

# Cabinet-conseil JG Duchaine

Management et ressources humaines

## DOCTRINE

### UN MYTHE TENACE : LA RENTABILITÉ DES COUPURES DE POSTES

Par : Jean-Guy Duchaine

Septembre 2004

Une étude faite par un chercheur américain renommé auprès des 500 entreprises faisant partie des Standards & Poors 500 a donné des résultats percutants mais peu publicisés.

**En effet selon cette recherche, il n'y a pas de différences significatives entre les principaux rendements financiers des entreprises qui ont procédé à une réduction massive du personnel et les rendements des entreprises qui ont maintenu l'emploi de leurs employés.**

**Les entreprises qui ont eu les meilleurs résultats sont celles qui ont réussi à augmenter leurs chiffres d'affaires.**

Il s'agit d'une étude exhaustive faite par Wayne F. Cascio et qui s'est échelonnée de 1982 à 2000. L'auteur a **analysé 6 418 situations qui ont résulté en des coupures de personnel** dans les entreprises faisant partie de l'indice S&P 500.

L'auteur souligne, avec raisons, que des mises à pied massives sont, dans certains cas, une solution appropriée pour redresser une entreprise. Les situations les plus typiques sont l'abandon de lignes de produits ou d'activités obsolètes et leur remplacement par des produits ou des activités mieux adaptés aux besoins des consommateurs. Mais, dans tous les cas, ces ajustements faisaient partie intégrante d'un plan d'affaires bien pensé et comportant une vision éclairée face à l'avenir.

Mais les résultats démontrent aussi que les licenciements massifs ne sont pas une panacée donnant des résultats probants pour toutes les entreprises qui rencontrent des difficultés financières, **malgré les réactions souvent incompréhensibles des analystes financiers et des investisseurs.**

En résumé, ceux qui alignent des colonnes de chiffres oublient trop souvent de comptabiliser les coûts énormes occasionnés par les départs des **personnes qui doivent quitter l'entreprise et ceux générés par les « traumatismes » vécus par les employés qui restent en poste.** De plus, les statistiques démontrent aussi que près de la moitié des entreprises qui font des mises à pied massives procèdent, au même moment à des embauches importantes afin de recruter de « nouveaux talents ».

Les conclusions de cette étude vont dans le même sens que celles de **Henry Mintzberg**, qui, dans son dernier livre, s'insurge avec virulence contre **la dictature de l'actionnariat.**

Wayne F. Cascio complète son étude par une série de constats avec lesquels tout gestionnaire en ressources humaines se doit d'être en accord :

- Il distingue les **vraies innovations** d'affaires des **mascarades financières.**
- Il catégorise les employeurs en deux groupes : ceux qui croient que leurs employés sont un **investissement** et ceux qui les voient comme une **dépense.**

# Cabinet-conseil JG Duchaine

## Management et ressources humaines

- Il décrit l'impact des diminutions de personnel sur les entreprises qui veulent être **des organisations apprenantes**.
- Il propose aussi une liste de **10 erreurs à éviter** lors d'une restructuration; les exemples proposés sont criants de vérité.
- Il donne des exemples d'entreprises de renom qui ont réussi, avec succès, leur réorganisation.
- Il termine avec une **liste de 9 trucs** qui guideront sûrement tous les gestionnaires qui doivent procéder à une réflexion sur une éventuelle réorganisation au sein de leur entreprise.

### Pour en savoir plus sur ce sujet, vous pouvez :

1. **Communiquer avec moi par téléphone (514-935-2210) ou par courriel ([jgd@jgdconseil.ca](mailto:jgd@jgdconseil.ca)).**
2. **Consulter les deux livres suivants de Wayne F. Cascio :**
  - a. Managing Human Resources: Productivity, Quality of work, Life, Profits (6<sup>th</sup> ed. 2003).
  - b. Responsible Restructuring: Creative and Profitable Alternative to Layoffs (2002).
3. **Lire un article publié dans la revue Ivey Business Journal** de novembre / décembre 2003; cet article peut être vu à l'adresse suivante :  
[http://www.iveybusinessjournal.com/view\\_article.asp?intArticle\\_ID=450](http://www.iveybusinessjournal.com/view_article.asp?intArticle_ID=450)
4. **Consulter le livre de Henry Mintzberg** : « Developing Managers, Not MBAs ». Le site WEB de monsieur Mintzberg est intéressant : <http://www.mintzberg.org/>

Je vous souhaite bonne lecture et vous invite à communiquer avec moi pour tout besoin en gestion de vos ressources humaines.

Au plaisir,

**Jean-Guy Duchaine**

(514) 935-2210

[jgd@jgdconseil.ca](mailto:jgd@jgdconseil.ca)

Visitez notre site WEB: [www.jgdconseil.ca](http://www.jgdconseil.ca)