

## La démobilitation peut tuer l'entreprise

Certains employés-es préfèrent quitter le bateau avant qu'il ne sombre. Alain Gosselin, professeur agrégé au Service de l'enseignement de la gestion des ressources humaines de l'école des HÉC, explique que «l'entreprise entre alors dans un cercle vicieux: on s'est débarrassé d'un certain nombre de personnes, on a gardé ceux qu'on veut, mais ils commencent à quitter. Plus les gens importants vont quitter, moins l'entreprise va être performante; moins elle va être performante, plus elle va faire des mises à pied; plus elle va faire des mises à pied, plus ses problèmes seront exacerbés. C'est ce qu'on voit dans beaucoup d'entreprises, il y a des vagues de licenciement parce qu'on ne réussit pas à repartir. C'est dommage parce que les deux perdent: à la fois l'entreprise et les employés sont dans un cercle vicieux.»

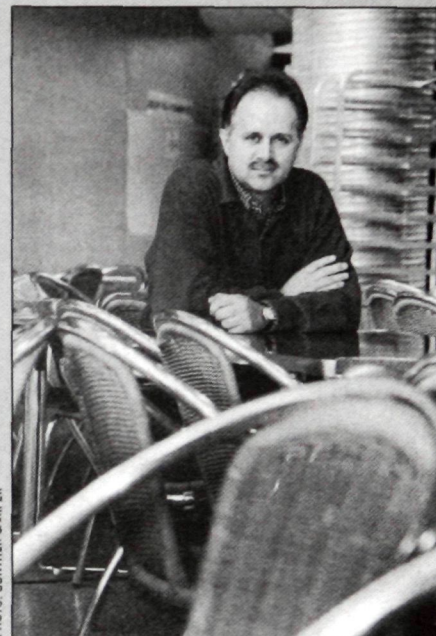


PHOTO: GUNTHER GAMPER

terme des actionnaires peuvent exacerber ce type de gestion: par exemple, en septembre 1996, la caisse de retraite des enseignants-es de l'Ontario exigeait, en retour d'un investissement de 70 millions \$ dans Toronto Sun Publishing Corp., que celle-ci procède à des compressions de personnel. Interrogé sur le discours paradoxal de la caisse de retraite (qui s'opposait alors aux licenciements dans le secteur de l'éducation), son président directeur général, Claude Lamoureux, a laissé tomber: «Comme fonds de retraite, nous recherchons le rendement.»

À l'inverse, d'autres soutiennent que l'abolition de postes mine le moral des employés-es, élimine l'expertise des vétérans et peut affaiblir les finances d'entreprise. Le dernier sondage de la firme montréalaise Murray Axmith sur *Les modalités de licenciement au Canada* démontre qu'il y a eu réduction des frais d'exploitation dans 80% des entreprises mais dégradation du moral des employés-es dans 67% des cas. 46% des entreprises sondées affirment que les licenciements n'ont pas eu d'effets sur la productivité et 9% soutiennent que la productivité a chuté après les mises à pied<sup>2</sup>.

PHOTOS: GUNTHER GAMPER



En 1992, un sondage de l'American Management Association a révélé que 43% des entreprises sondées avaient procédé à deux restructurations en cinq ans, et que 24% en avaient connu trois ou plus. En 1993, un second sondage a démontré que 65% des

entreprises qui avaient licencié en 1992 ont répété la manœuvre l'année suivante<sup>1</sup>.

Dans le milieu des gestionnaires, les partisans-es des licenciements comme stratégie de gestion affirment que la

cure minceur réduit le gaspillage, facilite la prise de décisions et fouette la créativité des employés-es. Les attentes à court

<sup>1</sup> *Expansion Management Review*, n° 74, automne 1994, p. 49.

<sup>2</sup> 1 014 entreprises ont répondu au sondage, dont 71% ont restructuré leur entreprise ou réduit leurs effectifs au cours des cinq dernières années. Source: *La Presse*, 11 avril 1997, p. C1-C2.