Revue de littérature

Août 2016

LIENS ENTRE **PERFORMANCE DES ENTREPRISES ET LICENCIEMENTS :** des résultats empiriques équivoques

Auteur :
Bénédicte Reynaud,
Directrice de recherche au CNRS
Université Paris Dauphine
PSL Research University
UMR 170 IRISSO
Place du Maréchal de Lattre de Tassigny
75775 Paris Cedex 16

CERCLE PERFORMANCE DES ORGANISATIONS
Fondation Paris-Dauphine
DAUPHINE UNIVERSITÉ PARIS
afnor GROUPE

Dans un contexte de financiarisation et de désindustrialisation, le ***downsizing*** (réduction d'emploi) est devenu partie intégrante des stratégies des entreprises.
On sait cependant peu de choses sur le "downsizing" : la notion elle-même est mal définie et les résultats empiriques sont souvent contradictoires.

DÉFINITION DU "DOWNSIZING"

Dans un article pionnier, Cascio (1993) a effectué une revue critique de la littérature sur les raisons qui conduisent les entreprises à adopter des programmes de réduction d'emploi. Dans le prolongement de ce travail, un grand nombre de contributions ont tenté une clarification conceptuelle et empirique du **"downsizing organisationnel"**.

Dans les années 1990, le "downsizing organisationnel" est devenu un slogan managérial et la décennie 90 fut appelée la « décade du downsizing »[1]. Cependant ce phénomène demeure largement sous théorisé[2]. Les analyses sont principalement divisées entre, d'une part, une perspective macroéconomique des déterminants de l'emploi, la politique économique des relations industrielles, et d'autre part, la théorie de l'action rationnelle des décisions prises par le management.

Par conséquent, le downsizing a une multiplicité de significations.

- Dans le domaine du management, il est présenté comme un remède miracle[3] qui fait **augmenter l'efficience et la productivité** de l'entreprise.
- Le contrepoint de cette littérature qui fait l'apologie du downsizing est une problématique de psychologie sociale qui analyse les **conséquences du downsizing en termes de santé au travail** sur les salariés qui restent dans l'entreprise[4].

Entre ces deux extrêmes, la littérature a défini deux formes de downsizing : l'un est **offensif**, l'autre **défensif**. Ces deux formes ont en commun une diminution de la taille de l'entreprise. Cependant, les causes et les conséquences de ces deux décisions managériales sont à distinguer.

D'abord, Cameron et al (1993) a clairement défini le **downsizing offensif** par trois caractéristiques : (1) un **plan intentionnel** qui (2) signifie une **réduction de la taille** de la firme soit dans sa force de travail, soit dans ses actifs et dont le but (3) est d'**accroitre le taux de profit**. Ces caractéristiques demeurent assez vagues mais ont cependant un dénominateur commun qui est la réduction de l'emploi. Cameron (1994) a mis en évidence l'impact positif du downsizing qui **améliore l'efficience organisationnelle, la productivité et la compétitivité**. Tandis que Cascio (1993) fait l'hypothèse selon laquelle le downsizing est essentiellement une stratégie définie comme la **diminution de la force de travail** par une élimination planifiée des postes de travail.

Au contraire, le **downsizing défensif** peut signaler un effort de la part du management pour contrecarrer la baisse de la profitabilité. Les licenciements sont par conséquent conduits par des changements non seulement sur le marché des produits mais aussi sur la demande pour le produit. Cela constitue une **stratégie traditionnelle pour éviter la faillite**. Cette politique est essentiellement réactive.

[1] Dolan et al. 2000
[2] Thornill & Saunders, 1998
[3] Downs, 1995
[4] Moore et al. 2003 & Gandolfi & Hansson, 2011

Cappelli (2000) a fort bien résumé ces résultats : la distinction entre le downsizing offensif et défensif est que dans le premier cas, les réductions d'emploi ne sont pas guidées par une baisse de la demande mais sont au contraire la conséquence d'une stratégie délibérée de la part du management.

Selon la littérature managériale, les firmes procèdent à des réductions d'emploi pour deux raisons opposées, l'une ou l'autre ayant prévalu à chaque période :

- En premier lieu, le downsizing dans les années 80 était une commune réponse pour **sauver les firmes** qui étaient sur le point de faire faillite, et qui perdaient des parts de marché[1].
- Cependant **les vagues de fusion des années 1980** ont influencé le mode d'évaluation de la firme et par conséquent les stratégies de downsizing. On considérait que toute firme qui avait un price-earning ratio (cours de l'action/bénéfice net par action) plus bas que celui de la moyenne de l'industrie avait une mauvaise performance et donc était susceptible d'être rachetée. Dans cette perspective, les actionnaires considèrent que le PDG et le management exécutif doivent servir leurs intérêts. Ceci explique le changement dans la signification du downsizing qui caractérise le milieu des années 90. En effet, **pressés par les marchés financiers à augmenter le retour sur les fonds propres, même si elles font de larges bénéfices, les grandes firmes se sont engagées dans des restructurations internes qui consistent à la fois à réduire l'emploi** et à prendre des décisions comme la vente d'actifs non performants ou le recentrage sur le cœur de l'activité.

Dans le champ académique de la théorie des organisations, Ahmadjian & Robinson (2001) étudient le lien entre le downsizing et le déclin de l'emploi permanent aux Etats-Unis entre 1990 et 1997 à partir d'un échantillon de 1638 entreprises cotées en bourse. Ils montrent qu'à mesure que le downsizing s'étend, les contraintes sociales et institutionnelles qui ont restreint son usage, se sont desserrées.

Dans cette synthèse, nous utilisons indifféremment le terme réduction d'emploi, licenciements et downsizing. La raison tient au fait qu'en France il n'y a pas de différences institutionnelles entre les trois termes car un licenciement implique une séparation définitive avec le travailleur. C'est une différence importante avec les Etats-Unis. Aux USA, dans un « layoff », on demande au travailleur de quitter temporairement l'entreprise pendant les périodes de baisse de la demande pour revenir en cas de reprise. Cependant comme Cappelli (2000 p. 3) l'a souligné, les « layoffs » sont associés à des chutes de la demande, alors que le downsizing consiste en des réductions d'emploi en vue d'améliorer l'efficience de production. Nous sommes loin de ces subtilités de vocabulaire et nous adopterons le point de vue le plus courant dans le champ[2]. Ici **le downsizing est défini comme un politique intentionnelle entraînant une diminution de la force de travail dans le but d'accroître l'efficience de l'entreprise**.

Comme Cameron l'a remarqué (1994, p. 194), le downsizing peut être réactif et défensif ou il peut être **proactif**.

[1] Cameron & Whetten, 1987 ; Freeman & Cameron 1993
[2] Cascio 1993, De Meuse et al 1994, Freeman & Cameron 1993, De Witt, 1998, Burdros 1999

En somme la littérature concentre son attention sur les licenciements[1] et ne prend pas en compte les baisses du nombre de postes qui sont obtenues par d'autres moyens comme les retraites anticipées, les fins de contrat et l'intérim. Une telle définition étroite du downsizing tend à sous-estimer le phénomène, spécialement dans les pays ayant différents statuts d'emploi et différentes lois sur le travail qui constituent des alternatives aux licenciements. A contrario, en raisonnant au niveau de l'entreprise, on a tendance à surestimer le phénomène en ne tenant pas compte des allocations de travail intra groupe et l'externalisation.
C'est pourquoi pour toute recherche sur le downsizing, il faut **tenir compte des différentes manières de réduire l'emploi que sont les licenciements, la retraite, la fin de contrats à durée déterminée**.

DES RÉSULTATS EMPIRIQUES ÉQUIVOQUES

Les évaluations existantes des effets du downsizing sur les performances des firmes ne sont pas satisfaisantes. Fondées sur des petits échantillons non représentatifs, ces études accumulent des résultats équivoques. Parce qu'elles ne prennent pas en compte le biais de survivance, ces résultats sont au mieux surestimés.

Plus précisément, Baumol et al (2004, p. 5) **soulignent l'absence de travaux empiriques sur les effets de la réduction d'emploi sur les performances des entreprises**, spécialement pour les entreprises indépendantes qui ne sont pas cotées en bourse. Les travaux empiriques existants ont conduit à des résultats contradictoires comme le soulignent Wayhan & Werner (2000, p. 343-344).

Concernant la relation entre réduction d'emploi et performance des entreprises, deux types de travaux s'opposent :

Le premier suggère qu'une réduction d'emploi conduit à une amélioration des performances[2]. En particulier, Cascio (1997) met en évidence un certain nombre de relations positives entre réductions d'emploi et performances financières. Les entreprises qui combinent une réduction d'emploi et une restructuration de l'actif génèrent de plus hauts rendements de l'actif. Bien que relativement rare, la recherche sur les données françaises tend aussi à suggérer des résultats positifs à l'issue des restructurations. A partir d'un échantillon de 90 grandes entreprises dont les réductions d'emploi ont été supérieures à 10%, Sentos (1998) montre que le **taux d'endettement chute après une grande restructuration de la force de travail**. Pour d'Arcimoles & Fakhfakh (1997) les licenciements sont profitables car ils affectent non seulement la force de travail mais aussi sa structure. Cependant il y a d'importants défauts à ces précédentes estimations. Les **normes comptables utilisées ne sont pas satisfaisantes pour l'évaluation du changement des performances. Par exemple, on devrait calculer la productivité par heure et non par tête**. Parce que le ratio annuel du flux de quantité produite sur les stocks surestime le changement de productivité du travail. Par conséquent il n'est pas évident de savoir si le downsizing augmente ou non la productivité du travail.

[1] Cooper, Pandey, Campbell & Quick 2012
[2] Cascio et al. 1997 ; Bruton et al., 1996 ; Kang and Shivdasani, 1997 ; Palmon et al., 1997; Chen et al., 2001; Espahbodi et al., 2000; Wayhan & Werner (2000); Yu and Park, 2006; Ozkanly & Bumin, 2006

Le second type de travaux[1] trouve que les réductions d'emploi ont un effet négatif sur la profitabilité. Certaines études indiquent qu'une réduction d'emploi et des actifs diminuent à la fois le rendement des actifs et celui des fonds propres, tandis que d'autres études ne trouvent pas de résultats significatifs[2]. Les résultats de Cascio et al (1997) sont plus nuancés que ceux de de Meuse et al (2004).

L'une des contributions importantes de ce travail est la prise en compte des mouvements d'actifs. En effet, les réductions d'emploi sont parfois accompagnées de transferts d'actifs ce qui peut influencer à la fois les performances économiques et les performances financières. La performance opérationnelle semble s'améliorer avec une réduction des coûts des ventes et des coûts du travail, et avec les dépenses de R&D[3]. Dans ce champ de recherche, Guthrie et Datta (2008) examinent le rôle modérateur des conditions du secteur sur les performances organisationnelles. Ils concluent que **les effets négatifs du downsizing sur les performances sont plus prononcés dans les secteurs caractérisés par un fort taux de R&D, un fort taux de croissance et une faible intensité capitalistique.**

MÉTHODOLOGIE :

Leur échantillon se compose de 500 entreprises de l'indice Standard& Poor et ils étudient les décisions d'emploi entre 1981 et 1982. L'échantillon final couvre 537 firmes. Au total 5479 évolutions d'emploi sont identifiées avec 89% des firmes ayant eu au moins un changement d'emploi au cours de l'une des années considérées. Les informations financières proviennent de la base COMPUSAT. L'information est collectée pour l'année du mouvement de main-d'œuvre et pour les deux années qui suivent.

Plusieurs critiques peuvent être adressées à cette approche. Le choix de la méthode peut être une raison de la diversité des résultats, et un certain nombre de défauts statistiques nuit à la crédibilité des méthodes employées. En premier lieu, les échantillons dans les travaux cités sont si limités en taille (l'indice de Standard & Poor est le meilleur échantillon) que peu de conclusions sérieuses peuvent être tirées. En second lieu, pour analyser l'impact du downsizing sur les performances, certains travaux comparent la croissance de la profitabilité des entreprises qui ont réduit l'emploi avec celles qui ne l'ont pas réduit. Ceci implicitement fait l'hypothèse que les conséquences d'une réduction d'emploi ne sont pas contingentes aux caractéristiques initiales des firmes qui licencient.

[1] De Meuse et al. (1994, 2004), Cascio (1993), Cascio et al. (1997), Mishra and Spreitzer (1998), Suarez-Gonzalez (2001), Guthrie and Datta (2008), Gandolfi 2008 ; Gandolfi & Neck (2008), Love & Nohria (2005), Gandolfi (2013)
[2] Cascio et al. 1997, De Meuse et al. 2004, Munoz-Bullon & Sanchez-Bueno, 2011
[3] Espahbodi et al 2000

RÉFÉRENCES CITÉES

Ahmadjan, C., Robinson P. 2001. "Safety in numbers : Downsizing and the Deinstitutionalization in Permanent Employment in Japan", Administrative Science Quarterly, 46(4) : 622-654.

Baumol, W. J., Blinder, A., & Wolff, E. N. 2003. Downsizing in America : Reality, causes, and consequences. New York : Russell Sage.

Bruton, G.D., Keels, J.K., and Shook, C.L. 1996. "Downsizing the Firm : Answering the Strategic Questions", Academy of Management Executive, 10 : 38–45.

Budros, A. 1999. "A Conceptual Framework for Analyzing Why Organizations Downsize," Organization Science, 10 : 69–82.

Cameron K. Kim M. Whetten D. 1987. "Organizational Effects of Decline and Turbulence", Administrative Science Quarterly, 32 : 222-240.

Cameron, K. 1994. "Strategies for Successful Organizational Downsizing", Human Resource Management Journal, 33 : 189–211.

Cameron, K. S., Freeman, S. J. and Mishra, A. K. 1993. "Downsizing and Redesigning Organizations". In Huber, G. and Glick, W. (eds) Organizational Change and Redesign, New York, Oxford University Press : 19–65.

Cappelli, P. 2000. "Examining the Incidence of Downsizing and Its Effect on Establishment Performance". In Neumark, D. (ed) On the Job : Is Long-Term Employment a Thing of the Past ? New York, Russell Sage Foundation : 463–516.

Cascio, W. F. 1993. "Downsizing : What Do We Know ? What Have We Learned ?" Academy of Management Executive, 7 : 95–104.

Cascio, W. F. 2012. "How does downsizing come about ?" In C. L. Cooper, A. Pandey, & J. C. Quick (Eds.), Downsizing : Is less still more ? New York : Cambridge University Press : 51–75.

Cascio, W. F., Young, C. E. and Morris, J. R. 1997. "Financial Consequences of Employment-Change Decisions in Major U.S. Corporations", Academy of Management Journal, 40 : 1175–1189.

Chen, P., Mehrotra, V., Sivakumar, R. and Yu, W.W. 2001. "Layoffs, Shareholders' Wealth, and Corporate Performance", Journal of Empirical Finance, 8 : 171–199.

Cooper Pandey Campbell & Quick 2012. Eds., Downsizing : Is less still more ? New York : Cambridge University Press.

d'Arcimoles, C-H. and Fakhfakh, F. 1997. « Licenciements, structure de l'emploi et performances de l'entreprise : une analyse longitudinale 1987–1993 », GRH face à la crise : GRH en crise : 21–36. Montréal, HEC.

Davis, S. J. Faberman, R. J. & Haltiwanger, J. C 2013. "The Establishment-Level Behavior of Vacancies and Hiring" The Quarterly Journal of Economics : 128 : 581-622

De Meuse, K. P., Bergmann, T. J., Vanderheiden, P. A. and Roraff, C. 2004. "New Evidence Regarding Organizational Downsizing and Firm's Financial Performance : A Long Term Analysis", Journal of Managerial Issues, 56 : 155–177.

De Meuse, K. P., Vanderheiden, P. A. and Bergmann, T. J. 1994. "Announced Layoffs : Their Effect on Corporate Financial Performance", Human Resource Management, 33 : 509–530.

De Witt, R. L. 1998. "Firm, Industry, and Strategy Influences on Choice of Downsizing Approach", Strategic Management Journal, 19 : 59–79.

Dolan, S., Belout, A. and Balkin, D. B. 2000. "Downsizing without Downgrading : Learning How Firms Manage Their Survivors", International Journal of Manpower, 21 : 34–46.

Downs, A. 1995. Corporate Executions, New York, Amacom.

Espahbodi, R., John, T. A. and Vasudevan, G. 2000. "The Effects of Downsizing on Operating Performance", Review of Quantitative Finance and Accounting, 15 : 107–126.

Flint, D., Maher, E., Wielemaker, M. 2012. "Downsizing decisions, intellectual capital, and accounting information". Journal of Human Resource Costing & Accounting 16 (3) : 168-183.

Freeman, S. and Cameron, K. 1993. "Organizational Downsizing : A Convergence and Reorientation Framework", Organization Science, 4 : 10–29.

Gandolfi F. 2008. "Reflecting on Downsizing- What have the managers learned ?" SAM Advanced Management Journal, 73(2) : 46-56.

Gandolfi F. & Neck P. 2008. "Consequences, payoffs, and Fallout of Downsizing", Review of International Comparative Management 9 (1) : 55-78.

Gandolfi, F. 2013. "Employee downsizing of the banking sector in Portugal : A case study". Journal of Modern Accounting and Auditing, 9(8) : 1105–1118.

Gandolfi, F., and Hansson, M. 2011., "Causes and Consequences of Downsizing : Towards an Integrative Framework," Journal of Management and Organization, 17, 4 : 498–521.

Guthrie JP & Datta, D.K 2008 "Dumb and Dumber : The Impact of downsizing on firm performance as moderated by industry conditions", Organization Science : 19: 108-123.

Kang, J. K. and Shivdasani, A. 1997. "Corporate Restructuring during Performance Declines in Japan", Journal of Financial Economics, 46 : 29–65.

Krippner G. 2005. "The Financialization of the American Economy", Socio-Economic Review, 3 : 171-208.

Love, E. G., & Nohria, N. 2005. "Reducing slack : The performance consequences of downsizing by large industrial firms, 1977–93". Strategic Management Journal, 26 : 1087–1108.

Marques, T., Gonzales, I.S., Cruz, P., Ferreira, M.P. 2011. "Downsizing and profitability : An empirical study of Portuguese firms in 1993-2005". International Journal of Business and Economics 10 (1) : 13-26.

Mishra, A. K. and Spreitzer, G. M. 1998. "Explaining How Survivors Respond to Downsizing : The Roles of Trust, Empowerment, Justice, and Work Redesign", Academy of Management Review, 23 : 567–588.

Moore, S., Grunberg, L. and Greenberg, E. S. 2003. "Repeated Downsizing Contract : The Effects of Similar and Dissimilar Layoff Experiences on Work and Well-Being Outcomes", IBS Working Paper.

Munoz-Bullon, F. & Sanchez-Bueno, M. 2014. "Institutional Determinants of Downsizing", Human Resource Management Journal, 24(1) : 111-128.

Ozkanli O. & Bumin, M. 2006. "The Relationship between Downsizing and Financial Performance of Turkish Banks", Banks and Bank System, 1(3) : 142-158.

Palmon, O., Sun, H. and Tang, A. 1997. "Layoff Announcements : Stock Market Impact and Financial Performance", Financial Management, 26 : 54–68.

Sentis, P. 1998. "Performances à long terme et caractéristiques financières des entreprises qui réduisent leurs effectifs", Finance Contrôle Stratégie, 1 : 115–150.

Suárez-González, I. 2001. "Downsizing strategy : Does it really improve organizational performance ?" International Journal of Management, 18(3) : 301–307.

Thornhill, A. and Saunders, M. N. K. 1998. "The Meanings, Consequences and Implications of the Management of Downsizing and Redundancy : A Review", MCB Personnel Review, 27 : 140–155.

Wayhan, V. B. and Werner, S. 2000. "The Impact of Workforce Reductions on Financial Performance : A Longitudinal Perspective", Journal of Management, 26 : 341–363.

Yu, G. and Park, J. 2006. "The Effect of Downsizing on the Financial Performance and Employee Productivity of Korean Firms", International Journal of Manpower, 27 : 230-250.

À PROPOS
DU CERCLE PERFORMANCE DES ORGANISATIONS

Depuis mars 2012, le Groupe AFNOR soutient le **Cercle erformance des Organisations de la Fondation Paris-Dauphine,** dont l'objectif est de contribuer à l'avancée des connaissances dans la gestion de la performance des organisations via des recherches sur un large spectre de sujets en relation avec ce champ d'étude : depuis la notion de performance entendue dans son sens classique - une performance commerciale et financière des entreprises - jusqu'à une acception plus large, comme la performance sociétale qui ouvre les organisations marchandes et non marchandes aux demandes des parties prenantes.

La direction scientifique du Cercle est assurée par **Sylvie Rolland, enseignant-chercheur à l'Université de Paris Dauphine.** Une dizaine de chercheurs associés contribuent à ces travaux.

En parallèle de publications académiques publiées au niveau international, le Cercle Performance des Organisations vise à développer des publications plus courtes ou des synthèses opérationnelles à destination des praticiens.

Créée en 2008, la **Fondation Paris-Dauphine,** qui héberge le Cercle Performance des Organisations, est un des leviers de développement de l'ambition de l'Université Paris-Dauphine. Elle a pour objectifs de soutenir l'excellence de l'Université - en faisant rayonner la recherche, l'esprit d'entreprise, l'innovation pédagogique - et d'assurer un engagement citoyen, notamment via son programme Egalité des Chances.

Au service de l'intérêt général et du développement économique, le **Groupe AFNOR** conçoit et déploie des solutions fondées sur les normes volontaires, sources de progrès et de confiance. Les missions d'intérêt général sont assurées par l'association dans le cadre d'un décret qui lui confère l'animation et la coordination du système français de normalisation, la représentation des intérêts français dans les instances européennes et internationales de normalisation, l'élaboration et la diffusion des normes volontaires. Les activités de formation, d'évaluation et de certification sont quant à elles dans un environnement concurrentiel et en respectent strictement les règles.

Plus d'informations sur le Groupe AFNOR **www.afnor.org**

Pour suivre l'actualité du Cercle Performance des Organisations,
dont la direction scientifique est assurée par Sylvie Rolland, Enseignant-chercheur à l'Université Paris-Dauphine, **retrouvez-nous sur Twitter**

@Cercle_PO

ou rejoignez notre groupe LinkedIn

Téléchargez le cahier de recherche sur
www.fondation-dauphine.fr

CERCLE PERFORMANCE DES ORGANISATIONS
Fondation Paris-Dauphine

DAUPHINE UNIVERSITÉ PARIS

afnor GROUPE