psychological effects of unemployment on workers and their families », *Journal of Social Issues*, vol. 44, n° 4 (Winter), p. 87-105.
- LINN, Margaret W., Richard SANDIFER et Shayna STEIN (1985). « Effects of unemployment on mental and physical health », *American Journal of Public Health*, vol. 75, n° 5 (May), p. 502-506.
- LOCKE, Edwin A., et Garry P. LATHAM (2002). « Building a practically useful theory of goal setting and task motivation », *American Psychologist*, vol. 57, n° 9 (September), p. 705-717.
- LOWIN, Aaron, et James R. CRAIG (1968). « The influence of performance on managerial style : an experimental object lesson in the ambiguity of correlational data », *Organizational Behaviour and Human Performance*, vol. 3, n° 4 (November), p. 440-458.
- LUTHANS, Brett C., et Steven M. SOMMER (1999). « The impact of downsizing on workplace attitudes », *Group & Organization Management*, vol. 24, n° 1 (March), p. 46-70.
- LYNN, Laurence E. (1994). « Public management research : The triumph of art over science », *Journal of Policy Analysis and Management*, vol. 13, n° 2 (Spring), p. 231-259.
- (1996). *Public Management as Art, Science and Profession*, Chatham (New Jersey), Chatham House PUBL Inc.
- (1998). « A critical analysis of the new public management », *International Public Management Journal*, vol. 1, n° 1 (Spring), p. 107-123.
- MACCOBY, Michael (1989). « Different teams for different folks », *Research Technology Management*, vol. 32, n° 3 (May-June), p. 42-44.
- MACKY, K. (2004). « Organisational downsizing and redundancies : The New Zealand workers experience », *New Zealand Journal of Employment Relations*, vol. 29 n° 1, p.63-87.
- MALIK, Muhammad I., Ashfaq AHMAD et Saddam HUSSAIN (2010). « How downsizing affects the job satisfaction and life satisfaction of layoff survivors », *African Journal of Business Management*, vol. 4, n° 16 (November), p. 3564-3570.
- MARCH, James G., et Johan P. OLSEN, (1995). *Democratic governance*, New York (New York) The Free Press, 293 p.
- MARCOUX, B. C., et J. T. SHOPE (1997). « Application of the theory of planned behavior to adolescent use and misuse of alcohol », *Health Education Research Theory and Practice*, vol. 12, n° 3, p. 323-331.
- MAYO, Elton (1933). *Human problems of an industrial civilization*, New York (New York), Macmillan Co.

- MAZOUZ, Bachir (1998). *La part des styles conjecturaux de décision dans l'évolution des firmes : une approche empirique de la dynamique des firmes à travers des apports des Théories de la décision et de la cognition humaine appliquées aux organisations*, thèse (PH. D.) en sciences de gestion de l'Université des sciences et techniques de Lille.
- (2003). « Décider autrement, évoluer différemment : une étude empirique sur la diversité des styles de décision et des trajectoires d'évolution des organisations », *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion des entreprises*, vol. 38 n° 199 (janvier-février), p. 15-50.
- MCELROY, James C., Paula C. MORROW et Scott N. RUDE (2001). « Turn-over and organizational performance : A comparative analysis of the effects of voluntary, involuntary and reduction in force turn-over », *Journal of Applied Psychology*, vol. 86, n° 6 (December), p.1294-1299.
- MCGREGOR, Douglas (1960). *The Human Side of Enterprise*, New York (New York), McGraw-Hill.
- MCMAHAN, Gary C., Alankrita PANDEY et Brian MARTISON (2012). « To downsize human Capital : A strategic human resource perspective on the disparate outcomes of downsizing », dans Cary L. Cooper, Alankrita Pandey et James Campbell Quick (dir.), *Downsizing: Is Less Still More?*, Cambridge, Cambridge University Press, p. 135-167.
- MCMILLAN, Brian., et Mark CONNER (2003), « Applying an extended theory of planned to illicit drug use among students », *Journal of Applied Social Psychology*, vol. 33, n° 8, p. 1662-1683.
- MINISTÈRE DES FINANCES DE L'ONTARIO (2012). *Budget de l'Ontario 2012*, [en ligne], Ontario, le ministère
<http://www.fin.gov.on.ca/fr/budget/ontariobudgets/2012/ch1.html> (Page consultée le 4 juillet 2012)
- MINTZBERG, Henry (1979). « Patterns in strategy formation », *Management Science*, vol. 24, n° 9, p. 934-938
- MIRABAL, Nell, et Robert DEYOUNG (2005). « Downsizing as a strategic intervention », *Journal of American Academy of Business*, vol. 6, n° 1 p. 39-45.
- MISHRA, Aneil K., et Gretchen M. SPREITZER (1998). « Explaining how survivors respond to downsizing : The role of trust, empowerment, justice, and work redesign », *The Academy of Management Review*, vol. 23, n° 3 (July), p.567-588.
- MOE, Ronald C. (1994). « The "Reinventing Government" exercise : Misinterpreting the problem, misjudging the consequences », *Public Administration Review*, vol. 54, n° 2 (March-April), p. 111-122.
- MOHRAMN, Jr. Allan, Edward III LAWLER, Jr. Gerald E. LEDFORD, Susan MOHRMAN et Thomas G. CUMMINGS, (1989). *Large-Scale Organizational Change*, San-Francisco, Jossey-Bass.

- MOORE, Malcolm (2012). (Page consultée le 4 février 2012). « Stiglitz says European austerity plans are a "suicide pact" », dans *The Telegraph*, [en ligne], <http://www.telegraph.co.uk/finance/financialcrisis/9019819/Stiglitz-says-European-austerity-plans-are-a-suicide-pact.html>
- MORRIS, James R., Wayne F. CASCIO et Clifford E. YOUNG (1999). « Downsizing After All These Years : Questions and Answers about Who Did It, How Many Did It, and Who Benefited from It », *Organizational Dynamics*, vol. 27, n° 3 (Winter) p. 78-87.
- MORSE, Janice M., (1994). « Designing Funded Qualitative Research », dans Norman K. Denzin et Yvonna S. Lincoln, (dir.), *Handbook of Qualitative Research*, Thousand Oaks (Californie), Sage Publications Inc., p. 220-235.
- MOYNIHAN, Donald P., Sanjay K. PANDEY et Bradley WRIGHT (2011). « Setting the table : How transformational leadership foster performance information use », *Journal of Public Administration Research and Theory*, vol. 22, n° 1 (January), p. 143-164.
- MUSTEEN, Martina, Xin LIANG et Vincent L. BARKER III (2011). « Personality, perceptions and retrenchment decisions of managers in response to decline : Evidence from a decision-making study », *The Leadership Quarterly*, vol. 22, n° 5 (October), p. 926-941.
- NADLER, David A., et Michael L. TUSHMAN (1986). *Managing Strategic Organizational Change : Frame Bending and Frame Breaking*, New York (New York), Delta Consulting Group.
- NEWLAND, Chester A. (1994). « A field of strangers in search of a discipline : Separatism of public management research from public administration », *Public Administration Review*, vol. 54, n° 5 (September-October), p. 486-488.
- NGO MANGUELLE, Christiane, et Natalie RINFRET (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.
- (2002). « La décroissance organisationnelle : examen de ses répercussions sur les fonctionnaires et les cadres de la fonction publique québécoise », *Sources-ENAP*, 17 (janvier/février), p. 3-4.
- NOER, David M. (1993). *Healing the wounds : Overcoming the trauma of layoffs and revitalizing downsized organizations*, San Francisco (Californie), Jossey-Bass Publishers.
- NONAKA, Ikujiro (1994). « A dynamic theory of organizational knowledge creation », *Organization Science*, vol. 5, n° 1 (February), p.14-37.
- NORTHOUSE, Peter G. (2001). *Leadership Theory and Practice*, (2^e éd.), Thousand Oaks (Californie), Sage Publications Inc.

- (2013). *Leadership Theory and Practice*, (6^e éd.), Thousand Oaks (Californie), Sage Publications Inc., 504 p.
- OBIWURU, Timothy C., Andy T. OKWU, Victoria O. AKPA et Idowu A. NWANKWERE (2011). « Effects of leadership style on organizational performance : a survey of selected small scale enterprises in Ikosi-Ketu Council Development Area of Lagos State, Nigeria », *Australian Journal of Business and Management Research*, vol.1 n° 7 (October), p.100-111.
- OBSERVATOIRE DE L'ADMINISTRATION (Page consultée le 4 juillet 2012). « La fonction publique québécoise », dans *L'état québécois en perspective*, [en ligne], <http://netedit.enap.ca/etatquebecois/docs/ste/effectif/a-fonctionpublique-quebecoise.pdf>
- OCDE (1996). *Gestion du capital humain et réforme de la fonction publique*. Paris, OCDE.
- (1996-97). *Questions et évolutions dans la gestion publique Examen 1996-1997*. Paris, Public Management Service (PUMA), OCDE.
- (2011). *Public Servants as Partners for Growth: Toward a Stronger, Leaner and More Equitable Workforce*. OECD Publishing.
- O'DONNELL, Michael, John O'BRIEN et Anne JUNOR (2011). « New public management and employment relations in the public services of Australia and New Zealand », *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 22, n° 11, p. 2367-2383.
- OREG, Shaul (2006). « Personality, context, and resistance to organizational change », *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 15, n° 1, p. 73-101.
- OSBORNE, David, et Ted GAEBLER (1992). *Reinventing Government : How the Entrepreneurial spirit is transforming the public sector*, Reading (Massachusetts), Addison-Wesley Publishing Company.
- OUADAHI, Jamal (2005). *La mobilisation des employés lors de l'implantation d'un système d'information : Études de cas dans le secteur public québécois*, thèse (PH. D.), École des Relations industrielles, Université de Montréal, 399 p.
- PAISLEY C. M., et P. SPARKS (1998). « Expectations of reducing fat intake: the role of perceived need within the theory of planned behaviour », *Journal of Health Psychology*, vol. 13, n° 2, p. 341-353.
- PARRY Ken W., et Alan BRYMAN (2006). « Leadership in Organizations », dans Stewart R. Clegg, Cynthia Hardy, Thomas Lawrence et Walter R. Nord, *The Sage handbook of organization studies* (2^e éd.), Londres, Sage Publishing Company, p. 447-468.

- PHELPS, Yvonne (2013). « Impact on Survivors of Downsizing: A Generational Comparison », *The Business Review, Cambridge*, vol. 21, n° 2 (December), p. 53-59.
- PENROSE, Edith (1955). « Limits to growth and size of firms », *American Economic Review*, vol. 45, n° 2 (May), p. 531-543.
- PERES, André, Robert LATOUR et Jacques BERGERON (2003), « Attitude des utilisateurs de systèmes à l'égard de la protection des informations : un modèle des facteurs d'influence », *Systèmes d'Information et Management* vol. 8, n° 4 (décembre), p. 87-118.
- PERRUCCI, Carolyn C., Robert. PERRUCCI, Dena B. TARG et Harry R. TARG (1985). « Impact of a plant closing on workers and the community », *Research in the sociology of Work*, vol. 3, p. 231-260.
- PETERS, Guy B., et Donald J. SAVOIE (1994). « Civil service reform : Misdiagnosing the patient », *Public Administration Review*, vol. 54, n° 5 (September-October), p. 418-425.
- (1998). « Introduction » dans Peters Guy B. et Donald J. Savoie (dir.) *Taking Stock : Assessing Public Sector Reforms*, Montréal (Québec), McGill-Queen's University Press, p. 3-44.
- PETERS, Thomas. J., et Robert H. WATERMAN (1982). *In search of excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*, New York (New York), Harper & Row.
- PEUS, Claudia, Frey DIETER, Marit GERKHARDT, Peter FISCHER et Eva TRAUT-MATTAUSCH (2009). « Leading and managing organizational change initiatives », *Management Review*, vol. 20, n° 2, p. 158-175.
- PODGURSKY, Michael, et Paul SWAIM (1987). « Job displacement and earning loss : Evidence from the displaced worker survey », *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 41, n° 1 (October), p. 17-29.
- POLLITT, Christopher (1990). *Managerialism and the Public Services : The Anglo-American Experience*, Oxford, Blackwell, 230 p.
- POLLITT, Christopher, et Geert BOUCKAERT (2000). *Public management reform : A comparative analysis*, Oxford, Oxford University Press, 314 p.
- POLLITT, Christopher, et Hilka SUMMA (1997). « Trajectories of reform : public management change in four countries », *Public Money and Management*, vol. 17, n° 1, (January-March), p. 1-13.
- PONDY, Louis R. (1967). « Organization conflicts : concepts and models », *Administrative Science Quarterly*, vol. 12, n° 2 (September), p. 296-320.

- PREMFORS, Rune (1998). « Re-shaping the democratic state : Swedish experiences in a comparative perspective », *Public Administration*, vol. 76, n° 1 (Spring), p. 141-159.
- QUÉBEC. SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR (1996). *Cadre de gestion de la mesure de départ assisté dans la fonction publique*, Québec, Conseil du trésor.
- (1997). *L'effectif de la fonction publique du Québec*, Québec, Sous-secrétariat au personnel de la fonction publique.
- (1998). *L'effectif de la fonction publique du Québec*, Québec, Sous-secrétariat au personnel de la fonction publique.
- (1999). *L'effectif de la fonction publique du Québec*, Québec, Sous-secrétariat au personnel de la fonction publique.
- QUÉBEC, MINISTÈRE DU CONSEIL EXÉCUTIF (1995). *La gestion par résultats : Application du concept dans la fonction publique québécoise*, Québec, Conseil exécutif.
- (1996). *Les unités autonomes de service : Application du concept de la gestion par résultats dans la fonction publique québécoise*, Québec, Direction de la réforme administrative.
- QUÉBEC (PROV.), (1986a). *Groupe de travail sur la révision des fonctions et des organisations gouvernementales*, Québec.
- (1986b). *Réglementer moins et mieux : rapport final du Groupe de travail sur la déréglementation*, Québec, Conseil exécutif.
- (1986c). *De la révolution tranquille... à l'an deux mille : rapport du Comité sur la privatisation des sociétés d'État*, Québec, Ministère des finances, Ministre délégué à la Privatisation.
- RINFRET, Natalie (2000). « L'impact de la décroissance organisationnelle sur les employés de la fonction publique québécoise », *Sources-ENAP*, 15 (septembre-octobre), p. 3-4.
- (1991). *L'impact de la force numérique des femmes cadres sur le changement des attitudes à leur endroit*, thèse (PH. D.), École des études supérieures, Université d'Ottawa, 316 p.
- RINFRET, Natalie, et Christiane NGO MANGUELLE (2007). « L'impact de la décroissance organisationnelle chez les fonctionnaires selon le sexe et le niveau hiérarchique », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, vol. 63 (janvier-mars), p. 2-14.
- RISE, Jostein, et Britt Unni WILHELMSEN (1998). « Prediction of adolescents' intention not to drink alcohol : theory of planned behavior », *American Journal of Health Behavior*, vol. 22, n° 3 (May-June), p. 206-217.
- RONDEAU, Alain (1999). « Transformer l'organisation. Vers un modèle de mise en œuvre », *Gestion*, vol. 24, n° 3 (automne), p. 148-159.
- ROTH, WILLIAM F. (2009). « Downsizing : The Cure That Can Kill », *Global Business and Organizational Excellence*, vol. 28, n° 6, p. 46-52.

- ROUILLARD, Christian (1999). *Le syndrome du survivant et la fonction publique fédérale du Canada : une étude théorique à la lumière de la théorie critique et de la déconstruction derridienne*, thèse (PH. D.) en science politique de l'Université Carleton.
- ROUILLARD, Christian, et Louise LEMIRE (2001). « Le syndrome du survivant et les fonctionnaires fédéraux du Québec ; vers une répudiation du discours managérial dominant », *Administration Publique du Canada*, vol. 44, n° 4 (décembre), p. 441-462.
- ROULEAU, L. (1999). « Le “malaise” du management intermédiaire en contexte de réorganisation : éclatement et renouvellement identitaires », *Gestion*, vol. 24, n° 3, p. 96-101.
- ROYER, Isabelle, et Philippe ZARLOWSKI (1999a) « Le design de la recherche » dans Raymond-Alain Thiétart et coll., *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod, p. 139-168.
- (1999b), « Échantillon(s) », dans Raymond-Alain Thiétart et coll. *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod, chapitre 8, p. 188-223.
- RUSH, Michael C., Jay C. THOMAS, Jay C. et Robert T. LORD (1977). « Implicit leadership theory : A potential threat to the internal validity of leader behaviour questionnaires », *Organizational Behaviour and Human Performance*, vol. 20, n° 1 (October), p. 93-110.
- SAHDEV, Kusum (2004). « Revisiting the survivor syndrome : The role of leadership in implementing downsizing », *European Journal of Work & Organizational Psychology*, vol. 13 n° 2, p. 165-196.
- SARROS, James C., Brian K. COOPER et Joseph SANTORA (2008). « Building a climate for innovation through transformational leadership and organizational culture », *Journal of Leadership & Organizational Studies*, vol. 15, n° 2 (November), p. 145-58.
- SASHKIN, Marshall (1988). « The visionary leader », dans Jay A. Conger et Rabindra N. Kanungo (éd.), *Charismatic Leadership : the Elusive Factor in Organizational Effectiveness*, San Francisco (Californie), Jossey-Bass Publishers – Management series, p. 122-160.
- SCHEIN, Edgar H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco (Californie), Jossey-Bass Publishers.
- (1992). *Organizational Culture and Leadership*, (2^e éd.), San Francisco (Californie), Jossey-Bass Publishers.
- (2004). *Organizational Culture and Leadership*, (3^e éd.), San Francisco (Californie), Jossey-Bass Publishers.
- (2010). *Organizational Culture and Leadership*, (4^e éd.), San Francisco (Californie), Jossey-Bass Publishers.
- SCHEIN, Virginia E. (1977). « Individual power and political behaviors in organizations », *Academy of Management Review*, vol. 2, n° 1 (January), p. 64-72.

- SÉGUIN, Francine, Taïeb HAFSI et Christiane DEMERS (2008). *Le management stratégique : de l'analyse à l'action*, Montréal (Québec), Éditions Transcontinental, 325 p.
- SELZNIK, Philip (1984). *Leadership in administration : A sociological interpretation*, Los Angeles (Californie), University of California Press.
- SIMON, Herbert A. (1945). *Administrative behavior*, New York (New York), MacMillan Press.
- SINGH, Jitendra V., Robert J. HOUSE et David J. TUCKER (1986a). « Organizational legitimacy and the liability of newness », *Administrative Science Quarterly*, vol. 31, n° 2 (June), p. 171-193.
- (1986b). « Organizational change and organizational mortality », *Administrative Science Quarterly*, vol. 36, n° 4 (December), p. 587-611.
- SOPARNOT, Richard (2009). « Vers une gestion stratégique du changement : une perspective par la capacité organisationnelle de changement », *Management & Avenir*, vol. 8 n° 28, p. 104-122.
- SOUTHEY, Gregory (2011). « The Theories of Reasoned Action and Planned Behaviour Applied to Business Decisions : A Selective Annotated Bibliography », *Journal of New Business Ideas & Trends*, vol. 9, n° 1 (October), p. 43-50
- STAW, Barry M., Lance E. SANDERLANDS et Jane E. DUTTON, (1981). « Threat-rigidity effects in organizational behavior : A multilevel analysis », *Administrative Science Quarterly*, vol. 26, p. 501-524.
- STOGDILL, Ralph M. (1948). « Personal factors associated with leadership : A survey of the literature », *The Journal of Psychology : Interdisciplinary and Applied*, vol. 25, n° 1, p. 35-71.
- STOKES, Graham, et Raymond COCHRANE (1984). « A study of the psychological effects of redundancy and unemployment », *Journal of Occupational Psychology*, vol. 57, n° 4 (December), p. 309-322.
- STRAUSS, Anselm L., et Juliet M. CORBIN (1990). *Basics of qualitative research : Grounded theory procedures and techniques*, Newbury Park (Californie), Sage Publications, 270 p.
- (1998). *Basics of qualitative research : Grounded theory procedures and techniques*, Newbury Park (Californie), Sage Publications, 312 p.
- SULIMAN, Abubakr, et Majid A. KATHAIRI, (2013). « Organizational justice, commitment and performance in developing countries », *Employee Relations*, vol.35 n° 1, p. 98-115.
- SVENSON Erling, Gunnar NESET et Heger R. ERIKSEN (2007). « Factors associated with a positive attitude towards change among employees during the early phase of a downsizing process », *Scandinavian Journal of Psychology*, vol. 48, p. 153-159.
- TAYLOR, Frederick W. (1911). *Principe d'organisation scientifique des usines*, Paris, Dunod et Pinat.
Traduction de Jean Roger.
- THOMPSON, James D. (1967). *Organizations in Action*. New York (New York), McGraw-Hill.

- THOMPSON, Keith E., et Paris PANAYIOTOPOULOS (1999). « Predicting Behavioural Intention in a Small Business Context », *Journal of Marketing Practice*, vol. 5, n° 3, p. 89-96.
- TICHY, Noel M. (1983). *Managing Strategic Change : Technical, Political, and Cultural Dynamics*, New York (New York), John Wiley & Sons, 434 p.
- TICHY, Noel M., et Mary A. DEVANNA (1986). *The Transformational Leader*, New York (New York), John Wiley & Sons.
- TOMBAUGH, Jay R., et Louis P. WHITE (1990). « Downsizing : An empirical assessment of survivors' perceptions in a postlayoff environment », *Organization Development Journal*, vol. 8, n° 2 (December), p. 32-43.
- TREMBLAY, Michel, Denis CHÊNEVERT, Gilles SIMARD, Marie-Ève LAPALME et Olivier DOUCET (2005). « Agir sur les leviers organisationnels pour mobiliser le personnel : le rôle de la vision, du leadership, des pratiques de GRH et de l'organisation du travail », *Gestion*, vol. 30, n° 2, p. 69-78.
- TREVOR, Charlie O., et Anthony J. NYBERG (2008). « Keeping your headcount when all about you are losing theirs : downsizing, voluntary turnover rates, and the moderating role of HR practices », *Academy of Management Journal*, vol. 51, n° 2 (April 1), p. 259-276.
- TROSA, Sylvie (2000). « Revue des livres – Christopher POLLITT et Geert BOUCKAERT : Public management reform, a comparative analysis », *Politiques et Management public*, vol. 18, n°4 (décembre).
- TZINER, Aharon, Erich C. FEIN et Lior OREN (2012). « Human motivation and performance outcomes in the context of downsizing », dans Cary L. Cooper, Alankrita Pandey et James Campbell Quick (dir.), *Downsizing: Is Less Still More?*, Cambridge, Cambridge University Press, p. 103-133.
- van DIERENDONCK, Dirk et Gabriele JACOBS (2012). « Survivors and Victims, a Meta-analytical Review of Fairness and Organizational Commitment after Downsizing », *British Journal of Management*, Vol. 23, n° 1, p. 96–109.
- VAN WART, Montgomery (2003). « Public-sector leadership theory : An assessment », *Public Administration Review*, vol. 63, n° 2 (March), p. 214-228.
- (2005). *Dynamics of Leadership in Public Service : Theory and Practice*, Armonk (New York), M.E. Sharpe, 499 p.
- (2011). *Dynamics of Leadership in Public Service : Theory and Practice*, (2^e éd.) Armonk (New York), M.E. Sharpe, 547 p.

- WANBERG, Connie R., Larry W. BUNCE et Mark B. GAVIN (1999). « Perceived fairness of layoffs among individuals who have been laid off : A longitudinal study », *Personnel Psychology*, vol. 52, n° 1 (March), p. 59-84.
- WARR, Peter, et Roy PAYNE (1983). « Social class and reported changes in behavior after job loss », *Journal of Applied Social Psychology*, vol. 13, n° 3 (June), p. 206-222.
- WEICK, Karl E. (1979). *The Social Psychology of Organizing*, (2^e éd.), Reading (Massachusetts), Addison-Wesley Publishing Company.
- WESTLEY, Frances, et Henry MINTZBERG (1989) « Visionary leadership and strategic management », *Strategic Management Journal*, vol. 10, n° 1 (Summer), p. 17-32.
- WHETTEN, David A. (1987). « Organizational growth and decline processes », *Annual Review of Sociology*, vol. 13 (August), p. 335-358.
- WHIGHAM-DESIR, Marjorie (1993). « Strategies for coping with workplace depression », *Black Enterprise*, vol. 24, n° 2 (September), p. 77-82.
- WOLLMANN, Hellmut (1997). « Modernization of the public sector and public administration in the federal Republic of Germany : (mostly) a story of fragmented incrementalism » dans Michio Muramatsu et Frieder Naschold (dir.), *State and administration in Japan and Germany : A comparative perspective of continuity and change*, Berlin, Walter de Gruyter, p. 79-103.
- WORRELL, Dan L., Wallace N. DAVIDSON III et Varinder M. SHARMA (1991). « Layoff announcements and stockholder wealth », *Academy of Management Journal*, vol. 34, n° 3 (September), p. 662-678.
- WRIGHT, Barry, et Julian BARLING (1998). « "The executioner's song" : Listening to downsizers reflect on their experiences », *Revue canadienne des sciences de l'administration*, vol. 15, n° 4, p. 339-355.
- XENIKOU, Athena, et Maria SIMOSI (2006). « Organizational culture and transformational leadership as predictors of business unit performance », *Journal of Managerial Psychology* vol. 21, n° 6, p. 566-579.
- XU, Yang (2011). « A social-cognitive perspective on firm innovation », *Academy of Strategic Management Journal*, vol. 10, n° 2, p.33-54.
- YUKL, Gary, Angela GORDON et Tom TABER (2002). « A hierarchical taxonomy of leadership behavior : Integrating a half century of behavior research », *Journal of Leadership & Organizational Studies*, vol. 9 n° 1 (Summer), p. 15-32.
- ZALEZNIK, Abraham, et Manfred F. R. KETS DE VRIES (1975). *Power and the corporate mind*, Oxford, England, Houghton Mifflin, 288 p.

- ZALEZNIK, Arthur (1977). « Managers and Leaders : Are They Different? », *Harvard Business Review*, vol. 55, n° 5, p. 67-78.
- ZEIRA, Yoram, et Joyce AVEDISIAN (1989). « Organizational planned change : Assessing the chances for success », *Organizational Dynamics*, vol. 17, n° 4 (March), p. 31-45.
- ZEMKE, Ron (1990). « The Ups and Downs of Downsizing », *Training*, (November), p. 27-34.

Annexes

Annexe 1 : Lettre d'introduction auprès des répondants

LA GESTION DES PROGRAMMES DE RÉDUCTION DE PERSONNEL DE LA FONCTION PUBLIQUE DU QUÉBEC DES ANNÉES 1996 À 2000

Monsieur/Madame (nom du répondant),

Nous sollicitons votre collaboration à un projet de recherche effectué sous la direction de madame Natalie Rinfret, Ph.D. professeure titulaire à l'École nationale d'administration publique. Cette étude est réalisée par madame Christiane Ngo Manguelle (doctorante de l'ÉNAP) pour les fins de sa recherche doctorale, dont la problématique porte sur un aspect de la gestion du secteur public.

De 1996 à 2000, le Ministère/organisation pour lequel vous travaillez a été confronté à une série de restructurations qui avaient entre autres pour objectif de réduire les coûts de fonctionnement reliés à la rémunération du personnel. Comme vous le savez sans doute, les années 1990 à 2000 ont été marquées par un vaste mouvement de compressions des effectifs organisationnels, tant dans les organisations du secteur privé que dans celles du secteur public. Or, jusqu'ici peu d'études se sont attardées sur le vécu des personnes à qui l'on donne la délicate mission de gérer de tels changements. Aussi, la présente étude poursuit-elle les objectifs de resituer le contexte de décision de ces changements, d'apporter un éclairage sur les pratiques de gestion et sur les défis inhérents aux mesures de réduction des effectifs du secteur public québécois qui ont été implantées durant la période évoquée précédemment.

En raison du rôle important qui vous a été confié, soit celui de gérer au sein de votre organisation les programmes de départs assistés à la retraite du gouvernement du Québec, je souhaite vous rencontrer afin de saisir les défis de gestion reliés au phénomène de la réduction des effectifs organisationnels dans le secteur public. Comme le prévoit le plan d'échantillonnage, vous serez une trentaine de cadres en provenance d'une douzaine d'organisations et de ministères de la fonction publique québécoise à enrichir, par votre expérience, la réflexion qui est menée dans ce projet de recherche doctorale.

Compte tenu de la nouveauté des interrogations soulevées dans la présente démarche de recherche et pour s'assurer de couvrir toutes les dimensions essentielles de la problématique de recherche, il est prévu que cette étude se déroule en deux étapes. Dans un premier temps, nous vous demandons de remplir le questionnaire ci-joint. Outre les informations factuelles sur les différents programmes de départs assistés à la retraite de votre organisation, ce questionnaire vise à recueillir des informations sur votre style de leadership ainsi que sur votre cheminement de carrière. Il faudra compter environ 30 minutes pour le compléter. Dans un second temps, nous conviendrons d'un moment selon votre disponibilité pour un entretien d'une heure et demie environ qui aura pour objectif d'approfondir les thèmes suivants : votre perception des mesures de réduction de personnel, les croyances qu'entretenait votre entourage immédiat au sujet de ces changements, les procédures particulières de gestion du changement instaurés par vous et vos

pairs et votre appréciation des mesures d'accompagnement qui ont été mises à votre disposition pour vous soutenir dans la gestion de ces changements.

Votre participation permettra de mieux comprendre les défis inhérents à la gestion d'une restructuration organisationnelle qui implique une réduction du personnel et par le fait même, permettra d'identifier des mesures d'accompagnement des cadres qui soient les plus efficaces pour favoriser votre qualité de vie au travail.

Il est important que vous sachiez que votre participation à l'étude, les réponses que vous nous fournirez via le questionnaire et le contenu de l'entretien demeureront tout à fait confidentiels. De plus, la thèse et tout autre instrument de recherche demeureront anonymes. Les données recueillies ne serviront qu'aux seules fins de la présente recherche. **Pour préserver l'anonymat, nous vous demandons de ne pas inscrire vos noms et adresse sur le questionnaire proprement dit.** Je récupérerai personnellement les questionnaires au moment de la rencontre qui sera consacrée à l'entretien que vous voudrez bien m'accorder.

Il serait souhaitable que ce questionnaire soit rempli avant le **XXXX**. Je vous remercie à l'avance de votre participation. Je joins par ailleurs, mon curriculum vitae en annexe I, une lettre d'authentification de ma directrice de thèse en annexe II et le questionnaire en annexe III. Si vous avez des questions ou commentaires, n'hésitez pas à communiquer avec moi. Il me fera plaisir de vous répondre.

Je comprends que votre emploi du temps est fort chargé et que de telles sollicitations doivent se faire nombreuses. J'espère cependant que vous jugerez que cette thèse de doctorat justifie l'utilisation de votre temps consacré à compléter le questionnaire ainsi que de cette heure et demi d'entretien à un moment et un lieu qui vous conviendront. En effet, pour une doctorante, la rencontre d'acteurs de première ligne constitue un gage essentiel de crédibilité du travail scientifique qui sera produit. De plus, la prise en compte des informations d'acteurs du changement permet de rendre justice au changement ainsi qu'à l'administration publique québécoise.

Dans cette perspective, je prendrai la liberté de vous contacter dans environ dix jours afin de connaître votre réponse. Permettez-moi de demeurer à votre disposition pour vous fournir toute information qui pourrait s'avérer utile. Tout en espérant vous rencontrer bientôt, je vous prie d'agréer Monsieur/Madame (nom du répondant), l'expression de mes salutations les plus distinguées et les plus reconnaissantes.

Christiane Ngo Manguelle., doctorante
École Nationale d'Administration Publique
555, boul. Charest Est, bureau 4305
Québec, Québec G1K 9E5
Tél. : (418) 641-3000 poste 6341
Courriel: christiane.ngo.manguelle@enap.ca

Natalie Rinfret Ph.D., professeure titulaire
ENAP
555, boul. Charest Est, bureau 4308
Québec, Québec G1K 9E5
Tél.: (418) 641-3000 poste 6633
Courriel: natalie.rinfret@enap.ca

Annexe 2 : Lettre d'appui de la directrice de thèse

Québec [date d'envoi]

Objet : Lettre d'appui à la recherche de madame Christiane Ngo Manguelle

Madame, Monsieur (nom du répondant),

La présente est pour confirmer que je supervise madame Christiane Ngo Manguelle dans le cadre de ses travaux de recherche doctorale depuis quatre ans. Je tiens à vous assurer de la rigueur et du professionnalisme de madame Ngo Manguelle.

Après avoir fait une recension détaillée pour bien cerner les enjeux des changements vécus par la fonction publique québécoise ces 20 dernières années, madame Ngo Manguelle a décidé d'étudier plus précisément les transformations résultant de la mise en œuvre des programmes de réduction des effectifs dans la fonction publique québécoise. Elle a, par ailleurs, présenté son projet de thèse en mai dernier à la grande satisfaction du jury composé de trois professeurs ainsi que de l'assistance. Le projet de thèse de madame Ngo Manguelle est fort original et pertinent dans le contexte de restructuration de la fonction publique. L'originalité du projet de thèse de Madame Ngo Manguelle est qu'il examinera cette problématique en intégrant différentes perspectives théoriques et méthodes de recherche. Au surplus, ce projet de thèse permettra, dans une plus large optique, de mieux comprendre les défis qui se présentent à un gestionnaire qui a la responsabilité de gérer un changement impliquant une réduction des effectifs organisationnels.

De tous les étudiants de doctorat que j'ai eu la chance de côtoyer ces dernières années, elle est une de celles qui démontre les plus grandes qualités de chercheuse en formation. Récemment, madame Ngo Manguelle s'est d'ailleurs illustrée en remportant le prix de la meilleure communication scientifique de la section « Comportement organisationnel » du Congrès Annuel des Sciences Administratives du Canada, en juin 2004.

Je serais heureuse d'ajouter d'autres renseignements au besoin.

Veillez croire, Monsieur/Madame [nom du répondant], à l'expression de mes sentiments les meilleurs.

Natalie Rinfret, Ph.D.
Professeure titulaire
Directrice de thèse
École nationale d'administration publique
555, boul. Charest Est, Québec, Qc
G1K 9E5
Tél. : 418-641-3000, poste 6633 ; Fax.: 418-641-3060

Annexe 3 : Questionnaire

LES MESURES DE RÉDUCTION DES EFFECTIFS DU SECTEUR PUBLIC
QUÉBÉCOIS DES ANNÉES 1990-2000

Dans ce questionnaire, le générique masculin est utilisé sans discrimination. Ce questionnaire n'est ni un test ni une évaluation. Il n'y a ni de bonnes ni de mauvaises réponses. Veuillez inscrire vos réponses à l'endroit indiqué dans le questionnaire. Lisez attentivement toutes les consignes avant de commencer. Prenez le temps de bien lire chaque énoncé, puis cochez ou encerclez la case correspondant le mieux à votre opinion passée et/ou actuelle, selon le cas. Assurez-vous d'avoir répondu dans la bonne case. À moins d'indication contraire, veuillez cocher une seule réponse pour chaque énoncé.

1. DESCRIPTION DES DIFFÉRENTES MESURES DE RÉDUCTION DES EFFECTIFS
DE VOTRE ORGANISATION

 *De 1996 à 2000, votre organisation a connu plusieurs vagues de départs relatives aux compressions d'effectifs de la fonction publique québécoise. La plupart des questions qui vous sont posées dans la présente section du questionnaire portent sur le ministère ou l'organisme qui vous employait durant la période des changements que je viens d'évoquer. Veuillez répondre aux questions relatives à ces changements.*

- 1. Combien de vagues de départs votre organisation a-t-elle connues entre 1996 et 2000 ?**

_____ vagues.
 (nombre)

- 2. Pour chacune des vagues de départs que vous avez énumérée à la question précédente, quelle est la proportion d'employés qui a quitté leur emploi ? (s'il y a lieu, inscrire les informations additionnelles au verso de cette page en mentionnant le numéro de la question)**

Pour la première vague, _____ de l'ensemble d'employés ont quitté leur emploi

(%)

Pour la seconde vague, _____ de l'ensemble d'employés ont quitté leur emploi
(%)

Pour la troisième vague, _____ de l'ensemble d'employés ont quitté leur emploi
(%)

3. Pour chacune des vagues de départs que vous avez énumérée précédemment, qui finançait les indemnités de départ ? Et dans quelle proportion ? *(s'il y a lieu, inscrire les informations additionnelles au verso de cette page en mentionnant le numéro de la question)*

Pour la première vague, _____
(nom de l'organisme)

Et, _____
(nom de l'organisme)

finançaient les indemnités de départ des employés dans une proportion de _____ % et de _____ %, respectivement.

Pour la seconde vague, _____
(nom de l'organisme)

Et, _____
(nom de l'organisme)

finançaient les indemnités de départ des employés dans une proportion de _____ % et de _____ %, respectivement.

Pour la troisième vague, _____
(nom de l'organisme)

Et, _____
(nom de l'organisme)

finançaient les indemnités de départ des employés dans une proportion de _____ % et de _____ %, respectivement.

4. Pour chacune des vagues de départs que vous avez énumérée précédemment, quelles sont les conditions que l'employé devait remplir pour se prévaloir de la mesure de départ à la retraite anticipée ? *(s'il y a lieu, inscrire les informations additionnelles au verso de cette page en mentionnant le numéro de la question)*

Pour la première vague de départs, les conditions à remplir étaient les suivantes :

Pour la deuxième vague de départs, les conditions à remplir étaient les suivantes :

Pour la troisième vague de départs, les conditions à remplir étaient les suivantes :

5. Votre organisation a-t-elle procédé à des réductions des effectifs antérieures à 1996 ?

(✓)

Oui ()

Non ()

 ***Si vous avez répondu par l'affirmative à la question précédente (#5), alors veuillez répondre aux questions 6 à 9. Dans le cas contraire, veuillez passer à la section suivante.***

6. Combien de personnes ont quitté leur emploi à l'aide d'un programme de départ assisté avant 1996 ?

_____ personnes.
(nombre)

7. Quel pourcentage ces départs représentaient-ils par rapport à l'ensemble des effectifs organisationnels de l'époque ?

Ces départs représentaient _____ % des effectifs organisationnels de l'époque.

8. Sur quelle base ces décisions ont-elles été prises ? (énumérer les critères de sélection des employés qui devaient quitter leur emploi)

Réponse :

9. Quelles étaient les compensations financières pour les personnes qui quittaient leur emploi ?

Les personnes qui ont perdu leur emploi ont reçu :

2. CARACTÉRISTIQUES DE VOTRE EMPLOI

 *Les questions de cette section se rapportent à la période de 1996 à 2000, à savoir les années durant lesquelles les mesures de réduction de personnel ont été instaurées dans l'ensemble des ministères et organismes du secteur public québécois. Veuillez vous référer à cette période pour répondre aux questions qui suivent.*

1. Dans quel ministère ou organisme travailliez-vous ? _____
2. À quelle direction ou service apparteniez-vous ? _____
3. Quel poste occupiez-vous ? (✓)
 - Cadre supérieur
 - Cadre intermédiaire
 - Professionnel
 - Autre Précisez _____
4. À quel moment avez-vous eu à gérer le programme de réduction de personnel de votre organisation ? De _____ à _____
(mois/année)
5. Étiez-vous présent dans ce ministère/organisme à l'origine de l'instauration des mesures de réduction de personnel ? (✓) Oui () Non ()

 **Si vous avez répondu par l'affirmative à la question précédente (#5), alors ne répondez pas aux questions 6 et 7 et allez directement à question 8. Si vous répondu « non » à la question précédente (#5), alors veuillez répondre à toutes les questions qui suivent.**

6. Avez-vous géré le programme selon les mêmes modalités que vos prédécesseurs ? (✓)

Oui ()

Non ()

7. Pourquoi ? (Indiquez les raisons pour lesquelles vous êtes resté sur la même voie ou à l'inverse pourquoi vous avez changé les façons de gérer le programme de réduction de personnel. S'il y a lieu, inscrire les informations additionnelles au verso de cette page).

8. Depuis combien de temps travaillez-vous pour *la fonction publique* au moment où vous avez eu la charge de gérer les mesures de réduction des effectifs au sein de votre organisation/ministère ? _____ années

9. Depuis combien de temps travaillez-vous pour *votre organisation* au moment où vous avez eu la charge de gérer les mesures de réduction des effectifs au sein de votre organisation/ministère ? _____ années

10. Dans quels secteur(s) d'activité(s) avez-vous eu à agir comme gestionnaire avant de recevoir le mandat de gérer les mesures de réduction des effectifs au sein de votre organisation/ministère ?

-
-
11. Combien de sous-ministres (ou autre haut responsable de rang équivalent) ont dirigé votre ministère/organisation durant la période où vous avez été en charge de gérer les mesures de réduction de personnel ? _____ sous-ministres (ou autre haut responsable de rang équivalent).
12. Combien de personnes, incluant vous-même, travaillaient sur le dossier de la réduction des effectifs de votre ministère/organisation ? _____ personnes.
13. Combien d'employés de votre ministère/organisation se sont prévalus des mesures de départ anticipé à la retraite durant la période où vous étiez en charge de gérer les mesures de réduction des effectifs ? _____ employés.
14. Comment jugiez-vous l'impact ce nombre de départs par rapport à l'accomplissement de la mission de votre ministère/organisation ? (✓)
- Impact majeur
 - Impact mineur
 - Impact raisonnable

3. INFORMATIONS GÉNÉRALES

1. Votre âge _____
2. Le niveau de scolarité que vous aviez atteint ? (✓)
 1. Secondaire V
 2. Technique
 3. Certificat
 4. Baccalauréat
 5. Maîtrise
 6. Doctorat
 7. Autre (précisez) _____
3. Dans quel(s) domaine(s) avez-vous obtenu vos diplômes ? (✓) *Vous pouvez cocher plus d'une case*
 1. Personnel
 2. Marketing
 3. Opérations
 4. Finances
 5. Informatique
 6. Administration
 7. Autre (précisez) _____
4. Sexe (✓) Féminin Masculin

MERCI DE VOTRE PRÉCIEUSE COLLABORATION !

Annexe 4 : Guide d'entrevue

Feuille d'introduction à l'entrevue.

Bonjour [M. /Mme nom du répondant], Merci encore d'avoir accepté de vous prêter à cet exercice qui va m'être très utile pour ma thèse.

Si vous n'y voyiez aucun inconvénient, je vais enregistrer cet entretien. Comme je vous le mentionnais dans la lettre d'introduction que je vous ai fait parvenir plus tôt, cet entretien demeurera totalement confidentiel. Et tout ce qui sera dit ici ne sera utilisé que pour les fins de la présente recherche.

Consentez-vous à ce que je mette en marche l'enregistreuse ?

[M./Mme nom du répondant], l'entretien que nous aurons dans les minutes qui suivent va essentiellement porter sur les mesures de réduction de personnel que votre organisation a connues durant les années 1996 à 2000, dans le cadre des programmes de départ volontaires, de mesures de départs assistés, etc.

Les questions que je vous poserai sont regroupées en **6 grandes sections**. La première section porte sur **vos perceptions actuelles** ou votre évaluation présente des résultats de ces changements sur l'organisme ou le ministère qui vous employait à l'époque. Dans la seconde section, je vous ramènerai dans le passé et vous demanderai de vous souvenir des **croyances que vous entreteniez à l'époque** sur les conséquences de ces changements sur votre ministère. Dans la troisième section, je m'attarderai **aux croyances de votre entourage** par rapport à ces changements. Dans les sections 4 et 5 de l'entretien, les questions vont porter sur les **stratégies de gestion que vous-même et vos pairs** aviez privilégiées pour introduire ces changements dans votre organisation. Dans la dernière

section, je vais vous questionner sur les **mesures que votre organisation** a mises en place pour vous aider à mieux gérer ces changements.

0. VOTRE PERCEPTION (ACTUELLE) DES MESURES DE RÉDUCTION DU PERSONNEL DE VOTRE MINISTÈRE/ORGANISME

N.B. : Ne pas omettre de demander l'autorisation d'enregistrer l'entretien !

 *De 1996 à 2000, votre organisation a subi des compressions d'effectifs qui ont été implantées dans le cadre du Programme de départs volontaires, du Programme de départs assistés et de la Mesure de départs assistés. Dans le but de simplifier notre entretien, j'emploierai l'expression «Mesures de réduction de personnel» pour qualifier ces 3 différents programmes. Toutes les questions qui vous seront posées tout au long de cet entretien, portent sur l'organisation ou sur le ministère qui vous employait durant la période des changements que je viens d'évoquer.*

1. Aujourd'hui avec le recul, que pouvez-vous me dire au sujet des résultats que ces changements ont eu sur votre ministère ou organisme (sur les ressources humaines, sur le service, sur les finances, si le répondant veut davantage de précision, etc.) ?

1. VOTRE PERCEPTION (PASSÉE) DES MESURES DE RÉDUCTION DU PERSONNEL DE VOTRE ORGANISATION/MINISTÈRE

 *Maintenant, pour répondre aux questions qui suivent, je vous demande de vous reporter à l'époque des événements que je viens de mentionner et de faire l'effort de vous souvenir des croyances que vous entreteniez à l'époque, de vous remettre dans votre état d'esprit passé, tout en faisant abstraction de votre connaissance actuelle de la situation. Il est important que vous sachiez que vous ne serez pas jugé quelles que soient vos opinions sur les changements vécus par votre organisation. De plus, dans la présente démarche nous estimons qu'il est tout à fait normal que votre opinion sur les changements ait changée ou qu'elle soit demeurée la même. Ce qui est important c'est de répondre le plus honnêtement possible aux questions qui vous sont posées.*

QUESTIONS SUR LES PERCEPTIONS DU RÉPONDANT	RESSOURCES HUMAINES				ORGANISATION				AUTRE		A/O
	INDIVIDU		GROUPE		SERVICE		COÛT		IPOS	INÉG	
	IPOS ²⁴	INÉG	IPOS	INÉG	IPOS	INÉG	IPOS	INÉG			
2. Au moment où vous avez reçu le mandat de gérer les mesures de réduction de personnel dans votre organisation, aviez-vous une idée des impacts que ces changements pouvaient occasionner ? Si oui, quelle était votre opinion sur les											

²⁴ IPOS = Impact positif ; INÉG = Impact négatif ; A/O = Absence d'opinion ; RESPECT CADRE DE GESTION = s'applique aux répondants qui indiquent ne s'être tenu qu'aux seules règles de gestion du programme telles que dictées par le Conseil du trésor.

résultats escomptés de ces changements ?												
3. Globalement, que pensiez-vous de ces mesures ? (Si le répondant veut davantage de précisions : Les mesures de réduction de personnel étaient-elles positives ou négatives ? Pourquoi ? Pour qui ?)												

2. LES PERCEPTIONS DE VOTRE ENTOURAGE CONCERNANT LES MESURES DE RÉDUCTION DU PERSONNEL DE VOTRE ORGANISATION

 *Toujours en vous référant, à la période allant de 1996 à 2000, je vous demande de faire un effort de remémoration concernant votre entourage. L'expression «entourage» inclut toutes les personnes qui travaillaient avec vous à ce moment et dont l'opinion comptait pour vous. Il s'agit plus précisément de vos pairs, des collègues avec qui vous avez géré les mesures de réduction des effectifs de votre organisation, vos supérieurs immédiats, les représentants syndicaux, l'une ou la totalité de ces catégories de personnes.*

QUESTIONS SUR LES PERCEPTIONS DE L'ENTOURAGE DU RÉPONDANT	RESSOURCES HUMAINES				ORGANISATION				AUTRE		A/O
	INDIVIDU		GROUPE		SERVICE		COÛT		IPOS	INÉG	
	IPOS	INÉG	IPOS	INÉG	IPOS	INÉG	IPOS	INÉG			
4. Votre entourage s'exprimait-il quant aux conséquences reliées aux mesures de réduction de personnel de votre organisation ? Si oui, peut-											

on savoir quelle était la teneur de leurs propos concernant ces changements ?											
5. Globalement, quel jugement votre entourage portait-il sur le bien-fondé des mesures de réduction des effectifs qui ont été mises en place dans votre organisation ? (Si le répondant veut davantage de précisions : Votre entourage pensait-il que ces mesures auraient un impact positif ou à l'inverse négatif ? Pourquoi ? Pour qui ?)											

3. VOS PROCÉDURES DE GESTION DES MESURES DE RÉDUCTION DES EFFECTIFS

 *Durant la période de réduction des effectifs dans votre ministère/organisme, des mesures ont été prises pour gérer ce changement. Pour les prochaines minutes j'aimerais que vous vous attardiez aux actions concrètes que vous avez personnellement mis en place pour gérer ce changement. Pour l'instant seules vos actions m'intéressent. Nous reviendrons à vos collègues plus tard.*

QUESTIONS SUR LES PROCÉDURES DE GESTION DES PROGRAMMES DE DÉPARTS VOLONTAIRES (RÉPONDANT)	RESSOURCES HUMAINES		ORGANISATION		AUTRE	RESPECT CADRE GESTION
	INDIVIDU	GROUPE	SERVICE	COÛT		

6. Vous souvenez-vous des mesures que vous avez prises pour gérer les programmes de réduction des effectifs de votre organisation ? En quoi consistaient ces actions ? Pouvez-vous me donner quelques exemples ?						
7. Sur quoi avez-vous mis particulièrement l'accent pour gérer ces changements ? Ou quelle était votre préoccupation principale face à ces changements ?						
8. Votre organisation a-t-elle eu à faire face à des départs beaucoup plus importants que prévu lors de la première vague de réduction des effectifs ? Si oui, avez-vous pris des actions particulières en réponse à cette situation lors des vagues de départs suivantes ? Si oui, en quoi ces actions consistaient-elles ?						

4. LES PROCÉDURES DE GESTION DES MESURES DE RÉDUCTION DES EFFECTIFS DE VOS

PAIRS

 *Pour les prochaines minutes, je veux maintenant que vous vous attardiez aux actions prises par vos pairs pour gérer les mesures de réduction de personnel de votre ministère/organisme. L'expression 'pairs' pour les prochaines minutes désigne toute autre personne qui comme vous, était en charge de gérer les mesures de réduction de personnel et qui de ce fait travaillait avec vous sur ce dossier. Par la suite, vous aurez à vous exprimer sur les actions prises par vos pairs.*

DE GESTION DES PROGRAMMES DE DÉPARTS VOLONTAIRES (PAIRS)	INDIVIDU	GROUPE	SERVICE	COÛT		CADRE GESTION
9. Vous souvenez-vous des mesures que vos pairs ont prises pour gérer les programmes de réduction des effectifs de votre organisation ? En quoi consistaient ces actions ? Pouvez-vous me donner quelques exemples ?						
10. Selon vous, sur quoi vos pairs ont-ils mis particulièrement l'accent pour gérer ces changements ?						
11. Selon vous, vos pairs partageaient-ils la même vision que vous quant aux décisions à prendre face à ces changements ou étiez-vous divisés ? Si oui, pouvez-vous me donner des exemples concrets ? Si non, en quoi les actions prises par vos pairs se distinguaient-elles des vôtres ?						
	OUI		NON			
12. Était-il important pour vous que vous agissiez en conformité avec vos pairs dans la gestion de ce changement ?						

13. Avez-vous le sentiment d'avoir pris des mesures auxquelles vous n'adhérez pas pour gérer les programmes de réduction de personnel ? Si oui, pouvez-vous me donner quelques exemples de telles décisions ?		
14. Si c'était à refaire, changeriez-vous personnellement quelque chose ? (✓)	Oui, j'apporterais des changements <input type="checkbox"/> Que changeriez-vous ?	Non, je ne changerais rien <input type="checkbox"/> Que conserveriez-vous particulièrement ?

5. VOTRE ENVIRONNEMENT ORGANISATIONNEL

 *Pour cette dernière section, je souhaite avoir de votre part des informations sur les mesures d'accompagnement ou d'encadrement que votre ministère/organisme a mises à votre disposition pour vous permettre de mieux gérer le changement.*

QUESTIONS SUR LE SUPPORT ORGANISATIONNEL REÇU PAR LE RÉPONDANT	OUI	NON
15. Avez-vous bénéficié d'un programme de soutien dans le cadre de votre participation à la gestion des mesures de réduction des effectifs de votre organisation/ministère ? Si oui, par qui ce programme a-t-il été organisé ?		

16. Y avez-vous participé ? Si non, pourquoi ? Si oui, Pouvez-vous me dire quels étaient les objectifs visés par ce programme de soutien ?		
17. Selon vous, ce programme a-t-il eu un impact sur vos pratiques de gestion des mesures de réduction des effectifs ? Si oui, dans quel sens ? Pouvez-vous me donner des exemples illustrant l'effet de ce programme de soutien sur vos pratiques de gestion des mesures de réduction de personnel ?		
18. Existe-t-il des mesures que vous auriez souhaité avoir à votre disposition pour gérer le programme de réduction des effectifs au sein de votre organisation/ministère ?		

Autres questions :

Existe-t-il des documents internes, des mémos, des rapports qui ont été produits au sein de votre organisation et qui de votre avis, pourraient m'être utiles pour mieux comprendre ce qui s'est passé dans votre organisation par rapport à ce changement ? Si oui, auprès de qui pourrais-je les avoir ?

Selon vous, existe-t-il une question que je ne vous ai pas posée et que vous considérez importante ?

En terminant, Monsieur/ Madame (), seriez-vous disposé à me consacrer quelques minutes supplémentaires, dans l'éventualité où j'aurais besoin d'informations supplémentaires dans le traitement des données ? Ce serait un entretien téléphonique.

MERCI DE VOTRE PRÉCIEUSE COLLABORATION !