

## **La motivation des employés à haut potentiel dans un contexte downsizing**

## **Motivating high-potential employees in a downsizing context**

**BOUZIDI Hakem Ichrak**

Docteur en Gestion des Ressources Humaines

Enseignante chercheuse

Institut supérieur de Gestion de Tunis

Université de Tunis

Laboratoire PRISME

Tunisie

**hakem.ichrak@isg.u-tunis.tn**

**Date de soumission :** 15/01/2024

**Date d'acceptation :** 08/02/2024

**Pour citer cet article :**

BOUZIDI H. I. (2024) «La motivation des employés à haut potentiel dans un contexte downsizing», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 7 : Numéro 1 » pp : 744 - 775

## Résumé

Dans le contexte actuel, les entreprises appliquent de plus en plus des démarches de downsizing afin d'améliorer leur rentabilité et survivre suite à la crise COVID. Les employés à haut potentiel font souvent partie des ressources humaines restantes la plus rare sur lesquelles se base l'échec ou la réussite de cette démarche. Le but de cette recherche est de comprendre comment motiver des employés à haut potentiel survivants dans le contexte downsizing. Une méthodologie qualitative a été mobilisée, l'investigation a commencé par une étude de cas exploratoire, pour se concentrer ensuite sur l'étude en profondeur basée sur la méthode de récit de vie et triangulée par 3 focus groupe. L'échantillon est composé de 25 employés à haut potentiel survivants à la suite d'un downsizing de 14 entreprises multinationales de différents secteurs d'activités. Les résultats de cette recherche montrent que la motivation des employés à haut potentiel survivants est principalement intrinsèque. Les déterminants de cette motivation sont : le développement de compétences et de carrière, le challenge, l'autonomie, la responsabilisation, la reconnaissance, la relation avec les supérieurs et l'appartenance. L'interprétation et la discussion des résultats seront assistées par la mobilisation de la théorie de l'autodétermination.

**Mots clés :** Downsizing ; employés à haut potentiel ; motivation intrinsèque ; employés survivants ; Théorie d'autodétermination.

## Abstract

In the current context, companies are increasingly downsizing to improve their profitability and survive the COVID crisis. High-potential employees are often among the rarest remaining human resources on which the failure or success of this approach is based. The purpose of this research is to understand how to motivate high-potential surviving employees in the downsizing context. A qualitative methodology was mobilized, the investigation began with an exploratory case study, to then focus on the in-depth study based on the method of life story and triangulated by 3 focus group. The sample is made up of 25 high potential employees who survived a downsizing of 14 multinational companies from different business sectors. The results of this research show that the motivation of employees with high surviving potential is mainly intrinsic. The determinants of this motivation are; skills and career development, challenge, autonomy, empowerment, recognition, relationship with superiors and belonging. The interpretation and discussion of the results will be assisted by the mobilization of the theory of self-determination.

**Keywords:** Downsizing; high potential employees; intrinsic motivation; survivors' employees; Self-determination theory.

## Introduction

La dernière décennie est marquée par une récession économique qui ne cesse de s'aggraver avec la crise sanitaire covid-19 et ses retombées. Les dynamiques des forces concurrentielles ont été considérablement modifiées et les organisations sont obligées à s'insérer dans une logique d'adaptation pour assurer leurs survies. Cette adaptation nécessite souvent la mise en place de downsizing (Charernnit, Trerattanaset & Guzikova, 2022 ; Hardy, Kagy, Demeke, Witte & Meyer, 2024). Notamment, cette stratégie de réduction intentionnelle du personnel (Datta, Guthrie, Basuil & Pandey, 2010), a des effets psychologiques profondes non seulement sur les employés « victimes » ayant quitté l'entreprise, mais aussi sur les employés restants, appelés « survivants » (Li & Chen, 2018; Li, & Wang, 2021). Il s'avère donc essentiel de s'assurer de l'efficacité de ces employés sur qui se base le succès ou l'échec de l'entreprise à la suite d'une telle stratégie (Cascio, Chatrath, & Christie-David, 2020 ; Langster & Cutrer, 2021). Étant parmi les survivants, les employés à haut potentiel<sup>1</sup> présentent un avantage concurrentiel incontournable (Kehoe, Collings & Cascio, 2023). Alors que c'est une ressource de plus en plus rare et volatile (Gallardo, Thunnissen & Scullion, 2020). Ces employés devraient faire l'objet d'une attention particulière pour les praticiens ainsi que pour les académiques (Nwoye, 2017). En effet, malgré la popularité croissante de la gestion des hauts potentiels, la recherche contemporaine néglige toujours sa contextualisation (Gallardo, et al., 2020) spécifiquement lors d'un contexte de downsizing (Al Ariss, Cascio & Paauwe, 2014).

Face à leurs particularités, les entreprises sont appelées à déployer un programme additionnel à la GRH qui assure la motivation de ces ressources rares en leur garantissant de meilleures conditions de travail favorisant la créativité. Le management des hauts potentiels se propose ici comme une pratique adaptée, basée sur des démarches logiques et spécifiques. En effet, Les employés HP<sup>2</sup> gagnent d'être sélectionné, détecté, développé, évalué et finalement protégé et fidélisé (Kehoe, et al., 2023). Ils déterminent la performance de toute organisation, dès lors, que l'entreprise passe par un downsizing dont sa présence est implacable dans l'environnement actuel des affaires (Harney & Freeney, 2018 ; Hardy, Kagy, Demeke, Witte & Meyer, 2024).

Notamment, maintenir les employés à haut potentiel appropriés après un downsizing est de nature à faire bénéficier l'organisation d'employés techniquement compétents, innovateurs, à

---

<sup>1</sup> Cette étude s'aligne avec S.Jooss, McDonnell & Burbach (2019); Richez, (2017) et D'Armagnac, Klarsfeld & Martignon, (2016) selon les quelles les deux concepts talent et haut potentiel sont assimilés

<sup>2</sup> Le Haut potentiel

intelligence émotionnelle et leadership (Tiwari & Lenka, 2020; Bialek & Hagen, 2022). La pénurie de cette catégorie d'employés entraîne des pertes d'efficacité ayant un effet négatif sur la performance de l'organisation (Kraemer, Gouthier & Heidenreich, 2017, Salem, Aided, Alkathiri & Ghazi, 2022).

Lorsque les Hauts potentiels sont des survivants épargnés, sont en même temps sur qui repose le succès de cette restructuration. Toutefois, en absence de stratégies adéquates pour les retenir et les motiver dans le contexte de downsizing, certains quittent leur entreprise volontairement (Lightfoot; 2014). Compte tenu de leur particularité, il y a intérêt à interroger leur vécu et leur motivation. N'étant pas par essence égaux, ils gagnent à faire l'objet de sélection et de politiques de management différenciées conformément à la nature de leurs profils. (Al-Hammali, Habtoor & Mihlar, 2017; Gupta., Nadkarni & Mariam, 2019; Lakshman, Ladha & Gok, 2019).

Comment dès lors proposer un programme de motivation de ces hauts potentiels dans des conditions de downsizing, et éviter leur perte ? Le but de cette recherche est donc de comprendre leur motivation de travailler dans un tel contexte. Afin d'y parvenir, une méthodologie qualitative a été mobilisée, nous avons commencé notre investigation par une étude de cas exploratoire, ensuite, nous avons mené une étude en profondeur basée sur la méthode de récit de vie et triangulée par 3 focus groupe. L'échantillon d'étude se concentre sur les employés à haut potentiel survivants à la suite d'un downsizing, de différentes entreprises multinationales et de différents secteurs d'activités.

Cet article sera organisé en trois parties ; la première partie présentera le cadre théorique, la deuxième partie sera consacrée à la méthodologie de la recherche, et la dernière partie pour la présentation et la discussion des résultats.

## **1. CADRE THEORIQUE**

### **1.1 Downsizing**

Bien que le downsizing ait fait l'objet d'une attention particulière des académiciens à partir des années 80, il manque toujours un consensus par rapport à une définition. Cameron (1994) énumère 32 termes le qualifiant, notamment, « rationalizing », « re-engineering », « restructuring », « reorganizing », « compressing », « rebalancing » (...). Chacun de ces termes peut partager un certain sens avec le downsizing, mais chacun s'en différencie par quelques critères (Casio, 1993; Degorre & Reynaud, 2003). Selon Datta, et al., (2010, p. 282) le downsizing c'est « l'ensemble planifié de politiques et de pratiques organisationnelles visant à réduire les effectifs dans le but d'améliorer le rendement de l'entreprise ». Le downsizing, se distingue

donc de la restructuration, cette dernière vise une amélioration de la productivité à travers une réorganisation complète du processus de production (Hammer & Champy, 1993) la restructuration n'entraîne pas forcément la suppression massive des emplois. Il faut donc être prudent et ne pas confondre la cause et l'effet. En effet, deux conceptions du downsizing sont ainsi possibles, selon que l'entreprise réduit l'effectif de façon "réactive", en réponse à un déclin des performances économiques (Jancenelle & Buccieri, 2023) ou "proactive", afin d'améliorer sa compétitivité future (Cameron, 2015).

Le downsizing fait l'objet de nombreuses controverses en rapport avec ses conséquences organisationnelles et financières (Goyer, Clark & Bhankaraully, 2016; Kao, & Chen, 2020). La littérature managériale aborde le sujet du downsizing sous différents niveaux d'analyse tantôt Macro ou global, tantôt organisationnel et souvent en envisageant des interactions individuelles ou Micro. (Cameron, & al., 1993; Edwards & Clinton, 2023).

Sur le niveau micro, dans lequel s'intègre notre recherche, l'étude de l'impact de la démarche downsizing sur les employés survivants montre que leur vécu est généralement marqué par l'apparition du « syndrome du survivant » qui est une pathologie définie comme l'ensemble des attitudes, comportements et émotions exhibés par les employés qui restent dans l'organisation après un downsizing (Cameron, 2015). Le syndrome des survivants apparaît sous l'effet du stress de la rupture du contrat psychologique et le sentiment d'insécurité d'emploi (Li & Chen, 2018; Chadi, 2023). En revanche, ce sentiment gagne à être vérifié pour d'autres profils d'acteurs (Leung & Chang, 2002; Edwards & Clinton, 2023)

En effet, les survivants, les managers et « agents de downsizing », en tant que gestionnaires du downsizing ayant mis en place cette stratégie, ont fait l'objet d'une attention particulière (Clair & Dufresne, 2004; Gandolfi, 2009). Leur vécu marqué par cet événement a fait l'objet d'une littérature partagée entre l'effet positif de cette démarche (Howard & Frink, 1996; Gagnon, Desjardins & Chartier, 2009) et son impact négatif (Noer, 1993; Li & Chen, 2018; Cascio et al., 2020). Néanmoins, il s'avère que parmi les survivants, il y a une population assez spécifique, à savoir, les employés à haut potentiel, manque toujours une attention particulière des académiciens quant à leur accompagnement dans un contexte de downsizing (Mousa & Ayoubi, 2019).

### **1.2 L'employé à Haut Potentiel :**

Dejoux et Thévenet (2010, p.96) définissent, le haut potentiel comme « *une personne dont l'organisation estime qu'elle a la capacité à occuper un poste de direction* ». En cela, les hauts

potentiels concernent des cadres à potentiel managérial, c'est-à-dire un segment de cadres qui assument des responsabilités transversales leur permettant de développer des compétences managériales. Dans le même axe, les employés à haut potentiel sont perçus comme ayant la capacité et le potentiel d'être promus aux deux niveaux suivants au sein de trois à cinq ans et de prendre plus de responsabilités ou de travailler dans une fonction différente (Rothwell, 2010 ; Cascio & Collings, 2022). Ils sont gérés dans le cadre d'un management spécifique appelé « Management des talents » qui implique généralement l'identification, le développement, l'évaluation, le déploiement et la rétention d'employés hautement performants et à haut potentiel (Collings & Scullion, 2007).

Cette conception assimile les talents aux Hauts Potentiels, celle-ci est confirmée par plusieurs auteurs (D'Armagnac, Klarsfeld & Martignon, 2016; Richez, 2017). Nous avons choisi de rejoindre ces derniers, surtout que **la motivation** est le principal point commun des deux profils (Thévenet & Dejoux; 2010), dont nous cherchons à comprendre sa particularité dans un contexte de downsizing. Certes sur le plan pratique, les DRH intègrent souvent les talents ainsi que les hauts potentiels dans une même sélection, en revanche, il est important de revenir sur la distinction théorique entre ces deux concepts : Le talent c'est la reconnaissance qu'une personne est meilleure que les autres, mais dans un domaine précis. Tandis qu'il ne fait pas spécifiquement référence à une évolution ou à un parcours de carrière, il se rapproche plutôt de la notion d'expertise (Peretti ; 2009).

Selon Cougard & Malaprade (cité par Peretti, 2009 ; p 227) le talent c'est une performance qui est déjà réalisée et qui ne se valide qu'à travers une reconnaissance par les pairs, alors que le potentiel est un pari sur des capacités probables dans le futur. Toutefois, le potentiel existe également chez le talent dont l'entreprise cherche toujours à l'explorer. (Cascio & Collings, 2022). « *Le talent fait partie de la catégorie des « hauts potentiels » au sens littéral, mais il n'est pas restrictif à cette catégorie* (Miralles, 2007, p.117).

Selon Sparrow (2019), la recherche sur le management des hauts potentiels se concentre toujours sur le niveau d'analyse organisationnel, une attention limitée étant accordée à la recherche au niveau individuel. La nécessité de répondre à ces critiques sera au cœur du développement futur du domaine. Notamment, l'impact des facteurs contextuels ainsi que le rôle des acteurs dans un contexte spécifique sur la conceptualisation et la mise en œuvre du management des hauts potentiels a été largement négligé (Gallardo, Thunnissen & Scullion, 2020).

### 1.3 Les employés à haut potentiel survivants, constats théoriques

Si la littérature managériale est abondante sur les deux sujets, downsizing et employé à haut potentiel, elle les relie rarement, bien que leur rapport témoigne de leur complémentarité. Ce lien ne semble pas avoir suscité l'intérêt des chercheurs et demeure encore en phase de balbutiement. En effet, la plupart des recherches consacrées à l'étude des employés à haut potentiel dans le contexte de downsizing (Todericiu, Șerban & Dumitrașcu, 2013 ; Chatzopoulou, & *al.*, 2015), tentent de traiter cette relation de façon tronquée au détriment d'une vision assez globale. Ce constat invite à développer une approche qui est à même de rendre compte de manière plus précise du vécu de l'employé à haut potentiel dans un contexte downsizing, en dissociant cette population du corps des cadres et des gestionnaires que les responsables des ressources humaines confondent souvent dans leur démarche de développement d'une stratégie d'accompagnement. (Kim & Kotchegura, 2017).

En dépit de nombreux travaux publiés sur le downsizing, seules quelques études, ont mis l'accent sur les comportements des talents qui ont quitté volontairement l'organisation après la mise en œuvre de downsizing (Lightfoot, 2014 ; Nwoye, 2017) et sur l'importance de la motivation extrinsèque des employés à talent durant une restructuration (Teresia & Maryanne, 2015). Face à cette pénurie de travaux, le rôle du management des talents dans un contexte de downsizing notamment l'attraction (Ji-Young Ahn, 2015; Cho & Ahn, 2018) et la rétention (Nwoye, 2017; Cheese, 2010) occupent une place de choix, sans pour autant que la nature des hauts potentiels et leur subjectivité n'aient fait l'objet d'un intérêt particulier.

Ainsi, sonder la motivation et l'engagement des talents est d'une importance capitale, en raison de la nécessité pour l'organisation de maintenir un même degré de motivation des employés à haut potentiel épargnés par la démarche de downsizing (Miralles, 2007) et un même niveau de volonté d'apprentissage et de développement (Osty, 2016).

Certes, des chercheurs se sont déjà interrogés sur le maintien d'une motivation positive de l'employé ordinaire dans des situations changeantes (Tziner, Fein & Oren, 2012; Chen & Chen, 2008; Tsai, Wu, Yen, Ho & Huang, 2005), mais ils ont quelque peu négligé la remise en confiance des hauts potentiels à travers la réinstallation de la motivation de cette proportion d'employés assez restreinte mais également assez influente du devenir de l'organisation après un downsizing (Ferret, 2013). Cette carence est injustifiée, sachant l'importance des réactions émotionnelles face au downsizing (Gandolfi, 2008). Particulièrement, aucune recherche n'a cherché à comprendre la motivation des Hauts Potentiels survivants dans un contexte de downsizing et c'est le but même de cette recherche.

## 2. METHODOLOGIE

La complexité de la problématique traitée incite à adopter une approche qualitative avec l'appui d'un positionnement épistémologique interprétativiste qui selon Guba & Lincoln (1994) est « *l'approche qui appréhende la dimension humaine et qui vise à dégager les motivations, les attitudes et les comportements déterminants de l'action humaine* » (p. 47). Dans ce cadre l'étude qualitative amène à se rapprocher du phénomène en recueillant des émotions contradictoires, des opinions, des croyances et des comportements que les conceptions quantitatives ne peuvent pas fournir (Bansal & Corley, 2011).

En partant de cette double posture, qualitative et interprétativiste, nous proposons une recherche ni totalement déductive ni totalement inductive, mais plutôt une combinaison permettant de s'accommoder de la dichotomie classique entre ces deux logiques. L'abduction est un processus d'allers-retours entre la littérature et le terrain, elle est le raisonnement que l'on tient lorsqu'il s'agit d'interpréter ce que l'on observe, donc de faire coïncider des faits mis en forme et des théories de différents niveaux de généralité. (Thiétart & al., 2014)

Pour répondre à notre problématique, nous avons commencé notre investigation par une étude exploratoire, l'étude de cas de l'entreprise d'industrie pharmaceutique « Sanofi » qui a mis en place une démarche de downsizing dans le contexte d'une restructuration MCO<sup>3</sup>, Nous avons interviewé 5 hauts potentiels survivants ainsi que la directrice ressource humaine.

Les ressorts de cette étude exploratoire nous conduisent d'une part, à finaliser le choix de la méthode d'investigation, qui consiste à trianguler entre la méthode de récit de vie et des focus groupe., d'autre part; à la formulation du guide d'entretien narratif.

Nous avons opté ensuite pour une étude en profondeur basée la méthode de « récit de vie » dite aussi méthode biographique qui est de plus en plus utilisée en Science de gestion (Bah, Ndione & Tiercelin, 2015) notamment en GRH (Joyeau, P.Demontrond & Schmidt, 2010; P.Benjamin, 2017) et en particulier dans un contexte de changement (Joyeau & al., 2010). Ce qui nous intéresse est de saisir comment cette expérience de downsizing affecte la motivation d'un employé à haut potentiel. « *En raison de leur orientation narrative, les récits de vie s'avèrent particulièrement adaptés à la saisie de processus, c'est-à-dire des enchaînements de situations, d'interactions, et d'actions* » (Bertaux, 2010, p. 72). Selon Bah, & al., (2015), les récits de vie dans le domaine de la gestion des ressources humaines offrent des apports certains. Ces apports peuvent être catégorisés suivant trois angles. Tout d'abord, l'usage des récits de vie est pertinent

---

<sup>3</sup> MCO : Multi Country Organization, il s'agit d'un rapprochement Maroc-Tunisie

lorsqu'il s'agit de « *comprendre la trajectoire et l'itinéraire de certaines catégories professionnelles dans une dimension diachronique* » (p.70). Dans ce cas, le récit de vie, plus que d'autres méthodes, permet d'accéder aux cheminements, aux difficultés, aux apprentissages et aux transitions de carrière propres à des situations professionnelles, puis de restituer ces trajectoires tant dans leurs diversités que dans leurs profondeurs. C'est pourquoi la méthode « récit de vie » s'est avérée particulièrement adaptée, dont les caractéristiques sont plus expliquées en Annexe 1.

En rapport avec la structure de l'échantillon, selon notre objectif de recherche, le point de vue de l'employé à haut potentiel était le plus pertinent pour saisir son expérience de survivant par suite d'une démarche de downsizing. D'ailleurs, Mc Donnel, Collings, Mellahi & Schuler (2017) soutiennent la conclusion de Thunnissen & al., (2013) que l'orientation des études du management des talents est trop unitariste et managériale. Les résultats des études proviennent le plus souvent du point de vue de la direction et des responsables RH. Il y a peu d'études qui ont incorporé les « talents » réels, c'est-à-dire les individus qui sont classés par l'organisation comme talents (Mousa & Ayoubi, 2019).

Nous avons fait recours à l'échantillonnage par cas multiples (ou multi-cas) qui prend deux formes types ; celle des entrevues avec plusieurs individus et celle « des études collectives de cas » (Stake, 1994, p237). Notre recherche s'inscrit dans la première forme, qui s'intéresse surtout aux expériences de vie. Ce choix est argumenté par le principe de diversification interne (Glaser & Strauss, 2017). La finalité est de donner un portrait global mais seulement à l'intérieur d'un groupe restreint et homogène d'individus, qui représente dans notre recherche les employés à haut potentiel, selon Pires (1997, p61) « *il s'agit d'une étude exhaustive d'un groupe restreint plutôt que d'une vision globale d'un groupe hétérogène* ».

Nous avons commencé par 14 entretiens préliminaires auprès de responsables RH des entreprises multinationales visitées, ces entretiens semi-directifs ont pour objectifs de s'assurer la fiabilité de notre échantillon et nous orientés vers les hauts potentiels préalablement identifiés dans le cadre d'un management de talent<sup>4</sup> et qui ont survie après un downsizing.

L'échantillon total est composé de 25<sup>5</sup> employés à haut potentiel (Annexe 2 et 3). Les interviewés sont dispersés sur différents secteurs d'activités (tourisme, industrie pharmaceutique, industrie automobile et informatique) et différentes fonctions, soit

---

<sup>4</sup> La mise en place d'un management de talent argumente le choix des entreprises multinationales

<sup>5</sup> 19 employés interviewés selon la méthode récit de vie et 6 en focus groupe

managériales, soit techniques, parmi les répondants trois HP détiennent des responsabilités RH. Le positionnement géographique est aussi éparpillé sur différentes régions Sousse, Béja, Grand Tunis, Nabeul. Les entreprises sont des multinationales qui ont connu un downsizing soit dans le cadre proactif par suite d'une restructuration ou de manière réactive à cause d'un déclin d'activité. Les entretiens narratifs ont été réalisés sur une durée qui varie entre 1H et 1H40.

Le principe de saturation a été également respecté (Glaser & Strauss, 2010). Sachant que la retranscription des récits est assurée à fur et à mesure, Nous avons arrêté les entretiens dès lors qu'une redondance des données a été remarqué. En effet, dans le cas d'un récit de vie, il est admis que la saturation sémantique arrive globalement entre le 10ème et le 20ème récit de vie (Bah, & al., 2015, p 81).

Nous avons fait recourt à 3 focus groupes, chaque focus groupe rassemble deux employés à HP de la même entreprise pour trianguler les méthodes de collecte de donnée (Annexe 3).

Nous avons choisi l'analyse de cooccurrences (contingency analysis) comme méthode d'analyse de contenu des retranscriptions. Cette technique repose sur l'idée que la présence simultanée de plusieurs éléments dans une même unité de contexte présente un indice d'une relation entre ceux-ci (Negura, 2006). En effet, cette technique repose sur l'idée de dépister les éventuelles relations. Il faut donc repérer les éléments allant ensemble dans un même fragment de discours. Ce travail a été effectué à l'aide des requêtes de croisement matriciel traité par l'assistance de NVIVO 12, des occurrences (références) présentes dans le nœud cible, avec les autres nœuds préalablement codifiés. Ce croisement a permis de cerner la présence et l'absence de relations, dont les plus significatives en termes de nombres d'occurrence croisées pour l'analyse ont été gardées.

### 3. RESULTATS ET DISCUSSION

La motivation des répondants a été influencée par la démarche downsizing de différentes façons selon le contexte de la démarche et les caractéristiques des répondants.

D'emblée, ce qui nous a marqués, est que même dans les cas de crise le downsizing n'a pas engendré de démotivation parmi les HP survivants. Bien au contraire, généralement, les employés ont signalé une augmentation de leur motivation au travail à la suite de la démarche. Deux répondants ont déclaré que leur motivation a diminué à cause du manque d'organisation du travail bien que la démarche s'intègre dans une réorganisation. L'un d'eux a aussi signalé le manque de confiance vis-à-vis les supérieurs hiérarchiques, l'autre a déclaré qu'il était plus

motivé que d'habitude mais il manque d'implication et d'engagement envers l'entreprise, il fournit un effort pour son propre développement.

*S2 « ...certains de mon entourage me reprochent le fait que je travaille énormément ces derniers temps, mais ils ne comprennent pas, que c'est ma réaction de survie, je regarde autrement, maintenant je cherche à me réaliser et non pas à réaliser la boîte. »*

Ce sont les cas déviants par rapport à la majorité des réponses. Toutefois chacun des répondants nous a prononcé les facteurs stimulants de motivation au travail que nous exposons selon leur importance d'apparition et leurs redondances dans les entretiens retranscrits à travers l'analyse de cooccurrences.

Nous avons visualisé 30 relations en rapport avec la motivation. La requête de croisement matricielle (Annexe 4) présente les 30 relations. Le nombre des cooccurrences varie entre 1 et 9. Certaines relations vont être condensées dans une seule catégorie selon l'importance des cooccurrences calculées. Nous nous contentons d'analyser 8 relations qui présentent selon les employés à haut potentiel les facteurs qui favorisent leur motivation à la suite de la démarche de downsizing. Dix thèmes ont émergé à la suite de l'analyse des données recueillies auprès du terrain tunisien synthétisés comme suit : le développement des compétences (apprentissage), le développement de carrière, la reconnaissance, la responsabilisation, le challenge, autonomie, intégrité et relation avec le supérieur (confiance). Il en ressort que généralement, les employés à HP ne vivent pas une détérioration de leur niveau de motivation après l'application du downsizing, bien au contraire. Beaucoup ont déclaré qu'ils sont plus motivés au travail, qu'avant l'application de la démarche. Contrairement à Brockner, & al., (1992), Dlouhy & Casper A (2020), Worrall & Coope (2006) et Williams (2009), ce constat converge avec les résultats de Irena et Ubartas (2012) et Chipunza & Berry (2010) qui ont montré que le downsizing ne provoque pas de baisse du niveau de motivation chez les survivants.

### **3.1 Le développement de compétences**

Le développement des compétences est considéré par les employés à haut potentiel interviewés comme un facteur essentiel pour augmenter la motivation, particulièrement après un downsizing avec 6 cooccurrences. Selon les récits, ce développement de compétences a eu lieu à travers divers moyens.

\*Des formations qui peuvent être programmées, soit en amont de la démarche selon le plan de développement habituel du talent management, soit en aval à partir des exigences des

restructurations du travail provoqué par le downsizing. Les employés perçoivent la formation comme un engagement de la part de l'organisation pour améliorer l'employabilité. Ils étaient très motivés à apprendre. Par conséquent, nous soutenons qu'un processus d'apprentissage, dans un contexte de downsizing peut être perçu comme un engagement de gestion envers les compétences et l'amélioration de la performance. L'importance perçue de l'intervention d'apprentissage est donc importante dans le contexte d'une initiative de changement majeur. (Rabiah, 2012)

\*Un enrichissement de tâche et/ou une mobilité : le fait d'enrichir le poste par d'autres responsabilités, de nouveaux projets, de nouveaux vis-à-vis, permet le développement des compétences à travers un processus d'essai erreur. L'essentiel est que ces nouvelles tâches soient bien définies, reconnues par la hiérarchie et qu'elles apportent un développement des connaissances. Dans le cas contraire, elles seront perçues comme une surcharge de travail absorbée par le haut potentiel, sans planification claire des responsabilités et sans reconnaissance. Il se considère alors victime de ses capacités d'adaptation et de sa polyvalence.

*A2«... je cherche par tous les moyens à me développer, sinon je serai démotivé, je sentirai que je stagne... si je répète ce que je fais tous les jours, je m'ennuie... »*

*Ph1 « la restructuration fait émerger de nouvelles fonctions...c'est ce qui est motivant et fait appel à des opportunités... »*

Ce constat est confirmé par DeRue et Wellman (2009), ils suggèrent que la valeur retirée des épreuves difficiles provient du contexte dans lequel elles sont reçues, et que les expériences qualifiées de négatives dans les environnements favorables seront traitées comme des occasions d'apprentissage, d'exploiter les points forts des individus, et de leur permettre de se surpasser. Le développement des compétences relationnelles est également reconnu par les interviewés tel qu'un facteur motivant (5 cooccurrences), les HP valorisent les soft skills et sont conscients de leur importance pour un éventuel développement de carrière particulièrement ceux qui ont l'ambition d'occuper des responsabilités managériales. Le développement de compétences est perçu comme un moyen pour améliorer l'employabilité et donc envisager un développement de carrière. Il est également un déterminant d'une meilleure qualité de vie au travail ce qui permet la réduction de l'intention de quitter l'entreprise (ATCHOGLO & KOUEVI, 2023).

Notre constat est également partagé avec l'étude de Jerabek & Muoio (2017) qui montre que la majorité des employés ayant quitté volontairement l'organisation après un downsizing, argumentent cette décision par le manque des possibilités d'apprentissage et de développement

de compétences. Les approches stratégiques de gestion des talents à appliquer après la restructuration comprennent obligatoirement le développement. (Carbery & Rock, 2012 ; Kamunde, 2013). Pour Maryene & Teresia (2015), la majorité des répondants (Managers RH) étaient d'accord sur le fait que le développement des talents était nécessaire pour s'assurer que l'organisation soit capable d'atténuer les défis de la pénurie de compétences face aux nouveaux rôles après la restructuration.

### 3.2 Le développement de carrière

Certains de nos répondants ont bénéficié d'un développement de carrière à la suite de l'annonce du downsizing, 4 cooccurrences l'illustrent. Cette promotion était une réponse d'un plan de développement préalablement tracé dans un contexte de management de talent, qui répond aux ambitions et aux besoins de l'employé HP ou l'adaptation de l'effectif selon la vacance des postes à la suite des départs. Ainsi, si les organisations conservent leurs meilleurs employés dans des conditions de changement organisationnel, mais n'auront pas de cheminement de carrière précis, leur personnel sera déçu, démotivé et pourra choisir de quitter l'organisation (Groves, 2007).

Le développement de carrière est parfois perçu comme un moyen pour développer de nouvelles compétences, tel qu'occuper un poste managérial. Ceci renvoie à un développement de compétences en rapport avec la communication et la gestion d'équipe.

*Ph4 « le poste sur lequel je suis maintenant est intéressant, je suis motivé en venant travailler. Le poste est challengeant... quand il y a une approche stratégique, de créativité, ça remonte l'adrénaline mais ça ne va pas m'intéresser pendant 10 ans »*

Le développement de carrière n'était pas forcément accompagné par des augmentations de salaire vu la conjoncture, malgré cela les employés étaient motivés.

L'apport du développement de carrière est approuvé par Kwon, Chung, Roh, Chadwick & Lawler (2012) pour qui la mise en place des pratiques qui encouragent la formation des employés, la planification de carrière et les possibilités d'avancement pour les employés après le downsizing, pourra diminuer la fréquence de l'intention de quitter et améliorer la motivation. En effet, les employés adoptent de plus en plus la philosophie selon laquelle leur Sécurité d'emploi ne réside pas dans l'emploi, mais dans l'employabilité (Moretti, 2021).

### 3.3 La réussite des défis ; challenger

Selon les répondants de notre étude, un employé à haut potentiel a besoin d'être constamment challengé, particulièrement après une démarche de downsizing. Afin de donner un sens à son travail après un bouleversement du standard des procédures. Être challengé a été prononcé par 9 cooccurrences comme facteur de motivation. Pour commencer, la réussite même de la démarche, dans le cas où l'employé HP contribue à sa mise en œuvre peut être considérée comme un challenge. C'est « l'agent downsizing » qui doit transmettre les décisions à la direction, distinguer les employés qui répondent aux critères de sélection des partants (retraite anticipée, années d'expérience, maladies...), convaincre et communiquer, accompagner ... Les finalités de la démarche (réduction de coûts, compétitivité, redéfinition des postes) doivent être perçues de la part des survivants du downsizing comme un challenge en soi. Ce qui augmente la motivation de travailler même durant des périodes de déclin. L'employé est appelé à accompagner son équipe. S'il détient un poste managérial, et veille à entretenir un climat organisationnel sain, motiver, positiver tout en restant réaliste, s'impliquer dans un travail stratégique pour surmonter la crise (exploiter d'autres marchés...), détenir plus qu'une fonction en même temps ... Indépendamment de la nature du défi et du challenge, les employés interviewés ont signalé l'importance d'avoir un but à atteindre qui permet de mobiliser les compétences requises.

A2 « *j'ai besoin de nouveauté, de travailler sur de nouveaux projets de nouveaux challenges, de nouveaux défis, d'autres objectifs.* »

Une partie des répondants ont avoué que la mise en œuvre de la démarche était une occasion de déployer de nouvelles compétences et de rompre avec la stagnation et la routine du travail. Les recherches de Hewitt (2006) sur la motivation des HP affirme l'importance du challenge, il occupe selon ces études la première place suivie le développement, l'intégrité et la rémunération.

### 3.4 La responsabilisation

Avec 8 cooccurrences, la responsabilisation est considérée comme un levier de motivation important pour les survivants à HP. Nous avons choisi de différencier le concept de challenger et de responsabiliser dans le sens où le challenge porte sur un défi limité dans le temps, c'est atteindre un objectif précis, un chiffre, un marché..., alors que la responsabilisation prend une ampleur plus globale. Exercer de nouvelles responsabilités demande de disposer d'une marge d'autonomie pour les réaliser. Elle est le fruit d'une relation de confiance entre le supérieur et

son collaborateur. Nous avons dégagé deux niveaux de responsabilisation ; une responsabilité sociétale et une autre organisationnelle. En effet, dans le cas de l'entreprise d'industrie automobile, le répondant s'est trouvé responsable sur un projet. S'il le réussit cela engendrera une relance de l'activité avec l'augmentation de la capacité d'employabilité de l'entreprise, ce qui aura un retour positif sur toute la région de Béja. Dans un autre cas, le répondant s'est senti responsable de défendre la reprise de l'activité du secteur touristique dans le pays après les attentats vis-à-vis des investisseurs étrangers. La survie de l'organisation et le maintien des emplois après le downsizing étaient aussi perçus comme une responsabilité.

*A2 « la responsabilisation accordée par mon supérieur, il m'a nommé, sur deux nouveaux projets assez importants côté RH bien sûr, ceci m'a beaucoup motivé, au contraire je travaille plus que d'habitude ... »*

Les employés à HP affirment que le travail après la démarche de downsizing est essentiellement motivé par une conviction authentique et par une envie forte de devoir intervenir pour le bien de l'entreprise et être responsable de sa réussite. Nous partageons ce constat avec Betty Aigbogho Arhelo (2017). En effet, les managers qui ont responsabilisé leurs employés et ont donné la possibilité de contribuer de manière considérable, ont mieux réussi à retenir les employés talentueux (Linton, 2017).

### 3.5 La relation avec le supérieur

Particulièrement, en cas où l'entreprise a eu recours à la démarche de downsizing à cause d'une crise et d'une baisse d'activité, la relation de l'employé à HP avec son supérieur est capitale. Le HP, ayant besoin d'un accompagnement personnalisé, est très sensible à la communication avec son supérieur. Une confiance mutuelle s'installe et se renforce au moment des crises, elle peut alléger la tension générale du climat organisationnel. La majorité des répondants reconnaissent le rôle de leur supérieur immédiat, durant les moments transitoires. Ils jouaient un rôle important pour les retenir et les motiver après la démarche, en les valorisant, les écoutant, les rassurant ...

*Ph3« ... même si je n'étais pas au top de ma motivation mais elle (ma supérieure) a entretenu la flamme on va dire, parce que je me suis dit si elle n'avait rien à foutre elle ne va pas prendre la peine d'essayer d'entretenir ma motivation avec ce genre d'action »*

Les travaux de Jerabek & Muoio (2017) Li, Wang, Yang & Liu (2016) et Huang, & al., (2018) affirment ce constat par rapport au rôle des supérieurs pour le maintien de la motivation des

HP. Huang, & al., (2018) suggèrent que les superviseurs dans les organisations en changement devraient améliorer les relations avec les employés par une interaction efficace et par la communication. Pour Li, & al., (2016), lorsque les dirigeants d'équipes sont incapables de rester psychologiquement forts dans des conditions de downsizing, ils deviennent verbalement abusifs envers les autres, ce qui a entraîné une détresse psychologique une détérioration de la qualité de vie au travail (Yomgni, 2024) donc un impact négatif sur le moral et la motivation au travail de leurs employés. Ces dirigeants toxiques sont souvent à l'origine du taux de roulement élevé et de l'exode des talents, aggravant la mauvaise situation lorsque la société est confrontée à un downsizing (Jerabek & Muoio, 2017). Dans le contexte de notre étude, nous n'avons pas noté d'abus de contrôle ou d'agressivité de la part des supérieurs envers les HP bien au contraire, ceux-ci jouissaient d'un accompagnement personnalisé.

### 3.6 La reconnaissance

Même si la reconnaissance peut prendre une dimension financière, la majorité des répondants insistent sur le rôle d'une reconnaissance morale qui peut prendre différentes formes. 6 cooccurrences expriment le rôle de la reconnaissance pour motiver les employés HP après la démarche de downsizing. Certains HP ont considéré leur maintien après le downsizing comme une forme de reconnaissance de leur compétence, ce qui s'est renforcé avec l'insertion d'un programme de développement des talents.

A2 « La reconnaissance que je reçois pour ce que je fais augmente mon effort »

T2 « il y a aussi une reconnaissance morale quand même, lorsque je reçois un mail de remerciement ou quand on valorise mes efforts dans les réunions... c'est aussi motivant. »

Une démarche de downsizing est souvent accompagnée d'un travail supplémentaire vu la baisse du nombre des salariés. Nos interviewés l'ont perçue comme une opportunité de développement. Interpréter ce travail supplémentaire comme une reconnaissance verticale de la part du supérieur hiérarchique ou le management de manière générale demande une planification préalable de cette charge de travail et des rétroactions verbales accompagnées par une marge considérable d'autonomie. Il est à noter, tels sont les constats de Tremblay, & al., (2009) l'effet important des formes de reconnaissance non monétaires sur la motivation intrinsèque. Ce qui est d'importance majeur surtout lorsque l'entreprise ne dispose pas de ressources financières considérable dans des contextes de déclin économique.

### 3.7 Autonomie

L'autonomie est un levier de motivation indiscutable pour nos interviewés, indépendamment du downsizing, ils détiennent tous une marge d'autonomie appréciable. Continuer le travail avec la même marge est essentiel après la démarche. En dépit de son importance même avant la démarche, 4 cooccurrences seulement manifestent ce besoin, c'est-à-dire que les répondants se sont plus exprimés sur les facteurs motivants qui se sont renforcés après le downsizing. En revanche, certains interviewés ont déclaré avoir bénéficié de la démarche en termes d'autonomie, spécifiquement ceux qui ont bénéficié d'une promotion, ou bien à la suite d'un réaménagement du temps du travail, également grâce à l'élargissement du niveau de responsabilité.

S1 « ...je bénéficie d'une flexibilité horaire »

S3 « ... le fait d'avoir cette réduction d'effectif a fait qu'on a plus de travail donc encore plus d'autonomie... »

Dans le cas du changement du supérieur hiérarchique après la démarche, l'employé HP essaye dès le départ de réclamer sa marge d'autonomie. Il est impatient d'attendre la construction d'un capital de confiance qui amène par la suite le supérieur à déléguer et procurer de l'autonomie (MOKANGO, 2024).

S2 « ce n'est pas la première fois pour moi de changer de poste et à chaque fois j'ai cette capacité d'avoir mon propre territoire, il y a une manière de faire »

En détenant une fonction managériale après la démarche de downsizing, l'employé HP essaie également d'accorder de l'autonomie à son équipe. Il est ainsi influencé par une culture d'entreprise qui valorise la liberté d'action. C'est la manière dont les employés et les managers organisent le travail. En effet, même si l'employé jouit d'une marge d'autonomie, alors que son travail est mal défini cela ne peut qu'augmenter le stress et les conflits. Le caractère biographique des entretiens, a permis une comparaison de la part des employés interviewés de l'organisation du travail avant et après la démarche. Nos constats sur l'importance de l'autonomie convergent avec Theorell, Hammarström, Aronsson, Bendz, Grape, Hogstedt & Hall (2015) et Háša & Brunet-Thornton (2017) même s'ils ne se sont pas focalisés sur les HP en particulier.

### 3.8 Le niveau d'appartenance et d'intégrité avec le groupe

Nous avons choisi de fusionner 3 nœuds pour analyser le rôle du climat social dans la motivation des employés HP après un downsizing. C'est la relation interpersonnelle, le sentiment d'appartenance et la collaboration avec 8 cooccurrences.

Pour certains, ce facteur a été redimensionné après la démarche, particulièrement les entreprises qui ont vécu une crise et un sacré challenge de survie, surtout les entreprises du secteur touristique et celles de l'industrie automobile. Les employés à HP se sentaient responsables de la survie de l'entreprise et donc de préserver l'emploi de ceux qui sont restés après la démarche. Ceci a renforcé le sentiment d'appartenance à l'entreprise et au groupe du travail. Comme pour le cas de l'entreprise *Johnson Control* malgré la démarche du downsizing la participation au concours international « *Shingoprize* » a renforcé le côté humain.

*A4 « ...nous sommes devenus très proches avec les réunions « ija nahkiw », donc le shingo prize a comblé le vide et les doutes qui ont émergé à la suite de la baisse de l'activité et le départ de certains employés »*

Pour d'autres, détenir une fonction managériale, était aussi un facteur de renforcement du sentiment d'appartenance, le fait d'installer une meilleure ambiance d'équipe et d'atteindre des résultats satisfaisants, ceux-ci perçoivent la réussite de l'équipe à l'image d'une réussite personnelle.

*A2 « nous sommes comme une famille, on travaille ensemble en équipe... »*

Généralement le niveau d'appartenance et d'intégrité s'est renforcé après démarche, sinon le manque de coordination et d'organisation du travail d'une part et l'absence d'une communication claire et la justice de traitement des victimes d'autre part provoquent les conflits et les tensions dans l'environnement social de l'entreprise.

*S 3« le problème est qu'au début tu essayes de t'investir mais à un certain moment tu t'épuises et tu te dis je ne peux pas continuer... si on n'est pas tous soudés dans le même sens ça ne va pas »*

Cette recherche confirme l'importance de l'intégrité des relations interpersonnelles pour la motivation des Hauts potentiels même dans des conditions de downsizing. La recherche de Tiwari & Lenka (2020) sur l'assise technologique en Inde suggère que les organisations qui ont connu un downsizing doivent ressusciter la confiance et l'auto-efficacité des employés par le

biais de mécanismes de soutien psychosocial telles que l'orientation professionnelle à travers un leader émotionnellement intelligent, des mesures de renforcement d'appartenance et des capacités et des possibilités d'apprentissage continu. Le rôle de l'appartenance et l'intégrité comme facteur de motivation n'est pas nouveau il a été prouvé par les théories de motivations tel que la théorie d'autodétermination (Deci & Ryan, 2000; 2014).

### 3.9 Qu'en est-il de la théorie d'autodétermination

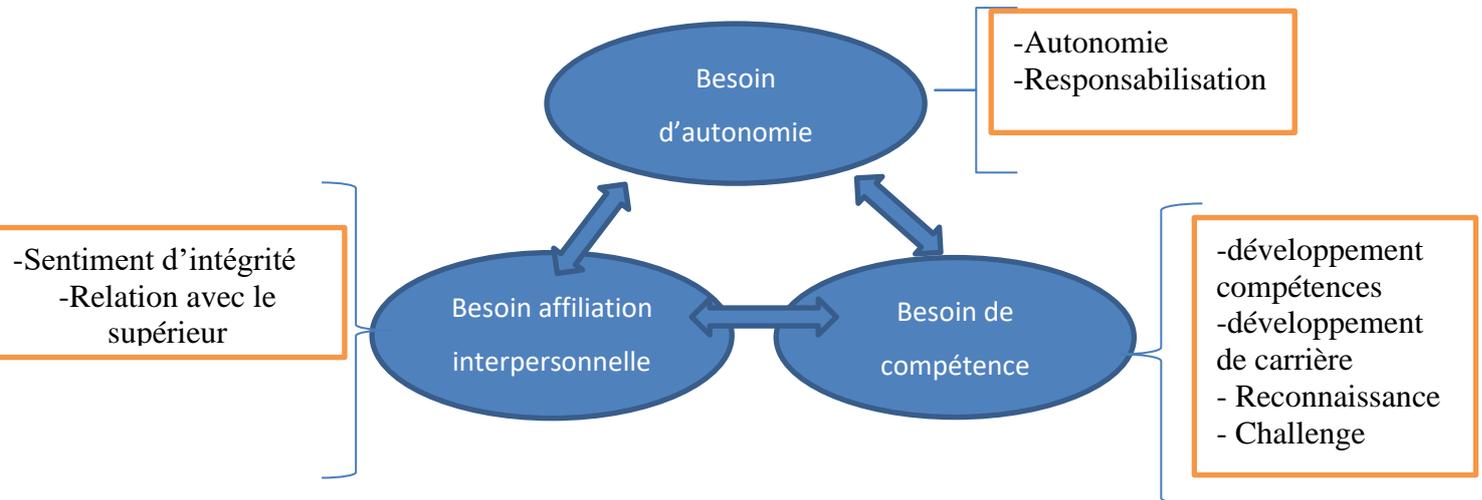
Nous proposons à cette étape de la discussion, d'accorder une attention particulière à une des plus récentes théories de motivation ; à savoir, la théorie l'autodétermination (TAD) qui propose que les employés cherchent à satisfaire trois besoins psychologiques au travail : autonomie, compétence et affiliation interpersonnelle (Deci & Ryan, 2000).

Proposer la théorie de l'autodétermination (SDT : Deci et Ryan, 1985 ; Gagné et Deci, 2005 ; Ryan et Deci, 2000) en tant que cadre général pour appuyer nos interprétations revient au large soutien empirique dont elle bénéficie. Les besoins psychologiques fondamentaux, proposés par cette théorie, sont universels et en nombre restreint (Deci et Ryan, 2000, 2013). Ces besoins fondamentaux ont été officiellement identifiés fonctionnels parce qu'ils ont bien servi à intégrer les résultats des expériences comportementales par rapport aux effets des événements environnementaux et des contextes interpersonnels sur la motivation intrinsèque (Déci&Ryan, 2017).

Perreault, & al. (2014) ont constaté que la motivation autodéterminée pouvait être étroitement liée à l'intelligence émotionnelle et au bien-être psychologique. Un autre examen de Vander Elst, & al. (2012) a indiqué que la frustration par rapport à ces besoins pouvait aggraver l'épuisement émotionnel des employés. L'insatisfaction des besoins provoque également des sentiments de peur, de tristesse ou de colère qui peuvent amener à la rupture d'harmonie, intériorisée ou extériorisée. Il est donc prévisible que l'apparition du syndrome des survivants à la suite d'un downsizing provient essentiellement de l'insatisfaction des besoins psychologiques de base. En revanche, certains chercheurs ont avancé dans le cadre de la théorie de l'autodétermination des propositions sur la façon dont les expériences qualifiées de négatives peuvent stimuler les individus à apprendre et favoriser la croissance, à condition que ceux-ci travaillent dans un climat social qui satisfait leurs besoins d'autonomie, de compétence et d'appartenance (Morin, & al., 2016). Notamment, une évaluation de la satisfaction des besoins fondamentaux dans les milieux de travail pourrait aider à concevoir des emplois touchés par l'intensification, la déréglementation et la subjectivation dans le but d'une meilleure qualité de

vie professionnelle (Prem.R, 2017).<sup>6</sup> Nous allons donc catégoriser les résultats de notre recherche selon la satisfaction de ces trois besoins.

**Figure N°1 : Les résultats selon les besoins psychologiques de la théorie d'autodétermination (Deci & Ryan, 2000 ; 2014)**



Source : Auteur

Le besoin d'autonomie réfère à avoir le libre choix d'adopter ou non un comportement, la satisfaction de ce besoin dépend de la relation avec le supérieur, du niveau de responsabilisation et de contrôle au travail et la surcharge pendant et après la démarche. La majorité des répondants ont signalé qu'ils bénéficiaient d'une bonne marge d'autonomie, parfois renforcée après la démarche, par la responsabilisation et une bonne organisation du travail ce qui a fait atténuer l'effet d'une surcharge de travail, également la relation avec les supérieurs n'a fait que soutenir ce besoin d'autonomie.

Le besoin de compétence réfère à la propension de l'individu de se sentir efficace dans son travail. Ce besoin peut être affecté en cas de downsizing surtout si le survivant ignore la cause de son maintien au poste, un simple hasard ou s'il y a une possibilité de futures vagues de licenciement ou simplement pour motif de reconnaissance des compétences selon les résultats de la présente recherche. Les hauts potentiels interviewés ont bénéficié d'un accompagnement personnalisé. Ils sont conscients de leur importance soit à travers l'application d'un management de talent en amont ou en aval de la démarche, soit grâce à leur responsabilisation et leur développement. Le développement des compétences et des carrières, la reconnaissance

<sup>6</sup>Cité par Kubicek, B., & Korunka, C. (2017). The Present and Future of Work: Some Concluding Remarks and Reflections on Upcoming Trends. In *Job Demands in a Changing World of Work* (pp. 111-131). Roman Prem. Chapitre 7

morale, les challenges et les objectifs accomplis, sont tous des thèmes exprimés par les employés HP qui prédisent la satisfaction du besoin de compétence.

Pour ce qui est du besoin d'appartenance sociale, la personne cherche à s'engager dans des relations sociales satisfaisantes et authentiques. De plus, pour satisfaire ce besoin, l'individu doit se sentir écouté et compris par les personnes qui sont significatives pour lui et en qu'il a confiance (Déci & Ryan, 2017). Ce besoin est affecté en cas où les survivants perçoivent les procédures de downsizing comme injustes et inéquitables d'où la perte de confiance ainsi que la présence du sentiment de stress et de culpabilité.

Cette recherche relève le renforcement du besoin d'appartenance grâce au rapprochement qui a eu lieu entre l'employé HP et son supérieur avec qui un capital de confiance a été bâti. De même nous avons remarqué le développement du sentiment d'appartenance et d'intégrité. Nos répondants ont jugé la démarche comme étant juste, le stress est atténué par une perception de défi qu'ils gardent de la démarche.

Selon Deci & Ryan (2014) des études spécifiques sur le changement organisationnel doivent être extrêmement étudiées. Sachant que les restructurations sont généralement engagées de manière à priver plutôt que soutenir des besoins fondamentaux. Ce constat n'est pas affirmé par l'étude des HP survivants. Il faut signaler que les employés ne peuvent pas être considérés comme égaux, ainsi, les préférences peuvent être différentes (Al-Hammali & *al.*, 2017).

Notamment, Stone Deci & Ryan (2009) ont signalé l'importance du talent et la concurrence organisationnelle intensifiée en raison de cette ressource critique. Selon ces auteurs, afin de gagner cette compétition et garantir une motivation durable, il est impératif de se baser sur les principes fondamentaux de la motivation autodéterminée et non pas s'arrêter à la restructuration des programmes de récompense. Ce constat est confirmé par cette recherche, 7 cooccurrences soutiennent l'effet limité des motivations financières dans un contexte de downsizing.

Une démarche de downsizing semble donc être dans certains cas un événement affectant les besoins fondamentaux (Deci & Ryan, 2014). La théorie de l'autodétermination ne suggère pas que ces besoins soient supportés de façon équivalente et valorisés également dans tous les contextes et toutes les organisations. Elle prédit plutôt que, s'ils sont négligés, il y aura, dans tous les contextes, un impact négatif sur la croissance, l'intégrité et le bien-être. (Laguarda & Ryan, 2000).

Les résultats de cette recherche suggèrent que la satisfaction du besoin de compétence a le rôle le plus important sur la motivation intrinsèque des employés HP. En effet, la responsabilisation, la reconnaissance, les challenges, le développement des compétences, entre autres les

compétences relationnelles, et le développement de carrière sont tous des facteurs qui agissent et favorisent la satisfaction du besoin de compétence.

### Conclusion

Le downsizing n'est pas un simple détail dans le parcours d'un haut potentiel. Sachant que les épreuves difficiles qu'il comporte et les expériences auxquelles il donne lieu sont apprenantes, renforcent les profils et inscrivent ceux qui les vivent sur une trajectoire de développement, leur valeur doit être dégagée et analysée. Cette valeur apprenante est de nature à minorer les effets psychologiques et comportementaux du downsizing sur les hauts potentiels et affirmer leur contribution à la compétitivité de l'organisation. (DeRue & Wellman, 2009).

Les entreprises visitées lors de l'étude empirique, ont réussies malgré le contexte de downsizing de retenir leurs employés à haut potentiels et rebondir sur les opportunités que peut apporter cette démarche et surtout adapter ce changement aux besoins spécifiques des hauts potentiels. Certes les employés interviewés avaient des critiques en rapport avec la conduite du changement mais à travers le caractère biographique des entretiens, nous avons pu cerner les principales motivations des employés à haut potentiel dans un contexte particulier de downsizing qui sont principalement intrinsèques : le développement de compétences et de carrière, challenge, autonomie, responsabilisation, reconnaissance, la relation avec les supérieurs et l'appartenance. En effet, notre recherche présente un cadre descriptif du vécu de l'employé à haut potentiel dans un contexte de downsizing. Elle invite les managers, à prendre en considération, sur le plan de la communication et l'accompagnement, les spécificités de ces employés. Du point de vue motivationnel, le challenge et le développement des compétences sont des mobilisateurs puissants pour faciliter l'intégration de l'employé dans une perspective de cheminement de carrière même en présence de plans de downsizing avec renforcement de confiance envers le supérieur et des relations interpersonnelles.

La discussion de la motivation intrinsèque des employés à haut potentiel survivants selon la théorie de l'autodétermination de Deci & Ryan (2000) développe la compréhension de l'effet de cette démarche sur le plus haut niveau de motivation, celui de la motivation autonome, en reconnaissant par cela les spécificités de notre échantillon d'étude. En effet, Les employés à haut potentiel ont de fortes aspirations pour la haute performance et le développement. Ils sont intrinsèquement motivés par des conditions de travail qui donnent du sens à leur travail quotidien, ce qui conteste une grande variété de leurs compétences et leurs capacités, et exploite continuellement leur potentiel.

Cette recherche présente l'originalité de situer le downsizing, généralement reconnu par des effets psychologiques indésirables sur les survivants, dans une logique axée sur l'apprentissage et le développement de la motivation intrinsèque. Elle prouve l'hétérogénéité de la population des survivants. Elle examine la prégnance du lien dialectique entre le downsizing et la motivation des employés survivants à haut potentiel qui reste à nos jours peu exploité (Mc Donnel, &al., 2017 ; Mousa & Ayoubi, 2019).

Sur le plan Méthodologique, peu de recherches ont été menées sur les réactions des employés qui ont tenté d'adopter une approche centrée sur la personne (Edwards & Clinton, 2023). Le choix de l'échantillon de cette recherche comble cette carence injustifiée.

Sur le plan pratique, cette recherche ambitionne de résoudre des problèmes organisationnels en rapport avec l'application d'une démarche de downsizing. Le fait de s'intéresser à ces hauts potentiels pourrait éclairer les décideurs et les dirigeants à divers niveaux en matière de renouvellement des effectifs et de développement des profils. Cet éclairage peut éventuellement conduire à un changement dans la façon dont les managers et le DRH appliquent leur stratégie de downsizing et catalysent l'élaboration d'un processus qui met l'accent sur la rétention ainsi que la motivation et le développement des employés survivants à haut potentiel.

En dépit des apports mentionnés, notre recherche n'est pas exempte de limites. Certaines questions restent à approfondir et d'autres demeurent ouvertes. Une approche comparative entre le contexte de crise et celui des restructurations proactives aurait pu contribuer à mieux cerner et comprendre les réactions. Enfin il serait opportun de creuser d'avantage et étudier le rôle de la dynamique interpersonnelle créée par le downsizing pour développer des compétences relationnelles qui préparent les dirigeants du futur.

**ANNEXES**

**Annexe 1 : Caractéristiques essentielles du récit de vie dans une problématique de changement**

Positionnement théorique retenu	-Bertaux (1997,2004,2006) -Demazière et Dubar (1997,2004,2006)
Définition de la méthode	-Entretien narratif et / ou stratégique d'accès au réel (fonction exploratoire, ouverture d'un terrain) -Approche compréhensive et interprétative
Se distingue des autres formes d'entretien	-Absence de questions structurées -c'est l'individu qui nous raconte son expérience d'une situation vécue en lien avec son travail
Finalité en fonction du positionnement épistémologique	-Il est possible d'utiliser l'exploitation des entretiens en vue de tester un modèle, cependant nous retenons ici une autre finalité qui est la production d'une théorie (ou d'une typologie) -Répondre au « Comment ça se passe » -Comprendre le sens des comportements des salariés et leur rapport au changement
Champ d'application en Gestion des ressources humaines	- « Monde sociaux » centré sur une activité professionnelle -Catégories socialement reconnues (ex : jeunes diplômés, chômeurs) -Problématique de changement : de lieu, de métier...
Prise en compte de la dimension spatiale et de dimension temporelle	-Le récit fait le lien entre le passé, présent et avenir -les contextes institutionnel, historique et familial
Temps et déroulement de l'entretien	-Temps : en moyenne 1h30 -Déroulement : adaptation d'une grille de lecture à la situation spécifique de chaque interviewé. Celle-ci évolue en fonction des récits recueillis -Les récits sont intégralement enregistrés et retranscrits
Place du chercheur	-A l'écoute : empathie, compréhension -Favorise l'expression du narrateur
Place de l'interviewé	Informateur de son expérience : « déployant à partir d'une motivation devenue propre et s'emparant d'une certaine manière de la direction de l'entretien » (Legrand, 1993, P195)

Joyeau, & al. (2010) p 20

### Annexe 2 : liste des interviewés

Récit	Age	Genre	Secteur	Fonction
T1	35	Homme	Tourisme	Responsable. Produit
T2	34	Homme	Tourisme	Directeur commercial
T3	35	Homme	Tourisme	Responsable marketing et
T4	39	Homme	Tourisme	Directeur vente et marketing
PH2	30	Homme	Industrie pharmaceutique	Resp. Qualité
PH3	33	Homme	Industrie pharmaceutique	Chef de produit cardio
PH4	38	Femme	Industrie pharmaceutique	Resp. Marketing
PH5	32	Femme	Industrie pharmaceutique	Responsable affaires réglementaire
PH6	35	Femme	Industrie pharmaceutique	Responsable RH
PH 7	41	Femme	Industrie pharmaceutique	Directrice Ressources humaines
A3	35	Homme	Industrie automobile	Ingénieur,
A1	31	Homme	Industrie automobile	Ingénieur chef de projet (ABS)
A2	40	Femme	Industrie automobile	Responsable formation
A4	40	Homme	Industrie automobile	Directeur technique
A5	36	Femme	Industrie automobile	Responsable production
S1	40	Homme	Aéronautique	Responsable logistique
S2	38	Homme	Informatique	Ingénieur et Responsable service et
S4	37	Homme	Informatique	Ingénieur et directeur technique
S3	35	Femme	Service assurance	Responsable Marketing

### Annexe 3 : focus groupe

Focus groupe	Âge	Sexe	Secteur	Fonction
T5	38/42	Femme/ femme	Tourisme	Directrice commercial/ directrice d'hébergement
S5	37/41	Homme/ homme	Télécommunication	Responsable informatique/ directeur production
PH1	36/33	Homme / femme	Industrie pharmaceutique	Ingénieur / responsable Qualité

### Annexe 4 : Requête de croisements matriciels : Motivation

Dimensions	A : motivation de travailler après la démarche
1 : autonomie	4
2 : communication	1
3 : compétences relationnelle	5
4 : contribution dans la démarche	1
5 : culture d'entreprise	1
6 : développement de compétence suite à la démarche	6
7 : développement de carrière	4
8 : efficacité	1
9 : formation	1
10 : reconnaissance	6
11 : responsabilisation	8
12 : intention de quitter	1
13 : mobilité	1
14 : atteindre les objectifs	4
15 : challenge	9
16 : Motivation financière limitée	7
17 : organisation du travail après la démarche	2
18 : organisation du travail avant la démarche	1
19 : surcharge de travail	0
20 : perception des HP de la démarche	2
21 : réaction de survie prouver des compétences	1
22 : relation avec le supérieur	4
23 : confiance	2
24 : relation interpersonnelle	5
25 : collaboration	1
26 : sentiment d'appartenance	2
28 : l'ennui avant la démarche	1
29 : vie privée	1
30 : vision stratégique claire après la démarche	2

## BIBLIOGRAPHIE

- Al Hammali, Habtoor & Mihlar (2017). Establishing Theoretical Perspectives: The Significant Influence of Downsizing as an Implemented Strategy on Survivors' Motivation" International Journal of Learning and Development ISSN 2164-4063 2017, Vol. 7, No. 1.
- ATCHOGLLO , A.E. & KOUEVI , T. (2023). Déterminants de la qualité de vie au travail dans les tiers -lieux. Revue Internationale du Chercheur . 4, 4 (Dec. 2023)
- Bah, T., Ndione, L. C., & Tiercelin, A. (2015). Les récits de vie en sciences de gestion: orientations épistémologiques et méthodologiques. EMS Editions
- Bansal, P., & Corley, K. (2011). The coming of age for qualitative research: Embracing the diversity of qualitative methods.
- Bertaux, D. (2010). Le récit de vie. 3e éd. Paris: Nathan Université.
- Betty Aigbogho Arhelo (2017). Capacity building for tourism and logistics: redefining the role of human resources , Worldwide Hospitality and Tourism Themes, Vol. 9 Iss 1
- Bialek, T. K., & Hagen, M. S. (2022). Cohort-based leadership development for high-potential employees: A model for programmatic design. Human Resource Development Quarterly, 33(4), 361-382.
- Brockner, J., Grover, S., Reed, T. F., & Dewitt, R. L. (1992). Layoffs, job insecurity, and survivors' work effort: Evidence of an inverted-U relationship. Academy of Management Journal, 35(2), 413-425.
- Cascio, W. F., & Collings, D. G. (2022). Potential: The forgotten factor in talent management research. In Talent management: A decade of developments (pp. 65-84). Emerald Publishing Limited.
- Cascio, W. F., Chatrath, A., & Christie-David, R. A. (2020). Antecedents and Consequences of Employment and Asset Restructuring. Academy of Management Journal. doi:10.5465/amj.2018.1013
- Chadi, C. (2023). Too stressed to sleep? Downsizing, job insecurity and sleep behavior. Economics & Human Biology, 51, 101306.
- Charernnit, K., Trerattanaset, P., & Guzikova, L. (2022). Emotional Intelligence after Corporate Downsizing during Covid-19 Era: a Case Study of Thai Airways' Flight Attendants. Transportation Research Procedia, 63, 2473-2484.
- Cheese, P. (2010). Talent management for a new era: what we have learned from the recession and what we need to focus on next. Human Resource Management International Digest, 18(3), 3-5.
- Chen, H. & Chen, Y. (2008). The Impact of Work Redesign and Psychological Empowerment on Organizational Commitment in a changing environment: an example from Taiwan's state-owned enterprises. Public Personnel Management, Vol. 37, No. 3
- Cho, Hee-jung; Ahn, Ji-Young. (2018). The Dark Side of Wars for Talent and Layoffs: Evidence from Korean Firms †. Sustainability 10, no. 5: 1365
- Clair, J. A., & Dufresne, R. L. (2004). Playing the grim reaper: How employees experience carrying out a downsizing. Human Relations, 57(12), 1597-1625.

- D'Armagnac, Alain Klarsfeld, Claude Martignon (2016). La gestion des talents : définitions, modèles, pratiques d'entreprises, @GRH 2016/3 (n° 20), p. 9-41. DOI 10.3917/grh.163.0009
- Dahmani, A. (2018). Les questionnaires tunisiens au cœur de la tourmente post-révolution: entre injustice et empowerment psychologique. *Psychologie Française*, 63(3), 277-301
- Dahmani, A., & Gasmi, Z. (2022). Le downsizing en temps de COVID-19: la difficile conciliation entre le social et l'économique. Le cas des survivants d'un établissement hôtelier en Tunisie. *Relations Industrielles/Industrial Relations*, 77(2).
- Datta, D. K., Guthrie, J. P., Basuil, D., & Pandey, A. (2010). Causes and effects of employee downsizing: A review and synthesis. *Journal of management*, 36(1), 281-348.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The " what" and " why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological inquiry*, 11(4), 227-268.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2012b). Self-determination theory. Dans P. A. M. Van Lange, A. W. Kruglanski, & E. T. Higgins (Dir.), *Handbook of theories of social psychology* (Vol. 1, pp.416-437)..
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2013). The importance of autonomy for development and wellbeing. Dans B. W. Sokol, F. M. E. Grouzet, U. Muller (Dir.), *Self-regulation and autonomy: Social and developmental dimensions of human conduct* (pp. 19-46). New York, NY: Cambridge University Press.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2014). The importance of universal psychological needs for understanding motivation in the workplace. *The Oxford handbook of work engagement, motivation, and self-determination theory*, 13-32.
- Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work organizations: the state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 19-43..
- Deci, R. (1985). cité par Pelletier LG. VALLERAND RJ.,(1993),«Une perspective humaniste de la motivation: les théories de la compétence et de l'autodétermination» in VALLERAND J., Thill E., *Introduction à la psychologie de la motivation*, Paris, Les Editions d'Organisation.
- Dejoux, C., & Thévenet, M. (2010). La gestion des talents: La GRH d'après-crise. Dunod.
- DeRue, D. S., & Wellman, N. (2009). Developing leaders via experience: the role of developmental challenge, learning orientation, and feedback availability. *Journal of Applied Psychology*, 94(4), 859.
- Dlouhy K& Casper A (2020). Downsizing and surviving employees' engagement and strain: The role of job resources and job demands. *Human Resource Management* ;120.
- Edwards, M. R., & Clinton, M. (2023). Profiling employee psychological responses during restructuring and downsizing in the public sector: "Flourishers", "Recoverers" and "Ambivalents". *Personnel Review*, 52(7), 1916-1935.
- Ferret, M. (2013). Les enjeux de la communication interne post plan social (No. 1901).
- Gagné, M., & Deci, EL (2005). Théorie de l'autodétermination et motivation au travail. *Journal of Organizational behavior* , 26 (4), 331-362.

- Gagné, M., Koestner, R., & Zuckerman, M. (2000). Facilitating Acceptance of Organizational Change: The Importance of Self-Determination 1. *Journal of applied social psychology*, 30(9), 1843-1852.
- Gagnon, S., Desjardins, M., & Chartier, L. (2009). Les conditions d'exercice des cadres intermédiaires—comment engager son établissement dans une démarche de changement durable. *Le point en administration de la santé et des services sociaux*, 5(2).
- Gallardo-Gallardo, Marian Thunnissen & Hugh Scullion (2020). Talent management: context matters, *The International Journal of Human Resource Management*, 31:4,457-473, DOI: 10.1080/09585192.2019.1642645
- Gandolfi, F. (2009). Executing downsizing: The experience of executioners. *Contemporary Management Research*, 5(2).
- Gandolfi, Franco & Magnus Hansson (2011). Literature Review: Causes and consequences of downsizing: Towards an integrative framework , *Journal of Management & Organization*, 17(4), 498-521.
- Goyer, M., Clark, I., & Bhankaraully, S. (2016). Necessary and sufficient factors in employee downsizing? A qualitative comparative analysis of lay-offs in France and the UK, 2008–2013. *Human Resource Management Journal*, 26(3),252–268.
- Groves, K. (2007). Integrating leadership development and succession planning best practices". *Journal of Management Psychology*, 26(3), pages. 239 – 60
- Guba EG, Lincoln YS (1994). Competing paradigms in qualitative research» in *Handbook of Qualitative Research* eds. N.K. Denzin, & Y. S. Lincoln, Thousand Oaks: Sage Publications, pp.105-117.
- Gupta, A., Nadkarni, S., & Mariam, M. (2019). Dispositional sources of managerial discretion: CEO ideology, CEO personality, and firm strategies. *Administrative Science Quarterly*, 64(4), 855-893.
- Hardy, M., Kagy, G., Demeke, E., Witte, M., & Meyer, C. J. (2024). The impact of firm downsizing on workers: Evidence from Ethiopia's ready-made garment industry. *World Development*, 176, 106412.
- Hardy, M., Kagy, G., Demeke, E., Witte, M., & Meyer, C. J. (2024). The impact of firm downsizing on workers: Evidence from Ethiopia's ready-made garment industry. *World Development*, 176, 106412.
- Harney, B., Fu, N., & Freeney, Y. (2018). Balancing tensions: Buffering the impact of organisational restructuring and downsizing on employee well-being. *Human Resource Management Journal*, 28(2), 235-254.
- Háša, S., & Brunet-Thornton, R. (Eds.). (2017). *Impact of organizational trauma on workplace behavior and performance*. IGI Global.
- Heidrick & Struggles International (2015). *Global Talent Index Report: The Outlook to 2015*.
- Hewitt(2006) :[https://cirano.qc.ca/realisations/grandes\\_conferences/forum\\_leadership/20080326-Drolet.pdf](https://cirano.qc.ca/realisations/grandes_conferences/forum_leadership/20080326-Drolet.pdf)

- Howard, J. L., & Frink, D. D. (1996). The effects of organizational restructure on employee satisfaction. *Group & Organization Management*, 21(3), 278-303
- Huang, Y., Ma, Z., & Meng, Y. (2018). High-performance work systems and employee engagement: empirical evidence from China. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 56(3), 341-359.
- Jancenelle, V. E., & Buccieri, D. (2023). Signaling downsizing intentions after a major crisis: does managerial authenticity matter? *International Journal of Organizational Analysis*, 31(1), 7-26.
- Jerabek, I., & Muoio, D. (2017). The Stress Profile: The Influence of Personal Characteristics on Response to Occupational Trauma. In *Impact of Organizational Trauma on Workplace Behavior and Performance* (pp. 77-119). IGI Global.
- Ji young Ahn (2015). *The Dark Side of War for Talents and Layoffs: Evidence from Korean Firms*
- Joyeau, A., Robert-Demontrond, P., & Schmidt, C. (2010). Les récits de vie en Gestion des Ressources Humaines: principes, portée, limites. *Management & Avenir*, (4), 14-39
- Kao, C. L., & Chen, M. Y. (2020). Employee downsizing, financial constraints, and production efficiency of firms. *International Review of Economics & Finance*, 68, 59-73.
- Kehoe, R. R., Collings, D. G., & Cascio, W. F. (2023). Simply the best? Star performers and high-potential employees: Critical reflections and a path forward for research and practice. *Personnel Psychology*, 76(2), 585-615
- Kim & Alexander Kotchegura (2017). Talent management in government in times of economic instability: selected cases from the BRICS countries, *Public Money & Management*, 37:1, 7-14, DOI: 10.1080/09540962.2016.1249223
- Kraemer, T., Gouthier, M. H., & Heidenreich, S. (2017). Proud to stay or too proud to stay? How pride in personal performance develops and how it affects turnover intentions. *Journal of Service Research*, 20(2), 152-170.
- Kubicek, B., & Korunka, C. (2017). The Present and Future of Work: Some Concluding Remarks and Reflections on Upcoming Trends. In *Job Demands in a Changing World of Work* (pp. 111-131). Roman Prem. Chapitre 7
- Kwon, K., Chung, K., Roh, H., Chadwick, C., & Lawler, J. J. (2012). The moderating effects of organizational context on the relationship between voluntary turnover and organizational performance: Evidence from Korea. *Human Resource Management*, 51(1), 47-70.
- Lakshman, C., Vo, L. C., Ladha, R. S., & Gok, K. (2019). Consequences of paying CEOs for downsizing: A four-country study of the impacts on survivors vs. victims. *M@ n@ gement*, 22(2), 250-272.
- Leung, A. S., & Chang, L. M. (2002). Organizational downsizing: Psychological impact on surviving managers in Hong Kong. *Asia Pacific Business Review*, 8(3), 76-94.
- Li&Chen (2018). The relationship Between psychological contract Breach and employees conter productive work Behaviors: Mediating effect of organizational Cynism and Alienation. *Front. Psychol* vol 9. Art 1273

- Li, Y., Wang, Z., Yang, L. Q., & Liu, S. (2016). The crossover of psychological distress from leaders to subordinates in teams: The role of abusive supervision, psychological capital, and team performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 21(2), 142
- Lightfoot, G. E. (2014). Talent retention in organizations facing staff reductions via layoffs, doctoral dissertation
- Linton, J. (2017). *Strategies to Support Survivors of Corporate Downsizing*; Walden University
- McDonnell, A., Collings, D. G., Mellahi, K., & Schuler, R. (2017). Talent management: a systematic review and future prospects. *European Journal of International Management*, 11(1), 86-128
- Miralles, P. (2007). *Le management des talents*. Editions L'Harmattan.
- MOKANGO, P. V. K. M. (2024). Piloter le potentiel humain des petites et moyennes entreprises familiales (PMEF) congolaises par la confiance. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 5(1).
- Moretti, R. (2021). L'employabilité ou la douce aliénation de l'individu. *Management & Sciences Sociales*, (2), 128-135.
- Mousa, M., & Ayoubi, R. M. (2019). Inclusive/exclusive talent management, responsible leadership and organizational downsizing: a study of academics in Egyptian public business schools. *Journal of Management Development*, 38(2), 87-104.
- Negura, L. (2006). L'analyse de contenu dans l'étude des représentations sociales. *SociologieS*.
- Noer D. (1993) *Healing the Wounds: Overcoming the Trauma of Layoffs and Revitalizing Downsized Organizations* (Tossey-Bass, San Francisco).
- Nwoye, C. C. (2017). *Retaining Employees After Downsizing*. Doctoral dissertation
- Osty, F. (2016). Crise sociale et apprentissage collectif: les deux faces de la transformation des entreprises. *Sociologies pratiques*, (1), 59-68
- Pavageau Benjamin (2017). *LES RECITS DE VIE : UNE ALTERNATIVE EN DEVELOPPEMENT DU LEADERSHIP ?*, AGRH Octobre 2017 Aix-en-Provence
- Perreault, D., Mask, L., Morgan, M., & Blanchard, C. M. (2014). Internalizing emotions: Self-determination as an antecedent of emotional intelligence. *Personality and Individual Differences*, 64, 1-6.
- Pires (1997) ; *Echantillonnage et recherche qualitative ; essai théorique et méthodologique*. p61 (livre)
- Rabiah Abdul Wahab (2012). *RESTRUCTURING EXERCISE AT AN OIL AND GAS COMPANY*; *Journal of Arts, Science & Commerce, International Refereed Research Journal* ■ [www..researchersworld.com](http://www.researchersworld.com) ■ Vol.– III, Issue–3(1), July. 2012
- Richez, Y. (2017). *Détection et développement des talents en entreprise*. ISTE éditions.
- Rothwell, W. (2010). *Effective succession planning: Ensuring leadership continuity and building talent from within*. Amacom

- Salem, I. E., Aideed, H., Alkathiri, N. A., & Ghazi, K. M. (2022). Retaining talented employees during COVID-19 pandemic: The leverage of hotel pandemic response strategies. *Tourism and Hospitality Research*, 14673584221141294.
- Sparrow, P. (2019). Une analyse historique des critiques dans le débat sur la gestion des talents. *BRQ Business Research Quarterly*, 22 (3), 160-170
- Teresia, K. L., & Maryanne, W. K. (2015). Talent Management Approaches for Restructuring: A Case of Non-Governmental Organizations in Kenya. *International Journal of Business and Social Science*
- Theorell, T., Hammarström, A., Aronsson, G., Bendz, L. T., Grape, T., Hogstedt, C., ... & Hall, C. (2015). A systematic review including meta-analysis of work environment and depressive symptoms. *BMC public health*, 15(1), 738.
- Thiétart, R. A. (2014). *Méthodes de recherche en management-4ème édition*. Dunod
- Thunnissen, M., Boselie, P., & Fruytier, B. (2013). Talent management and the relevance of context: Towards a pluralistic approach. *Human Resource Management Review*, 23(4), 326-336.
- Tiwari, B., & Lenka, U. (2020). Employee engagement: A study of survivors in Indian IT/ITES sector. *IIMB Management Review*, 32(3), 249-266.
- Tremblay, MA, Blanchard, CM, Taylor, S., Pelletier, LG, & Villeneuve, M. (2009). Échelle de motivation extrinsèque et intrinsèque au travail : sa valeur pour la recherche en psychologie organisationnelle. *Canadian Journal of Behavioral Science/Revue canadienne des sciences du comportement*, 41 (4), 213.
- Tsai, P.C.F., Wu, S-L., Yen, Y-F.Y., Ho, C-M. & Huang, I-C. (2005). Study of remaining employees' continuance commitment after downsizing from the perspective of job satisfaction, *Int. J. Human Resources Development and Management*, Vol 5, No 1, 99-124
- Tu, Y., Li, D., & Wang, H. J. (2021). COVID-19-induced layoff, survivors' COVID-19-related stress and performance in hospitality industry: The moderating role of social support. *International journal of hospitality management*, 95, 102912.
- Tziner, A., Fein, E., & Oren, L. (2012). Human motivation and performance outcomes in the context of downsizing. *Downsizing: is less still more*, 1, 103-133.
- Vander Elst, T., Van den Broeck, A., De Witte, H., & De Cuyper, N. (2012). The mediating role of frustration of psychological needs in the relationship between job insecurity and work-related well-being. *Work & Stress*, 26(3), 252-271.
- YOMGNI TAWEMBE , N. P. (2024). Qualité de vie au travail et performance des PME camerounaises. *Revue Du contrôle, De La Comptabilité Et De l'audit*, 7(4). Retrieved from <https://www.revuecca.com/index.php/home/article/view/992>