

Les conditions de succès d'une restructuration organisationnelle : une étude exploratoire réalisée dans le secteur manufacturier québécois

Olivier Gagnon

Volume 26, Number 1-2, 2017

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1090150ar>
DOI: <https://doi.org/10.1522/revueot.v26i1-2.201>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

Université du Québec à Chicoutimi

ISSN

1493-8871 (print)
2564-2189 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this article

Gagnon, O. (2017). Les conditions de succès d'une restructuration organisationnelle : une étude exploratoire réalisée dans le secteur manufacturier québécois. *Revue Organisations & territoires*, 26(1-2), 101–116.
<https://doi.org/10.1522/revueot.v26i1-2.201>

Article abstract

Behind contemporary management practices lies a challenge to finding strategies to increase organizational performance. Despite the variability in results, managers continue to use cost-saving solutions. As a result, the use of organizational restructuring has intensified over the last twenty years because of its short-term impact on the wage bill. Research on the subject, however, highlighted some limitations on the value of anticipated results. This article aims to establish the conditions of success conducive to the success of a restructuring. The case studies from the manufacturing sector will highlight the conditions for success that will shed new light on a current and exciting topic by increasing our understanding of this complex phenomenon, but sought the share of the business community and scientific.

© Olivier Gagnon, 2017



This document is protected by copyright law. Use of the services of Érudit (including reproduction) is subject to its terms and conditions, which can be viewed online.

<https://apropos.erudit.org/en/users/policy-on-use/>

Les conditions de succès d'une restructuration organisationnelle : une étude exploratoire réalisée dans le secteur manufacturier québécois

Olivier Gagnon^a

RÉSUMÉ. Derrière les pratiques de gestion contemporaine se cache un enjeu portant sur la recherche de stratégies visant l'augmentation de la performance organisationnelle. Malgré la variabilité des résultats obtenus, les gestionnaires persistent à recourir à des solutions axées sur la réduction des coûts. Conséquemment, le recours aux restructurations organisationnelles s'est intensifié depuis une vingtaine d'années en raison de son impact à court terme sur la masse salariale. Les recherches sur le sujet ont toutefois mis en exergue certaines limites sur la valeur des résultats anticipés. Cet article vise à établir les conditions de succès propices à assurer le succès d'une restructuration. Les études de cas provenant du secteur manufacturier mettront en évidence des conditions de succès qui permettront de jeter un éclairage nouveau sur un sujet porteur et criant d'actualité en augmentant notre compréhension de ce phénomène complexe, mais recherchée autant la part de la communauté des affaires et scientifique.

ABSTRACT. Behind contemporary management practices lies a challenge to finding strategies to increase organizational performance. Despite the variability in results, managers continue to use cost-saving solutions. As a result, the use of organizational restructuring has intensified over the last twenty years because of its short-term impact on the wage bill. Research on the subject, however, highlighted some limitations on the value of anticipated results. This article aims to establish the conditions of success conducive to the success of a restructuring. The case studies from the manufacturing sector will highlight the conditions for success that will shed new light on a current and exciting topic by increasing our understanding of this complex phenomenon, but sought the share of the business community and scientific.

Si les changements organisationnels représentent une occasion de s'arrimer aux modifications de l'environnement, ils peuvent rapidement devenir cauchemardesques pour les parties prenantes impliquées lorsqu'ils visent principalement l'augmentation de l'avoir des actionnaires. Le cas de la compagnie ferroviaire américaine CSX l'a illustré récemment. Les nombreux changements (dont une coupure massive du personnel) amorcés par son PDG ont exacerbé une multitude de tensions techniques et sociales provoquant dans leur foulée un ralentissement des transports à la grandeur des États-Unis, et paralysant partiellement l'économie du pays. L'impact des changements entrepris a entraîné des réactions précipitées de multinationales comme

Kellogg's et McDonald's afin de garantir leurs approvisionnements. Il a également suscité une telle insatisfaction que les entreprises lésées ont déposé une plainte devant le Congrès américain. Cet exemple illustre à quel point les résultats peuvent être éloignés de ce qui avait été anticipé. À l'instar de CSX, de nombreuses entreprises ont erré dans leur façon d'approcher le changement en sous-estimant notamment la dimension humaine, le niveau de complexité que représentent de tels changements, et leur incidence sur les restructurations organisationnelles, et nous rappellent l'importance de repousser les limites de nos connaissances.

Le monde du travail s'est substantiellement métamorphosé depuis une trentaine d'années en raison

^a Professeur, D. Sc., Université du Québec à Chicoutimi

de l'accélération des changements technologiques, économiques et sociaux. Ces changements ont entraîné une mutation importante de la gestion des organisations, et accentué le phénomène des restructurations autant dans le secteur privé que public (Fairhurst et al., 2002). Le discours managérial associé aux restructurations, selon Cornolti et Moulin (2007), présente toujours la réduction des postes comme une réponse aux contraintes environnementales, à la compétitivité ou comme l'assainissement de situations financières difficiles (Boyer, 2005). Le terme restructuration fait référence aux changements organisationnels, apportés par l'employeur désireux de modifier un ou des éléments de la structure organisationnelle en corrigeant la rigidité numérique ou fonctionnelle afférente aux postes de travail (Gagnon, 2017). Tous les secteurs d'activité sont désormais touchés. Certains types d'emplois ont toujours connu une grande insécurité, mais la situation a pris de l'ampleur en s'inscrivant comme une préoccupation majeure des salariés en regard de la pérennité de leur emploi (Gaulejac et Hanique, 2015). La popularité grandissante des restructurations ne doit pas occulter le fait que bon nombre d'organisations n'ont pas connu les résultats escomptés, voyant leur performance organisationnelle stagner ou même décliner (Pichault et al. 1998; Noël, 2004; Gagnon, 2017).

On constate une dichotomie marquée dans le comportement des entreprises et de leurs managers entre les moyens utilisés pour obtenir des résultats financiers positifs et leurs conséquences préjudiciables sur les salariés (Cornolti et Moulin, 2007). Puisque le travail peut être considéré comme un coût pour l'entreprise, les restructurations peuvent être envisagées comme génératrices de valeurs (Gaulejac et Hanique, 2015). Les restructurations sont des tactiques privilégiées pour faire face aux changements de l'environnement interne et externe (Severin, 2007). Elles sont multifformes et leurs résultats demeurent très critiquables. Si certaines entreprises réussissent à maintenir leur performance à la suite d'une restructuration, plusieurs autres s'enlisent, ce qui peut à la limite remettre en question la pérennité de l'entreprise (Beaujolin-Bellet et Schmidt, 2012). Dès lors, il est pertinent de se questionner sur la portée réelle des restructurations, les effets sur les cadres et les employés et sur les facteurs de réussite.

Les restructurations sont socialement critiquées pour leurs répercussions significatives sur les salariés. Ces effets en laissent perplexes plus d'un en raison de l'impact faiblement démontré des gains en termes de rentabilité financière engendré par la réduction de la masse salariale (Cornolti et Moulin, 2007; Gaulejac et Hanique, 2015). Ce type de raisonnement mécanique repose essentiellement sur une logique financière en faisant des travailleurs la principale variable d'ajustement (Dubouloy et Favre, 2002). Certaines entreprises conduisent leur restructuration en jugulant au mieux les répercussions, alors que d'autres subissent les dommages collatéraux sur le plan humain (Beaujolin-Bellet et Schmidt, 2012). Malgré les mises en garde émises par plusieurs chercheurs (Pichault et al., 1998; Noël, 2004; Beaujolin-Bellet et Schmidt, 2012), de nombreux dirigeants d'entreprises continuent de faire le choix de valoriser les stratégies de restructuration en dépit des risques. Pour Noël (2004), le mimétisme lié à l'isomorphisme institutionnel explique cet entêtement. Il est important de mieux cerner, dans un milieu particulier, les caractéristiques d'une restructuration réussie. Cameron (1994) s'est grandement intéressée à ce sujet en retenant une trentaine de conditions de succès à la réussite d'une restructuration. Quoique fort pertinentes, ces conditions ont dilué la portée des résultats. Notre étude cherchera donc à identifier les conditions de succès dans le contexte spécifique du secteur manufacturier québécois. En actualisant les travaux de Cameron, nous revisiterons ses conclusions en élargissant le champ des connaissances sur ce sujet d'actualité et singulièrement pertinent compte tenu des enjeux pour la performance organisationnelle. Cette étude exploratoire constitue le premier jalon d'une recherche plus exhaustive portant sur les conditions de succès des restructurations.

1. Le contexte des restructurations organisationnelles

Les deux dernières décennies démontrent un intérêt croissant des dirigeants pour les restructurations organisationnelles. Malgré cet engouement dans la mise en pratique, on répertorie peu d'engouement de la part des chercheurs québécois sur le sujet. Dans les raisons justifiant le peu d'écrits sur les restructurations organisationnelles, il faut souligner les difficultés à généraliser

des explications prescriptives compte tenu de la spécificité de chaque milieu de travail (Séverin, 2007; Gagnon, 2017). Plusieurs entreprises ont échoué leur chantier de restructuration. Pourtant, certaines réussissent et s'en sortent davantage renforcées. Nul doute que des conditions particulières expliquent la réussite d'une restructuration organisationnelle.

Au départ, par la volonté de réaligner et de dynamiser l'entreprise en difficulté, le phénomène de restructuration organisationnelle s'est étendu, au point que plusieurs entreprises en situation financière s'y sont engagées dans l'optique d'augmenter les profits et l'efficacité technique (Beaujolin-Bellet et Schmidt, 2012). D'ailleurs, à cet effet, Pichault (2006) affirme que 63 % des entreprises qui ont procédé à une restructuration dans l'année en cours ont déjà en tête d'y recourir à nouveau. Comme si elle était une panacée ou à tout le moins un effet de mode, une telle enseigne est justifiée par bon nombre d'écoles de gestion qui exaltent les vertus des restructurations et ses effets positifs. De plus, beaucoup de consultants recommandent facilement (trop) la restructuration comme un remède magique, oblitérant les effets négatifs sur le plan humain. En effet, beaucoup d'interventions se soucient peu de la contextualisation, notamment sur le facteur humain.

Les restructurations sont multiformes et dépendamment, produisent des résultats à géométrie et selon des temporalités variables. Les impacts organisationnels produiront des effets à court, moyen et long terme sur les résultats directs de l'organisation comme le niveau de productivité ou le taux de qualité initiale, mais également sur la loyauté, le sentiment d'appartenance ou simplement le désir de performer (Jalette et al., 2008). Il existe différentes modalités pour conduire une restructuration. Il y a les activités de consolidation, de sous-traitance, de délocalisation, de faillite et fermeture, de fusion-acquisition et finalement, celle que l'on retrouve le plus souvent dans les organisations manufacturières québécoises (Rouleau, 2000), la restructuration interne associée à des suppressions d'emplois.

En vue de justifier la pertinence d'une restructuration, certains dirigeants dissimilent leur déci-

sion sous le couvert d'autres opérations : réorganisation, *downsizing*, réingénierie, changement organisationnel, évolution structurelle. D'un point de vue médiatique, il est préférable de traiter d'une restructuration afin de réduire la portée des actions à venir. Dans le cadre de cet article, nous retiendrons au sujet des restructurations la dimension négative associée aux suppressions d'emplois. Les cas étudiés révéleront les effets des licenciements collectifs pour motifs économiques qui sont définis comme des actions liées à la perte d'emplois en raison d'un changement organisationnel ou d'un besoin financier.

Au regard des recherches sur le sujet, une restructuration se veut une stratégie de modernisation visant à répondre à des objectifs d'efficacité et de rentabilité en transformant le mode de gestion de l'organisation sur le plan interne (Gagnon, 2017). Les réductions d'effectifs constituent la mesure la plus courante et s'opèrent dans l'intention de réduire le personnel afin de rehausser l'efficacité organisationnelle, la compétitivité ou la productivité (Cameron et al., 1993). Le discours managérial sur les réductions d'effectifs s'articule autour d'une finalité circonscrite à la performance de la firme au détriment d'un questionnement sur les effets (négatifs ou positifs) chez les salariés.

2. Les conditions de succès de Cameron

Les travaux de Cameron sur les conditions de succès des restructurations ont maintes fois été repris depuis les vingt dernières années. En étudiant l'industrie des constructeurs automobiles américains, Cameron (1994) s'est concentrée sur le secteur de la grande entreprise manufacturière. Ses résultats sont devenus normalisés dans la communauté scientifique en les généralisant indirectement à l'ensemble des entreprises. Dès lors, un questionnement s'impose afin de comprendre si i) ces conditions sont valables dans tous les contextes organisationnels et ii) si le nombre de conditions n'a pas un effet restreignant sur la portée des résultats en regard de 30 conditions de succès identifiées. Le tableau 1 résume les conditions de succès des restructurations de Cameron (1994).

1. Inscrire la restructuration dans une stratégie à long terme	2. Partager une vision claire du projet de restructuration	3. Éliminer l'inefficacité
4. Envisager les RH comme un plan d'investissement	5. Favoriser un climat positif	6. Avoir une exécution rapide
7. Envisager la restructuration comme une occasion d'amélioration	8. Fournir des informations et communications fréquentes sur la restructuration	9. Prioriser les résultats directs
10. Planifier pour ne pas réparer	11. Communiquer sur les progrès	12. Évaluer les compétences
13. Assurer la cohérence avec les objectifs de la restructuration	14. Assurer une rétroaction continue	15. Procéder à un licenciement en dernier recours
16. Établir des buts, des délais et des objectifs	17. Fournir un soutien égal à tous	18. Conduire la restructuration dans l'honnêteté et la transparence
19. Favoriser la participation	20. Préparer les gens à la restructuration pour éviter les comportements réactifs	21. Favoriser les employés avant la firme
22. Partager l'imputabilité	23. Fournir un plan social	24. Assurer la participation totale de tous
25. Démocratiser la participation à l'externe	26. Reconnaître les réalisations	27. Adapter la gestion des RH
28. Assurer une bonne visibilité des leaders	29. Souligner le gaspillage	30. Planter la restructuration dans une logique de petits pas/petits gains

Tableau 1 – Résumé des conditions de succès des restructurations de Cameron

À la lecture de ces conditions de succès, il est évident que la restructuration commande beaucoup d'implication et d'engagement des gestionnaires. Gagnon (2017) estime que ces conditions sont peu pragmatiques et les rendent difficilement accessibles. Pour lui, le nombre de conditions alourdit la compréhension des conditions clés à la réussite d'une restructuration. Les gestionnaires, peut-être en raison de leur charge de travail, ont recours à des solutions intégratives qui leur permettent de mieux comprendre les phénomènes en retenant des solutions clés en main. Ces conditions de succès constituent un pas dans la bonne direction afin de jeter un cadre à la réussite d'une restructuration. Il devient évident toutefois que le niveau d'exhaustivité réduit à la fois leur portée et leur utilité. Les études de cas développées dans cette

recherche proposeront une simplification des conditions de succès de Cameron en mettant l'accent sur les éléments essentiels qui permettront aux gestionnaires de se prémunir contre la pensée magique associée aux gains faciles réalisés par la réduction de la masse salariale.

3. Effets négatifs des restructurations

Alors que plusieurs gestionnaires n'évaluent que les gains réalisés sur la masse salariale, ceux-ci devraient également se soucier des coûts indirects engendrés par les restructurations. Bien que plus sensibles et difficiles à comptabiliser, leur influence est significative sur la performance à long terme (Cornolti et Moulin, 2007). Beaujolin-Bellet et Schmidt

(2012) indiquent que les organisations prises dans une spirale de restructuration peuvent avoir tendance à adopter un comportement anorexique en tentant d'y aller de cures d'amaigrissement perpétuelles de façon à limiter l'impact de la masse salariale sur la performance organisationnelle.

Un autre effet négatif des restructurations est qu'elles nuisent au contrat psychologique qui réfère aux attentes implicites réciproques qu'implique la relation de travail (Perretti, 2004). La répétition et la rapidité des changements vécus par les organisations dénaturent cette relation en altérant un principe de base de la relation d'emploi : la sécurité d'emploi sur le long terme en échange d'une prestation de travail de qualité et d'une loyauté au travail (Perretti, 2004). Cette brèche modifie le comportement des salariés et les attitudes attendues. Le bris du contrat psychologique affecte particulièrement les employés ayant survécu à la restructuration. Beaujolin-Bellet et Schmidt (2012) évoquent ainsi la catégorie des « survivants » comme des employés demeurant dans l'organisation après la restructuration. Ces salariés restants peuvent en conséquence adopter un comportement et des attitudes pour favoriser l'action managériale ou au contraire, tenter de lui nuire. Bourguignon et *al.* (2008) distinguent trois types d'effets négatifs chez les salariés en soulignant les effets psychologiques et émotionnels, les effets sur l'attitude au travail et les effets sur le comportement.

Il a été démontré que les restructurations entraînent plusieurs effets négatifs sur les salariés, sur les managers et sur l'organisation elle-même (Loufrani-Fedida et *al.*, 2015). Cameron et *al.* (1993) ont identifié 12 caractéristiques négatives des restructurations associées aux entreprises en déclin organisationnel. On y fait référence à la logique à court terme, à la perte de confiance et à la diminution de la capacité d'innovation. L'auteur démontre à quel point la logique de succès d'une restructuration n'est pas garantie et qu'elle est semée d'embûches. La référence à ces caractéristiques négatives suscite un questionnement relativement aux actions à poser par une organisation voulant procéder à une restructuration.

Puisqu'il a été démontré que de mauvaises pratiques dans le cadre d'une restructuration peuvent entraîner des effets néfastes sur l'organisation, nous allons nous intéresser aux questions suivantes : qu'est-ce qui ca-

ractérise les entreprises qui réussissent leur restructuration? Comment réussissent-elles à surmonter cette période de turbulence? Quelles sont les conditions qui favorisent leur succès? Cameron (1994) a évoqué certaines conditions qui ont fréquemment été reprises par la communauté scientifique. Dans la mesure où le contexte a grandement changé depuis 25 ans en raison de l'accélération des changements associés à la mondialisation, il devient légitime de soulever l'hypothèse que les conditions de succès pour réussir une restructuration ne sont plus les mêmes. Aux fins de cette étude exploratoire, nous allons nous intéresser au secteur manufacturier québécois qui a recouru à la restructuration ces quinze dernières années.

4. Le secteur manufacturier

Nous avons vu que les restructurations ont connu un essor considérable ces dernières années en raison notamment de leur capacité à réduire la masse salariale durant les périodes troubles. Les restructurations semblent répondre à un besoin des managers d'atteindre les objectifs et résultats escomptés en matière économique, financière et de productivité. La situation économique qui prévaut a une incidence certaine sur la décision des gestionnaires de procéder à une restructuration. La prochaine section s'intéressera au secteur manufacturier l'étude dans cette recherche.

On constate depuis le début des années 2000 un ralentissement significatif du milieu manufacturier dans les économies de l'OCDE (Pilat et *al.*, 2006). La part de marché de ces pays s'effrite progressivement et de multiples pertes d'emplois sont observées depuis 25 ans (Pilat et *al.*, 2006). Parmi les raisons qui expliquent ce phénomène, on remarque la croissance intensive du capital technologique. Les pays bénéficiant d'industries à haute technologie ont su traverser l'épreuve du temps face aux pressions extérieures contrairement aux entreprises à faible technologie (Berger, 2006). Le secteur manufacturier fait face à une profonde transformation qui affecte d'une manière ou d'une autre chaque entreprise dans sa capacité de maintenir le niveau d'emplois. Ces derniers deviennent plus précaires, stressants et surchargés (Gaulejac et Hanique, 2015).

Aubert (2002) indique que les restructurations internes représentent la principale raison des pertes d'emploi (55,6 %). Selon l'auteur, seulement 8 % des pertes d'emploi annoncées seraient attribuables à un transfert d'emploi vers un autre emplacement.

Dans ce secteur d'activité, les pertes d'emploi associées aux suppressions d'emplois se caractérisent par la volonté de réduire le nombre de postes et en conséquence la masse salariale. Les effets de la mondialisation n'ont aucunement freiné ce phénomène, le rendant même populaire ou plébiscitant.

Le secteur manufacturier au Québec ne s'est pas comporté différemment par rapport aux modifications de l'environnement externe (Prudent, 2012). Il s'est affiché en décroissance alors que les entreprises de services ont inscrit une hausse de l'emploi. Le nombre d'emplois a amorcé une baisse en 2003 dans pratiquement l'ensemble des entreprises manufacturières québécoises (Prudent, 2012). On constate que le discours visant à expliquer les motifs inhérents aux réductions d'effectifs fait souvent référence à des raisons externes (Bernard, 2009). Selon Prudent (2012), ces motifs sont attribuables notamment à la valeur de la devise canadienne, au coût d'énergie, aux effets de la mondialisation et à la rareté de la main-d'œuvre qualifiée. D'un point de vue idéologique, ces justifications favorisent le processus d'acceptabilité sociale alors que les recherches ont démontré que des raisons associées à la productivité sont principalement invoquées (Casio, 2010; Arnaud et Naulleau, 2015). Il semble exister une dichotomie dans les raisons de procéder à une restructuration organisationnelle. On constate d'une part les situations vécues par des entreprises en décroissance et qui voient dans la restructuration une question de survie. D'autre part, certaines entreprises peuvent rétablir leur situation numérique par l'entremise d'une restructuration par réduction d'effectifs.

5. Le secteur d'activité à l'étude

Le secteur d'activité choisi dans le cadre de cette recherche est celui des fabricants de produits du bois. Ce secteur est caractérisé par les difficultés en termes de concurrence, de sa précarité par rapport à la devise monétaire et de sa vulnérabilité au niveau des coûts d'énergie depuis 10 ans. Il est bon de rappeler que ce secteur d'activité a historiquement subi des variations importantes. Victimes de nombreuses restructurations, plusieurs entreprises ont rendu les armes et cessé leurs activités. La prochaine section traitera de ce secteur d'activité spécifique en territoire québécois. Deux entreprises ont été identifiées en raison de leur capacité à avoir

survécu à de fortes restructurations organisationnelles. Cet article a comme principal objectif d'identifier les conditions qui ont favorisé le succès de leur restructuration.

6. Méthodologie

L'étude de cas permettra d'obtenir une collecte de données grâce à des entrevues semi-structurées en faisant ressortir les conditions qui ont permis de traverser cette étape charnière en préservant la pérennité de l'entreprise. Nous avons interrogé le directeur des ressources humaines pour chacun des cas à l'étude à l'aide d'un questionnaire favorisant un échange fluide pour la collecte de données. Pour chaque cas, une première rencontre de 90 minutes a été nécessaire pour l'administration du questionnaire suivi d'une seconde entrevue de 60 minutes afin de préciser certaines informations et enrichir la cueillette de données initiales. Afin d'assurer la codification servant à faire ressortir les conditions de succès des restructurations, nous avons procédé à une réduction des données colligées et retenu des thèmes centraux qui favoriseront non seulement la discussion des résultats, mais également la poursuite d'activités de recherche complémentaires. Les deux entreprises traitées dans le cadre de cette étude ont demandé à ce que les résultats soient dépersonnalisés afin de conserver leur anonymat. Dans un environnement aussi compétitif que le secteur du bois, des inquiétudes ont été soulevées sur la nature des informations dévoilées. Ainsi, afin de respecter la volonté des dirigeants, nous allons traiter de l'entreprise « A » et de l'entreprise « B ».

7. L'entreprise « A »

Nous avons rencontré à deux reprises le directeur des ressources humaines de l'entreprise « A » et avons pu retracer avec lui l'évolution de son organisation. À l'aide d'un questionnaire d'entrevue, nous avons donné une ligne directrice à notre premier entretien. Lors du deuxième entretien, sans guide, nous avons approfondi les informations colligées pour obtenir une meilleure compréhension du cas.

L'entreprise « A » est en activité depuis plus de 30 ans. Propriétaire de plusieurs usines de production, elle se caractérise comme étant une entreprise qui offre des produits de milieu de gamme. L'entreprise a eu une croissance progressive au fil des ans

jusqu'à atteindre son point culminant en 2003 avec une masse salariale de plus de 30 millions de dollars.

L'entreprise a bénéficié d'une période fructueuse entre 1997 et 2003 avant de connaître quelques difficultés à assurer le recrutement du personnel nécessaire. Durant la période d'embellie, les managers se sont plus préoccupés de la capacité de production que de l'optimisation de la productivité. Afin de s'assurer d'avoir les effectifs nécessaires pour soutenir la demande, elle a augmenté le nombre d'employés intentionnellement. Cette stratégie lui a souri jusqu'en 2004, moment où le secteur d'activité a dû faire face à la concurrence asiatique. Le choc a été brutal et le chiffre d'affaires s'en est ressenti en affichant une baisse marquée. Les managers ont été dans l'obligation de modifier leurs méthodes de gestion, dont celle de rééquilibrer le nombre d'employés par rapport à la diminution du niveau de commandes. Le nombre d'employés a chuté de 60 % durant la période 2005-2015.

L'entreprise « A » a ressenti le besoin de définir ses valeurs durant cette période. À partir d'une vision qui n'avait jamais été affichée ni conceptualisée auparavant, l'entreprise a identifié ses valeurs en accord avec les vues du président. Ainsi, le respect, la participation et le souci du travail bien fait sont les éléments qui sont ressortis comme point de départ du succès. Le respect constitue une valeur fondamentale de l'entreprise dans les relations qu'elle désire avoir autant avec ses employés qu'avec ses partenaires d'affaires. La valeur de la participation signifie que tous les partenaires d'affaires de l'entreprise ont un rôle à jouer afin d'assurer l'atteinte des objectifs d'excellence. Finalement, la valeur du travail bien fait démontre l'importance d'assurer la satisfaction des parties prenantes. L'excellence demande de bien faire en matière de préparation, d'exécution et de vérification. Cette valeur rejoint celle du respect en imposant des normes de qualité supérieure. Toutefois, le directeur se heurtera ultérieurement au problème d'introduire ces valeurs dans un contexte de changements et de difficultés économiques.

La première restructuration de « A » a eu lieu en 2005. Elle a procédé au licenciement collectif d'une quarantaine d'employés en réponse à la diminution de la rentabilité de l'entreprise. En raison de la concurrence asiatique, la faiblesse des ventes a affecté le bilan financier. Pour la première fois depuis

une dizaine d'années, on assistait à la diminution des ventes et les graphiques démontraient un recul constant par rapport aux années précédentes. Le président ne cache pas qu'à un certain moment, en voyant les résultats, il y a eu urgence d'agir. En quelques jours, la première restructuration a été effectuée. Par la suite, deux à trois licenciements ont été effectués chaque année jusqu'en 2012. L'objectif avoué du président était de rétablir l'équilibre dans le ratio nombre d'employés versus les ventes réalisées. De façon implicite, il souligne que le laxisme des années de croissance l'a obligé à corriger les écarts créés qui, dans un contexte de haute concurrence, viennent miner les résultats. Les pratiques de licenciement ont évolué grandement au fil du temps dans l'entreprise.

La première suppression d'emplois en 2005 a été faite en utilisant le critère simple de l'ancienneté pour sélectionner ceux qui partent (« les victimes ») par rapport à ceux qui restent (« les survivants »). Cette méthode a le mérite d'être relativement équitable en ce sens qu'aucune évaluation n'est faite, seulement l'application de la date d'embauche. Cette approche a permis d'amoindrir le choc en raison de son caractère impartial. Toutefois, l'apparence d'improvisation et de réactivité soudaine a fait en sorte que plusieurs employés se sont braqués contre les coupures de personnel. De plus, une méthode basée sur l'ancienneté signifie le sacrifice d'employés pouvant être jugés performants, mais avec peu d'ancienneté.

L'apprentissage par l'expérience a aidé l'entreprise puisque la méthode a été modifiée pour permettre l'utilisation de critères répondant davantage aux besoins de l'entreprise. Une grille d'évaluation a été conçue afin de sélectionner les employés licenciés. Cette méthode a été fortement contestée puisqu'aucun employé ne pouvait être assuré de son emploi, peu importe son niveau d'ancienneté. La grille retenait sept critères d'évaluation : la productivité, l'attitude, la polyvalence, la capacité à travailler en équipe, l'ancienneté, l'absentéisme et le dossier disciplinaire. Chacun des critères était évalué de façon objective ou subjective. Alors que certains critères comme la productivité s'évaluent en observant les rapports de production, d'autres comme l'attitude étaient essentiellement subjectifs. Le superviseur jugeait son employé au mieux de ses connaissances sans éléments précis de sorte que l'évaluation était quelque peu biaisée par les dernières semaines ou les incidents critiques.

La méthode utilisée pour sélectionner les employés licenciés doit être expliquée et acceptée par les travailleurs si l'on veut qu'ils restent motivés. Selon le directeur, un licenciement provoque un électrochoc qui dure quelques jours voire quelques semaines. Toutefois, si le sentiment d'injustice prend le dessus, cela peut avoir un impact négatif sur le rendement des employés.

En ce qui concerne le développement des pratiques de gestion des ressources humaines, l'entreprise a continué d'investir au même rythme que précédemment. Ainsi, les efforts ont été déployés pour assurer que le niveau de compétence requis de la part de chaque employé soit maintenu et ce, peu importe le poste. Le type de formation privilégié a été celui de la formation en action. D'autres types de formation sont offerts aux employés, mais cela demeure relativement restreint. Ils servent à répondre à des besoins particuliers tels que l'acquisition de compétences relatives à l'exportation ou le développement de compétences pour l'adaptation aux nouvelles technologies.

Pour ce qui est de la rémunération, deux méthodes distinctes sont utilisées par la direction. La première touche la grande majorité des employés qui se voient tous attribuer la même augmentation de salaire. Dans la période de référence de 10 ans, l'augmentation moyenne a été de 1,60 %. L'autre méthode consiste à déterminer si des employés occupant un poste administratif, de supervision ou de direction ont eu des résultats significativement supérieurs aux attentes. Ainsi, quelques employés triés sur le volet se sont vu octroyer des augmentations variant entre 5 % et 20 %. Dans l'ensemble, au fur et à mesure que la décroissance s'est manifestée, le nombre de salariés bénéficiant de ce privilège a diminué.

En ce qui a trait à la santé-sécurité du travail, l'entreprise a continué ses efforts en prévention. Elle a conservé les différents comités en place (identification et correction des risques). Les budgets relatifs aux comités de prévention ont été maintenus. Il faut toutefois préciser que la direction a davantage à obtenir une bonne performance si elle veut bénéficier de bons taux d'assurance contre les lésions professionnelles. Ces comités permettent aux employés d'augmenter leur niveau d'engagement et de mobilisation, de l'avis du directeur. La formule de

participation employeur et employés permet de réduire les risques de lésions professionnelles, mais également de renforcer la communication interne, la transparence et la légitimité.

Le directeur souligne l'importance d'expliquer aux employés le contexte de l'entreprise afin de justifier les restructurations. Les employés doivent adhérer aux changements. Il explique que l'entreprise a grandement appris à la suite des restructurations et que la fréquence des informations transmises sur le contexte interne et externe de l'entreprise facilite l'adhésion aux changements.

Puisque l'approbation des salariés est primordiale, l'entreprise a appris à mieux communiquer afin d'éviter l'opacité de l'information qui provoque de la méfiance des employés restants, alimente les frustrations et diminue l'engagement envers l'organisation. À cet effet, le président affirme que l'attitude des employés est tributaire de l'information reçue. Il souligne que les dirigeants ont appris à la dure, car ce n'était pas dans la culture de l'organisation. Toutefois, ils ont adapté non seulement le discours, mais également la quantité d'informations transmises.

Nous avons tenté d'obtenir des informations sur le niveau de responsabilité sociale de l'entreprise dans un contexte de restructuration. Quels types de préavis ou indemnités ont été offerts? L'entreprise a-t-elle pris des mesures spécifiques pour épauler et accompagner les victimes de la restructuration. Le directeur s'est replié sur lui-même et a été avare de commentaires. On retient que l'entreprise s'est très peu engagée sur ce plan. Dans le processus de suppression des emplois, elle n'a proposé aucun plan social autre que celui exigé par l'obligation légale. La loi prévoit un préavis pour mettre fin au contrat de travail en fonction de l'ancienneté du salarié. Le préavis peut être plus important puisqu'il s'agit d'un licenciement collectif.

8. Conclusion du cas

Le cas « A » a fait ressortir des éléments importants. Premièrement, la façon dont l'entreprise a géré les communications et l'information transmise a été capitale afin de limiter les effets néfastes sur les employés restants. Les employés ont bénéficié de plusieurs rencontres d'information avec la direction. Deuxièmement, les investissements dans les

pratiques RH comme la formation et le développement des compétences, la santé-sécurité du travail et la rémunération ont permis de rassurer sur les perspectives d'avenir de l'organisation. Troisièmement, l'entreprise n'ayant pas jugé bon de prendre en charge les victimes des restructurations, ceux-ci ont dû se tourner vers les programmes d'aide gouvernementaux. Le tableau 2 résume les données obtenues lors de nos deux entretiens avec le directeur des ressources humaines et servira dans l'analyse des résultats afin de les mettre en perspectives avec les conditions de Cameron.

Il faut souligner l'importance de l'apprentissage collectif dans le processus de restructuration. Alors qu'au départ l'entreprise a été prise au dépourvu et a improvisé au meilleur de ses connaissances, elle a adapté ses pratiques afin d'augmenter son efficacité. Il en ressort une accentuation de l'acceptabilité sociale de la restructuration de la part des employés. Aux yeux du directeur des ressources humaines, les suppressions d'emplois ont même été légitimées en raison de la qualité des informations et des communications. Ce changement dans la façon de diriger n'est pas étranger à l'identification et au partage des valeurs organisationnelles qui ont aidé à rehausser le sentiment d'appartenance à l'entreprise.

Conditions	Explications
Abondance d'informations et de communications.	La réaction des employés a été directement reliée à la qualité des informations données.
Cohérence avec les valeurs, la vision de l'entreprise.	Les valeurs permettent aux employés d'identifier les comportements exigés.
Investissement dans la GRH.	Les salariés perçoivent la cohérence du discours.
La responsabilité sociale de l'entreprise.	Aucun plan d'aide particulier n'a été mis en place pour accompagner les victimes.

Tableau 2 – Synthèse de la collecte de données de l'entreprise A

9. L'entreprise « B »

Pour l'étude de ce cas, nous avons rencontré à deux reprises le responsable de la gestion des ressources humaines. Le deuxième entretien a servi à préciser certaines informations recueillies précédemment. Les rencontres se sont déroulées au bureau du responsable. Fondée il y a une trentaine d'années, l'entreprise « B » est l'un des plus importants fabricants de produits en bois au Québec. Possédant plusieurs usines de fabrication, l'entreprise s'est distinguée rapidement avec une croissance rapide et elle compte plus de 800 employés à ce jour.

Dans une industrie grandement ébranlée par la concurrence asiatique et la récente crise financière, « B » a su se démarquer par sa stratégie de commercialisation axée sur la personnalisation et la qualité des produits offerts ainsi que par l'acquisition, l'intégration et le redressement d'entreprises sous-traitantes et concurrentes.

L'entreprise a mis de l'avant certaines valeurs qui la représentent et qui indiquent comment les dirigeants et leurs employés doivent se comporter. La première valeur est celle de la rigueur. L'entreprise veut porter une attention spéciale à tous les gestes posés. La deuxième est celle du respect. Le respect de l'équipe s'exprime dans un esprit d'ouverture à l'égard des idées et des attentes de leurs partenaires d'affaires. La troisième valeur touche à la notion de solidarité. La collaboration pour atteindre les objectifs est le leitmotiv de chacun des membres de l'organisation. La quatrième valeur symbolise la fierté de l'entreprise. Elle se manifeste par la qualité du produit et du service livrés à la clientèle. Elle se voit jour après jour dans chaque produit fabriqué aussi bien que dans le soutien offert. Finalement, la dernière valeur soulignée par la direction est l'honnêteté. Elle se décrit comme l'état de transparence et d'intégrité au quotidien, en tout temps et envers tous afin d'établir des liens de confiance durables et de qualité entre les différentes parties prenantes.

L'entreprise s'est développée à un rythme constant durant les 20 premières années. Elle a connu un essor durant la période 2000-2006. La stratégie commerciale de l'entreprise a permis un développement accéléré. Alors que les principaux concurrents au Québec visaient le marché américain en raison du nombre de consommateurs potentiels, elle tentait de s'imposer au Québec et au Canada. Cette stratégie commerciale lui a grandement servi puisqu'elle a peu senti les effets de l'augmentation de la devise monétaire canadienne à la différence de plusieurs concurrents.

« B » a cependant subi les contrecoups de l'arrivée massive de la concurrence asiatique qui a désarçonné toute l'industrie. Afin de faire face aux effets négatifs, elle a choisi d'intégrer verticalement plusieurs sous-traitants. Cette décision explique pourquoi le nombre d'employés est demeuré stable. Les restructurations ont donné lieu à plusieurs départs, mais elles ont été protégées par l'acquisition ou la fusion d'entreprises.

Les restructurations ont eu lieu durant la période 2008-2012. Plutôt que de procéder à des licenciements collectifs (soit plus de 10 employés), l'entreprise a privilégié de légers ajustements réguliers. En procédant de cette façon, elle favorise une culture de performance où les employés les moins performants sont constamment exposés à des mouvements de main-d'œuvre. Il s'agit d'une façon de procéder qui est à l'antipode de la notion d'ancienneté. Dans la culture d'entreprise, la vice-présidente soutient que ce type de fonctionnement devient vite légitimement accepté en raison de la clarté du

message véhiculé : « [...] les employés savent que nous sommes condamnés à être productifs pour rester en affaires. L'ancienneté a une valeur modérée, car nous préconisons avant tout la performance ».

L'entreprise est passée d'une gestion des ressources humaines traditionnelle à une approche renouvelée, c'est-à-dire de facture moderne en développant des pratiques de GRH axées sur la valorisation du capital humain. Au fur et à mesure, l'entreprise a compris que plusieurs caractéristiques organisationnelles allaient lui permettre d'affronter l'adversité. Elle a mis l'accent sur le développement des compétences, la gestion de l'information et des communications aux employés et finalement le souci de cohérence de ses pratiques par rapport aux demandes formulées.

Le développement des compétences a pris tout son sens dans la logique de la métamorphose de la culture RH durant cette période de restructuration. L'entreprise s'est questionnée par rapport aux talents et aux compétences qu'elle allait perdre. Selon la vice-présidente à la commercialisation, l'expertise ne vient pas nécessairement avec l'ancienneté. Le type de dotation effectué durant des années a montré que plusieurs employés affichaient fréquemment des problématiques de comportement ou de compétences. L'entreprise a été en mesure d'identifier les compétences importantes de même que les comportements à prioriser dans l'appréciation de la contribution à la performance organisationnelle comme le montre le tableau 3.

Comportements	Compétences
Ouverture aux changements.	Polyvalence pour être en mesure d'effectuer plusieurs postes de travail.
Collaboration avec les confrères de travail.	Maîtrise de la tâche dans chaque situation.
Transparence dans les informations sur le travail.	Connaissance des risques en matière de santé-sécurité du travail.
Rigueur dans tous les processus de production.	Maîtrise des connaissances de base en ce qui a trait à la lecture du français.
Participation à l'amélioration des processus.	Ouverture aux changements et connaissance des principes de l'amélioration continue.
Respect de l'assiduité, des autres et des processus.	Savoir se comporter avec civilité.

Tableau 3 – Comportements et compétences à prioriser

La rémunération constitue une préoccupation autant pour les employés que pour les dirigeants. L'entreprise assure avoir toujours maintenu des augmentations de salaire afin de reconnaître les employés pour les efforts fournis. De l'avis de la vice-présidente à la commercialisation, il est primordial de tout tenter pour faire progresser les conditions salariales des employés. Alors que plusieurs concurrents n'ont pas offert d'augmentations de salaire annuel, l'entreprise a envoyé le message que même dans une situation difficile, la reconnaissance de la contribution des employés était capitale. Ce faisant, il s'agissait là d'un appel à garder le cap, rester fort et assurer la pérennité de l'entreprise.

Dans un contexte de restructuration, les messages véhiculés aux employés sont une part importante de leur adhésion aux changements. Les employés, selon la vice-présidente, ont besoin de croire dans l'organisation :

« Les employés doivent comprendre que l'entreprise ne tente pas de se restructurer pour le plaisir. Ce n'est pas uniquement pour les profits non plus. Il s'agit avant tout d'assurer la pérennité de l'entreprise. Il faut leur démontrer le bien-fondé des actions, leur nécessité et surtout, que les jours heureux vont revenir ».

L'entreprise a également pris la décision de maintenir les activités de santé-sécurité du travail. Depuis plusieurs années déjà, la prévention des lésions professionnelles est une priorité organisationnelle et elle a permis d'améliorer significativement son bilan global en matière de santé et sécurité au travail. Des comités ont été formés en vue d'impliquer davantage les employés dans la prise en charge des enjeux de SST. La volonté conjointe d'assurer un milieu sécuritaire constitue un message puissant auquel les employés peuvent se fier. Malgré les difficultés rencontrées, ceux-ci prennent acte de la saine gestion de la santé et de la sécurité assurée par l'employeur.

L'entreprise reconnaît sa faiblesse en ce qui concerne la responsabilité sociale. Elle n'offre aucun

plan social autre que les indemnités de départ prévues par la Loi sur les normes du travail. En fonction de l'ancienneté du salarié licencié, l'indemnité de départ est légèrement majorée. Aucune autre forme d'accompagnement n'est apportée. L'entreprise justifie sa position par le fait qu'elle se conforme aux usages de la concurrence dans son secteur d'activité et aux dispositions de la loi.

On constate que l'entreprise a modifié ses pratiques avec les années en valorisant davantage les employés. La clarification des valeurs, combinée à l'intensification des communications et de l'information, a permis de garder le cap sur une direction planifiée. L'adhésion aux messages est d'autant plus facilitée. Les dirigeants misent beaucoup sur un concept générique : le bonheur au travail. La notion de bonheur est intéressante, car selon la dirigeante, elle permet d'augmenter le plaisir au travail, d'avoir un groupe d'employés qui s'arrime aux objectifs organisationnels.

10. Conclusion du cas

L'étude du cas « B » a mis en exergue certains aspects de sa gestion. Premièrement, l'entreprise a modifié sa façon de gérer le personnel en s'ouvrant à une gestion des ressources humaines plus participative. Cela signifie qu'elle fait des efforts en vue d'assurer à ses salariés une plus grande satisfaction au travail. Deuxièmement, elle a su adapter sa façon de communiquer les directives et les informations pour permettre une plus grande ouverture et une transparence accrue. Les employés ont été plus réceptifs et compréhensifs par rapport aux messages véhiculés. Troisièmement, on a pu constater l'importance de renforcer et actualiser les pratiques de gestion des ressources humaines. Le développement des compétences et la santé-sécurité du travail sont aussi au cœur de la vie de l'entreprise et servent de courroie de transmission pour passer certains messages tangibles et parfois intangibles. Le tableau 4 fait une synthèse des données collectées et permettra dans l'analyse des résultats de mettre en perspective les conditions de succès de Cameron.

Conditions	Explications
Gestion des ressources humaines plus participative.	L'implication des employés s'est intensifiée afin d'augmenter la satisfaction au travail.
Développement des techniques de communication.	Communiquer pour être plus transparent et ouvert.
Maintien des pratiques de GRH.	Développement des compétences, SST, rémunération.
Cohérence avec les valeurs.	Le partage des valeurs permet d'obtenir une ligne directrice des comportements et attitudes exigés.
La responsabilité sociale de l'entreprise.	Aucun plan d'aide particulier n'a été mis en place pour aider les victimes.

Tableau 4 - Synthèse de la collecte de données de l'entreprise

11. Analyse et discussion

L'analyse des cas « A » et « B » a fait ressortir certaines conditions qui sont présentes chez les deux entreprises. La recherche de légitimité est ressortie comme première condition. Bien que les restructurations soient extrêmement impopulaires, elles peuvent être explicables. Encore faut-il le faire accepter. Les deux cas ont démontré le souci de fournir aux salariés toutes les informations nécessaires afin de comprendre le contexte et la situation propre à l'entreprise. Ainsi, même des suppressions d'emplois peuvent devenir justifiables pour les salariés. Cette légitimité accrue permet de réduire les effets négatifs chez les survivants, notamment la baisse de la motivation ou la diminution du sentiment d'engagement.

La deuxième condition constatée dans les deux cas est la volonté claire de maintenir le développement des activités de valorisation de la gestion des ressources humaines. Le développement des compétences, la rémunération constante et le maintien des activités de prévention démontrent clairement l'engagement de l'employeur quant au succès de l'entreprise. L'investissement dans la gestion des ressources humaines constitue un message éloquent de la direction en démontrant la cohérence entre le discours managérial et les actions posées. On constate une grande source de motivation pour les salariés à la poursuite de leur engagement en termes de performance.

Finalement, dans les deux cas, la question de la motivation et de l'ambiance de travail semble être prioritaire. Le plaisir au travail constitue une condition *sine qua non* de l'engagement envers l'organisation. Celle-ci doit créer les conditions favorables au

maintien de la motivation malgré les difficultés rencontrées. En y arrivant, elle réussit à éliminer les comportements destructeurs ou minorer les résistances aux changements qui peuvent être identifiés dans certaines restructurations. Cette forme de « soft management » (basée sur la satisfaction des employés) illustre la complexité du salarié dans la gestion d'une organisation. Les difficultés associées à une restructuration doivent, au regard des cas examinés, être minimisées afin de permettre aux salariés de surmonter cette épreuve. La référence à la motivation peut, sous l'angle d'autres recherches, être associée à la gestion des survivants qui fait ressortir l'importance de prendre soin des employés restants.

Dans ce processus de restructuration, les deux cas ont démontré une capacité d'apprentissage organisationnelle significative en remettant en question leurs façons de faire. Ils ont constamment fait évoluer leurs pratiques afin de les rendre plus efficaces. Les deux cas reconnaissent qu'ils étaient plutôt novices dans la gestion d'une restructuration et qu'ils ont fait un apprentissage par expérimentation. Devant un contexte organisationnel complexe, ils ont su créer des conditions permettant d'assurer la pérennité de leur entreprise.

Au regard des conditions discutées, les restructurations se manifestent dans toute leur complexité par de nombreux facteurs. Les pressions financières apportent leur lot de stress dans tout l'appareil administratif de même que chez les salariés. Alors que l'entreprise tente d'accroître sa flexibilité numérique, les salariés recherchent continuellement la stabilité et la sécurité de l'emploi. Le rapport de force imposé par l'employeur rend inévitable la

restructuration. C'est toutefois dans l'articulation des conditions de succès que l'entreprise réussira son projet de restructuration. Alors que la fragilité organisationnelle s'exerce dans sa plus simple expression, les salariés doivent maintenir leur force active pour permettre, grâce aux talents, aux efforts et à la motivation, de maintenir à flot les résultats organisationnels. Les conditions de succès illustrées représentent une piste de réflexion pour tous les gestionnaires s'intéressant au phénomène des restructurations. Le tableau 5 résume les conditions de succès identifiées dans les deux études de cas.

Les restructurations, au-delà de l'électrochoc qu'elles provoquent, permettent à une organisation d'optimiser le niveau d'engagement des salariés. Alors que ceux-ci sont régulièrement identifiés comme les survivants, ils peuvent également se rapprocher de l'employeur en augmentant leur degré d'appartenance et d'engagement. Bien que les communautés d'affaires et scientifiques se soient davantage intéressées aux répercussions négatives des restructurations, l'apport de cette recherche permet d'alimenter la réflexion et les discussions autour d'une vision positive d'un point de vue humain ou administratif.

Conditions de succès	Explications
Augmenter le degré d'acceptabilité sociale par la communication.	Le souci de légitimer les restructurations a été ressenti dans les deux cas. L'information sur la situation et des communications efficaces ont facilité le passage de cette étape.
Maintenir les investissements dans les pratiques de GRH.	Les deux cas ont maintenu leur investissement dans les pratiques de GRH et ont ainsi permis d'envoyer un message clair voulant que les actionnaires aient continué de croire dans l'entreprise et au projet d'affaires.
Favoriser les pratiques qui stimulent la motivation au quotidien.	Dans les deux cas, on a noté les efforts à partir de diverses tentatives de motivation des employés malgré les embûches. Le plaisir au travail ou le bonheur ont développé de meilleures attitudes pour affronter les épreuves.

Tableau 5 – Les conditions de succès relevées dans les deux cas

Les conditions de succès de Cameron évoquées précédemment ont grandement influencé la direction de cette recherche. En raison de l'exhaustivité de ses résultats, nous avons pu les réduire à une expression plus simple en vue de faciliter la compréhension de phénomène pour les gestionnaires. Le tableau 6 démontre la conversion entre les conditions de Cameron identifiées dans nos cas et la simplification effectuée pour cette recherche en développant un modèle explicatif du succès d'une restructuration.

En analysant les résultats des cas, on constate l'importance de la phase préparatoire à la restructuration. On a pu observer l'importance de la commu-

nication et du partage des informations afin d'inclure les salariés comme partie prenante du projet de restructuration. L'acceptabilité sociale devient une condition essentielle du chantier. Le sentiment de justice perçu par les employés peut avoir des incidences sérieuses sur la performance des stratégies déployées par l'entreprise. Le cas « A » représente un exemple pertinent d'une entreprise qui a fait preuve d'un apprentissage organisationnel en réalisant au fur et à mesure l'importance de la légitimité des employés dans un projet de changement organisationnel. Cameron souligne dans son étude la cohérence de la mission, l'établissement de buts, de délais et d'objectifs ainsi que le partage d'une vision claire et transparente.

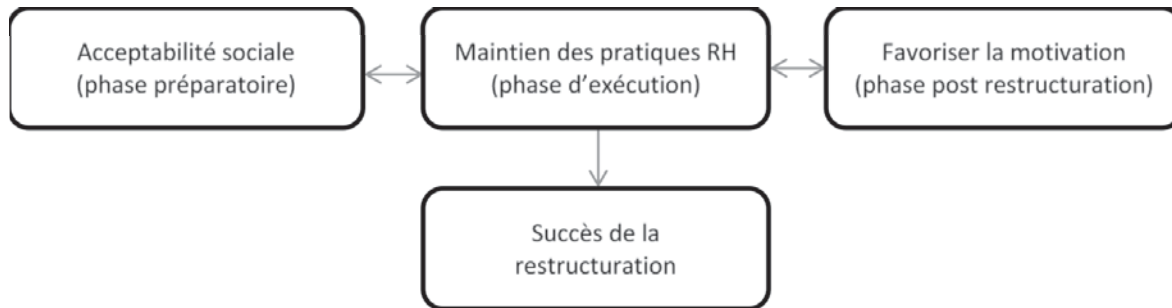


Tableau 6 – Modèle développé pour expliquer le succès d'une restructuration

Dans l'exécution de la restructuration et même après, le maintien des investissements dans les pratiques de gestion des ressources humaines devient incontournable afin de contrôler la cohérence du message et de démontrer l'adhésion complète des actionnaires dans le présent comme dans le futur de l'organisation. Cette condition indique également une impression de contrôle qui peut s'avérer rassurante pour tous. *A contrario*, l'entreprise qui diminue les investissements dans les pratiques de ressources humaines fragilise son organisation. Le sous-investissement peut correspondre de façon imagée au manque d'entretien d'un véhicule automobile. Avant longtemps, les défaillances techniques prendront le dessus. Cameron souligne l'importance de l'adaptabilité de la gestion des ressources humaines.

Finalement, dans la phase post restructuration, les employés restants doivent demeurer motivés et

s'engager à fournir une prestation de travail adéquate afin d'atteindre les objectifs de l'organisation. Associée à la gestion des survivants, cette condition assure l'optimisation de l'organisation du travail, la prise en compte des insécurités des salariés et la prépondérance des forces permettant à ceux-ci d'exécuter leur travail avec diligence. Les cas ont révélé que la recherche du plaisir au travail s'avère une source de motivation afin de passer à travers des temps difficiles. Cameron souligne l'énergie positive, la communication des progrès et la rétroaction constante. Les conditions de succès identifiées par l'étude de Cameron (1994) symbolisent la complexité de réussir sa restructuration. On pourrait difficilement réduire ses conditions à sa plus simple expression, mais dans l'étude de cas réalisée, les conditions de succès retenues regroupent une pluralité de conditions de Cameron qui rendent plus accessibles certains éléments essentiels à la conduite d'une restructuration comme le montre le tableau 7.

Conditions identifiées de Cameron	Conversion des conditions relevées
Assurer la cohérence de la mission.	Acceptabilité sociale.
Établir des buts, des délais et des objectifs.	Acceptabilité sociale.
Partager une vision claire.	Acceptabilité sociale.
Énergie positive du projet.	Favoriser la motivation.
Communiquer sur les progrès.	Favoriser la motivation.
Rétroaction continue.	Favoriser la motivation.
Honnêteté et transparence.	Acceptabilité sociale.
Adapter la gestion des ressources humaines.	Maintien des investissements des pratiques RH.

Tableau 7 – Liens entre Cameron et les conditions identifiées

Conclusion

Cette recherche nous a permis de comprendre le phénomène des restructurations en démontrant l'état de la situation dans deux cas du secteur manufacturier qui ont réussi leur restructuration. Cameron (1994) a fait ressortir de multiples conditions de succès. Le volume et le manque de pragmatisme en regard des besoins des dirigeants ont réduit la portée de ces travaux. Dans un contexte différent et avec un objectif distinct, nous avons tenté de simplifier les conditions de succès afin : (i) d'en faciliter l'approche et (ii) de favoriser la compréhension des tenants et aboutissants du phénomène des restructurations. Évidemment, il s'agit de l'analyse de seulement deux cas et il n'est donc pas possible de généraliser en raison du caractère exploratoire de la recherche. Toutefois, l'étude de ces cas apporte un éclairage nouveau sur ce phénomène. En nous intéressant au secteur manufacturier dans l'industrie du bois, dans un pays et une culture différente, nous avons pu investiguer sur un terrain différent de Cameron. À l'intérieur de l'étude de ces cas, des conditions ont été mises en évidence pour expliquer le succès d'une restructuration. La légitimité, le maintien des activités de gestion des ressources humaines et la motivation nous ont semblé déterminants dans la compréhension du succès des deux entreprises qui ont surmonté ces épreuves.

Cette recherche constitue le premier jalon d'une étude plus importante portant sur les restructurations en entreprise, et elle ouvre la porte à une investigation plus exhaustive afin de valider et de confirmer les résultats obtenus. Il serait pertinent de pousser plus loin l'étude en introduisant une analyse comparative afin de densifier la profondeur des résultats. À cet effet, peut-on identifier une condition essentielle au succès? Dans les conditions existantes, peut-on définir une combinaison de conditions à privilégier?

Les défis proposés par le sujet des restructurations restent très peu exploités au Québec. La France, grâce aux Beaujolin-Bellet, Schmidt, Allouche et Noël notamment, et bien entendu Cameron en Amérique du Nord, ont favorisé la compréhension des restructurations. Il appartient aux chercheurs québécois d'apporter leur contribution grâce aux spécificités du contexte de la culture québécoise. La compréhension de cette dimension de la gestion des organisations peut avoir de grandes retombées pour les entreprises et leurs dirigeants en matière de performance individuelle et collective, mais également et surtout dans un registre plus humain de la gestion de nos organisations. La considération pour les salariés, bien que démontrée dans la littérature scientifique, demeure souvent ardue dans les pratiques de gestion. Alors qu'il est acquis qu'une majorité d'entreprises réfléchissent à restructurer leurs activités pour des motifs financiers, la considération pour une approche plus humaine semble porteuse d'espoir, de rendement et de succès. Les résultats obtenus dans cette recherche de type exploratoire ont permis de comprendre le comportement des gestionnaires dans le cadre d'une situation de restructuration. Contrairement à bien des études, l'objectif n'était pas de souligner les faiblesses d'une action, mais au contraire d'identifier des similitudes entre les deux cas sur les conditions qui ont favorisé le passage réussi de cette épreuve organisationnelle. Il sera important de valider ces conditions lors d'autres études, mais également de tenter de les qualifier en matière d'importance et de combinaisons. Nous avons délibérément ignoré certains paramètres comme celui du statut syndical. Il appartiendra à d'autres d'insérer ces éléments dans le traitement de travaux de recherche sur le sujet. Nous espérons que les dirigeants d'entreprises porteront un regard éclairé sur la question des restructurations et sur l'impact de la dimension humaine dans sa réussite.

RÉFÉRENCES

- Amadiou, J. F. (1999). Gestion de l'emploi. Dans R. Le Duff, *Encyclopédie de la gestion et du management*. Paris, France : Dalloz.
- Appelbaum, S. H., Everard, A. et Hung, L. T. (1999). Strategic downsizing: critical success factors. *Management Decision*, 37(7), 535-552.
- Arnaud, N. et Naulleau, M. (2015). L'acceptation sociale des restructurations en pratiques. Éclairages à l'aide d'une étude de cas exploratoire. *Revue de l'organisation responsable*, 10(1), 37-50.
- Arzeni, S. (2004). Mieux vaut prévenir que guérir. Un regard international sur les mutations industrielles. *Réalités industrielles*, 35.

-
- Aubert, J.-P. (2002). Mutations industrielles, mode d'emploi, note de synthèse du rapport au Premier ministre sur les mutations industrielles.
- Beaujolin, R. et Schmidt, G. (2012). Les restructurations d'entreprises. Paris, France : La Découverte collection Repères.
- Berger, E. D. (2006). 'Aging' identities: degradation and negotiation in the search for employment. *Journal of Aging Studies*, 20(4), 303-316.
- Bourguignon, R., Cornolti, C., Fabre, C. et Philip de Saint-Julien, D. (2008). Vingt-cinq ans de travaux consacrés aux survivants des restructurations. *Restructurations d'entreprise – Des recherches pour l'action*, 49-66.
- Boyer, T. (2005). Déconstruction du projet de licenciement. *Revue de l'IRE*, 1.
- Cameron, K. S. (1994). Strategies for successful organizational downsizing. *Human Resource Management*, 33(2), 189-211.
- Cameron, K. S., Freeman, S. et Mishra, A. K. (1994). Downsizing and redesigning organizations. Dans P. Huber et W. Glick (dir.), *Organizational change and redesign – Ideas and insights for improving performance* (p. 19-64). New York, NY: Oxford University Press.
- Cascio, W. F. (2010). Downsizing and redundancy. Dans A. Wilkinson, N. Bacon, T. Redman, et S. Snell (dir.), *The SAGE book of human resource management* (p. 336-347). London, UK: Sage Publications.
- Cornolti, C. et Moulin, Y. (2007). Pourquoi les suppressions d'emplois ne produisent-elles pas une hausse de la performance? *Management et avenir*, 11, 63-92.
- Dubouloy, M. et Fabre, C. (2002). Les restructurations d'entreprises. De la rationalité économique à la souffrance des hommes. *Gérer et comprendre*, 67, 43-55.
- Élie, B. (2009). La gestion de la crise et les fondements monétaristes.
- Fairhurst, G. T., Cooren, F. et Cahill, D. J. (2002). Discursiveness, contradiction, and unintended consequences in successive downsizings. *Management Communication Quarterly*, 15(4), 501-540.
- Faulkner, M. (2015). Perspectives multidimensionnelles sur les restructurations d'entreprise, Québec, Québec : Les Presses de l'université Laval. *La nouvelle revue du travail*, 6.
- Gagnon, O. (2017). *Les conditions de succès des restructurations* (Thèse de doctorat inédite). Université Paris I Panthéon Sorbonne, Paris.
- Gaujelac, V. et Hanique, F. (2015). Le capitalisme paradoxant. Un système qui rend fou, Paris, Seuil.
- Jalette, P. et Chevance, S. (2008). De la délocalisation à la relocalisation : carte routière et implications pour les relations industrielles. *Effectif*, 11(4), 50-53.
- Loufrani, S., Oiry, E. et Saint-Germes, E. Vers un rapprochement de l'employabilité et de la gestion des compétences. *Revue de gestion des ressources humaines* 3/2015 (97), 17-38.
- Noël, F. (2004). *Les suppressions d'emplois, entre contraintes économiques et pressions sociales*. Paris, France : Vuibert, FNEGE.
- Perretti, J.-M. (2004). *Les clés de l'équité dans l'entreprise. Enjeu managérial*. Paris, France : Éditions d'Organisation.
- Pichault, F., Warnotte, G. et Wilkin, L. (1998). *La fonction ressources humaines face aux restructurations. Trois cas de downsizing*. Paris, France : L'Harmattan.
- Pichault, F. (2006). L'intervention en organisation : une question de légitimation systémique. *Revue internationale de psychosociologie*, 26/2006 (XII), 63-96.
- Pilat, D., Cimper, A., Olsen, K. B. et Webb, C. (2006). The changing nature of manufacturing in OECD Economies. <http://dx.doi.org/10.1787/308452426871>.
- Prudent, N. (2012). *Crise du secteur manufacturier au Québec: ampleur et nature des restructurations impliquant des licenciements collectifs entre 2003 et 2008* (Mémoire de maîtrise inédit). Université de Montréal.
- Rouleau, L. (2000). *Management international*, 5(1), 45.
- Severin, E. (2007). Les réductions d'effectifs comme mesure de restructuration pour favoriser la performance. Analyse empirique sur le cas français. *La revue des sciences de Gestion*. 223, 13-24.