UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE

Synthèse de la recherche

RÉUSSIR UNE RÉDUCTION DES EFFECTIFS : UTOPIE OU RÉALITÉ?

Par

Mélanie Blais

Johanne Duchesneau

Normand Hainse

Miguel Rioux

Dans le cadre du séminaire international

Maîtrise en gestion de la formation

Sous la supervision de

Jean-François Roussel, professeur

Septembre 2012

Table des matières

1. INTRODUCTION 3

2. MISE EN CONTEXTE 3

3. THÉMATIQUE RETENUE ET OBJECTIF DE RECHERCHE 5

4. RECENSION DES ÉCRITS 5

4.1 La schématisation 5

4.2 Les causes 6

4.3 La décision de procéder à une réduction des effectifs 7

4.4 Les impacts de la réduction des effectifs 7

4.5 Les leviers permettant d'atténuer les impacts négatifs d'une réduction des effectifs 9

5. BALISAGE 15

5.1 Les causes 15

5.2 La décision 16

5.3 Processus de réduction des effectifs 16

5.4 Impacts 17

6. RECOMMANDATIONS ET CONCLUSION 18

6.1 Tenir compte de la cause à l'origine de la réduction des effectifs 18

6.2 S'assurer de la cohérence entre la politique de gestion des ressources humaines et les stratégies employées 19

7. RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES 20

ANNEXE 1 – TABLEAU VISANT À GUIDER LA RÉFLEXION EN SITUATION DE RÉDUCTION DES EFFECTIFS 24

1. Introduction

Qu'il s'agisse ou non d'une mode, la réduction des effectifs est une pratique encore bien présente dans les organisations. Certaines entreprises l'utiliseront dans un contexte de survie, alors que d'autres s'en serviront afin d'augmenter leur profitabilité. Quoi qu'il en soit, des vagues importantes de réduction des effectifs ont eu lieu et ont laissé des traces indélébiles dans les sociétés nord-américaines. Basée sur une problématique réelle vécue dans une entreprise manufacturière du secteur alimentaire, cette recherche-action a pris forme à la suite d'une recension des principaux écrits sur le sujet et parus au cours des dix dernières années. Elle a pour but d'identifier les leviers qui permettent de diminuer les impacts de la réduction des effectifs. Pour étayer davantage la recherche, un balisage a également été réalisé auprès de trois entreprises manufacturières québécoises. L'ensemble de cette analyse se conclut par des recommandations qui sauront permettre aux praticiens de rendre tangible la mise en œuvre des leviers identifiés, et ce, afin de diminuer les impacts de la réduction des effectifs.

2. Mise en contexte

Selon une étude menée en 1999 par la Society of HR Management auprès de 1 468 entreprises, 50 % d'entre elles ayant réalisé un processus de réduction des effectifs ont mentionné avoir constaté une perte de productivité, une augmentation de leurs coûts de non-qualité et une hausse des frais liés aux heures supplémentaires. Elles ont par ailleurs affirmé être passées à côté d'occasions d'affaires intéressantes (Appelbaum, Everard, et Hung, 1999). De plus, lors d'une étude longitudinale de six ans (Yu et Park, 2006) menée auprès de 258 entreprises coréennes, trois conclusions ont été tirées :

- les entreprises qui utilisent la réduction des effectifs comme méthode pour améliorer leur performance connaissent plus de difficultés financières que celles qui n'y ont pas recours;

- la réduction des effectifs a eu des effets positifs sur les organisations en améliorant les performances financières et l'efficacité, mais elle est sans effet sur la productivité des employés;
- une première utilisation d'un tel processus donne de meilleurs résultats, comparativement à une utilisation répétitive au sein de la même organisation.

À la lumière de ces données, il est donc possible de préciser que bien que les intentions lors de la mise en place d'un processus de réduction des effectifs soient d'augmenter les profits, de diminuer les coûts et de rechercher une meilleure productivité, très peu d'entreprises témoignent aujourd'hui de l'atteinte de ces objectifs.

L'entreprise retenue dans le cadre de ce projet est la propriété d'une multinationale et œuvre dans le domaine agroalimentaire. Depuis 2001, elle connaît une baisse de revenus de l'ordre de 44 % alors que les bénéfices avant intérêts, impôts sur les bénéfices, amortissement et dévaluation du portefeuille (BAIIA) sont en baisse de 83 %. Ces données démontrent sans équivoque que l'entreprise est dans un contexte important de décroissance.

Trois changements importants ont pu être identifiés dans le cadre des rencontres réalisées :

- le départ de gestionnaires clés au sein de l'organisation (trois directeurs sur quatre);
- la centralisation des décisions et du contrôle au siège social;
- la mise en œuvre de lignes directrices en matière de développement des produits et de critères de gestion maintenant élaborées par le siège social, d'où une perte de la « couleur » locale malgré plus de 70 ans de présence au Québec.

Douze employés (trois directeurs, trois opérateurs et six superviseurs) ont été rencontrés afin de bien comprendre la situation à l'interne. Certains des propos recueillis en témoignent : « Au début, c'était la qualité, et aujourd'hui, c'est la quantité qui compte »; « … ce qui était refusé hier est désormais accepté. On était fiers de nos produits auparavant » et enfin « … les changements ne sont pas communiqués, ils sont imposés ».

3. Thématique retenue et objectif de recherche

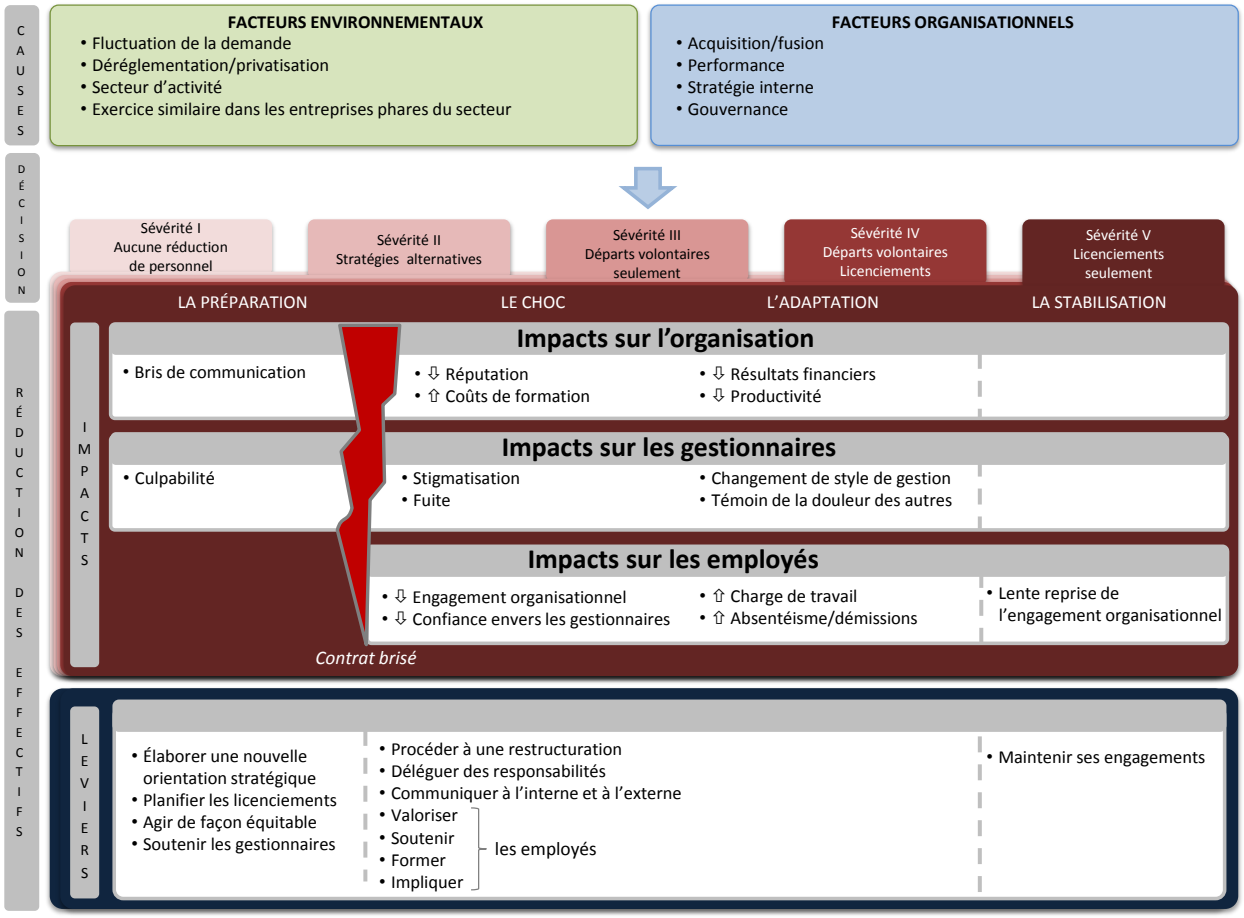
À la suite de la lecture de plusieurs définitions traitant de la réduction des effectifs, celle proposée par Travaglione et Cross (2006) a été retenue : « Il s'agit de la réduction de la taille et des coûts d'une organisation de même que l'amélioration de ses processus d'affaires, en vue d'améliorer son efficacité, sa productivité, sa compétitivité ».

En effet, cette définition décrit bien la situation vécue par l'entreprise retenue. Plusieurs actions importantes visant à permettre à l'entreprise de retrouver le chemin de la rentabilité ont été mises en œuvre (changements d'image, de produits ainsi que de matières premières), mais aucune n'a eu le succès escompté. Dans ce contexte, l'objectif poursuivi par cette recherche se formule ainsi : identifier les leviers permettant de minimiser les impacts de la réduction des effectifs.

4. Recension des écrits

4.1 La schématisation

Au terme d'une recension d'écrits portant sur la réduction des effectifs, nous avons retenu 74 articles scientifiques, cinq ouvrages et deux métarevues issues de recherches menées au cours des 20 dernières années. Un schéma regroupant les principaux éléments recensés a été dressé. Celui-ci est divisé en quatre sections soit : les causes, la décision, les impacts et les leviers.

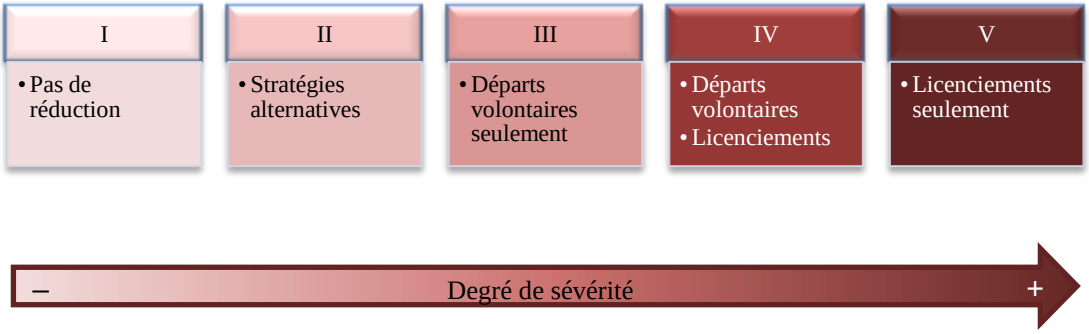


4.2 Les causes

Tout comme le mentionnait Datta, Guthrie, Basuil et Pandey (2010), la réduction des effectifs trouve ses origines dans les facteurs environnementaux et organisationnels. Les premiers font référence aux fluctuations du marché, à la déréglementation et à l'image projetée par les entreprises phares d'un même secteur d'activités, alors que les seconds sont davantage liés aux processus d'acquisition, à la performance interne, aux stratégies, au mode de gouvernance et aux politiques en ressources humaines.

4.3 La décision de procéder à une réduction des effectifs

Lorsqu'une entreprise souhaite maximiser son efficacité et sa compétitivité en procédant à une réduction des effectifs, plusieurs options s'offrent à elle. Iverson et Zatzick (2007) ont décliné ces différentes options en cinq stratégies possibles. Plus la stratégie employée se situe à droite du continuum, plus les réductions d'effectifs seront sévères.



Ainsi, plus le degré de sévérité est élevé, plus les impacts négatifs sur l'organisation, les gestionnaires et les employés seront importants lors de la réduction des effectifs (Iverson et Zatzick, 2007; Zatzick, Marks et Iverson, 2009).

4.4 Les impacts de la réduction des effectifs

4.4.1 Le contrat brisé

Selon Trevor et Nyberg (2008), l'annonce de la réduction des effectifs a un effet immédiat sur la relation employeur/employé. Ce point de rupture, communément appelé « contrat brisé » a été cité dans un grand nombre des recherches consultées. Rousseau (1995) le décrit comme étant issu des croyances individuelles que les employés entretiennent concernant les termes d'un accord tacite entre eux et l'employeur. En effet, une de ces croyances est liée au fait que l'employé aura droit à un « emploi à vie » en échange de durs labeurs et de sa loyauté envers l'organisation (Brocker, 1992; Robinson, 1996; Kets de Vries et Balazs, 1997).

4.4.2 La réduction des effectifs dans le temps

Nous appuyant sur Allen, Freeman, Russell, Reizenstein et Rentz (2001) qui se sont eux-mêmes basés sur le cycle de transition de Nicholson et West (1988), nous présentons les impacts d'une réduction des effectifs à travers quatre périodes dans le temps.

Périodes de transition		
	Préparation	Se situe entre le moment où la décision de procéder à une réduction des effectifs est prise et le moment de l'annonce aux employés.
	Choc	Se situe dans les premières semaines suivant l'annonce faite aux employés.
	Adaptation	Suit immédiatement la période du choc et s'échelonne habituellement sur une période d'un an et demi à deux ans.
	Stabilisation	Suit la période d'adaptation (environ deux ans après l'annonce initiale).

4.4.3 Les impacts affectant l'organisation

L'organisation subit les impacts de la réduction des effectifs aussi bien au moment où l'annonce est faite qu'après. Ces impacts comprennent une atteinte à la réputation (Karake, 1998; Zyglidopoulos, 2004; Zyglidopoulos, 2005; Flanagan et O'Shaughnessy, 2005), une hausse des coûts de formation (Kets de Vries et Balazs, 1997; Zhao, Wayne, Glibkowski et Bravo, 2007), une baisse des résultats financiers en bourse (Worrell, Davidson et Sharma, 1991; Iqbal et Shetty, 1995; De Meuse, Bergmann, Vanderheiden et Roraff, 2004) et une baisse de productivité au cours des deux premières années suivant la réduction (Elayan, Swales, Maris et Scott, 1998).

4.4.4 Les impacts affectant les gestionnaires

Plusieurs auteurs soulignent qu'en contexte de réduction des effectifs, le gestionnaire est accablé d'un double fardeau (Kets de Vries et Balazs, 1997; Dewitt, Trevino et Mollica, 2003; Clair et Dufresne, 2004). En plus de jouer un rôle décisionnel ingrat, le gestionnaire est un employé qui pourrait, lui aussi, se voir licencié au terme du processus. Certains effets négatifs peuvent se faire sentir tels qu'un sentiment de culpabilité (Clair et Dufresne, 2004), un sentiment de stigmatisation (Kets de Vries et Balazs, 1997; Mishra, Spreitzer et Mishra, 1998; Clair et Dufresne, 2004), une tendance à la fuite (Brockner, 1992; Kets de Vries et Balazs, 1997; Clair et Dufresne, 2004; Grunberg, Moore et Greenberg, 2006), un changement de style de gestion (Dewitt, Trevino et Mollica, 2003) et le fardeau d'être témoin de la douleur des autres (Clair et Dufresne, 2004).

4.4.5 Les impacts affectant les employés

Les impacts sur les employés se font quant à eux sentir à la suite de l'annonce de la réduction d'effectifs dans les phases du choc, de l'ajustement et de la stabilisation. Ces impacts prennent la forme d'une baisse de l'engagement organisationnel (Mishra, Spreitzer et Mishra, 1998; Lee et Corbett, 2006; Zhao, Wayne, Glibkowski et Bravo, 2007), d'une diminution de la confiance envers les gestionnaires (Mishra, Spreitzer et Mishra, 1998; Zhao, Wayne, Glibkowski et Bravo, 2007), d'une surcharge de travail (Mishra et Spreitzer, 1998) et d'une hausse de l'absentéisme et des démissions (Allen, Freeman, Russell, Reizenstein et Rentz, 2001; Lee et Corbett, 2006; Travaglione et Cross, 2006; Zhao, Wayne, Glibkowski et Bravo, 2007).

4.5 Les leviers permettant d'atténuer les impacts négatifs d'une réduction des effectifs

Les auteurs qui se sont attardés à la problématique de la réduction des effectifs au cours des 20 dernières années ont soulevé plusieurs actions pouvant avoir une incidence sur les

impacts négatifs d'un tel processus. Nous présentons ici 13 leviers qui permettent d'atténuer certains des effets négatifs liés à une réduction des effectifs.

4.5.1 Opter pour la stratégie de réduction des effectifs la moins sévère possible

Les stratégies alternatives sont lentes à implanter et n'atteignent souvent pas le niveau de réduction souhaité. Elles engendrent cependant beaucoup moins d'impacts négatifs sur l'organisation, les gestionnaires et les employés. Par exemple, la stratégie comprenant des départs volontaires engendre plus d'impacts négatifs que les stratégies alternatives, mais beaucoup moins que lorsqu'il est question de licenciements. Cette stratégie est cependant beaucoup plus coûteuse que les licenciements, puisque les offres de départ se doivent d'être alléchantes pour convaincre un nombre suffisant d'employés de quitter l'entreprise. Les licenciements sont, de prime abord, moins onéreux puisque l'entreprise peut offrir une compensation minimale aux employés licenciés, mais les impacts négatifs sur les employés sont généralement très élevés (Iverson et Zatzick, 2007).

4.5.2 Élaborer une nouvelle orientation stratégique

Il est important d'établir une nouvelle orientation stratégique qui précise la direction que prendra l'entreprise à la suite des licenciements. Il ne faut pas qu'une réduction des effectifs soit le but de la stratégie, mais bien uniquement un moyen d'atteindre ce but (Cameron, 1994). Une orientation claire augmentera la confiance des employés envers les gestionnaires et l'organisation (Lee et Corbett, 2006). Elle leur permettra également de croire que l'entreprise se remettra du processus, et ainsi d'espérer avoir un avenir au sein de l'organisation (Mishra, Spreitzer et Mishra, 1998).

4.5.3 Planifier les licenciements

Les gestionnaires doivent avoir une vision claire de l'orientation future de l'organisation afin de déterminer quels employés, en raison de leurs compétences, seront les piliers autour desquels ils bâtiront l'avenir. Si cette étape n'est pas réalisée méticuleusement,

l'organisation pourrait se voir privée de certains savoirs souvent tacites qui se révéleront par la suite cruciaux à son bon fonctionnement. Dans cette éventualité, l'entreprise pourrait devoir débourser beaucoup pour récupérer ce qu'elle a perdu. Elle devrait alors se résoudre soit à former les employés toujours en poste, soit à réembaucher une personne qui aura été licenciée, soit à engager et à former une nouvelle ressource ou encore à se tourner vers un consultant externe (Kets de Vries et Balazs, 1997; Zhao, Wayne, Glibkowski et Bravo, 2007). De plus, un gestionnaire qui a la perception que les employés qui composent son équipe ont les compétences nécessaires pour aider l'entreprise à prospérer a plus de chance de recourir à un style de gestion plus participatif qu'autocratique (Dewitt et collab., 2003). Comme nous le verrons dans un levier subséquent, le fait de déléguer des responsabilités peut avoir un impact positif sur les employés.

4.5.4 Agir de façon équitable

Lors de la planification des licenciements, il importe de tenir compte de la perception des employés quant à la pertinence de la réduction, aux critères utilisés pour identifier les gens licenciés et à la façon dont ces derniers sont traités et soutenus à la suite du licenciement (Shah, 2000; Chadwick, Hunter et Walston, 2004; Clay-Warner, Hegtvedt et Roman, 2005; Datta et collab., 2010). Si le gestionnaire juge que le processus de décisions est injuste, il aura tendance à ressentir et à démontrer une faible estime de soi après l'élaboration de la liste de licenciements. Cet état nuira à sa capacité d'influencer positivement les employés (Wiesenfeld, Brocker et Thibault, 2000). Selon Trevor et Nyberg (2008), lors d'une réduction de personnel, les intentions de démission augmentent de 63 % lorsque les employés perçoivent que l'entreprise n'est pas axée sur des pratiques équitables, alors qu'elles augmentent uniquement de 15 % lorsque cette perception d'équité est présente.

4.5.5 Soutenir les gestionnaires

La présence du gestionnaire étant un élément important pour minimiser les impacts négatifs vécus par les employés (Cameron, Freeman et Mishra, 1993; Kets de Vries et Balazs,

1997), une formation visant à leur enseigner des techniques leur permettant de garder un équilibre sain entre leurs responsabilités et leur bien-être personnel en temps de crise peut permettre de mieux gérer la situation (Mishra, Spreitzer et Mishra, 1998; Clair et Dufresne, 2004). La mise en place de groupes d'échanges, par exemple, permettra aux gestionnaires d'obtenir le soutien nécessaire des collègues pour affronter des épreuves difficiles liées à l'annonce d'une réduction des effectifs, telles que la stigmatisation (Mishra, Spreitzer et Mishra, 1998; Clair et Dufresne, 2004).

4.5.6 Procéder à une restructuration

D'un point de vue financier, lorsque la réduction des effectifs est associée à une restructuration/consolidation, le cours de l'action augmente avant et pendant l'annonce (Worrell, Davidson et Sharma, 1991; Palmon, Sun et Tang, 1997; Elayan, Swales, Maris et Scott, 1998; Hahn et Reyes, 2004). Une restructuration permet également de redistribuer les tâches auprès des employés toujours en poste, ce qui vient équilibrer la charge de travail (Mishra et Spreitzer, 1998). Moins surchargé, l'employé a un sentiment de contrôle et d'autonomie plus grand. Cette pratique permet d'accroître l'engagement organisationnel (Knudsen, Johnson, Martin et Roman, 2003).

4.5.7 Déléguer des responsabilités

Un employé à qui l'on attribue plus de responsabilités, s'il possède les compétences pour les accomplir, aura un sentiment de contrôle beaucoup plus grand sur son emploi. Il sera donc beaucoup plus actif dans le processus de réduction des effectifs (Mishra et Spreitzer, 1998; Niehoff, Moorman, Blakely et Fuller, 2001; Spreitzer et Mishra, 2002; Knudsen, Johnson, Martin et Roman, 2003). Si ces nouvelles responsabilités sont perçues par l'employé comme lui donnant accès à un emploi enrichi où il obtient plus d'autonomie, cela peut le mener à un plus grand engagement organisationnel (Niehoff, Moorman, Blakely et Fuller, 2001). Il est donc important de communiquer aux employés les nouvelles opportunités qui s'offrent à eux (Shah, 2000).

4.5.8 Communiquer à l'interne et à l'externe

Les organisations ont tout à gagner à mettre sur pied un plan de communication où les annonces sont fréquentes et transparentes (Chadwick, Hunter et Walston, 2004; Gandolfi, 2008). Les communications internes augmentent la perception de contrôle et le niveau de confiance des employés (Mishra, Spreitzer et Mishra, 1998). De plus, un gestionnaire qui fait preuve de transparence risque de s'attirer la sympathie des employés; ceux-ci afficheront alors plus d'ouverture à la coopération pour sortir l'organisation du marasme (Kets de Vries et Balazs, 1997; Kowske, Lundby et Rasch, 2009). Afin d'éviter une dégradation de la réputation de l'entreprise, il est important d'établir des relations avec les familles des employés, l'administration municipale, la presse locale et nationale, les politiciens, les centres d'emploi et les gouvernements (Mishra, Spreitzer et Mishra, 1998).

4.5.9 Valoriser les employés

La perception qu'ont les employés de la raison de leur « survie » dans l'organisation a une incidence sur leur façon de réagir à la réduction des effectifs. Au cours de leur recherche, Kumar et Pranjal (2009) ont découvert que les employés attribuaient leur survie aux réductions à l'une des quatre raisons suivantes : les compétences, l'effort, une aide externe ou la chance. Si la raison perçue est liée aux compétences et à l'effort, l'employé pourra ressentir un sentiment de fierté et être plus confiant. Les gestionnaires doivent faire tout en leur pouvoir pour attribuer la présence des employés à leur mérite et à leurs efforts. Si le gestionnaire ne se préoccupe pas de valoriser l'employé, ce dernier aura tendance à attribuer la conservation de son poste à la chance et il risque de ressentir beaucoup de stress en se disant que si un nouvel épisode de réduction survient, il ne sera peut-être pas aussi chanceux. Son engagement risque de décroître puisqu'il ne se sent pas en contrôle de son avenir.

4.5.10 Soutenir les employés

Les employés sont particulièrement attentifs aux messages et aux réactions des gestionnaires en situation de réduction des effectifs (Wiesenfeld, Brocker et Thibault, 2000; Dewitt, Trevino et Mollica, 2003). Lorsqu'ils sont en présence d'employés, les gestionnaires se doivent d'être positifs, et non d'afficher une attitude défensive ou empreinte de paranoïa (Cameron, 1994; Kowske, Lundby et Rasch, 2009). Au cours d'un processus tel que la réduction des effectifs où règne un climat d'incertitude, la reconnaissance d'un gestionnaire pour un travail bien fait est d'autant plus importante (Kowske, Lundby et Rasch, 2009).

4.5.11 Former les employés

Pour minimiser l'effet de surcharge de travail que vivent certains employés (qui doivent par exemple ajouter les tâches d'un ancien collègue aux leurs alors qu'ils doutent de leurs compétences pour le faire), il est suggéré d'offrir des formations à ceux qui en ressentent le besoin (Cameron, 1994; Gandolfi, 2008). Grâce aux nouvelles compétences acquises, les employés auront le sentiment d'être plus en contrôle de leur environnement (Mishra, Spreitzer et Mishra, 1998).

4.5.12 Impliquer les employés

Lorsque les employés sont consultés et impliqués, il en résulte un sentiment de contrôle qui aide à atténuer les effets négatifs de la réduction des effectifs (Cameron, 1994; Shah, 2000; Datta et collab., 2010). Lee et Corbett (2006) ont avancé que les employés consultés à propos des décisions une fois la réduction des effectifs effectuée démontrent un plus haut niveau d'engagement envers l'organisation.

4.5.13 Maintenir ses engagements

Allen, Freeman, Russell, Reizenstein et Rentz (2001) ont rapporté que la baisse de l'engagement organisationnel est l'effet négatif qui tend le plus à perdurer. Tous les leviers permettant d'agir sur la baisse de l'engagement vécu par les employés lors d'une réduction des effectifs sont des moyens de lutter contre ses effets. Il importe de tenir ses engagements et de maintenir les actions mises en place au cours des phases précédentes.

5. Balisage

Dans le but d'enrichir les résultats de notre recherche, trois entreprises du secteur manufacturier québécois de taille différente ont partagé leurs pratiques. Ces entreprises ont été sélectionnées puisqu'elles avaient procédé à une réduction des effectifs au cours des cinq dernières années.

La première entreprise est de grande taille. Œuvrant dans le secteur du transport, elle compte plus 90 000 employés dans le monde, dont 1 100 employés au Québec. La seconde entreprise est de taille moyenne. Entreprise privée manufacturière comptant près de 550 employés, dont 450 au Québec et 95 aux États-Unis, elle évolue dans le secteur de l'ébénisterie commerciale. Finalement, la troisième entreprise compte plus de 150 employés, dont 110 qui travaillent au siège social situé au Québec. Elle se spécialise dans la conception et la fabrication de produits à la main et sur mesure.

5.1 Les causes

La crise économique de 2008 est le facteur déclencheur principal de la réduction des effectifs dans les trois organisations rencontrées. Cette crise a affecté plusieurs entreprises au Québec ayant pour marché principal les États-Unis. Le contexte généralisé de baisse de la demande de leurs clients américains a en effet diminué leur profitabilité de façon importante. Par conséquent, deux des entreprises balisées ont mentionné avoir procédé à la réduction des effectifs dans la perspective d'une utilisation plus efficiente des ressources

humaines, alors que la grande entreprise a pour sa part décidé de procéder à un changement de son modèle d'affaires en abandonnant des activités non reliées à son expertise principale.

5.2 La décision

Les gestionnaires des organisations rencontrées lors du balisage ont mentionné avoir réduit les effectifs jusqu'au degré de sévérité IV, soit celui des départs volontaires et obligatoires. Cependant, la moyenne entreprise a tenté quant à elle de diminuer les départs obligatoires par une formule compensatrice de temps partagé, et ce, à tous les niveaux hiérarchiques, ce qui a minimisé les suppressions de postes. Compte tenu des mesures mises en place, la reprise a d'ailleurs été moins difficile parce que l'expertise des employés a été conservée à l'intérieur de l'organisation, comme le soutiennent les écrits.

5.3 Processus de réduction des effectifs

Sans toutefois décrire de façon spécifique les phases précisées dans notre schématisation ou de les aborder de façon directe, plusieurs éléments permettent de croire que les trois organisations ont traversé ces phases. Dans leurs mots, les interviewés ont confirmé les écrits à l'égard de la période de mutisme précédant le choc. L'un d'entre eux a mentionné : « Les gestionnaires ne se parlent plus et s'isolent dans chacun de leurs secteurs. » Un autre exemple, cette fois relativement à la phase de stabilisation : « Nos employés sont contents de sentir la reprise, mais ils ne font pas entièrement confiance à l'équipe de gestion, ils craignent qu'il s'agisse de promesses en l'air. » Ces quelques exemples illustrent bien que les cycles de transition sont vécus par les organisations sans qu'ils soient toutefois explicités. Les gestionnaires, quant à eux, ont signifié une évolution variable de haut et de bas avant la reprise d'une productivité. « Il y a décroissance de la productivité au cours de l'année qui suit l'annonce. Après une année, la chute de productivité est freinée. Après deux ans, la productivité tend à remonter et revient à un niveau équivalent à l'année ayant précédé l'annonce. »

5.4 Impacts

Au cours des rencontres de balisage, les gestionnaires ont abordé les impacts du processus de réduction des effectifs sur leur organisation, leurs cadres et leurs employés. Tout d'abord, sur le plan des impacts sur l'organisation, les informations recueillies permettent de valider les éléments colligés lors de la recension des écrits. Par exemple, une baisse importante de la qualité des produits manufacturés ainsi qu'une augmentation de l'absentéisme ont été remarquées dans les trois organisations visitées. De plus, les résultats du balisage permettent d'avancer de nouveaux éléments, tels que la dégradation du climat de travail, l'augmentation des heures supplémentaires, la diminution des activités sociales et l'augmentation du nombre des blessures déclarées à la Commission de la santé et de la sécurité du travail. Un gestionnaire rencontré mentionne d'ailleurs que : « Les employés ont développé pendant cette période des troubles musculo-squelettiques, comme des tendinites et autres inflammations. »

En ce qui concerne les impacts sur les gestionnaires, il a été mentionné clairement par tous les acteurs que les cadres vivent une double pression en période de réduction des effectifs. En effet, certains nous ont confirmé qu'« en plus de perdre leurs collègues et amis, nos cadres doivent mettre en œuvre les coupures ». Ceci illustre bien la dualité vécue.

Enfin, en ce qui concerne les impacts sur les employés, les gestionnaires rencontrés lors du balisage ont mentionné qu'ils sont nombreux. Encore une fois, la majorité des impacts identifiés dans la recension ont été retrouvés lors du balisage. La stigmatisation des employés a par exemple été illustrée comme ceci : « Avant, nos employés croyaient que l'organisation leur offrirait des emplois à vie. Aujourd'hui, plusieurs d'entre eux ont mis leur CV à jour et continuent à craindre une nouvelle vague de mises à pied. » L'augmentation de la charge de travail a aussi été illustrée de façon claire : « Nos employés doivent maintenant opérer l'ensemble des équipements et être beaucoup plus polyvalents; ils doivent d'ailleurs faire plus en moins de temps. »

Par ailleurs, il a été constaté que la taille de l'organisation a eu de l'influence principalement sur le plan des moyens mis en place pour soutenir les employés et les cadres

pendant cette période. La grande et la moyenne entreprise ont généralement mis en place plusieurs des leviers identifiés dans la recension. Ils ont mentionné avoir pris le temps de soutenir les gestionnaires par des activités de formation structurées précédant la réduction des effectifs, avoir planifié de façon judicieuse les licenciements de façon à amoindrir les impacts internes et, enfin, avoir fait en sorte d'assurer une communication à l'interne et à l'externe précisant les enjeux et les actions pris en compte. Quant à la petite entreprise, compte tenu de ses ressources limitées, les impacts ont été beaucoup plus grands et les moyens utilisés beaucoup plus drastiques. Par exemple, la convention collective a été rouverte et l'ancienneté n'a pas été le facteur déterminant lors des mises à pied.

6. Recommandations et conclusion

À l'instar de Zatzick, Marks et Iverson (2009), nous concluons qu'il n'y a pas d'approche unique qui garantit la réussite d'une réduction des effectifs. Une analyse approfondie des réalités de chaque entreprise qui souhaite recourir à ce processus doit être réalisée avant d'établir une stratégie. Voici deux pistes de réflexion à explorer pour les entreprises au moment de mettre en place leur stratégie de réduction. Elles sont basées sur le modèle de Zatzick, Marks et Iverson (2009).

6.1 Tenir compte de la cause à l'origine de la réduction des effectifs

Lorsque l'entreprise cherche à augmenter sa compétitivité dans le futur et est en mode proactif, elle peut plus facilement se permettre d'adopter une approche qui se concentre sur les stratégies alternatives. Elle peut par exemple réduire le nombre d'embauches et réaffecter des employés d'une division qui sera abandonnée vers des divisions qui demeureront en activité. Ce premier contexte implique une nouvelle orientation stratégique et une restructuration.

Lorsque l'entreprise se trouve en mode réactif, notamment à la suite d'une baisse de la demande du produit ou en contexte de crise économique, les stratégies alternatives se veulent souvent insuffisantes et les suppressions deviennent plus sévères. Comme il est

question de la survie de l'entreprise, les résultats sont attendus à court terme. Il devient alors difficile à ce moment d'éviter la réduction des effectifs, que ce soit par des départs volontaires ou par des licenciements.

6.2 S'assurer de la cohérence entre la politique de gestion des ressources humaines et les stratégies employées

Lorsqu'une entreprise s'appuie sur l'engagement et le dévouement de ses employés afin d'atteindre ses objectifs, innover et demeurer compétitive, elle se doit de demeurer attentive afin de minimiser les impacts négatifs sur les employés afin qu'ils conservent un niveau d'engagement organisationnel élevé. Ainsi, même si la mise en place de stratégies alternatives nécessite plus de temps, il serait mal vu des employés que l'entreprise procède à des réductions des effectifs dans la mesure où elle n'a pas d'abord essayé d'autres stratégies. Dans ce contexte, privilégier les départs volontaires (avec bonis de séparation), une stratégie qui s'avère coûteuse, permet néanmoins à l'entreprise d'agir de façon cohérente.

Dans le cas d'une entreprise où l'approche repose moins sur l'engagement de l'employé et plus sur des mécanismes de contrôle, la stratégie pourrait aller jusqu'aux licenciements, mais ce faisant, il importe qu'elle agisse de façon équitable.

Voici un tableau adapté de Zatzick, Marks et Iverson (2009) permettant de guider la réflexion des dirigeants d'entreprise au moment de mettre en place une stratégie de réduction des effectifs.

7. Références bibliographiques

Allen, T. D., Freeman, D. M., Russell, J. E., Reizenstein, R. C., Rentz, J. O. (2001). Survivor reactions to organizational downsizing: Does time ease the pain? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74(2), p. 145-164.

Appelbaum, S. H., Everard, A., Hung, L. T. (1999). Strategic downsizing: critical success factors. *Management Decision*, 37(7), p. 535-552.

Brockner, J. (1992). Managing the effects of layoffs on survivors. *California Management Review*, 34(2), p. 9-28.

Cameron, K. S. (1994). Strategies for successful organizational downsizing. *Human Ressource Management*, 33(2), p. 189-211.

Cameron, K. S., Freeman, S. J., Mishra, A. K. (1993). *Organizational downsizing and redesign.* Oxford: Oxford University Press.

Chadwick, C., Hunter, L. W., Walston, S. L. (2004). Effects of downsizing practices on the performance of hospitals. *Strategic Management Journal*, 25(5), p. 405-427.

Clair, J. A., Dufresne, R. L. (2004). Playing the grim reaper: How employees experience carrying out a downsizing. *Human Relations*, 57(12), 1597-1625.

Clay-Warner, J., Hegtvedt, K. A., Roman, P. (2005). Procedural justice, distributive justice: How experience with downsizing condition their impact on organizational commitment. *Social Psychology Quarterly*, 68(1), p. 89-102.

Datta, D. K., Guthrie, J. P., Basuil, D., Pandey, A. (2010). Causes and effects of employee downsizing: A review and synthesis. *Journal of Management*, 36(1), p. 281-348.

De Meuse, K. P., Bergmann, T. J., Vanderheiden, P. A., Roraff, C. E. (2004). New evidence regarding organizational downsizing and a firm's financial performance: a long-term analysis. *Journal of Managerial Issues*, 16(2), p. 155-177.

DeWitt, R.-L. (2012). *Downsizing Is less still more?* Cambridge : Cambridge University Press.

Dewitt, R.-L., Trevino, L. K., Mollica, K. A. (2003). Struck in the middle: a control-based model of manager's reactions to their subordinates' layoffs. *Journal of Managerial Issues*, 15(1), p. 32-49.

Elayan, F. A., Swales, G. S., Maris, B. A., Scott, J. R. (1998). Market reactions, characteristics, and the effectiveness of corporate layoffs. *Journal of Business Finance & Accounting, 25*(3-4), p. 329-351.

Flanagan, D. J., O'Shaughnessy, K. C. (2005). The effect of layoffs on firm reputation. *Journal of Management*, 31(3), p. 445-463.

Gandolfi, F. (2008). Learning from the past - Downsizing lessons for managers. *Journal of Management Research*, 8(1), p. 3-17.

Grunberg, L., Moore, S., & Greenberg, E. S. (2006). Managers' reactions to implementig layoffs: relationship to health problems and withdrawal behaviors. *Human Resource Management*, 45(2), p. 159-178.

Hahn, T., Reyes, M. G. (2004). On the estimation of stock-market reaction to corporate layoff announcements. *Review of Financial Economics*, 13(4), p. 357-370.

Iqbal, Z., Shetty, S. (1995). Layoffs, stock price, and financial condition of the firm. *Journal of Applied Business Research*, 11(2), p. 67-72.

Iverson, R., Zatzick, C. D. (2007). High-commitment work practices and downsizing harshness in Australian workplaces. *Industrial Relations*, 46(3), p. 456-480.

Karake, Z. A. (1998). An examination of the impact of organizational downsizing and descrimination activities on corporate social responsability as measured by a company's reputation index. *Management Decision*, 36(3), p. 206-216.

Kets de Vries, M. F., Balazs, K. (1997). The downside of downsizing. *Human Relations*, 50(1), p. 11-50.

Knudsen, H. K., Johnson, J. A., Martin, J. K., Roman, P. M. (2003). Downsizing survival: the experience of work and organizational commitment. *Sociological Inquiry*, 73(2), p. 265-283.

Kowske, B., Lundby, K., Rasch, R. (2009). Turning 'Survive' into 'Thrive': Managing survivor engagement in a downsized organization. *People & Strategy*, 32(4), p. 48-56.

Kumar, N. C., Pranjal, B. (2009). From emotional reactions to economic slowdown: A longitudinal study of HR downsizing in organization. *Advances in Management*, 2 (12), p. 11-20.

Lee, J., Corbett, J. M. (2006). The impact of downsizing on employees' affective commitment. *Journal of Managerial Psychology*, 21(3), p. 176-199.

Mishra, A. K., Spreitzer, G. M. (1998). Explaining how survivors respond to downsizing: the role of trust, empowerment, justice and work design. *Academy of Management Review*, 23(3), p. 567-588.

Mishra, K. A., Spreitzer, G. M., Mishra, A. K. (1998). Preserving employee morale during downsizing. *Sloan Management Review*, 39(2), p. 83-95.

Nicholson, N., West, M. (1988). *Managerial Job Change: men and woman in transition.* Cambrige : Cambrige University Press.

Niehoff, B. P., Moorman, R. H., Blakely, G., Fuller, J. (2001). The influence of empowerment and job enrichment on employee loyalty in a downsizing environment. *Groups and Organization Management*, 26(1), p. 93-113.

Palmon, O., Sun, H.-L., Tang, A. P. (1997). Layoff announcements: stock market impact and financial performance. *Financial Management*, 26(3), p. 54-68.

Robinson, S. L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly, 41*(4), p. 574-599.

Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements.* United States : Sage Publications.

Shah, P. P. (2000). Network destruction: the structural implications of downsizing. *Academy of Management Journal*, 43(1), p. 101-112.

Travaglione, A., Cross, B. (2006). Diminishing the social network in organizations: does there need to be such a phenomenon as 'survivor syndrome' after downsizing? *Strategic Change*, 15(1), p. 1-13.

Trevor, C. O., Nyberg, A. J. (2008). Keeping your headcount when all about you are losing theirs: downsizing, voluntary turnover rates, and the moderating role of HR practices. *Academy of Management Journal*, 51(2), p. 259-276.

Wiesenfeld, B. M., Brocker, J., Thibault, V. (2000). Procedural fairness, managers' self-esteem and managerial behaviors following a layoff. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 83(1), p. 1-32.

Worrell, D. L., Davidson, W. N., Sharma, V. M. (1991). Layoff announcements and stockholder wealth. *Academy of Managerial Journal*, 34(3), p. 662-678.

Yu, G.-C., Park, J.-S. (2006). The effect of downsizing on the financial performance and employee productivity of Korean firms. *International Journal of Manpower*, 27(3), p. 230-250.

Zatzick, C. D., Marks, M. L., Iverson, R. D. (2009). Which way should you downsize in a crisis? *MIT Sloan Management Review*, 51(1), p. 79-86.

Zhao, H., Wayne, S. J., Glibkowski, B. C., Bravo, J. (2007). The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: a meta-analysis. *Personnel Psychology*, 60(3), p. 647-680.

Zyglidopoulos, S. C. (2004). The impact of downsizing on the corporate reputation for social performance. *Journal of Public Affair*, 4(1), p. 11-25.

Zyglidopoulos, S. C. (2005). The impact of downsizing on corporate reputation. *British Journal of Management*, 16(3), p. 253-259.

Annexe 1 – Tableau visant à guider la réflexion en situation de réduction des effectifs

Gestion des ressources humaines	Motivation derrière les réductions d'effectifs	
	Réactif (court terme)	Proactif (long terme)
	Les employés sont vus comme une dépense à réduire	
Centré sur le contrôle	• Stratégies alternatives • Communications portant sur qui et quand • Primes de départs et préavis au minimum • Critère : coût et performance • Mécanisme : Principalement licenciements	• Stratégies alternatives • Communications portant sur qui et quand • Primes de départs et préavis au minimum • Critère : coût, postes et performance • Mécanisme : Principalement licenciements mais aussi départs volontaires
	Les employés sont vus comme un actif dans lequel il faut investir	
Centré sur l'engagement	• Stratégies alternatives • Communications portant sur qui et quand • Transparence et décisions équitables • Formation des gestionnaires • Critère : coût, performance et adhésion • Implication des employés • Accompagnement des employés qui quittent • Mécanisme : Gel de l'embauche, départs volontaires avec bonis de départ • Éviter les licenciements à tout prix	• Stratégies alternatives • Communications portant sur qui, quand et pourquoi (orientation stratégique) • Transparence et décisions équitables • Critère : poste, performance et adhésion • Implication des employés • Accompagnement des employés qui quittent • Mécanisme : Gel de l'embauche, départs volontaires avec bonis de départ