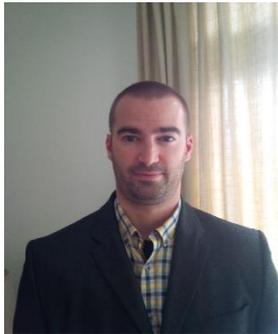




RÉUSSIR UNE RESTRUCTURATION ORGANISATIONNELLE : UNE APPROCHE AU-DELÀ DES CHIFFRES



Olivier Gagnon

Professeur en gestion des ressources humaines à l'Université du Québec à Chicoutimi, l'auteur est titulaire d'un Doctorat en gestion de l'Université de Paris 1 Panthéon-Sorbonne.

Si les changements organisationnels représentent une opportunité de s'arrimer aux modifications de l'environnement, ils peuvent rapidement devenir cauchemardesques pour les parties prenantes impliquées lorsque les réorganisations ont en vue principalement d'augmenter 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) initiés 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 porté plainte devant le Congrès américain. Cet exemple illustre à quel point les résultats peuvent être éloignés de ce qui avait été anticipé préalablement. À l'instar de CSX, de nombreuses entreprises ont erré dans leurs façons d'approcher le changement en sous-estimant la dimension humaine, notamment. Le niveau de complexité que représentent de tels changements, dont

notamment les restructurations organisationnelles, rappelle l'importance de repousser les limites de nos connaissances.

Le monde du travail s'est substantiellement métamorphosé depuis une trentaine d'années en raison de l'accélération des changements technologiques, économiques et sociaux. Ces changements ont appelé à modifier la façon dont les organisations sont gérées. Les restructurations ont progressivement augmenté leur prépondérance dans la gestion des organisations tant au niveau du secteur privé que du secteur public (Fairhurst et al., 2002). Le discours managérial associé aux restructurations, en accord avec Cornolti et Moulin (2007), continue à justifier la réduction des postes en argumentant qu'il s'agit d'une réponse aux contraintes environnementales, à la compétitivité ou encore à l'assainissement de la situation financière difficile (Boyer, 2005). Le terme restructuration fait référence aux changements organisationnels, initié par l'employeur, qui désire modifier un ou des éléments de la structure organisationnelle en corrigeant la flexibilité numérique ou fonctionnelle afférente aux postes de travail (Gagnon, 2017). Tous les secteurs d'activités sont désormais touchés. Certains types d'emplois ont toujours été soumis à une plus grande insécurité, mais la situation semble prendre de l'ampleur en s'inscrivant comme une préoccupation majeure des salariés en regard des craintes face à leur emploi (Gaujejac et Hanique, 2015). Malgré la popularité grandissante des restructurations, 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 pris afin d'obtenir des résultats financiers positifs en opposition à la finalité qui cause des préjudices chez les salariés (Cornolti et Moulin, 2007). Puisque le travail peut être considéré comme un coût pour l'entreprise, les restructurations peuvent être considérées comme génératrice de valeurs (Gaujejac et Hanique, 2015). Les restructurations demeurent des tactiques privilégiées pour faire face aux changements de l'environnement interne et externe (Severin, 2007). Elles peuvent se décliner sous de multiples formes et les résultats demeurent très variables. 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). Un questionnement jaillit dès lors sur la nature profonde des restructurations et des différentes conditions amenant la réussite de ces actions managériales autant pour le corpus administratif que pour les salariés.

Les restructurations sont socialement critiquées en raison des répercussions subies par les salariés. Ces actions en laissent perplexe plus d'un de par la simplicité de l'association de la réduction de la masse salariale à la rentabilité financière (Cornolti et Moulin, 2007; Gaujejac et Hanique, 2015). Ce type de raisonnement se veut mécanique et repose essentiellement sur une logique financière en faisant des travailleurs la principale variable d'ajustement (Dubouloy et Favre, 2002). Certaines entreprises traversent leur restructuration en contrôlant mieux les répercussions, alors que d'autres deviennent victimes des dommages collatéraux sur le plan humain (Beaujolin-Bellet et Schmidt, 2012). Malgré les mises en garde, les dirigeants d'entreprises continuent de valoriser les stratégies de restructuration en minimisant les risques. Noël (2004) évoque l'effet de mimétisme associé aux isomorphismes institutionnels pour expliquer cet aveuglement volontaire. Il est important de mieux cerner, dans un milieu particulier, les caractéristiques d'une restructuration réussie.

Le contexte des restructurations organisationnelles

Les restructurations organisationnelles constituent un sujet qui a curieusement été laissé pour compte chez les chercheurs québécois pour des raisons que nous ignorons et malgré le fait qu'elles soient aussi présentes en Europe qu'en Amérique. La faiblesse de la compréhension des répercussions explique les écarts de rendements d'une entreprise à l'autre (Séverin, 2007). Plusieurs entreprises ont échoué dans leur tentative de se restructurer. Malgré tout, des entreprises réussissent avec succès à traverser cette étape et en ressortir plus fort. Il devient probant de constater que des conditions peuvent expliquer la réussite d'une restructuration organisationnelle.

Au départ associé à des mouvements de correction et de rétablissement d'entreprises en difficultés, l'application de stratégies de restructuration organisationnelle s'est transformée alors que plusieurs entreprises en situation financière avantageuse ont initié une restructuration afin d'augmenter les profits et l'efficacité technique (Noël, 2004). 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 de recourir à nouveau à cette stratégie. La panacée que représentent les restructurations dans l'imaginaire managérial s'est développée en raison des effets de mimétisme qui sont reproduits par les entreprises et leurs représentants. La pression sociale de procéder à des restructurations est telle que les managers se voient contraints, consciemment ou non à procéder à de telles actions. À cet effet, pensons simplement aux marchés boursiers qui reçoivent positivement les actions provenant d'une entreprise qui réduit ses effectifs en termes numériques. À l'autre bout du spectre, les écoles de gestion enseignent les vertus des restructurations et les effets positifs. Et que dire des solutions clés en main des groupes de consultants qui proposent des résultats magiques à tout coup en procédant à une réingénierie sans toutefois intégrer la variable humaine dans leurs formules.

Les restructurations peuvent prendre de nombreuses formes sous lesquelles les impacts organisationnels produiront des effets à court, moyen et long terme sur les résultats directs de l'organisation comme la productivité ou la qualité, mais également sur la loyauté, le sentiment d'appartenance et simplement l'envie de performer d'une façon indirecte (Jalette et al., 2008). Il existe différentes façons de procéder à des restructurations. 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), les restructurations internes associées à des suppressions d'emplois.

Puisqu'il fait sens commun pour la majorité des dirigeants de procéder à des mouvements de réduction d'effectifs, ceux-ci doivent toutefois justifier leurs actions sous l'angle d'une réorganisation, d'un désinvestissement, d'un plan de sous-traitance ou de procéder à des licenciements (Arzeni, 2004). Le terme «suppression d'emploi» incite à une vision négative dans la population de même que chez les salariés, on utilise plutôt le terme «restructuration» qui inclue à la fois des éléments positifs et négatifs. 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 de 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 doit être considérée comme une stratégie de modernisation visant à répondre à des objectifs d'efficacité et de rentabilité qui transforme

l'organisation sur le plan interne dans son mode de gestion (Pichault et al., 1998; Gagnon, 2017). Les réductions d'effectifs constituent la mesure la plus courante et se définissent comme une intention de réduire le personnel afin de rehausser l'efficacité organisationnelle, la compétitivité ou la productivité (Cameron et al., 1993). Hautement axée sur la performance, on constate l'implication des mesures administratives en évitant les allusions au capital humain et à l'importance du salarié dans l'articulation du succès d'une entreprise.

Les conditions de succès de Cameron

Les travaux de Cameron sur les restructurations ont été porteurs il y a une vingtaine d'années en identifiant 30 conditions favorables au succès des restructurations. En étudiant l'industrie des constructeurs automobiles, Cameron (1994) s'est concentrée sur le secteur de la grande entreprise manufacturière. Il faut souligner l'importance du contexte américain comme source d'influence au niveau des résultats. Ces conditions sont devenues la norme dans la communauté scientifique et peu de chercheurs les ont remis en cause. Le tableau 1 résume les conditions de succès des restructurations de Cameron (1994).

Tableau 1 Résumé des conditions de succès des restructurations de Cameron

1. Stratégie long-terme	11. Partager une vision claire	21. Éliminer l'inefficacité
2. Plan d'investissement	12. Énergie positive du projet	22. L'exécution rapide
3. Opportunité d'amélioration	13. Information des changements	23. Prioriser les résultats directs
4. Planifier pour ne pas réparer	14. Communiquer sur les progrès	24. Évaluer les compétences
5. Assurer la cohérence de la mission	15. Rétroaction continue	25. Le licenciement en dernier
6. Établir des buts, des délais et des objectifs	16. Fournir un soutien égal à tous	26. Honnêteté et transparence
7. Favoriser la participation	17. Préparer les gens	27. Les employés avant la firme
8. Partager l'imputabilité	18. Fournir un plan social	28. Participation totale de tous
9. Démocratiser la participation à l'externe	19. Primer les réalisations	29. Adapter la gestion des RH
10. Visibilité des leaders	20. Souligner le gaspillage	30. Théorie des petits pas...

À la lecture des conditions de succès, celles-ci deviennent rapidement lourdes de sens et d'implication pour les gestionnaires. Le peu de pragmatisme de ces conditions provoque une fragilité accrue des résultats (Gagnon, 2017). Aurait-elle été mieux de prioriser quelques conditions de succès plutôt que d'y aller de solutions exhaustives? 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 exhortant des solutions clés en main. Ces solutions à la fois désirées et simplistes augmentent le risque d'erreur. Les études de cas développées dans cette recherche vont permettre de simplifier les conditions de succès de Cameron en mettant l'emphase sur les éléments essentiels qui permettront

aux gestionnaires de se méfier davantage de la pensée magique associée aux gains faciles réalisés par la réduction de la masse salariale.

Effets négatifs des restructurations

Alors que plusieurs gestionnaires n'évaluent que les gains effectués sur la masse salariale, ceux-ci devraient également se soucier des coûts indirects que provoquent les restructurations. Bien que plus sensibles et difficiles à comptabiliser, ils ont une influence 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 affecte le contrat psychologique qui unit l'employeur et les salariés qui définissent les obligations et les attentes des parties (Pichault, 2006; Perretti, 2004). La répétition et la rapidité des changements que vivent les organisations ont altéré cette relation en écartant un principe de base de la relation d'emploi : la sécurité de l'emploi sur le long terme en échange d'une prestation de travail de qualité et d'une loyauté au travail (Beaujolin-Bellet et Schmidt, 2012). Cette brèche provoque des modifications dans le comportement des salariés et des attitudes attendues. Ce bris du contrat psychologique affecte particulièrement les employés survivants à la restructuration. Beaujolin-Bellet et Schmidt (2012) évoquent ainsi la catégorie des «survivants» comme des employés restant 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 apportent plusieurs effets négatifs sur les salariés, sur les managers et sur l'organisation elle-même (Loufrani-Fedida et al., 2015; Noël, 2004). Cameron et al. (1993) ont identifié 12 caractéristiques négatives des restructurations associées avec les entreprises en déclin organisationnel. On y fait référence à la logique 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 que de nombreuses embûches sont possibles. La référence à ces caractéristiques négatives suscite un questionnement face 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 avoir des effets néfastes sur l'organisation, nous allons nous intéresser aux questions suivantes: qu'est-ce qui caractérise les entreprises qui réussissent leur restructuration? Comment réussissent-elles à passer au travers cette période de turbulence? Quelles sont les conditions qui favorisent leur succès? Cameron (1994) a évoqué certaines conditions qui ont fréquemment été reprises depuis 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 été lourdement touché depuis une quinzaine d'années.

Le secteur manufacturier

Nous avons vu que les restructurations ont pris un essor considérable ces dernières années en raison notamment de la capacité à réduire la masse salariale dans des périodes troubles. Les restructurations semblent répondre à un besoin des managers afin d'atteindre les objectifs et résultats escomptés en termes économiques, financiers 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 à 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). Dans les raisons venant expliquer ce phénomène, on remarque l'intensité du capital technologique. Les pays bénéficiant d'industries à haute technologie ont su traverser l'épreuve du temps face aux pressions externes en comparaison 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 à maintenir la capacité numérique des emplois. Ceux-ci deviennent plus précaires, stressant et angoissant (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'emplois annoncées seraient attribuables à un transfert d'emploi à un autre emplacement. Dans ce secteur d'activité, les pertes d'emplois associées aux suppressions d'emplois se caractérisent comme 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 commun.

Le secteur manufacturier au Québec ne s'est pas comporté différemment face aux modifications de l'environnement externe (Prudent, 2012). Il s'est affiché en décroissance alors que les entreprises de service 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 de procéder à des réductions d'effectifs fait souvent référence à des raisons externes (Bernard, 2009). Ces motifs seraient attribuables notamment à la valeur de la devise canadienne, le coût d'énergie, les effets de la mondialisation et la rareté de la main-d'œuvre qualifiée (Prudent, 2012). D'un point de vue idéologique, ces justifications favorisent le processus d'acceptabilité sociale alors que les chercheurs ont démontré que des raisons associées à la productivité sont souvent la principale raison (Casio, 2010; Arnaud et Naulleau, 2015).

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 auxquelles il a fait face 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 ont 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 principale visée d'établir pour ces entreprises les conditions qui ont favorisé le succès de leur restructuration.

La méthodologie

L'étude de cas permettra d'obtenir une collecte de données en profondeur en faisant ressortir les conditions qui ont permises de traverser cette étape charnière dans la pérennité de l'entreprise. Nous avons rencontré le directeur des ressources humaines pour chacun des cas à l'aide d'un questionnaire préalablement construit afin de permettre 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 de 60 minutes afin de préciser certaines informations et enrichir la cueillette de données initiales. Afin d'assurer la codification pour 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 recherches complémentaires. Les deux entreprises traitées dans le cadre de cette étude ont demandé à ce que les résultats soient dépersonnalisés afin de garder leur identité anonyme. Dans un environnement aussi compétitif que les secteurs 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».

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

Conditions	Explications
Abondance d'informations et de communications	La réaction des employés a été directement reliée à la qualité des informations données.
Cohérence des valeurs	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 aider les victimes.

Tableau 3 Synthèse de la collecte de données de l'entreprise B

Conditions	Explications
Gestion des ressources humaines plus participative	L'implication des employés a augmenté 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 des valeurs	Le partage des valeurs permet aux employés 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.

Analyse et discussion

L'analyse des cas «A» et «B» a fait ressortir certaines conditions qui sont présentes chez les deux entreprises. La condition de la légitimité a émergé comme première condition. Bien que les restructurations soient fortement impopulaires, elles peuvent être explicables. Encore faut-il le vouloir. 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 du syndrome du survivant comme 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 face au succès de l'entreprise. Cette volonté de réussite en investissant dans des pratiques de gestion des ressources humaines constitue un message éloquent de la direction que les actes sont conséquents des paroles véhiculées. Cette cohérence dans le discours et dans les actions posées représente les fondations de la motivation des salariés à maintenir leur engagement et leur niveau de performance dans leur emploi. Il s'agit du respect du contrat psychologique entre l'employeur et l'employé dans sa nature intrinsèque.

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 mettre les conditions favorables afin de maintenir la motivation malgré les difficultés rencontrées. Se faisant, cela réduit la démotivation et les comportements destructeurs qui peuvent être identifiés dans certaines restructurations. Cette forme de soft management illustre la complexité du salarié dans la gestion d'une organisation. La morosité associée à une restructuration doit, au regard des cas vus, être minimisée afin de permettre aux salariés de passer au travers de 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 efficaces. Les deux cas reconnaissent qu'ils étaient plutôt novices dans la gestion d'une restructuration et qu'ils ont fait un apprentissage par l'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 par la régularité des emplois. Le rapport de force imposé par l'employeur rend inévitable la restructuration. Mais c'est dans l'articulation des conditions de succès que l'entreprise réussira son projet de restructuration. Alors la fragilité organisationnelle s'exerce dans sa plus simple expression, les salariés doivent maintenir leur force active qui permettra 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 études de cas et leur contexte et explications propres à chacun.

Tableau 4 Les conditions de succès relevées dans les deux cas

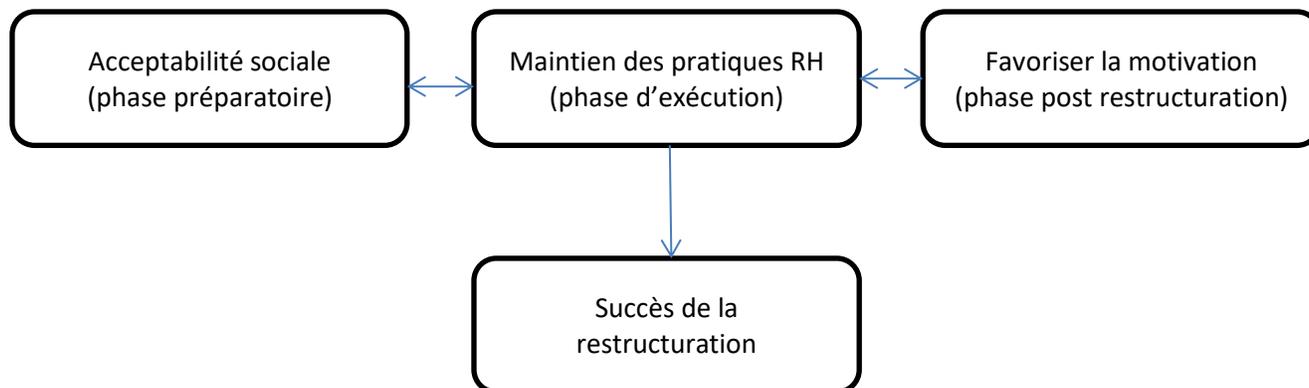
Conditions de succès	Explications
Augmentation du degré d'acceptabilité sociale	Le souci de légitimer les restructurations a été senti dans les deux cas. L'information sur la situation et des communications efficaces ont facilité le passage de cette étape.
Maintien des investissements dans les pratiques de GRH	Les deux cas ont maintenu leurs investissements dans les pratiques de GRH et ont ainsi permis d'envoyer un message clair à l'effet que les actionnaires continuaient de croire dans l'entreprise et au projet d'affaires.
Favoriser des pratiques de motivation au quotidien	Dans les deux cas, on a noté les efforts de diverses tentatives afin de motiver les employés malgré les embûches. Le plaisir au travail ou le bonheur ont développé de meilleures attitudes pour affronter les épreuves.

Les restructurations, au-delà de l'électrochoc provoqué par l'annonce, peuvent permettre à une organisation de jouir d'un meilleur engagement des salariés. Alors que ceux-ci sont régulièrement identifiés comme les survivants, ils peuvent également se rapprocher de l'employeur en augmentant le 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.

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 et surtout, davantage interpellant 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. Le modèle qui en ressort s'articule comme suit :

Tableau 5 **Modèle développé pour expliquer le 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 communication et du partage des informations afin d'inclure les salariés comme partie prenante du projet. L'acceptabilité sociale devient une condition essentielle du projet. 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.

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 démontre 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 être imagé comme le manque d'entretien associé à un véhicule. Avant longtemps, les défaillances techniques prendront le dessus. Cameron souligne l'adaptabilité de la gestion des ressources humaines.

Finalement, dans la phase post-restructuration, les employés restants doivent demeurer motivés et engagés 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, le souci des insécurités des salariés et la prépondérance des forces permettant aux salariés d'exécuter son travail avec diligence. Les cas ont révélé le souci d'avoir du plaisir au travail comme 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 révélées 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 davantage accessibles certains éléments essentiels à la conduite d'une restructuration comme le démontre le tableau 7.

Tableau 7 Liens entre Cameron et les conditions identifiées

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

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 à passer avec succès leur restructuration. Cameron (1994) a fait ressortir de multiples conditions de succès. Le volume et le manque de pragmatisme en regard aux besoins des dirigeants ont réduit la portée de ces travaux. Dans un contexte différent et avec un objectif différent, nous avons tenté de simplifier la recherche des conditions de succès afin d'en faciliter l'approche pour permettre une meilleure 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 ceux-ci apporte un éclairage nouveau sur ce phénomène. En s'intéressant au secteur manufacturier, cela a permis de générer une meilleure compréhension des déterminants qui viennent occasionner des actes de suppressions d'emplois. À l'intérieur de l'étude des cas, des conditions ont été primées permettant d'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 passées au travers de 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 nos résultats obtenus. Il serait pertinent de compléter l'étude en introduisant une analyse comparative afin d'augmenter 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 termes 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 démontré qu'une majorité d'entreprises réfléchissent à restructurer leurs activités pour des motifs financiers, la considération pour une approche davantage humaine semble porteuse d'espoir, de rendements 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 de démontrer des similitudes entre les deux cas sur les conditions qui ont favorisé le passage de cette épreuve organisationnelle. Il sera important de valider lors d'autres études ces conditions, mais également de tenter de les qualifier en termes d'importance et en termes 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 recherches 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.

Bibliographie

1. Amadiou, J.F. (1999), Gestion de l'emploi, Encyclopédie de la Gestion et du Management, Le Duff R., Paris, Dalloz.
2. Appelbaum, S. H., Everard, A., & Hung, L. T. (1999). Strategic downsizing: Critical success factors. *Management Decision*, 37(7), 535-552.
3. 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.
4. Arzeni, S. (2004). Mieux vaut prévenir que guérir. Un regard international sur les mutations industrielles. *Réalités industrielles*, 35.
5. Aubert, J-P. (2002), Mutations industrielles, mode d'emploi, note de synthèse du rapport au Premier ministre sur les mutations industrielles.
6. Beaujolin, R. et Schmidt, G. (2012), « Les restructurations d'entreprises », Repères, La Découverte, Paris, France
7. Berger, E. D. (2006). 'Aging' identities: Degradation and negotiation in the search for employment. *Journal of aging studies*, 20(4), 303-316.
8. Bernard, É. L. I. E. (2009). La gestion de la crise et les fondements monétaristes.
9. Bourguignon, R., Cornolti, C., Fabre, C., & 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.
10. Boyer, T. (2005), Déconstruction du projet de licenciement, Revue de l'IRES, No 1.
11. Cameron, K. S. (1994), Strategies for successful organizational downsizing, Human Resource Management, vol. 33, no 2, p. 189-211

12. Cameron, K.S., Freeman, S., Mishra, A.K. (1994), Downsizing And Redesigning Organizations, in Huber P., Glick W., Organizational change and redesign – Ideas and insights for improving performance, New York|Oxford University Press, p. 19-64
13. Cascio, W. F. (2010). Downsizing and redundancy. In A. Wilkinson, N. Bacon, T. Redman, & S. Snell (Eds.), *The SAGE book of human resource management* (pp. 336–347). London.
14. Cornolti, C. et Moulin, Y. (2007), Pourquoi les suppressions d’emplois ne produisent-elles pas une hausse de la performance ? *Management et avenir*, no 11, p. 63-92.
15. Dubouloy, M., & Fabre, C. (2002). Les restructurations d’entreprises. De la rationalité économique à la souffrance des hommes. *Gérer et comprendre*, 67, 43-55.
16. Fairhurst, G. T., Cooren, F., & Cahill, D. J. (2002). Discursiveness, contradiction, and unintended consequences in successive downsizings. *Management Communication Quarterly*, 15(4), 501-540.
17. Faulkner, M. (2015). Perspectives multidimensionnelles sur les restructurations d’entreprise, Québec, Les Presses de l’université Laval, 2014, 358 p. *La nouvelle revue du travail*, (6).
18. Gagnon, O. (2017). Les conditions de succès des restructurations. Thèse de doctorat de l’Université Paris I Panthéon Sorbonne, Paris.
19. Jalette, P. et S. Chevance (2008), «De la délocalisation à la relocalisation : carte routière et implications pour les relations industrielles», *Effectif*, vol. 11 no.4, sept.-oct., 50-53.
20. Loufrani, S., Oiry, E. et Saint-Germes E. «Vers un rapprochement de l’employabilité et de la gestion des compétence». *Revue de gestion des ressources humaines* 3/2015 (N° 97) , p. 17-38
21. Noël, F. (2004), Les suppressions d’emplois, entre contraintes économiques et pressions sociales, Paris, Vuibert, FNEGE.
22. Perretti, J.-M. (2004), Les clés de l’équité dans l’entreprise, éditions d’Organisation, 194P.
23. Pichault, F., Warnotte, G., et Wilkin, L. (1998). *La fonction ressources humaines face aux restructurations. Trois cas de downsizing*. Paris, France: L’Harmattan.
24. Pichault François, « L’intervention en organisation : une question de légitimation systémique », *Revue internationale de psychosociologie* 26/2006 (Vol. XII) , p. 63-96.
25. Pilat, D., Cimper, A., Olsen, K. B., & Webb, C. (2006). The changing nature of manufacturing in OECD economies.
26. Prudent, N. (2012). Crise du secteur manufacturier au Québec: ampleur et nature des restructurations impliquant des licenciements collectifs entre 2003 et 2008.
27. Rouleau, L. *Management International* Vol. 5, No 1 (Fall 2000): 45
28. 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*. 2007(no223), p. 13-24.