

DOCUMENT DE TRAVAIL

**LA RESTRUCTURATION DE
L'INDUSTRIE CANADIENNE :
ANALYSE MICRO-ÉCONOMIQUE**

*Document de travail n° 23
Juin 1998*



Industrie Canada | Industry Canada

DOCUMENT DE TRAVAIL

**LA RESTRUCTURATION DE
L'INDUSTRIE CANADIENNE :
ANALYSE MICRO-ÉCONOMIQUE**

*par Sunder Magun,
Applied International Economics*

*Document de travail n° 23
Juin 1998*

Also available in English

Données de catalogage avant publication (Canada)

Magun, Sunder

La restructuration de l'industrie canadienne :
analyse micro-économique

(Document de travail ; n° 23)

Texte en français et en anglais disposé tête-bêche.

Titre de la p. de t. addit. : Restructuring in Canadian Industries.

ISBN 0-662-63523-X

N° de cat. C21-24/22-1998

1. Industries – Organisation, contrôle, etc. – Canada.
2. Industries – Canada.
- I. Canada. Industrie Canada.
- II. Titre.
- III. Coll. : Document de travail (Canada. Industrie Canada).

HD70C3.M33 1998

338.6'0971

C98-980178-0F

REMERCIEMENTS

L'auteur tient à remercier Someshwar Rao et David Swimmer pour leur soutien et leurs généreux conseils, ainsi que Michèle Renaud et Susan Galley pour leur contribution à l'enquête sur la restructuration de l'industrie canadienne. Des remerciements doivent aussi être adressés aux entreprises qui ont fourni des données utiles sur leur expérience de restructuration.

Les opinions exprimées dans ce document de travail ne reflètent pas nécessairement celles d'Industrie Canada ou du gouvernement fédéral.

Vous trouverez, à la fin du présent ouvrage, des renseignements sur les documents publiés dans le cadre du Programme des publications de recherche et sur la façon d'en obtenir des exemplaires. Des sommaires des documents de recherche, des documents de travail, des documents hors série et des documents de discussion d'Industrie Canada, ainsi que le texte intégral de notre bulletin trimestriel, *MICRO*, peuvent être consultés sur STRATEGIS, le service d'information commerciale en direct du Ministère, à l'adresse <http://strategis.ic.gc.ca>.

Prière d'adresser tout commentaire à :

Someshwar Rao

Directeur

Analyse des investissements stratégiques

Analyse de la politique micro-économique

Industrie Canada

5e étage, tour ouest

235, rue Queen

Ottawa (Ontario) K1A 0H5

Téléphone : (613) 941-8187; télécopieur : (613) 991-1261; courrier électronique : rao.someshwar@ic.gc.ca

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION.....	1
LE CONTEXTE.....	3
Cadre conceptuel	3
Sources des données	10
RESTRUCTURATION DANS LES ENTREPRISES CANADIENNES.....	13
Étendue de la restructuration dans les entreprises canadiennes	13
Raisons, formes et buts de la restructuration d'une entreprise	15
Objectifs de la restructuration des entreprises.....	21
EFFETS DE LA RESTRUCTURATION SUR LA STRUCTURE ORGANISATIONNELLE ET LE RENDEMENT DE L'ENTREPRISE	23
Effets de la restructuration sur la structure organisationnelle de l'entreprise.....	23
Effets de la restructuration sur le rendement de l'entreprise :	
coûts, recettes, productivité et emploi	24
Modèles d'estimation inter-entreprises des effets immédiats de la restructuration sur la rentabilité d'une entreprise	25
CONCLUSIONS ET CONSÉQUENCES SUR LE PLAN DES POLITIQUES.....	29
APPENDICE A : NOMS DES ENTREPRISES CANADIENNES AYANT PARTICIPÉ À L'ENQUÊTE	33
APPENDICE B : QUESTIONNAIRE.....	35
BIBLIOGRAPHIE.....	41
PUBLICATIONS DE RECHERCHE D'INDUSTRIE CANADA	43

INTRODUCTION

Au cours des 15 dernières années, de nombreuses sociétés canadiennes ont amélioré leur rentabilité, leur productivité et leur compétitivité internationale en restructurant leurs principaux processus et leurs fonctions commerciales ainsi qu'en modifiant leur structure organisationnelle. La restructuration, qui est directement liée à la stratégie et aux objectifs d'une entreprise, offre une vision intégrée dans laquelle s'inscrivent toutes les initiatives d'amélioration, tant au niveau des détails qu'à celui de l'ensemble de la société. La restructuration fait partie de l'évolution fondamentale de la gestion des entreprises commerciales qui se déroule dans de nombreux pays industrialisés. À ce stade, nous comprenons encore mal comment et dans quelle mesure le phénomène de la restructuration a influé sur le rendement des entreprises au Canada. L'objectif général de la présente étude est de combler ce manque de connaissances. En particulier, nos recherches visent à répondre aux quatre questions suivantes :

- Quels sont les facteurs généraux et particuliers qui ont alimenté le mouvement de restructuration parmi les entreprises canadiennes ?
- Quel est le modèle général de restructuration dans les sociétés canadiennes ? Quelles sont les diverses formes de restructuration observées dans les industries canadiennes ?
- Pourquoi la restructuration a-t-elle réussi dans certaines entreprises ? Les entreprises canadiennes peuvent-elles tirer des leçons de cette expérience ?
- Quels sont les effets de la restructuration sur la rentabilité, la productivité et l'emploi des entreprises ?

Notre étude se situe au niveau de l'entreprise. Les données de base ayant servi à la recherche ont été compilées à partir d'une enquête par entrevue réalisée auprès d'entreprises canadiennes. La notion de restructuration englobe de nombreux programmes d'amélioration des entreprises, par exemple la réduction ou l'optimisation des effectifs, la gestion de la qualité totale (GQT), la réingénierie et l'impartition. Elle vise à améliorer sensiblement les objectifs de rendement, ce qui peut inclure une meilleure qualité des produits, une rentabilité et une productivité plus élevées, l'abaissement des coûts de production, ainsi qu'une souplesse, une rapidité, une précision et une satisfaction de la clientèle accrues. Ces objectifs sont souvent suivis de façon simultanée. Dans bien des cas, la restructuration repose sur une approche holistique à l'amélioration de l'entreprise, englobant à la fois les aspects techniques des procédés et des produits (la technologie, les normes, les procédures, les systèmes et les contrôles) ainsi que les aspects sociaux (organisation, dotation en personnel, politique de l'entreprise, emplois, cheminements de carrière et structure d'incitation).

L'étude se divise en quatre parties. Dans la partie intitulée « Le contexte », nous décrivons le cadre conceptuel utilisé dans l'étude ainsi que les sources des données statistiques. La partie intitulée « Restructuration dans les entreprises canadiennes », décrit les divers modes de restructuration et leur fréquence d'utilisation dans l'univers des sociétés canadiennes. En outre, nous analysons, dans cette partie, les raisons pour lesquelles les entreprises pourraient entreprendre un effort de restructuration ainsi que les objectifs qu'elles peuvent définir dans leur plan de restructuration. Dans la partie suivante, nous examinons les effets de la restructuration sur le rendement et la structure organisationnelle des entreprises. Nous y décrivons la forme des services et des avantages offerts aux travailleurs mis à pied à la suite de la restructuration. Dans la dernière partie, nous tentons de répondre à la question de savoir si la restructuration d'une entreprise est couronnée de succès et pourquoi. Nous y décrivons aussi le rôle joué par les programmes gouvernementaux dans la restructuration des entreprises au Canada.

LE CONTEXTE

Cadre conceptuel

Les entreprises commerciales canadiennes tentent constamment de s'adapter à l'évolution du marché. Cette forme de restructuration des entreprises est l'un des processus continus, dynamiques et concurrentiels qui se déroulent au sein de l'économie. Elle transforme l'organisation en définissant ses orientations commerciales ou sa stratégie de marché, en rationalisant ses procédés ou sa structure de production, en fusionnant ses activités avec celles d'autres sociétés ou en faisant l'acquisition d'autres entreprises. Parmi les sources de changement organisationnel, il y a toute une variété de facteurs à long terme tels que l'évolution démographique, les changements technologiques, l'arrivée de nouveaux concurrents et les changements qui se produisent dans les goûts des consommateurs ou dans les politiques gouvernementales. Si les entreprises ne s'ajustent pas à ces tendances socio-économiques, elles peuvent périr ou même disparaître du marché.

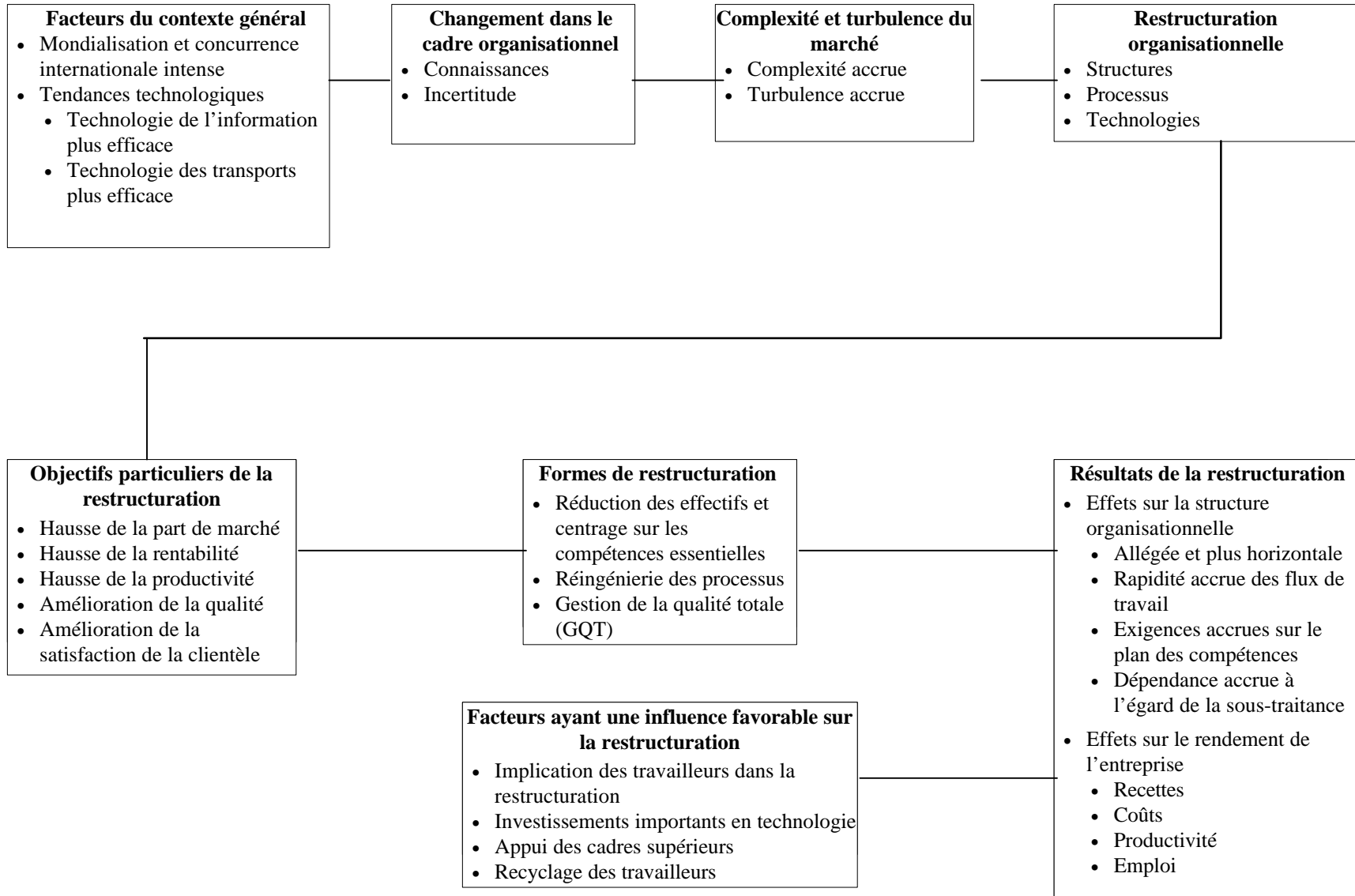
Au cours des dernières années, ces tendances sont devenues plus rapides, profondes, discontinues et chaotiques que jamais. Une combinaison sans précédent de pressions concurrentielles et technologiques à l'échelle mondiale alimente le tourbillon de ce que nous avons commencé à appeler l'ère de l'information (Champy et Nohria, 1996, p. xiii), qui rend notre marché planétaire plus complexe et turbulent. Le cycle de changement s'accéléra dans l'avenir, entraînant une transformation radicale du monde des affaires. Les penseurs du domaine de la gestion ont qualifié ce cycle de changement de paradigme. Il n'y a pas de théorie particulière en organisation industrielle qui permette d'expliquer le phénomène croissant de la restructuration des entreprises. Cependant, de nombreux spécialistes en gestion comme Peter Drucker, Thomas Peters, Michael Hammer, James Champy et Charles Handy, ont mené des recherches approfondies sur le changement organisationnel. Ils se sont intéressés au changement dans l'optique de la façon dont il est engendré, comment on peut y réagir et comment on peut éviter d'être balayé par celui-ci (Micklethwait et Wooldridge, 1996, p. 98). À la lumière de ces recherches, nous pouvons élaborer un cadre conceptuel pour l'analyse de la restructuration des entreprises commerciales.

À la figure 1, nous avons reproduit le modèle analytique employé dans la présente étude. Il comporte huit éléments : les facteurs du contexte général, y compris la mondialisation et l'accélération des tendances technologiques, les changements dans le cadre organisationnel, la complexité et la turbulence du marché, la restructuration organisationnelle, les objectifs particuliers de la restructuration, les formes de restructuration — y compris les méthodes de transformation de l'organisation telles que la réduction des effectifs et le centrage sur les compétences essentielles, la réingénierie des processus et la gestion de la qualité totale — les résultats de la restructuration et, enfin, les facteurs ayant une influence favorable sur la restructuration.

Les sources de changement organisationnel

L'économie mondiale est devenue plus interdépendante au cours des 40 dernières années. Le maillage entre les nations s'est accentué et a engendré des pressions de plus en plus fortes à l'échelle mondiale. Les changements qui nous entourent ne sont pas simplement des tendances mais les conséquences de forces non contrôlées beaucoup plus puissantes : la mondialisation, qui a ouvert d'énormes marchés nouveaux et, comme conséquence inévitable, l'apparition d'un nombre considérable de nouveaux concurrents (Stewart, 1997, p. 6).

Figure 1
Cadre conceptuel pour l'analyse de la restructuration des entreprises canadiennes



Plusieurs facteurs ont contribué à la tendance vers la mondialisation de l'activité économique. La libéralisation du commerce international, une conséquence du démantèlement des barrières commerciales aux termes de rondes successives de négociations commerciales multilatérales (GATT), a suscité une expansion considérable des échanges entre pays. En outre, l'intégration financière à l'échelle mondiale, provoquée par la déréglementation et la privatisation au niveau national, ainsi que par les progrès rapides des communications et de la technologie de l'information, ont engendré un accroissement considérable du volume d'investissement étranger direct et des transferts de technologie entre nations.

La nouvelle technologie est plus coûteuse à produire que celle qu'elle remplace. Ce phénomène est attribuable aux cycles de produits plus courts, à la cadence plus rapide à laquelle de nouveaux produits sont lancés, ainsi qu'au phénomène de fécondation réciproque de plusieurs disciplines scientifiques associées à la mise au point des produits et des procédés de fabrication novateurs. Devant le coût élevé de la recherche et du développement (R-D) et la nécessité de faire appel à des facteurs et à des compétences spécialisées complémentaires, les entreprises commerciales ont été forcées de devenir plus innovatrices ou concurrentielles dans une perspective dynamique (Dunning, 1995, p. 468). De nombreuses entreprises ont dû se placer sur un sentier d'innovation continue pour « rester dans le coup » ou, préférablement, foncer pour dépasser des entreprises rivales tout aussi conscientes de l'impératif d'innover (Yoshino et Rangan, 1995, p. 51).

La concurrence mondiale plus intense et l'évolution rapide de la technologie ont rendu le marché plus complexe et turbulent. Les divers événements et tendances diffèrent quant à leur caractère et leur impact se fait sentir de façon plus immédiate que jamais auparavant. Une organisation aujourd'hui prospère peut voir fondre sa part de marché au profit de nouveaux concurrents à un rythme plus rapide que par le passé. À titre d'exemple, de grosses entreprises telles que IBM et General Motors luttent actuellement pour maintenir leur position sur le marché.

Étant donné que les changements qui se produisent dans le contexte organisationnel sont de nature discontinue, les entreprises doivent composer non seulement avec la complexité et la turbulence accrues du marché, mais aussi avec l'incertitude qui s'y est installée. Elles doivent prendre des décisions commerciales plus fréquemment et les mettre en œuvre plus rapidement. Dans ce climat d'incertitude, les entreprises peuvent difficilement s'en remettre à l'expérience passée pour guider leur planification stratégique. La précarité du marché les a forcées à remettre en question leurs hypothèses sur le plan de l'avantage concurrentiel, de la taille et de la structure. Les visions, les croyances, les structures, les procédés et les technologies du monde des affaires sont rapidement dépassés.

Pour faire face à l'incertitude et la turbulence du marché, les entreprises s'en remettent aujourd'hui davantage à la connaissance et à l'information. Lorsque se produisent des changements dans le contexte organisationnel, les entreprises utilisent la connaissance et l'information pour reconfigurer leur structure, leurs procédés de production, leurs technologies et, même, leurs produits afin de les rendre compatibles avec le nouvel environnement. La pression que subissent les entreprises pour se réorganiser rapidement continuera de s'intensifier étant donné que le stock de connaissances croît rapidement. En outre, en conséquence de la diffusion des nouvelles technologies de l'information et des communications, les nouvelles connaissances se répandent rapidement dans tous les secteurs de l'économie. La connaissance est de plus en plus importante pour la production dans tous les secteurs d'activité, influençant le niveau de production non seulement dans le secteur des services mais aussi dans le secteur des biens. Comme l'a signalé Stewart (1997), l'information est devenue la source d'environ les trois quarts de la valeur ajoutée dans le secteur de la fabrication (p. 14).

Autrefois, les entreprises faisaient souvent l'hypothèse que l'innovation, alimentée par la connaissance et tributaire de celle-ci, était un facteur *exogène* et ne pouvait en influencer l'offre. À l'opposé, la vision actuelle de l'innovation fait de celle-ci une variable *endogène* dont l'offre peut être gérée grâce à des stratégies et à des initiatives commerciales. À titre d'exemple, la plupart des spécialistes en

gestion seraient aujourd'hui d'accord avec l'énoncé suivant : la capacité de produire de nouveaux biens de bonne qualité n'est pas une question de chance et d'incantations. C'est un processus planifié, géré et enseigné, comme tout autre aspect de l'activité d'une entreprise (Micklethwait et Wooldridge, 1996, p. 132).

En outre, la plupart des entreprises conviendraient que dans un contexte organisationnel incertain, leur avantage concurrentiel doit s'appuyer sur la connaissance et l'innovation. Ce genre d'avantage concurrentiel est durable en longue période parce que les entreprises rivales ne peuvent l'imiter facilement. Par conséquent, les entreprises se restructurent pour devenir des « organisations axées sur l'apprentissage ». Une organisation axée sur l'apprentissage continue d'ajouter de nouvelles idées à son stock de connaissances de trois façons. Premièrement, elle scrute le monde extérieur pour y découvrir des idées qui pourraient être adaptées à sa structure organisationnelle et à ses procédés de production. Deuxièmement, elle produit elle-même de nouvelles idées en soutenant les activités internes de R-D. Troisièmement, elle profite de connaissances tacites en faisant des alliances stratégiques avec d'autres entreprises. Les connaissances tacites englobent les moyens spécialisés inhérents à la culture d'une entreprise, les pratiques internes, les rapports de travail internes, les pratiques commerciales et les bases de données internes. Cette connaissance peut être acquise seulement en collaborant avec d'autres entreprises. Les sociétés japonaises et coréennes ont été les premières à saisir l'importance de la connaissance tacite en vue d'acquérir un avantage concurrentiel.

L'organisation axée sur l'apprentissage fait en sorte que les nouvelles connaissances, acquises grâce à des travaux de recherche internes ou à des sources externes, soient utilisées efficacement dans ses opérations. Elle diffuse rapidement les nouvelles connaissances au sein de l'entreprise, habilitant ainsi les travailleurs grâce à la formation et à un investissement accru dans les technologies de l'information et des communications.

En somme, l'accroissement des connaissances disponibles et l'incertitude croissante (des tendances liées à l'intensification de la concurrence mondiale et au changement technologique) sont les causes premières des changements qui se produisent dans les contextes organisationnels. Deux forces dynamisantes — la connaissance et l'incertitude — agissent individuellement et en interaction pour provoquer le changement organisationnel. La connaissance est un facteur primordial et elle intervient de deux manières. Elle suscite le changement au niveau de l'organisation et joue un rôle capital dans la reconfiguration de l'organisation. La connaissance est donc devenue un facteur stratégique plus puissant et plus précieux que la taille des établissements et l'accès aux ressources naturelles. Le succès appartient aux organisations qui acquièrent une vaste gamme de connaissances de façon continue et qui savent gérer celles-ci de façon efficace. À titre d'exemple, on peut mentionner les sociétés Microsoft, Toyota et Wal-Mart.

Les formes de changement organisationnel

La réduction des effectifs et les compétences fondamentales

Les entreprises ont adopté diverses méthodes pour reconfigurer leur organisation. Trois méthodes de restructuration sont particulièrement populaires en Amérique du Nord. Ce sont a) la réduction des effectifs et le centrage sur les compétences fondamentales, b) la réingénierie et c) la gestion de la qualité totale (GQT). De nombreuses entreprises ont réalisé d'importantes améliorations au niveau des coûts, des délais d'exécution, de la qualité et du service à la clientèle en adoptant ces stratégies. Il est important de signaler que ces méthodes sont distinctes et ne peuvent être appliquées à toutes les situations. Cependant, comme nous le verrons, les entreprises conjuguent souvent certains éléments des trois méthodes lorsqu'elles abordent la restructuration de leur organisation, de leurs procédés et de leurs systèmes. Au cours des

années 60 et 70, de nombreuses entreprises nord-américaines croyaient que l'avantage concurrentiel était fonction de la taille : une taille plus grande engendrait des économies d'échelle et de diversification plus importantes. Les entreprises procédaient à une intégration horizontale et verticale par des fusions et des prises de contrôle. Les cadres intermédiaires ainsi que le personnel administratif et de direction étaient en forte croissance. La stratégie d'affaires de ces entreprises était essentiellement fondée sur la « croissance » et l'« indépendance » sur le marché, inspirée par la notion voulant que la taille soit un gage de succès. Cette stratégie de croissance était appropriée durant la plus grande partie de la période allant de 1960 à 1980, lorsque les taux de croissance économique étaient plus élevés et que prévalaient les tendances inflationnistes.

Cependant, vers le milieu des années 80, lorsque la croissance économique et les tendances inflationnistes ont ralenti, les entreprises commerciales ont réalisé qu'une stratégie de croissance et d'expansion continues ne convenait plus. Envisageant des changements dans leur propre cadre organisationnel, elles ont constaté qu'elles avaient trop de personnel et de gestionnaires, qu'elles souffraient d'une certaine obésité et qu'elles avaient perdu de vue les impératifs de leur marché. En outre, leur grande taille rendait les entreprises moins souples. Les grandes entreprises étaient moins concurrentielles et perdaient une partie de leur marché aux mains de concurrents plus agiles qui avaient adopté des méthodes de production « rationalisées ».

À compter de la fin des années 80, plusieurs entreprises ont entrepris un « dégraissage » organisationnel pour résoudre les problèmes engendrés par des effectifs excédentaires, une obésité organisationnelle et une perte de focalisation. Selon une définition, la réduction des effectifs est un ensemble d'activités entreprises par les gestionnaires en vue d'améliorer l'efficacité, la productivité et/ou la compétitivité d'une organisation. Elle représente une stratégie qui influe sur la taille de la main-d'œuvre d'une entreprise et de ses méthodes de travail (Cameron, Freeman et Mishra, 1993, p. 24). On suppose souvent que la réduction des effectifs se traduit par des mises à pied et un déclin organisationnel; ce terme peut donc avoir une connotation négative. En fait, les attributs de la réduction des effectifs sont bien différents.

La réduction des effectifs est une décision intentionnelle, une stratégie adoptée pour ajuster l'organisation aux changements qui se sont produits dans son contexte organisationnel. L'objectif est d'améliorer l'efficacité de l'entreprise et de limiter voire d'abaisser les coûts. L'entreprise réduit son personnel par diverses méthodes : mises à pied, transferts, remplacement, stimulants à la retraite, offres de départ, attrition, etc. En outre, la réduction des effectifs influe souvent sur les méthodes de travail, habituellement par l'élimination ou la restructuration de certaines tâches. Elle entraîne la disparition de certaines fonctions, la fusion de certaines entités organisationnelles et la suppression de niveaux hiérarchiques.

La réduction des effectifs est également associée à la notion de compétences fondamentales. Plusieurs entreprises ont entrepris une réduction de leurs effectifs en se départissant d'activités marginales. Une compétence fondamentale est un ensemble d'atouts, de moyens et de technologies qui confère à une organisation son caractère particulier et son avantage concurrentiel sur le marché. À titre d'exemple, la compétence de Sony réside dans sa capacité à miniaturiser, tandis que celle de Motorola est fondée sur des cycles de produits très courts. En s'en tenant à ses activités essentielles, une entreprise est aussi en mesure de maintenir son avantage concurrentiel sur le marché et de s'adapter plus efficacement et plus rapidement lorsque le contexte organisationnel dans lequel elle évolue change soudainement. Même si l'entreprise cède une part de contrôle sur certaines activités secondaires, elle doit toujours compter sur ces activités. Elle peut se procurer des facteurs en ayant recours soit à l'impartition soit à la sous-traitance, ou encore en concluant des alliances stratégiques avec des entreprises qui se spécialisent dans ces activités non essentielles. Ainsi, la réduction des effectifs, les compétences fondamentales, l'impartition et les alliances stratégiques sont inextricablement liées.

Les syndicats ont critiqué sévèrement les méthodes telles que la réduction des effectifs, qu'ils considèrent comme une stratégie de réduction aveugle des dépenses. En pratique, la réduction des effectifs a été exclusivement axée sur la réduction des coûts et les mises à pied de personnel. Elle a entraîné le congédiement d'un nombre relativement plus important de gestionnaires, de professionnels et d'employés des catégories administrative et technique. La réduction des effectifs a frappé non seulement les travailleurs qui ont été mis à pied, mais également ceux qui ont conservé leur emploi. L'insécurité économique a augmenté au sein de ces deux groupes. La réduction des effectifs a alimenté la crainte d'une mise à pied parmi les employés qui sont demeurés en poste et elle a eu un impact négatif sur leur motivation au travail et leur loyauté envers l'entreprise.

On observe maintenant un effet de retour lié à la façon dont la réduction des effectifs s'est déroulée dans le cadre de la restructuration des organisations. L'accent mis trop étroitement sur les réductions de personnel et de coût de main-d'œuvre a parfois miné la capacité d'une organisation. La réduction des effectifs n'a pas stimulé les investissements en innovation et en capital humain, lesquels ont une importance capitale pour la croissance de la productivité à long terme. Les organisations doivent donc redoubler d'énergie pour renforcer ou améliorer leurs compétences fondamentales et, ainsi, améliorer les perspectives d'accroissement de la productivité.

La réingénierie — La refonte des méthodes administratives

La réingénierie se définit comme étant la refonte fondamentale et la reconfiguration radicale des méthodes d'une entreprise afin d'obtenir des améliorations spectaculaires au niveau de certaines mesures de rendement ayant de nos jours une importance critique, par exemple les coûts, la qualité, le service et la rapidité (Hammer et Champy, 1993, p. 32). L'approche est jugée utile au cours des périodes de changement discontinu. Elle consiste à réinventer ou à reconfigurer une entreprise en remettant en question toutes les hypothèses sous-jacentes aux méthodes de production, aux systèmes et aux technologies. Elle fait table rase et vise à réaliser des améliorations importantes au niveau de la productivité, de la réduction des coûts, de la gestion de la qualité et des délais cycliques. Selon un auteur, des chiffres atteignant 70 et même 80 p. 100 s'observent fréquemment dans les études de cas et des améliorations de l'ordre du centuple ont été observées dans certains domaines (Kennedy, 1994, p. 261). Voici les principales caractéristiques de la réingénierie :

- Elle permet d'obtenir des améliorations substantielles au niveau du rendement en reconfigurant des méthodes communes à plusieurs fonctions et/ou services. Ces méthodes sont celles qui présentent les plus grandes possibilités d'amélioration.
- Elle transforme les méthodes en réduisant au minimum les délais d'exécution requis pour l'ensemble du processus et en déplaçant les responsabilités décisionnelles vers les paliers hiérarchiques inférieurs de l'entreprise.
- La technologie de l'information (TI) joue souvent un rôle capital en accélérant un processus et en réduisant la paperasserie.
- La réingénierie permet habituellement de supprimer certains niveaux hiérarchiques, ce qui donne à l'entreprise une organisation rationalisée et plus horizontale. Les travailleurs qui se trouvent aux échelons inférieurs de l'organisation ont le pouvoir de prendre les décisions appropriées parce qu'ils possèdent l'information et les connaissances pertinentes.
- À certains égards, la notion de réingénierie est synonyme de réduction des effectifs. Comme cette dernière, elle vise à réduire les coûts et le gaspillage et à faire plus avec moins au sein de l'organisation. Par conséquent, la réingénierie modifie les méthodes de travail et entraîne

habituellement des réductions de personnel. Kennedy (1994) a signalé que les effectifs superflus représentent la face cachée de la réingénierie (p. 265).

- La réingénierie se produit par étape et, habituellement, trois critères sont appliqués pour sélectionner les méthodes qui feront l'objet d'une réingénierie. Premièrement, elle vise les procédés qui présentent les « difficultés les plus sérieuses » (Kennedy, 1994, p. 269). Deuxièmement, elle met l'accent sur les procédés qui ont le plus grand impact sur les clients. Troisièmement, elle sélectionne des procédés où la réingénierie a le plus de chance de donner de bons résultats.

Les meilleurs candidats à la réingénierie sont notamment les méthodes qui font face à des transformations radicales au sein de l'industrie, celles qui n'ont pas changé depuis longtemps et, ainsi, nécessitent une modernisation et une mise à niveau ou, encore, celles qui montrent clairement des éléments d'inefficacité. Étant donné que la réingénierie vise à provoquer des améliorations dans des délais assez courts, elle a généralement un effet perturbateur. Il est donc important de mener à terme les projets de réingénierie aussi rapidement que possible.

La gestion de la qualité totale — Apporter des améliorations continues

La notion de gestion de la qualité totale (GQT) a d'abord été appliquée au sein des organisations japonaises mais, aujourd'hui, elle est couramment utilisée dans la reconfiguration des organisations nord-américaines. Son but premier est de favoriser une culture d'amélioration continue de la qualité et du service à la clientèle au sein de l'entreprise. Elle exige que les organisations modifient leurs méthodes, leurs systèmes et leurs structures de manière à pouvoir prendre l'engagement durable d'atteindre l'excellence sur le plan de la qualité et du service. La GQT repose sur les principes suivants :

- *Responsabiliser les travailleurs* : La GQT considère les travailleurs comme étant la source la plus importante d'idées permettant d'améliorer une organisation. Puisque les travailleurs se trouvant aux échelons inférieurs d'une organisation sont ceux qui possèdent les connaissances et l'information plus détaillées au sujet des systèmes et des méthodes de production, ils devraient avoir une plus grande latitude pour prendre des décisions opérationnelles. En outre, afin de rendre les procédés plus souples, les emplois sont redéfinis pour englober plusieurs compétences et le travail au sein de l'organisation s'effectue par équipe. C'est ce que l'on appelle les cercles de qualité, les équipes autogérées ou les cellules de fabrication. Les équipes sont responsables de l'exécution d'opérations individuelles ainsi que de la coordination et de l'amélioration de ces opérations. Les superviseurs et les gestionnaires interviennent comme chefs d'équipe et facilitent la répartition des ressources entre les équipes opérationnelles afin qu'elles puissent accomplir leur mission.

En mettant en place un système de GQT, l'entreprise doit insister sur l'importance d'améliorer constamment le capital humain : les compétences des travailleurs sont régulièrement mises à niveau et ces derniers disposent des outils leur permettant d'améliorer les procédés. La formation porte sur des sujets tels que l'efficacité du travail en équipe, la gestion de projets, les outils statistiques, l'identification des problèmes, les diagrammes causes-effets, la résolution des problèmes et l'analyse des processus et les remue-méninges. La principale caractéristique de la GQT est qu'elle incite les équipes à expérimenter et à modifier leurs méthodes de production et, de cette façon, à tirer des leçons de leurs erreurs et de leurs succès.

- *Réduire la variabilité de la norme de qualité* : La GQT exige de l'organisation qu'elle vise à atteindre une norme cible de qualité correspondant à l'absence de toute défectuosité dans les composants et produits finals. C'est " l'idéal " sur le plan de la qualité que l'organisation doit s'efforcer d'atteindre. La pratique nord-américaine consistant à atteindre une norme de qualité à

l'intérieur d'une gamme donnée n'est pas acceptable dans un contexte de GQT. La GQT établit une cible de qualité précise pour ensuite réduire le nombre de pièces et de produits finals qui dévient de celle-ci. À titre d'exemple, une entreprise japonaise qui applique un modèle de GQT atteint la cible, disons, de 98 p. 100 de produits finals sans défektivité, tandis que sa rivale nord-américaine respecte la même norme « à l'intérieur d'une fourchette de tolérance ». En d'autres termes, l'organisation japonaise s'efforce « d'atteindre la cible » tandis que l'entreprise nord-américaine tente de se conformer à une norme de qualité « suffisamment bonne » (Keen et Knapp, 1996, p. 188).

- *Réduire le gaspillage* : La GQT améliore le rendement d'une entreprise en réduisant le gaspillage dans la gestion du matériel, les délais de commercialisation, les erreurs et le travail qui doit être repris. L'évolution de la GQT est étroitement liée à l'option des méthodes de gestion des stocks « juste-à-temps », mises au point par la société Toyota. Le système de gestion « juste-à-temps » vise à réduire au minimum le gaspillage et les retards dans la gestion du matériel en faisant correspondre l'approvisionnement et l'utilisation des facteurs entrant dans les procédés de production. Le système permet de regarnir les stocks en fonction des besoins, limitant ainsi les pertes de temps attribuables aux ruptures de stock et le gaspillage des ressources financières et de l'espace causé par des stocks excédentaires (Keen et Knapp, 1996, p. 189).
- *La gestion fondée sur les faits* : La GQT recueille des données quantitatives détaillées pour diagnostiquer les problèmes opérationnels et surveiller la qualité et d'autres aspects du rendement. Par ailleurs, le rôle des indicateurs qualitatifs et des opinions est très limité dans le contexte de la GQT.

Les avantages de la GQT sont considérables parce qu'ils motivent les travailleurs et engendrent un potentiel important au sein de l'organisation. Même si les gains à court terme sont modestes, les gains cumulatifs à long terme peuvent être substantiels. La GQT exige un changement au niveau de la culture de l'organisation qui peut prendre des années à se réaliser. Certaines entreprises ont perdu leurs illusions à l'égard de la GQT lorsqu'elles constatent que cette méthode a peu d'effet sur les bénéfices à court terme. En conséquence, elles mettent au rancart le programme de GQT avant qu'il ne soit complété.

Un nouveau rôle est en train d'apparaître pour la GQT. À mesure que les entreprises réduisent leurs effectifs et se concentrent de plus en plus sur leurs compétences fondamentales dans le cadre de leur stratégie de restructuration, elles constatent que la GQT — qui met l'accent sur l'amélioration continue des méthodes de production — représente un modèle idéal pour renforcer les compétences de façon régulière.

Pour résumer, nous avons examiné dans cette partie les trois méthodes organisationnelles que les entreprises canadiennes adoptent habituellement au moment de restructurer leur organisation. Si nous les avons présentées comme trois approches distinctes, il est important de signaler qu'elles ne sont pas mutuellement exclusives. De nombreuses entreprises recourent souvent à ces trois méthodes de façon simultanée en vue d'adapter leur organisation aux changements qui se sont produits dans leur environnement organisationnel. Une entreprise sélectionne habituellement certains éléments de chacune de ces méthodes pour les combiner dans une nouvelle formule de restructuration qui convient le mieux à sa situation.

Sources des données

À l'heure actuelle, il n'existe pas de base de données au niveau microéconomique décrivant les activités de restructuration des entreprises canadiennes. Nous avons donc recueilli des données sur cette question à un certain nombre de sources primaires, en l'occurrence un échantillon d'entreprises canadiennes ayant procédé à une restructuration au cours de la période 1994-1995.

L'échantillon a été sélectionné en deux étapes. Premièrement, les champs textuels du fichier Compact D/Canada CD-ROM — qui renferme des renseignements financiers et de gestion, l'historique des entreprises et les lettres envoyées aux actionnaires par environ 10 000 sociétés canadiennes — ont fait l'objet d'une recherche à l'aide de mots et d'expressions tels que « restructuration », « réduction des effectifs », « réingénierie », « gestion de la qualité totale » et « GQT ». La recherche a révélé que, sur 10 000 entreprises, 568 avaient procédé à une forme quelconque de restructuration en 1994-1995. Toutes ces entreprises sont de grandes sociétés publiques dont les actions s'échangent sur les bourses de valeurs mobilières au Canada.

Les 568 entreprises ont ensuite été réparties selon leur secteur d'activité. Une fois les strates industrielles constituées, un sous-échantillon d'entreprises a été sélectionné aux fins de réaliser des entrevues téléphoniques. En appliquant cette méthode, il a été possible de retenir un échantillon de 63 entreprises qui avaient procédé à une forme quelconque de restructuration en 1994 ou 1995 et de recueillir des données détaillées et cohérentes sur leur expérience à cet égard. On trouvera à l'appendice A la liste des entreprises qui ont participé à l'enquête. De nombreuses sociétés bien connues au Canada, par exemple Air Canada, la compagnie de la Baie d'Hudson, Hydro-Québec, Petro-Canada, Brascan Limited et la Banque de Nouvelle-Écosse figurent sur cette liste.

L'appendice B renferme le questionnaire utilisé aux fins de l'enquête. Les questions posées aux entreprises suivent de très près les éléments du cadre conceptuel que nous avons décrits pour l'analyse de la restructuration des entreprises canadiennes. Les données recueillies lors de ces entrevues portent sur les objectifs et les formes de restructuration, le temps que l'entreprise a consacré ou qu'elle consacra à mener à terme sa restructuration, les effets de la restructuration sur les recettes, les coûts, la productivité et l'emploi, ainsi que les facteurs qui ont contribué au succès de la stratégie de restructuration de l'entreprise. L'enquête a également permis d'obtenir des renseignements sur le genre d'aide fournie par les gouvernements aux entreprises qui ont procédé à une restructuration.

RESTRUCTURATION DANS LES ENTREPRISES CANADIENNES

Étendue de la restructuration dans les entreprises canadiennes

La partie précédente a été consacrée à un examen des facteurs généraux qui sont à l'origine de la restructuration des entreprises canadiennes, ainsi qu'à une description du modèle conceptuel utilisé aux fins de la présente étude. Elle fournit donc le contexte de l'analyse des expériences de restructuration parmi les entreprises sélectionnées. Nous examinons ci-après les résultats de l'enquête.

La vague actuelle de restructuration dans le secteur des entreprises au Canada est sans précédent à deux égards. Premièrement, elle s'est fait sentir plus durement dans le secteur des services à fort coefficient de main-d'œuvre; deuxièmement, elle a déplacé un plus grand nombre de cols blancs, par exemple des cadres intermédiaires, des professionnels et des techniciens — des travailleurs qui sont davantage concentrés dans le secteur des services. Comme il ressort du tableau 1, plus de la moitié des entreprises qui ont procédé à une restructuration au cours des dernières années appartiennent au secteur des services, qui englobe le commerce, les services financiers, l'éducation, la santé et les services communautaires, ainsi que les transports, les communications et les services publics. À l'opposé, le quart seulement des entreprises qui se sont restructurées appartiennent au secteur manufacturier, même si la restructuration va généralement plus en profondeur dans ce secteur. Tandis que 18 p. 100 de l'ensemble des entreprises canadiennes évoluent dans le secteur manufacturier, la part des entreprises manufacturières qui ont procédé à une restructuration atteint 25 p. 100.

Au sein du secteur des services, les industries des finances, des assurances et de l'immobilier ont été davantage touchées par le phénomène de restructuration. Plus de la moitié des entreprises qui se sont restructurées dans ce secteur évoluent dans ces industries. Ce résultat s'explique principalement par l'impact des technologies de l'information et de la déréglementation des institutions financières au Canada. Par comparaison, dans le secteur manufacturier, la plupart des entreprises qui se sont restructurées appartiennent à des industries lourdes, par exemple les machines et le matériel, les métaux ouvrés, le matériel électronique et électrique et le matériel de transport. Ce résultat peut être attribué à l'introduction des ordinateurs, des machines à contrôle numérique et de la robotique. Par ailleurs, au sein du secteur manufacturier, un moins grand nombre d'entreprises ayant subi une restructuration appartiennent aux industries de fabrication légère, par exemple les produits alimentaires, les textiles et le vêtement, le papier et les produits en papier, etc.

Le phénomène de restructuration a été sensiblement moins marqué au Canada qu'aux États-Unis. Comme le montre le tableau 2, ce phénomène s'observe dans l'ensemble des secteurs industriels. Ainsi, la fréquence relative de la restructuration dans le secteur manufacturier au Canada n'est que de 8 p. 100, tandis qu'elle est de 31 p. 100 dans le secteur manufacturier américain. L'écart grandissant que l'on observe à l'heure actuelle dans les niveaux de productivité des secteurs manufacturiers canadien et américain semble être le résultat d'un effort de restructuration beaucoup plus prononcé aux États-Unis qu'au Canada.

Comme l'indiquent les tableaux 1 et 2, les secteurs des services et de la fabrication sont relativement plus touchés par la vague de restructuration actuelle. Étant donné que ces industries sont principalement concentrées dans le centre du Canada, le fardeau de la restructuration a été relativement plus lourd pour les entreprises établies en Ontario et au Québec. Environ les deux tiers des entreprises qui ont procédé à une restructuration sont situées dans ces deux provinces (voir le tableau 3). En comparaison, les industries primaires, telles que l'agriculture, l'exploitation forestière et la pêche, sont relativement moins touchées par la vague actuelle de restructuration. Par conséquent, un moins grand nombre d'entreprises des régions de l'Atlantique et du Pacifique subissent l'influence de la restructuration.

Tableau 1
Répartition des entreprises ayant procédé à une restructuration par secteur industriel,
Canada, 1994-1995

Secteur industriel	Entreprises canadiennes ayant procédé à une restructuration¹ (%)	Ensemble des entreprises canadiennes² (%)
Agriculture, pêche et exploitation forestière	0,5	0,5
Métaux, extraction du pétrole et minéraux non métalliques	19,5	29,1
Construction	0,5	1,1
Fabrication	25,2	17,5
Communications, transports et services publics	10,0	4,2
Commerce — gros et détail	7,0	10,9
Finances, assurances et immobilier	29,9	28,8
Services — personnels, de santé, d'éducation et sociétés d'État	7,2	8,0
Total	100,0	100,0

1 Fondé sur l'échantillon de 568 entreprises canadiennes qui ont procédé à une restructuration en 1994 ou 1995. Les données proviennent de la base de données Compact D/Canada CD-ROM.

2 Fondé sur une population totale de 10 099 entreprises canadiennes. Les données proviennent de la base de données Compact D/Canada CD-ROM.

Tableau 2
Ampleur de la restructuration par secteur industriel, Canada et États-Unis, 1994-1995

Secteur industriel	Pourcentage des entreprises ayant procédé à une restructuration dans chaque secteur industriel	
	Canada	États-Unis
Agriculture, pêche et exploitation forestière	6,4	14,3
Métaux, extraction du pétrole et minéraux non métalliques	3,8	16,8
Construction	2,6	29,6
Fabrication	8,1	31,0
Communications, transports et services publics	13,5	35,7
Commerce — gros et détail	3,6	30,6
Finances, assurances et immobilier	5,8	26,8
Services — personnels, de santé et d'éducation	5,1	23,4
Total	5,6	28,4

Source : Données provenant des bases de données Compact D/Canada CD-ROM et Compact D/US CD-ROM.

Note : Au Canada, le nombre total d'entreprises ayant procédé à une restructuration est de 568, sur une population totale de 10 099 entreprises canadiennes. Par contre, aux États-Unis, 3 218 entreprises ont procédé à une restructuration sur une population totale de 11 347 entreprises. Le fichier US Compact est limité aux entreprises qui ont un actif d'au moins 5 millions de dollars US et au moins 500 actionnaires détenant une catégorie d'actions.

Tableau 3
Répartition des entreprises canadiennes par région, 1994-1995

Région	Entreprises canadiennes ayant procédé à une restructuration ¹ (%)	Ensemble des entreprises canadiennes ² (%)
Atlantique	2,0	1,5
Québec	18,8	14,8
Ontario	46,8	35,1
Prairies	20,3	28,4
Pacifique	12,1	20,1
Total	100,0	100,0

1 Fondé sur l'échantillon de 553 entreprises canadiennes ayant procédé à une restructuration en 1994 ou 1995. Les données proviennent de la base de données Compact D/Canada CD-ROM.

2 Fondé sur une population totale de 11 936 entreprises canadiennes. Les données proviennent de la base de données Compact D/Canada CD-ROM.

Raisons, formes et buts de la restructuration d'une entreprise

Raisons de la restructuration de l'entreprise

Les entreprises canadiennes ont de nombreuses raisons d'entreprendre une restructuration : pour être en mesure d'affronter la concurrence sur le marché international ou sur le marché intérieur, pour adopter de nouvelles technologies, pour maintenir ou accroître leur part du marché ou encore pour améliorer le prix de leurs actions. On a demandé aux entreprises canadiennes de notre échantillon d'indiquer l'importance relative de ces raisons sous-jacentes à la restructuration en les classant dans les catégories suivantes : « sans importance », « important » ou « très important ».

Le tableau 4 fait voir le classement relatif de ces divers motifs. On peut y voir qu'une des principales raisons invoquées est le maintien ou l'accroissement de la part de marché. Environ la moitié des répondants ont classé cette raison comme étant un facteur très important dans la décision de l'entreprise de procéder à une restructuration. Deux autres facteurs qui ont obtenu une cote élevée sont « affronter la concurrence sur le marché intérieur » et « affronter la concurrence sur le marché international ». De fait, la part de marché ainsi que la concurrence sur le marché intérieur et sur le marché international agissent individuellement et de façon conjuguée pour modifier le contexte organisationnel dans lequel évolue une entreprise et, ainsi, peuvent amener une restructuration. L'intensification de la concurrence sur le marché intérieur ou sur le marché international peut menacer la position qu'occupe une entreprise et forcer celle-ci à revoir ses systèmes et ses structures organisationnels.

Les entreprises se restructurent également dans le but de hausser le prix de leurs actions. Lorsqu'une entreprise publie un plan de restructuration, le prix de ses actions a tendance à monter immédiatement en raison des meilleures perspectives de gain que cette initiative laisse entrevoir. Ce phénomène a été observé dans presque tous les cas où des entreprises ont annoncé leur décision de procéder à une restructuration. Dans notre enquête auprès d'entreprises canadiennes, plus du tiers des répondants ont indiqué que le relèvement du prix des actions était un motif très important pour procéder à une restructuration.

Tableau 4
Importance relative des principales raisons à l'origine de la restructuration
des entreprises canadiennes
(Pourcentage de l'ensemble des répondants)

Raisons	Sans importance	Important	Très important
Maintenir ou accroître la part de marché	22,6	29,0	48,4
Affronter la concurrence sur le marché intérieur	24,2	30,6	45,2
Affronter la concurrence sur le marché international	25,8	32,3	41,9
Hausser le prix des actions	30,5	32,2	37,3
Adopter de nouvelles technologies	45,2	29,0	25,8

Source : Échantillon d'entreprises canadiennes, 1996.

Parmi les entreprises qui ont participé à l'enquête, l'adoption de nouvelles technologies venait au dernier rang parmi les raisons qui les ont incitées à se restructurer, le quart seulement des répondants jugeant que cette raison était très importante. Ce résultat a de quoi étonner; on aurait pu s'attendre à ce que cette raison obtienne un classement plus élevé. Le fait que le relèvement du prix des actions ait obtenu un classement plus élevé que l'adoption de nouvelles technologies est encore plus étonnant. L'explication d'un tel résultat ne ressort pas clairement. Peut-être que l'adoption de nouvelles technologies est à la fois un effet et une cause de la restructuration des entreprises canadiennes.

Quelques entreprises ont fourni, dans leurs commentaires, certaines raisons supplémentaires qui les ont amenées à se restructurer mais celles-ci n'étaient pas classées selon leur importance relative. Ainsi, certaines affirment avoir entrepris une restructuration pour « mettre fin aux pertes qu'elles subissaient », « supprimer leurs dettes », « améliorer leur capacité de lever des capitaux » et « résoudre leurs difficultés financières ». Cependant, l'importance de ces facteurs dans la décision prise de procéder à une restructuration semble limitée.

Modèles inter-entreprises des motifs invoqués pour procéder à une restructuration — Une analyse économétrique

Tandis que le tableau 4 décrit les raisons observées expliquant pourquoi les entreprises canadiennes ont entrepris une restructuration, les modèles inter-entreprises sont construits pour déceler certains facteurs généraux qui sont à l'origine du mouvement de restructuration au Canada. L'hypothèse étudiée est que la probabilité de procéder à une restructuration, pour une entreprise donnée, dépend de sa croissance et de sa solidité financière. Afin de tester cette hypothèse sur le plan empirique, nous avons utilisé un modèle *logit* pour produire des estimations de la probabilité d'une restructuration, compte tenu des antécédents de l'entreprise sur le plan de la croissance et de la solidité financière.

La croissance d'une entreprise est représentée par les taux de croissance de l'actif total et des recettes, tandis que sa position financière est mesurée à l'aide de deux ratios financiers : 1) le taux de rendement sur les immobilisations (RR_i) en tant que mesure de rentabilité et 2) le ratio dette/avoir (DE_i) en

tant qu'indice de l'effet de levier. La variable employée pour mesurer la taille de l'entreprise est le logarithme naturel du chiffre d'affaires ($\log_n S_i$). Celle-ci est utilisée comme variable de contrôle dans le modèle. Voici les spécifications des diverses variables :

- DV Variable dépendante; cette variable est égale à 1 si l'entreprise procède à une restructuration et elle est égale à 0 dans les autres cas.
- GAST Croissance des immobilisations sur cinq ans, représentée par le taux moyen composé de croissance des immobilisations totales au cours des cinq dernières années.
- GRV Croissance des recettes sur cinq ans, représentée par le taux de croissance composé des recettes totales au cours des cinq dernières années.
- RR Taux de rendement, représenté par les gains avant les postes extraordinaires, les frais d'intérêt et les impôts sur le revenu, multiplié par 100 / actif total.
- DE Ratio dette/avoir représenté par la somme de la dette à long terme et des actions privilégiées, divisée par l'avoir des détenteurs d'actions ordinaires.

Voici le modèle *logit* que nous avons employé :

$$L = \log_n\left\{\frac{P_i}{1 - P_i}\right\} = \beta_0 + \beta_1(GAST_i) + \beta_2RR_i + \beta_3DE_i + \beta_4\log_n S_i + \beta_5(GRV_i)$$

où L est égal au ratio du logarithme des probabilités et P est égal à 1 si l'entreprise i procède à une restructuration et à 0 dans les autres cas.

Les données ayant servi à estimer ce modèle proviennent de Globe Information Services, de la base de données Compact D/Canada Database, ainsi que des résultats d'une enquête menée en 1996 auprès d'un échantillon d'entreprises canadiennes ayant procédé à une restructuration. Nous avons ainsi constitué une base de données cohérente pour 64 entreprises canadiennes, dont 37 entreprises qui ont procédé à une restructuration et 27 entreprises qui ne l'ont pas fait. À priori, GAST, GRV et RR devraient avoir des effets négatifs sur la rentabilité d'une restructuration organisationnelle. Une valeur plus élevée de GAST, GRV et RR signifie que l'entreprise enregistre un bon rendement et prospère sur son marché. Le cas échéant, elle n'a pas à se restructurer. Par ailleurs, un ratio DE croissant pourrait inciter une entreprise à entreprendre une restructuration. Une telle entreprise a un ratio d'endettement élevé, ce qui signifie que ses créanciers et ses actionnaires n'ont qu'un niveau limité de protection. Un ratio DE croissant devrait donc avoir un effet positif sur la rentabilité d'une restructuration.

Bien que nous ayons estimé plusieurs versions de notre modèle *logit*, deux seulement sont présentées au tableau 5. Dans la version 1, les deux facteurs déterminants d'une restructuration sont la croissance de l'actif et le taux de rendement. Ces deux facteurs ont un effet négatif sur la probabilité qu'il y ait restructuration. À mesure qu'augmente le taux de croissance de l'actif ou le taux de rendement, les entreprises sont moins pressées d'entreprendre une restructuration. Il en résulte une diminution de la probabilité d'une restructuration. Par ailleurs, les changements dans le ratio dette/avoir ou dans la croissance des recettes n'ont aucune influence sur la probabilité d'une restructuration dans les entreprises canadiennes.

L'équation estimée pour la version 1 peut être utilisée pour calculer la probabilité moyenne d'une restructuration ainsi que les changements dans la probabilité d'une restructuration lorsque la croissance de l'actif s'accélère ou lorsque varie le taux de rendement. En utilisant les coefficients du modèle 1 et les valeurs moyennes des variables statistiquement significatives, nous avons pu déterminer que la probabilité moyenne d'une restructuration dans les entreprises canadiennes était de 57 p. 100. La figure 2 montre que la probabilité d'une restructuration diminue à mesure que s'accélère la croissance de l'actif. Pour une entreprise ayant enregistré un taux de croissance de l'actif de 1 p. 100 sur cinq ans, la probabilité d'une

restructuration est élevée (environ 65 p. 100). Par contre, pour une entreprise dont le taux de croissance de l'actif atteint 10 p. 100, la probabilité d'une restructuration est faible (environ 53 p. 100).

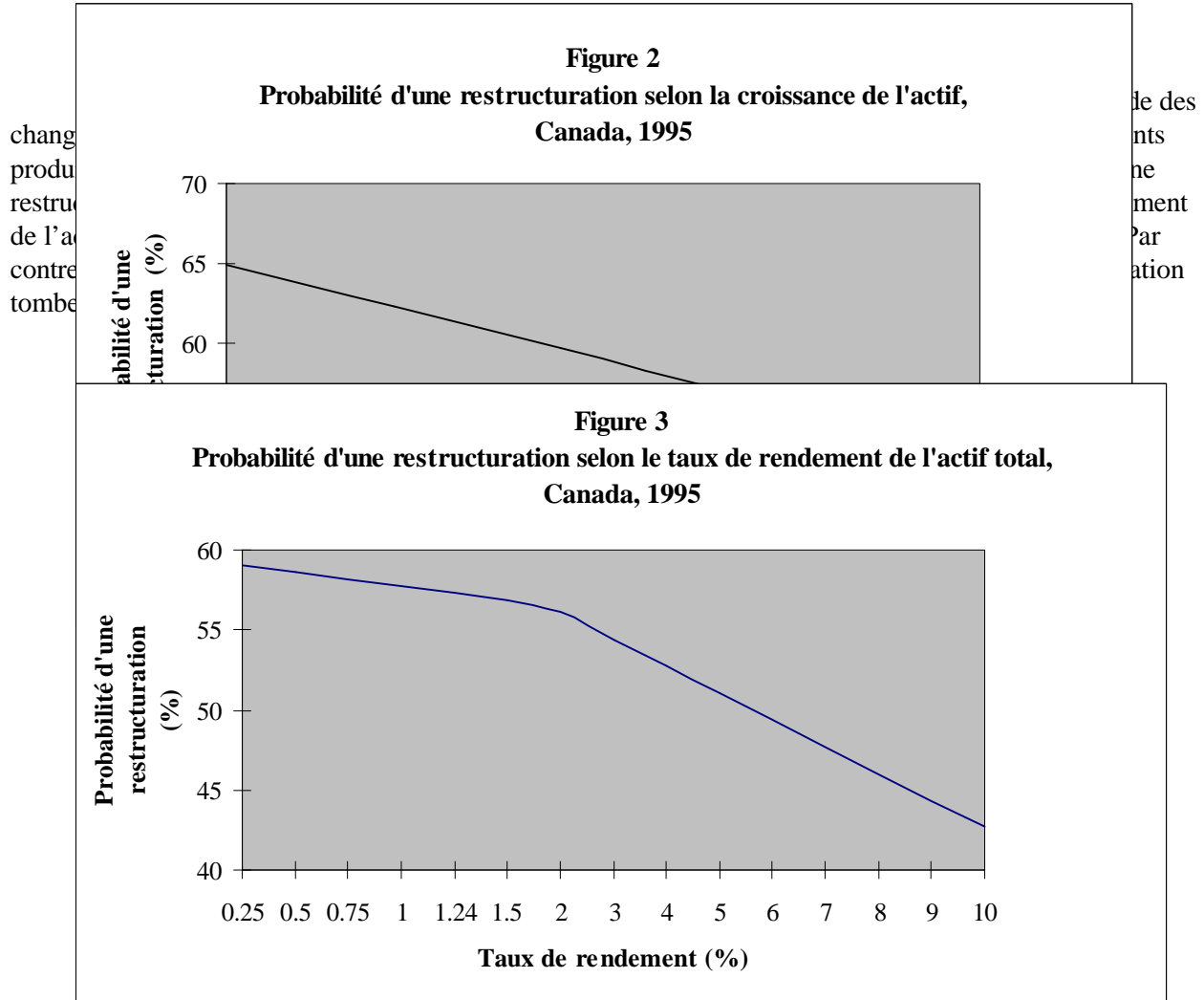


Tableau 5
Analyse logit des déterminants de la restructuration au Canada
 (Coefficients et valeurs du test *t* entre parenthèses)

Variable indépendante	Estimation du modèle <i>logit</i>	
	Version 1	Version 2
Constante	0,753* (1,98)	2,680* (2,318)
GAST	-0,056* (-1,711)	-0,064* (-2,174)
RR	-0,068* (-1,731)	—
DE	0,065 (0,49)	0,126 (0,610)
log _n S	—	-0,310* (-1,960)
GRV	0,002 (0,115)	-0,006 (-0,414)
-2 log du ratio de probabilité	76,0**	76,1**
Nombre total d'itérations	4	5
Taux de classification global	65,6 %	68,8 %

* Statistiquement significatif au niveau de confiance de 90 p. 100 (test bilatéral), avec 59 degrés de liberté.

** Statistiquement significatif au niveau de confiance de 90 p. 100 (test bilatéral). Le logarithme du ratio de probabilité a une distribution χ^2 avec 59 degrés de liberté.

Note : La procédure d'estimation du maximum de vraisemblance a été employée pour estimer les équations du modèle *logit*. Le logiciel SPSS a servi à l'estimation de ce modèle.

Formes de restructuration des entreprises

Comme nous l'avons indiqué dans la partie précédente, les entreprises canadiennes adoptent diverses stratégies en vue de restructurer leur organisation. Elles peuvent recourir à la fois à la réingénierie et à la réduction des effectifs ou à la réduction des effectifs et à la vente d'une partie de l'entreprise pour se concentrer sur leurs compétences fondamentales. Dans l'ensemble, les entreprises canadiennes adoptent habituellement deux méthodes de restructuration. En outre, lorsqu'elles entreprennent une restructuration, les entreprises cherchent souvent à éviter des expressions telles que « réduction des effectifs » ou « réingénierie » parce qu'elles ont des connotations négatives et sont perçues comme synonymes d'importantes mises à pied de travailleurs. Par conséquent, lorsque des entreprises canadiennes reconfigurent leur organisation afin de s'adapter aux changements survenus dans leur contexte organisationnel, la plupart préfèrent utiliser le terme « restructuration » dans leurs états financiers annuels plutôt que « réduction des effectifs » ou « réingénierie ».

Dans l'enquête menée auprès des entreprises canadiennes, les formes les plus courantes de restructuration étaient la réingénierie et la réduction des effectifs (voir le tableau 6). Environ 44 p. 100 des répondants ont utilisé ces deux méthodes de restructuration. De fait, les deux méthodes sont intimement liées. Lorsqu'une entreprise procède à la réingénierie de ses méthodes de production, elle parvient souvent à améliorer l'efficacité et la productivité de la main-d'œuvre. Moins de travailleurs sont par conséquent requis et il en résulte une réduction des effectifs de l'organisation. De la même manière, lorsqu'une entreprise procède à une réduction de ses effectifs, elle doit habituellement réorganiser ses procédés et ses systèmes afin d'en améliorer l'efficacité. Ainsi, la réingénierie et la réduction des effectifs opèrent de façon interdépendante et jouent un rôle significatif dans la restructuration des entreprises canadiennes.

Il est étonnant que la GQT ne soit pas une méthode très populaire de restructuration parmi les entreprises canadiennes. Seulement une entreprise sur douze a eu recours à cette méthode pour reconfigurer son organisation. On aurait pu s'attendre à ce que les entreprises canadiennes fassent davantage appel à cette méthode. L'expérience de la GQT au Japon montre qu'elle peut constituer un facteur important d'amélioration de la compétitivité sur les marchés internationaux. Les entreprises japonaises ont largement appliqué les principes de la GQT et les techniques telles que l'approvisionnement juste-à-temps, les cercles de qualité et l'accent mis sur la clientèle; elles ainsi acquis un avantage concurrentiel important et sont devenues des chefs de file sur les marchés mondiaux pour plusieurs gammes de produits. Par contre, les entreprises canadiennes préfèrent procéder par réingénierie et réduction des effectifs plutôt que d'appliquer le modèle de la GQT parce que ces méthodes donnent des résultats plus rapidement. La GQT nécessite l'implantation d'une culture d'amélioration continue. Cela signifie qu'il peut s'écouler plusieurs années avant que les pratiques de GQT aient un impact positif sur le rendement de l'entreprise.

Tableau 6
Formes de restructuration dans les entreprises canadiennes

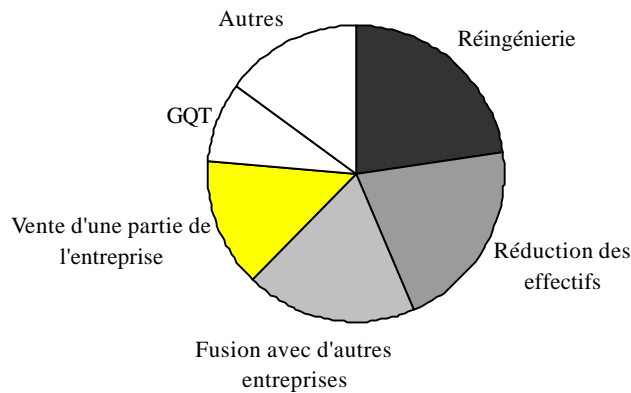
Formes de restructuration	Répartition des répondants (%)
1 Réingénierie	22,7
2 Réduction des effectifs	2,0
3 Fusion avec d'autres entreprises	18,5
4 Vente d'une partie de l'entreprise	14,3
5 GQT	8,4
6 Autres	15,1
Total	100,0

Source : Enquête auprès d'un échantillon d'entreprises canadiennes, 1996.

Source : Enquête auprès d'un échantillon d'entreprises canadiennes, 1996.

Figure 4
Formes de restructuration dans les entreprises canadiennes, 1996

(Répartition des répondants en pourcentage)



Source :
* Produ

Object

Lorsque les entreprises entreprennent la restructuration de leur organisation, elles établissent souvent une série d'objectifs stratégiques. Ceux-ci peuvent inclure l'accroissement de la rentabilité de l'entreprise, de la satisfaction de la clientèle, de la qualité des produits et de la part de marché. Les entreprises peuvent viser simultanément tous ces objectifs. Cependant, l'importance relative qu'attache l'entreprise à chacun de ces objectifs peut varier. Cela dépend en grande partie de la position concurrentielle de l'entreprise au sein de l'industrie. Dans l'enquête menée auprès des entreprises canadiennes, les répondants devaient classer les cinq objectifs qui précèdent selon leur importance relative.

Le tableau 7 fait voir le classement relatif de chaque objectif. Tous les objectifs établis par une entreprise au moment de la restructuration sont interdépendants. Ainsi, l'amélioration de la qualité ou de la satisfaction de la clientèle peut mener à une augmentation de la part de marché qui, à son tour, engendre une plus grande rentabilité. Presque tous les répondants étaient d'avis que l'accroissement de la rentabilité était le principal objectif de leur restructuration. Plus de 98 p. 100 des répondants jugeaient cet objectif très important ou important. Trois autres objectifs — accroître la productivité, accroître la satisfaction de la clientèle et accroître la part de marché — ont obtenu des cotes relativement élevées et à peu près égales : près de 80 p. 100 des répondants étaient d'avis que ces trois objectifs étaient très importants ou importants.

Le résultat obtenu en ce qui a trait à l'amélioration de la qualité est quelque peu étonnant : les entreprises canadiennes ont accordé à cet objectif la cote la moins élevée. Seulement 43 p. 100 des répondants jugeaient cet objectif très important, comparativement à 87 p. 100 pour l'accroissement de la rentabilité et autour de 60 p. 100 pour l'amélioration de la productivité. Ce résultat pourrait être imputable au fait que les entreprises canadiennes ont toujours une vision à court terme. Si elles avaient adopté une vision à plus long terme, la qualité pourrait avoir obtenu une cote plus élevée. En outre, cette vision à court terme pourrait expliquer le manque de popularité relatif de la GQT parmi les entreprises canadiennes, une stratégie qui met davantage l'accent sur la qualité.

EFFETS DE LA RESTRUCTURATION SUR LA STRUCTURE ORGANISATIONNELLE ET LE RENDEMENT DE L'ENTREPRISE

Effets de la restructuration sur la structure organisationnelle de l'entreprise

Lorsque les entreprises se réorganisent en réaction aux changements survenus dans leur contexte organisationnel, elles modifient radicalement leurs structures, leurs systèmes, leurs méthodes de production et leurs technologies. Il s'ensuit que les entreprises modifient habituellement leurs méthodes de travail, qu'elles se départissent de certaines fonctions et services, qu'elles créent de nouvelles fonctions et de nouveaux services et qu'elles adoptent de nouvelles technologies qui nécessitent de nouvelles compétences professionnelles. Ces changements au niveau des structures organisationnelles sont implantées en vue d'adapter l'organisation à l'évolution de son contexte, par exemple un besoin accru d'innovation fondée sur la connaissance, ou encore l'incertitude, la complexité et la turbulence accrues du marché. Certains spécialistes de la gestion estiment que la vague actuelle de restructuration est en voie de créer une nouvelle forme d'entreprise structurellement très différente des formes qui prévalent à l'heure actuelle.

On pense ainsi que la nouvelle entreprise est moins lourde et plus horizontale, permettant un déroulement plus rapide du travail au sein de l'organisation. En outre, la nouvelle entreprise s'efforce de responsabiliser les travailleurs en modifiant radicalement les responsabilités qui leur sont confiées et leurs compétences professionnelles. Enfin, parce que la nouvelle organisation se concentre davantage sur ses activités essentielles, elle fait davantage appel à l'impartition pour se procurer des intrants.

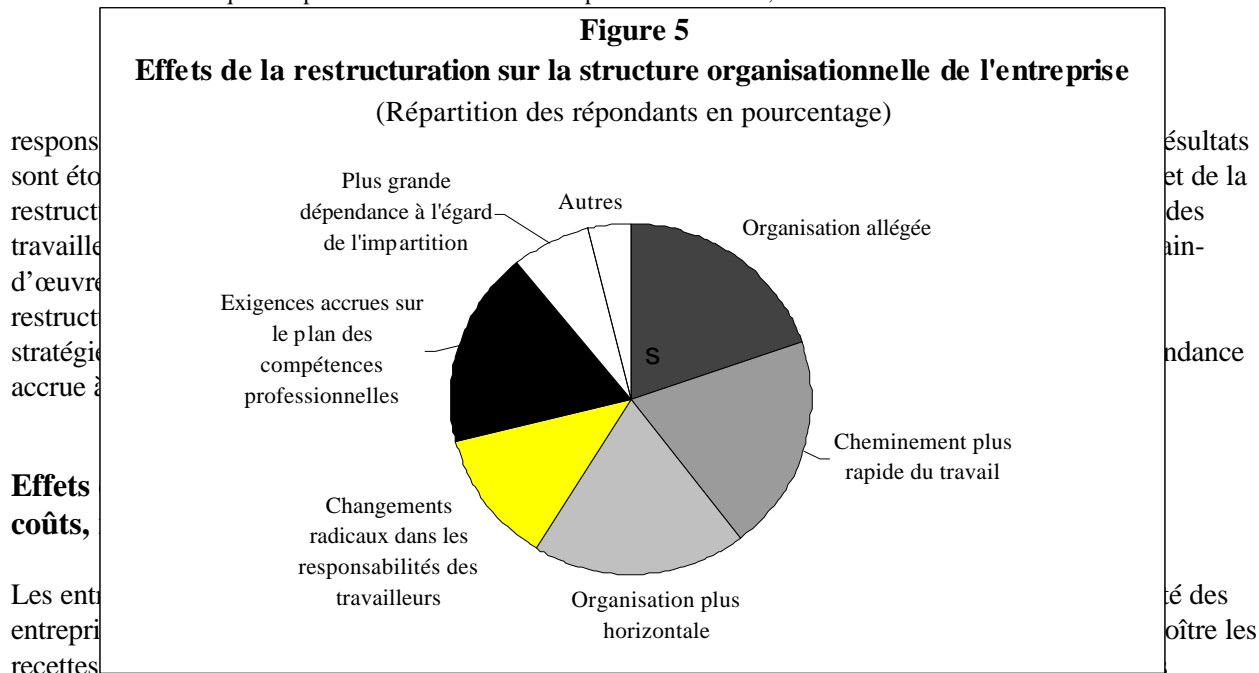
Dans l'enquête menée auprès des entreprises canadiennes, nous avons cherché à savoir pourquoi la vague actuelle de restructuration des entreprises avait modifié les structures organisationnelles au Canada. Le tableau 8 fait voir les effets de la restructuration des activités sur la structure de l'entreprise. La nouvelle organisation a une structure allégée et compte moins de niveaux hiérarchiques; le travail s'y déroule aussi plus rapidement. Simultanément, les exigences des postes sur le plan des compétences augmentent. Environ un répondant sur cinq croyait que la restructuration avait eu de tels effets sur la structure organisationnelle de l'entreprises. Cependant, ces effets semblent moins importants que ce que l'on aurait pu attendre de la vague actuelle de restructuration. Peut-être que la modification de la structure organisationnelle est un processus graduel qui prend des années à s'opérer. Changer les structures exige parfois de modifier d'abord la culture ou la vision de l'entreprise, ou encore d'améliorer les compétences professionnelles des travailleurs.

Tableau 8
Effets de la restructuration sur la structure organisationnelle de l'entreprise

Effets sur la structure organisationnelle	Répartition des répondants en pourcentage
1 Cheminement plus rapide du travail	20,1
2 Organisation allégée	19,6
3 Organisation plus horizontale	19,1
4 Exigences accrues sur le plan des compétences professionnelles	18,1
5 Changements radicaux dans les responsabilités des travailleurs	12,3
6 Dépendance accrue à l'égard de l'impartition	6,9
7 Autres	3,9
Total	100,0

Source : Enquête auprès d'un échantillon d'entreprises canadiennes, 1996.

Source : Enquête auprès d'un échantillon d'entreprises canadiennes, 1996.



répondants ont signalé que leur chiffre d'affaires avaient augmenté et que leurs coûts avaient diminué, plus de 80 p. 100 ont indiqué que la productivité avait augmenté suite à la restructuration. En outre, on observe une perception généralisée à l'effet que la restructuration entraîne toujours une réduction des effectifs de l'entreprise. En pratique, cela n'est pas tout à fait vrai. Les résultats de notre enquête montrent qu'environ 56 p. 100 des répondants n'ont connu ni hausse ni diminution d'emploi au sein de leur entreprise, comparativement à 44 p. 100 qui ont indiqué que l'emploi avait diminué.

Tableau 9
Effets de la restructuration sur les coûts, les recettes, la productivité et l'emploi de l'entreprise
(Répartition des répondants en pourcentage)

Effets	Coûts	Recettes	Productivité*	Emploi
Diminution	60,7	8,6	1,7	43,6
Augmentation	14,7	62,1	83,3	29,0
Aucun changement	24,6	29,3	15,0	27,4
Total	100,0	100,0	100,0	100,0

Source : Enquête auprès d'un échantillon d'entreprises canadiennes, 1996.

* Production réelle par travailleur à temps plein.

Tableau 10
Estimation des effets quantitatifs de la restructuration sur les coûts, les recettes, la productivité et l'emploi de l'entreprise
(Changement moyen en pourcentage)

Effets	Changement dans les coûts	Changement dans les recettes	Changement dans la productivité	Changement dans l'emploi
--------	---------------------------	------------------------------	---------------------------------	--------------------------

	(%)	(%)	(%)	(%)
Entreprises ayant signalé des effets négatifs	24	40	n.d.*	31
Entreprises ayant signalé des effets positifs	n.d.*	73	35	80

Source : Enquête auprès d'un échantillon d'entreprises canadiennes, 1996.

* Non disponible. La taille de l'échantillon était trop restreinte pour produire des estimations.

Nous avons demandé aux entreprises de nous donner une estimation des effets quantitatifs de la restructuration sur les coûts, les recettes, la productivité et l'emploi. Les estimations fournies par les répondants n'ont qu'une valeur approximative. Cependant, un fait ressort clairement : en moyenne, la restructuration a créé relativement plus d'emplois qu'elle n'en a supprimés. Ce fait va à l'encontre de l'opinion populaire selon laquelle la restructuration aboutit toujours à la suppression d'emplois. Il est vrai que la restructuration a occasionné un certain « roulement » sur le marché du travail, ainsi que le congédiement de nombreux travailleurs dont les compétences et les fonctions ne sont plus en demande. Par ailleurs, la restructuration a aussi créé beaucoup de fonctions et d'emplois nouveaux. Par suite de la restructuration, l'emploi a augmenté de 80 p. 100 dans les entreprises qui ont signalé des effets positifs sur l'emploi, comparativement à une diminution de 31 p. 100 de l'emploi dans les entreprises ayant rapporté des effets négatifs au niveau de l'emploi (voir le tableau 10).

Modèles d'estimation inter-entreprises des effets immédiats de la restructuration sur la rentabilité d'une entreprise

Les données qui précèdent sur l'impact de la restructuration semblent saisir les effets à *long terme* de la restructuration sur les coûts et les recettes d'une entreprise. Ces données ont été obtenues dans le cadre d'une enquête menée auprès d'un échantillon d'entreprises canadiennes en 1996. Les modèles inter-entreprises servent à déterminer les effets *immédiats* de la restructuration sur la rentabilité d'une entreprise. L'hypothèse de travail est que la restructuration accroît immédiatement la rentabilité de l'entreprise, après avoir neutralisé l'influence de la taille ($\log_n S_i$) et du rendement financier à court terme. La rentabilité de l'entreprise est mesurée à l'aide de deux ratios financiers : la marge bénéficiaire nette (NPM) et la marge d'exploitation nette (NOM). La taille de l'entreprise est donnée par le logarithme naturel des ventes ($\log S$), tandis que la situation financière est mesurée à l'aide de deux ratios : le ratio des dépenses d'exploitation (OER) et le ratio du fonds de roulement (CR). Les variables $\log_n S$, OER et CR sont employées comme variables de contrôle dans l'analyse de régression. Voici la spécification de ces variables :

DV Variable dépendante : NPM et NOM.

NPM Le ratio de la marge bénéficiaire nette est égal au bénéfice net qui revient aux actions ordinaires, divisé par les recettes. Ce ratio montre dans quelle mesure la firme est bien gérée, après avoir tenu compte des dépenses et des impôts.

NOM Le ratio de la marge d'exploitation nette est égal aux ventes nettes moins le coût des biens vendus et les dépenses d'exploitation, divisées par les ventes. Ce ratio financier traduit la rentabilité avant impôts et intérêts.

OER Le ratio des dépenses d'exploitation est égal aux dépenses d'exploitation divisées par les ventes nettes. Ce ratio traduit la capacité des gestionnaires de contrôler les dépenses.

- CR Le ratio du fonds de roulement est égal à l'actif à court terme divisé par le passif à court terme. Ce ratio indique la capacité de l'entreprise de s'acquitter de ses obligations financières à court terme en puisant dans son actif à court terme.
- DY Cette variable est égale à 1 si l'entreprise a procédé à une restructuration et à 0 dans le cas contraire.

Le modèle de régression linéaire employé est le suivant :

$$DV_i = \beta_0 + \beta_1(DY_i) + \beta_2OER_i + \beta_3CR_i + \beta_4\log_n S_i + \varepsilon_i$$

Les données ayant servi à estimer le modèle de régression proviennent de Globe Information Services, de la base de données Compact D/Canada et de l'enquête menée en 1996 auprès d'un échantillon d'entreprises canadiennes qui avaient procédé à une restructuration. Une base de données cohérente a été créée pour 64 entreprises canadiennes, dont 37 entreprises qui avaient entrepris une restructuration et 27 autres qui ne l'ont pas fait. Les équations de régression linéaire estimées sont présentées au tableau 11. Le modèle 1 a été estimé en utilisant NPM comme variable dépendante, tandis que le modèle 2 utilise la variable NOM comme variable dépendante.

Les deux modèles estimés, qui sont statistiquement robustes, font voir des résultats semblables. Dans les deux cas, la variable de restructuration, DY, montre un effet statistiquement non significatif sur la rentabilité de l'entreprise. Le signe négatif du coefficient de la variable DY, même s'il n'est pas statistiquement significatif, a de quoi étonner. Les résultats des deux modèles indiquent que la taille de l'entreprise ($\log_n S$) et le ratio des dépenses d'exploitation (OER) déterminent le ratio de rentabilité à court terme.

Les entreprises canadiennes s'inquiètent beaucoup des effets psychologiques négatifs que les congédiements peuvent avoir sur les travailleurs qui perdent leur emploi et sur ceux qui le conservent mais dont la motivation et la loyauté peuvent s'effriter. Par conséquent, les entreprises ayant participé à l'enquête ont offert divers services aux employés mis à pied, y compris des modalités de rachat d'emploi pour les travailleurs plus âgés, des services de recherche d'emploi pour les travailleurs plus jeunes, des fonds de formation et des services de counselling. Au moment de la mise en œuvre des plans de restructuration, près de la moitié des entreprises avaient intégré des représentants des travailleurs au processus de restructuration.

Tableau 11
Estimation de l'effet de la restructuration sur la rentabilité d'une entreprise au Canada
(Coefficients et valeurs du test statistique *t* entre parenthèses)

Variable indépendante	Modèle de régression linéaire 1 Variable dépendante : NPM	Modèle de régression linéaire 2 Variable dépendante : NOM
Constante	45,17* (3,53)	44,96* (3,59)
DY	-6,70 (-1,23)	-6,57 (-1,24)
Log _n S	4,31* (3,10)	4,78* (3,51)
OER	-0,89* (-10,75)	-0,88* (-10,92)
CR	0,73 (1,27)	0,70 (1,25)

R carré rajusté (R ² rajusté)	0,77	0,78
Écart type	21,2	20,7
Degrés de liberté	59	59
Coefficient de Durbin-Watson	2,3	2,1

* Statistiquement significatif au niveau de confiance de 90 p. 100 (test bilatéral), avec 59 degrés de liberté.

Note : La procédure d'analyse linéaire multiple SPSS a été utilisée pour l'estimation des équations de régression.

Tableau 12
Services offerts par les entreprises canadiennes aux travailleurs licenciés

Nature des services fournis aux travailleurs licenciés	Répartition des répondants en pourcentage
1 Options de rachat d'emploi pour les travailleurs plus âgés	27,5
2 Programme d'aide à la recherche d'un emploi pour les travailleurs plus jeunes	27,4
3 Services de counselling	24,5
4 Financement de la formation	14,7
5 Autres	5,9
Total	100,0

Source : Enquête auprès d'un échantillon d'entreprises canadiennes, 1996.

Les entreprises de l'échantillon ont offert plus d'un service aux travailleurs mis à pied. Elles ont fourni des services d'aide à la recherche d'un emploi aux travailleurs plus jeunes, des services de counselling et un soutien financier à la formation. Elles ont également offert des modalités de rachat d'emploi aux travailleurs plus âgés afin qu'ils puissent prendre leur retraite plus tôt. Environ le quart des répondants ont indiqué que des modalités de rachat d'emploi, des services d'aide à la recherche d'un emploi et des services de counselling avaient été offerts (tableau 12). Les entreprises de l'échantillon avaient une probabilité moins grande d'offrir de financer la formation des travailleurs licenciés. Seulement une entreprise sur sept avait prévu des fonds pour la formation. De nombreuses entreprises estiment que les coûts de formation sont trop élevés et souhaitent concentrer leurs efforts sur le recyclage ou le renforcement des compétences des employés qui conservent leur emploi plutôt que de consacrer des ressources à ceux qui sont congédiés ou qui prennent une retraite anticipée. En outre, des services de formation sont disponibles dans le cadre des programmes de formation fédéraux et provinciaux.

L'enquête visait aussi à savoir si les entreprises estimaient que leurs efforts de restructuration avaient été couronnés de succès ou non. Même si certaines entreprises ont vu leurs recettes diminuer ou leurs coûts augmenter au terme de la restructuration, toutes les entreprises de l'échantillon ont affirmé que leur programme de restructuration avait été couronné de succès. Nous avons d'ailleurs été étonnés de ce résultat. Les entreprises jugent peut-être que la baisse des recettes et l'augmentation des coûts ne sont qu'un phénomène temporaire et que la restructuration permettra d'améliorer le rendement à long terme.

En outre, nous avons demandé aux répondants d'identifier les raisons expliquant le succès de la restructuration de l'entreprise et de classer ces raisons par ordre d'importance. Les entreprises ont mentionné plusieurs causes pour expliquer le succès de leur restructuration (voir le tableau 13). Voici les trois raisons citées le plus fréquemment comme étant très importantes : 1) les cadres supérieurs ont fait preuve d'ouverture en décrivant les objectifs de la restructuration; 2) la restructuration a été planifiée

soigneusement afin d'éviter les goulots d'étranglement dans la production et 3) la satisfaction de la clientèle a augmenté. Des raisons telles que l'amélioration de la qualité des produits et la participation active des travailleurs à la restructuration ont également obtenu une cote élevée. Les entreprises canadiennes accordent moins d'importance à des raisons telles qu'un investissement important dans de nouvelles technologies et la formation des travailleurs. Encore une fois, ces résultats nous étonnent parce que les raisons qui se retrouvent au bas du classement sont souvent considérées comme des facteurs d'importance primordiale pour améliorer le rendement des entreprises dans les écrits sur la gestion.

Tableau 13
Importance relative des raisons du succès de la restructuration des entreprises canadiennes
(En pourcentage de tous les répondants)

Raisons	Sans importance	Important	Très important
1 Les gestionnaires supérieurs ont fait preuve d'ouverture en décrivant les objectifs de la restructuration	5,2	18,9	75,9
2 La restructuration a été planifiée soigneusement afin d'éviter les goulots d'étranglement dans la production	11,1	27,8	61,1
3 Satisfaction accrue de la clientèle	16,7	29,6	53,7
4 Amélioration de la qualité des produits	17,3	36,5	46,2
5 Participation active des travailleurs à la restructuration	29,6	33,3	37,1
6 Investissement important dans de nouvelles technologies	31,6	36,8	31,6
7 Formation des travailleurs	26,9	44,2	28,8

Source : Enquête auprès d'un échantillon d'entreprises canadiennes, 1996.

CONCLUSIONS ET CONSÉQUENCES SUR LE PLAN DES POLITIQUES

Les entreprises canadiennes sont au cœur d'un phénomène de restructuration fondamentale. L'accumulation des connaissances disponibles et l'incertitude croissante engendrée par une concurrence plus vive à l'échelle internationale et une évolution rapide de la technologie sont à l'origine des changements observés dans les contextes organisationnels. Ces deux forces dynamisantes — la connaissance et l'incertitude — agissent individuellement et en interaction pour provoquer ces changements organisationnels. Le rythme de ces changements s'est intensifié de façon marquée. La connaissance est un facteur d'importance capitale parce qu'elle joue un double rôle au niveau de la restructuration : non seulement est-elle à l'origine du changement organisationnel, mais elle joue également un rôle de premier plan dans le processus de restructuration des organisations. La connaissance est ainsi devenue un facteur plus puissant et plus précieux que la taille de l'entreprise et l'accès aux ressources naturelles. La réussite appartient maintenant aux entreprises qui savent acquérir et gérer le plus efficacement des connaissances.

Trois modèles de restructuration sont particulièrement populaires en Amérique du Nord : 1) la réduction des effectifs et le recentrage sur les compétences fondamentales, 2) la réingénierie et 3) la gestion de la qualité totale (GQT). De nombreuses entreprises ont réussi à obtenir des améliorations importantes au niveau des coûts, des délais d'exécution, de la qualité et du service à la clientèle en ayant recours à ces trois méthodes. La réduction des effectifs et la réingénierie sont plus fréquemment employées que la GQT parmi les entreprises canadiennes. Il est important de signaler que ces méthodes diffèrent et ne peuvent s'appliquer à toutes les situations. Cependant, les entreprises sélectionnent habituellement certains éléments de chacune de ces méthodes pour les combiner dans un plan de restructuration qui convient davantage à leur situation.

La vague actuelle de restructuration dans les entreprises canadiennes est sans précédent et unique à deux égards. Premièrement, elle a frappé davantage le secteur des services à coefficient élevé de main-d'œuvre; deuxièmement, elle a déplacé davantage de cols blancs, c'est-à-dire des cadres intermédiaires, des professionnels et des techniciens. Ces travailleurs sont relativement plus concentrés dans le secteur des services. Plus de la moitié des entreprises qui ont subi une restructuration au cours des dernières années appartiennent au secteur des services, notamment le commerce, les finances, l'éducation, la santé et les services communautaires, ainsi que les transports, les communications et les services publics. Par contre, le quart seulement des entreprises restructurées appartiennent au secteur manufacturier, même si les efforts de restructuration vont généralement plus en profondeur dans ce secteur. Tandis que 18 p. 100 des entreprises canadiennes appartiennent au secteur manufacturier, la part des entreprises manufacturières ayant procédé à une restructuration a atteint 25 p. 100. Cette expérience est semblable à celle observée aux États-Unis, même si le secteur manufacturier américain est relativement plus touché par la vague de restructuration actuelle.

Dans le secteur des services, ce sont les industries des finances, des assurances et de l'immobilier qui ont connu la plus forte incidence de restructuration. Plus de la moitié des entreprises qui se sont restructurées dans le secteur des services appartiennent à ce groupe. Ce résultat est principalement attribuable à l'impact des technologies de l'information et à la déréglementation des institutions financières au Canada. Par contre, dans le secteur manufacturier, la plupart des entreprises qui ont procédé à une restructuration appartiennent à des industries lourdes comme les machines et le matériel, les métaux ouvrés, le matériel électronique et électrique et le matériel de transport. Ce résultat peut être attribué à l'introduction des ordinateurs, des machines à contrôle numérique et de la robotique. Dans le secteur manufacturier toujours, un moins grand nombre d'entreprises ayant subi une restructuration appartiennent aux industries de fabrication légère comme les produits alimentaires, les textiles et le vêtement, ainsi que le papier et les produits en papier.

La restructuration va sensiblement moins en profondeur au Canada qu'aux États-Unis et ce phénomène s'observe dans tous les secteurs industriels. À titre d'exemple, la fréquence relative de la restructuration dans le secteur manufacturier canadien n'est que de 8 p. 100, tandis qu'elle est de 31 p. 100 dans le secteur manufacturier américain. L'écart de productivité qui se creuse à l'heure actuelle entre les entreprises manufacturières canadiennes et américaines pourrait être imputable à la restructuration beaucoup plus fondamentale qui se déroule aux États-Unis comparativement au Canada.

Les secteurs des services et de la fabrication sont relativement plus touchés par l'effort de restructuration actuel. Étant donné que ces industries se retrouvent surtout dans le centre du Canada, le fardeau de la restructuration a été ressenti plus lourdement par les entreprises situées en Ontario et au Québec. Environ les deux tiers des entreprises qui ont procédé à une restructuration sont établies dans ces deux provinces.

Les entreprises canadiennes restructurent leur organisation afin de pouvoir affronter la concurrence sur le marché mondial, affronter la concurrence sur le marché intérieur, adopter de nouvelles technologies, maintenir ou améliorer leur part du marché, ou encore relever le prix de leurs actions. Le maintien ou l'amélioration de la part de marché est une des raisons fondamentales à l'origine d'une restructuration. Environ la moitié des répondants ont indiqué qu'il s'agissait du facteur le plus important dans la décision prise par leur entreprise de procéder à une restructuration. Deux autres raisons qui ont obtenu un classement très élevé parmi les répondants sont la nécessité d'affronter la concurrence sur le marché intérieur et d'affronter la concurrence sur le marché international. Ces trois raisons, individuellement et de façon interdépendante, modifient le contexte organisationnel dans lequel évolue une entreprise et, ce faisant, incitent l'entreprise à se restructurer. L'intensification de la concurrence sur le marché international ou sur le marché intérieur peut menacer la part de marché d'une entreprise et forcer celle-ci à revoir ses structures et ses systèmes organisationnels.

Les modèles économétriques inter-entreprises sont construits dans le but de déceler certains facteurs généraux à l'origine de l'effort de restructuration actuel des entreprises canadiennes. Deux facteurs importants qui déterminent la mise en œuvre d'un plan de restructuration sont la croissance de l'actif et le taux de rendement. Ces deux facteurs ont un effet négatif sur la probabilité d'une restructuration. À mesure que le taux de croissance de l'actif ou que le taux de rendement augmente, les entreprises sont moins pressées de procéder à une restructuration. Ce résultat signifie que la probabilité d'une restructuration diminue. Par ailleurs, la croissance des recettes n'a aucune influence perceptible sur la probabilité d'une restructuration parmi les entreprises canadiennes.

Dans bien des cas, l'entreprise établira une série d'objectifs stratégiques au moment d'entreprendre une restructuration de son organisation. Ceux-ci peuvent comprendre une amélioration de la rentabilité de l'entreprise, de la satisfaction de la clientèle, de la qualité des produits ou un accroissement de la part de marché. Les entreprises peuvent poursuivre simultanément tous ces objectifs. L'importance relative qu'attache une entreprise à chaque objectif peut varier. Dans le cadre de la présente étude, nous avons demandé aux entreprises de l'échantillon de classer par ordre d'importance les cinq objectifs précités. Presque toutes les entreprises ont indiqué que l'accroissement de la rentabilité était l'objectif principal visé par l'entreprise au moment de restructurer son organisation. Plus de 98 p. 100 des répondants jugeaient que cet objectif était soit très important soit important. Trois autres objectifs ont obtenu une cote assez élevée : l'accroissement de la productivité, l'amélioration de la satisfaction de la clientèle et l'augmentation de la part de marché.

La vague actuelle de restructuration a modifié la structure organisationnelle des entreprises au Canada. La nouvelle organisation est moins lourde, sa structure hiérarchique est plus horizontale et ses procédés et le cheminement du travail y sont plus rapides. Parallèlement, les exigences sur le plan des compétences professionnelles ont augmenté.

Les entreprises canadiennes sont très optimistes quant aux résultats de la restructuration. La majorité des entreprises sont d'avis que la restructuration a permis d'accroître les recettes et la productivité et de réduire les coûts. Il y a une perception généralisée à l'effet que la restructuration entraîne toujours une réduction de l'emploi dans l'entreprise. En réalité, cela n'est pas tout à fait vrai. Les résultats de notre enquête indiquent qu'en moyenne, la restructuration a créé relativement plus d'emplois qu'elle n'en a supprimés. Ce résultat va à l'encontre de l'opinion populaire selon laquelle la restructuration entraîne toujours des pertes d'emploi. Même s'il est vrai que la restructuration a provoqué un "roulement" sur le marché du travail et que de nombreux travailleurs ont été déplacés parce que certaines compétences et fonctions ne sont plus en demande, la restructuration a, par contre, créé un grand nombre de nouveaux emplois et de nouvelles fonctions.

Dans l'étude, nous avons aussi demandé aux entreprises si leurs efforts de restructuration avaient été couronnés de succès. Même si certaines entreprises ont vu leurs recettes diminuer ou leurs coûts augmenter en conséquence de la restructuration, l'ensemble des entreprises de l'échantillon considéraient que la restructuration avait été un succès. Les répondants ont indiqué trois raisons pour expliquer cette réussite : 1) les cadres supérieurs ont fait preuve d'ouverture en décrivant les objectifs de la restructuration; 2) la restructuration a été soigneusement planifiée afin d'éviter les goulots d'étranglement dans la production et 3) la satisfaction de la clientèle a augmenté. L'amélioration de la qualité des produits et la participation active des travailleurs à la restructuration figuraient aussi parmi les raisons qui ont obtenu une cote élevée. Par contre, les entreprises canadiennes ont accordé moins d'importance à des raisons telles qu'un investissement important dans de nouvelles technologies et la prestation de services de formation aux travailleurs. Ces résultats ont de quoi étonner parce que les raisons qui figurent au bas du classement sont souvent considérées comme des facteurs d'importance primordiale pour améliorer le rendement d'une entreprise dans les écrits sur la gestion.

Comme nous l'avons indiqué précédemment, la plupart des entreprises sont d'avis que la restructuration leur a permis d'accroître leurs recettes et leur productivité et de réduire leurs coûts. Cependant, ces résultats semblent correspondre à des effets à long terme. Les modèles économétriques inter-entreprises sont conçus pour déterminer les effets immédiats de la restructuration sur la rentabilité d'une entreprise. Les résultats de ces modèles montrent que la restructuration n'a pas eu un effet statistiquement significatif sur la rentabilité des entreprises à court terme. Plutôt, ce sont la taille de l'entreprise et le ratio des dépenses d'exploitation qui déterminent le ratio de rentabilité à court terme.

Les entreprises devaient également préciser si elles avaient demandé de l'aide dans le cadre des programmes gouvernementaux au moment de mettre en œuvre leur plan de restructuration. La plupart des restructurations sont réalisées par les entreprises elles-mêmes, sans aide gouvernementale. Seulement une entreprise sur six a indiqué qu'elle avait profité d'une aide gouvernementale au moment de procéder à la restructuration. Les entreprises ont souvent eu recours aux programmes de formation fédéraux et provinciaux dont l'objectif est d'aider les travailleurs touchés par une restructuration.

Le rythme de la restructuration est principalement déterminé par la rapidité avec laquelle change le cadre organisationnel. Les gouvernements peuvent certainement jouer un rôle important en vue d'aider les entreprises à se restructurer de façon ordonnée, devant les pressions engendrées par ces changements. Les entreprises ont souvent de la difficulté à diagnostiquer et à interpréter les changements qui surviennent dans le contexte organisationnel avant de pouvoir entreprendre une restructuration. Les gouvernements pourraient faciliter ce processus si, de façon régulière, ils recueillaient et diffusaient de l'information sur les tendances générales des marchés, des industries et des technologies.

APPENDICE A
NOMS DES ENTREPRISES CANADIENNES
AYANT PARTICIPÉ À L'ENQUÊTE

Air Canada	Québec
Alberta Energy Company Ltd.	Alberta
Algoma Steel Inc.	Ontario
Applied Carbon Technology, Inc.	Québec
Avenor Inc.	Québec
Banque de Nouvelle-Écosse	N.-É. / Î.-P.-É
BC Gas Inc.	C.-B.
BC Tel	C.-B.
Biomira Inc.	Alberta
Bonar Inc.	Ontario
Brascan Limited	Ontario
Brunswick Mining and Smelting Corporation Limited	Ontario
Cable & Wireless Canada Inc.	Ontario
Campbell Resources Inc.	Ontario
Société canadienne des postes	Ontario
Canadian Jorex Limited	Alberta
Compagnie des chemins de fer nationaux du Canada	Québec
Canadien Pacifique Limitée	Québec
Canadian Pioneer Energy Inc.	Alberta
Canadian Utilities Limited	Alberta
Circuit World Corporation	Ontario
Coca-Cola Beverages Ltd.	Ontario
Cognos Incorporated	Ontario
Commstar Ltd.	Ontario
Groupe Consoltex Inc.	Québec
Custom Cryogenic Grinding Corporation	Ontario
Develcon Electronics Ltd.	Saskatchewan
Disys Corporation	Ontario
Dofasco Inc.	Ontario
Donohue Inc.	Québec
Electrohome Limitée	Ontario

Fleet Aerospace Corporation	Ontario
Ford du Canada Limitée	Ontario
Four Seasons Hotels Inc.	Ontario
Gandalf Technologies Inc.	Ontario
Guillevin International Inc.	Québec
Hawker Siddeley Canada Inc.	Ontario
High River Gold Mines Ltd.	Ontario
Home Oil Company Limited	Alberta
Compagnie de la Baie d'Hudson	Ontario
Hydro-Québec	Québec
Inmet Mining Corporation	Ontario
International Forest Products Limited	C.-B.
IPL Energy Inc.	Alberta
IPL Inc.	Québec
Journey's End Corporation	Ontario
Laidlaw Inc.	Ontario
Maritime Telegraph and Telephone Company, Limited	N.-É. / Î.-P.-É.
MDS Health Group Limited	Ontario
Microbix Biosystems Inc.	Ontario
Mitel Corporation	Ontario
Les Compagnies Molson Limitée	Ontario
National Sea Products Limited	N.-E. / Î.-P.-É.
Noranda Forest Inc.	Ontario
Petro-Canada	Alberta
Plastibec Ltée	Québec
QSR Limited	Ontario
Saskatchewan Power Corporation	Saskatchewan
Sears Canada Inc.	Ontario
Shell Canada Limitée	Alberta
Société Stone-Consolidated	Québec
Via Rail Canada Inc.	Québec
Vidatron Group Inc.	C.-B.

APPENDICE B QUESTIONNAIRE

I. Profil de l'entreprise

Q1 : Quels sont les principaux produits et/ou services offerts par votre entreprise?

Q2 : Quelles ont été les ventes mondiales totales de votre entreprise en 1994?
(Veuillez cocher le cercle approprié.)

- moins d'un million de \$
- de 1 à 10 millions de \$
- de 11 à 50 millions de \$
- de 51 à 100 millions de \$
- plus de 100 millions de \$

Q3 : Quel est le nombre total de travailleurs employés dans votre entreprise? _____

Q4 : Quelle proportion de vos ventes sont réalisées sur les marchés étrangers? % _____

Q5 : a) Votre entreprise est-elle contrôlée par une société mère?

- Oui (passer à Q5b) Non (passer à Q6)

b) Veuillez indiquer l'emplacement de votre société mère.
(cochez le cercle approprié.)

- Canada
- R.-U.
- Allemagne
- Autre (veuillez préciser)
- É.-U.
- Japon
- France

Q6 : Quelle forme de restructuration a subi votre entreprise depuis 1990?

- Réingénierie
- Réduction des effectifs
- Gestion de la qualité totale (GQT)
- Automatisation
- Autres formes (veuillez préciser)

Q7 : Quelles sont les principales raisons pour lesquelles votre entreprise a procédé à une restructuration? (Veuillez encrer le chiffre approprié. Sur une échelle de 1 à 5, 1 signifie sans importance et 5 très important.)

	Sans importance			Très important	
<input type="radio"/> Pour affronter la concurrence mondiale	1	2	3	4	5
<input type="radio"/> Pour affronter la concurrence intérieure	1	2	3	4	5
<input type="radio"/> Pour adopter de nouvelles technologies	1	2	3	4	5
<input type="radio"/> Pour maintenir ou accroître sa part de marché	1	2	3	4	5
<input type="radio"/> Pour relever le prix des actions	1	2	3	4	5

Q8 : Quels étaient les principaux objectifs de la restructuration de votre entreprise?

	Sans importance			Très important	
<input type="radio"/> Accroître la rentabilité	1	2	3	4	5
<input type="radio"/> Accroître la satisfaction de la clientèle	1	2	3	4	5
<input type="radio"/> Accroître la productivité	1	2	3	4	5
<input type="radio"/> Améliorer la qualité	1	2	3	4	5
<input type="radio"/> Accroître la part de marché	1	2	3	4	5
<input type="radio"/> Autre raison	1	2	3	4	5

Q9 : Combien de temps votre entreprise a-t-elle mis à compléter sa restructuration? (Veuillez cocher le cercle approprié.)

- moins de 6 mois
- de 6 à 12 mois
- de 13 à 24 mois
- plus de 25 mois

Q10 : Veuillez décrire brièvement le processus de restructuration de votre entreprise.

Q11 : Quels ont été les effets de la restructuration sur les recettes, les coûts, la productivité, l'emploi et les exportations de l'entreprise? (Veuillez cocher le cercle approprié.)

a) Recettes

- Augmentation Montant estimatif _____ %
- Diminution Montant estimatif _____ %
- Aucun changement

b) Coûts

- Augmentation Montant estimatif _____ %
- Diminution Montant estimatif _____ %
- Aucun changement

c) Productivité (changement dans la production de l'entreprise par travailleur à temps plein)

- Augmentation Montant estimatif _____ %
- Diminution Montant estimatif _____ %
- Aucun changement

d) Emploi

- Augmentation Montant estimatif _____ %
- Diminution Montant estimatif _____ %
- Aucun changement

e) Exportations

- Augmentation Montant estimatif _____ %
- Diminution Montant estimatif _____ %
- Aucun changement

Q12 : Votre entreprise a-t-elle intégré des représentants des travailleurs au processus de restructuration?

- Oui Non

Q13 : Au moment de mettre en œuvre la restructuration, votre entreprise a-t-elle accru ses investissements en nouvelles technologies ou en matériel?

- Oui Non

Q14 : Votre entreprise a-t-elle mis en œuvre l'une ou l'autres des formes suivantes de changement organisationnel au cours des dernières années?

- L'entreprise a allégé sa structure.
- La rapidité des flux de travail a augmenté au sein de l'organisation.
- La structure organisationnelle est devenue plus horizontale.
- Des changements radicaux ont été apportés au niveau des responsabilités des travailleurs.
- Les exigences sur le plan des compétences professionnelles ont augmenté.
- L'entreprise dépend maintenant davantage de l'impartition.

Q15 : Combien de travailleurs ont quitté l'entreprise à la suite de la restructuration? _____ (nombre)

Q16 : Votre entreprise a-t-elle offert certains services aux travailleurs licenciés?
(Veuillez cocher le cercle approprié. Vous pouvez faire plus d'un choix.)

	Sans importance			Très important	
	1	2	3	4	5
<input type="radio"/> Modalités de rachat d'emploi pour les travailleurs plus âgés.	1	2	3	4	5
<input type="radio"/> Service de recherche d'un emploi pour les travailleurs plus jeunes.	1	2	3	4	5
<input type="radio"/> Financement du recyclage.	1	2	3	4	5
<input type="radio"/> Services de counselling.	1	2	3	4	5
<input type="radio"/> Il n'y a eu aucun licenciement.	1	2	3	4	5

Q17 : Considérez-vous que la restructuration de votre entreprise a été un succès ou un échec?

- Succès Échec

Q18 : Quelle importance accordez-vous aux raisons suivantes pour expliquer le succès de la restructuration de votre entreprise? (Veuillez encercler le chiffre approprié. Sur une échelle de 1 à 5, 1 signifie sans importance et 5 très important.)

	Sans importance			Très important	
	1	2	3	4	5
<input type="radio"/> Les travailleurs ont participé activement à la restructuration.	1	2	3	4	5
<input type="radio"/> Investissement important dans les nouvelles technologies.	1	2	3	4	5
<input type="radio"/> Les cadres supérieurs ont fait preuve d'ouverture en décrivant les objectifs de la restructuration.	1	2	3	4	5
<input type="radio"/> La restructuration a été planifié soigneusement afin d'éviter les goulots d'étranglement dans le cheminement du travail au sein de l'organisation.	1	2	3	4	5
<input type="radio"/> Recyclage des travailleurs.	1	2	3	4	5
<input type="radio"/> Satisfaction accrue de la clientèle.	1	2	3	4	5
<input type="radio"/> Amélioration de la qualité des produits.	1	2	3	4	5
<input type="radio"/> Autres raisons (veuillez préciser)	1	2	3	4	5

Q19 : Quelle importance accordez-vous aux raisons suivantes pour expliquer l'échec de la restructuration de votre entreprise? (Veuillez cocher les raisons appropriées.)

	Sans importance			Très important	
	1	2	3	4	5
<input type="radio"/> Les travailleurs n'ont pas collaboré à la restructuration.					
<input type="radio"/> Aucun service n'a été offert aux travailleurs congédiés.					
<input type="radio"/> Aucun recyclage n'a été offert aux travailleurs.					
<input type="radio"/> Des pénuries de compétences sont apparues.					
<input type="radio"/> Les cadres supérieurs n'ont pas fait preuve d'ouverture en décrivant les objectifs de la restructuration.					
<input type="radio"/> L'entreprise n'a pas investi dans les nouvelles technologies.					
<input type="radio"/> Des goulots d'étranglement dans le cheminement du travail sont apparus à la suite de la restructuration.					
<input type="radio"/> La satisfaction de la clientèle a diminué.					
<input type="radio"/> La qualité des produits a diminué.					
<input type="radio"/> Autres raisons (veuillez préciser)					

Q20 : Lors de la mise en œuvre de la restructuration, votre entreprise a-t-elle demandé de l'aide dans le cadre de programmes gouvernementaux? (Veuillez cocher le cercle approprié.)

- Oui Non

Si vous avez répondu oui, veuillez indiquer le nom du programme.

Merci beaucoup.

BIBLIOGRAPHIE

- Blanchard, Ken et Terry Waghorn, *Mission Possible*, McGraw-Hill, Inc., New York, 1997.
- Brill, P. L. et R. Worth, *The Four Levers of Corporate Change*, Amacom, New York, 1997.
- Cameron, Kim S. et coll., « Downsizing and Redesigning Organisations », paru dans *Organizational Change and Redesign*, publié sous la direction de George P. Huber et William H. Glick, Oxford University Press, New York, 1993, p. 19-65.
- Champy, J. et N. Nohria, *Fast Forward*, ouvrage collectif, Harvard Business School Press, Boston, 1996.
- Cole, Robert, *The Death and Life of the American Quality Movement*, ouvrage collectif, Oxford University Press, New York, 1995.
- Davidow, W. H. et M. S. Malone, *The Virtual Corporation*, Harper Business, HarperCollins Publishers, New York, 1992.
- Donaldson, Gordon, *Corporate Restructuring*, Harvard Business School Press, Boston, 1994.
- Donovan, John, *Business Re-engineering with Information Technology*, Prentice Hall PTR, Englewood Cliffs (N. J.), 1994.
- Dunning, John H., « Reappraising the Eclectic Paradigm in an Age of Alliance of Capitalism », *Journal of International Business Studies*, vol. 26, 1995, p. 468.
- Fombrun, Charles, *Leading Corporate Change*, McGraw-Hill Inc., New York, 1992.
- Gouillart, F. J. et J. N. Kelly, *Transforming the Organization*, McGraw-Hill Inc., New York, 1995.
- Greech, Bill, *The Five Pillars of GQT*, Truman Talley Books / Plume, New York, 1994.
- Hammel, Gary et C. K. Prahalad, *Competing for the Future*, Harvard Business School Press, Boston, 1994.
- Hammer, Michael, *Beyond Reengineering*, Harper Business, HarperCollins Publishers, New York, 1996.
- Hammer, M. et J. Champy, *Reengineering the Corporation*, Harper Business, HarperCollins Publishers, New York, 1993.
- Hammer, M. et S. A. Stanton, *The Reengineering Revolution*, Harper Business, HarperCollins Publishers, New York, 1995.
- Hesselbein, Frances et coll., *The Organization of the Future*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1997.
- Huber, G. P. et W. H. Glick, *Organizational Change and Redesign*, Oxford University Press, New York, 1993.
- Imparato, Nicholas et Oren Harari, *Jumping the Curve*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1996.
- Jenkins, David, *Managing Empowerment*, Random House Australia, Sydney, Australie, 1996.
- Kay, John, *Why Firms Succeed*, Oxford University Press, New York, 1995.
- Keen, Peter et Ellen Knapp, *Business Processes*, Harvard Business School Press, Boston, 1996.
- Kennedy, Carol, *Managing with the Gurus*, Random House Australia, Sydney, 1994.
- Kubeck, L. C., *Techniques for Business Process Redesign*, John Wiley and Sons, Inc., New York, 1995.
- Magun, Sunder, *La formation d'alliances stratégiques dans les industries canadiennes : une analyse microéconomique*, Document de travail n°13, Industrie Canada, 1996.

- Micklethwait, J. et A. Wooldridge, *The Witch Doctors*, Random House Inc., New York, 1996.
- Miles, Robert, *Corporate Comeback*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1997.
- Morris, Langdon, *Managing the Evolving Corporation*, Van Nostrand Reinhold, New York, 1995.
- Nolan, Richard et David Croson, *Creative Destruction*, Harvard Business School Press, Boston, 1995.
- Stewart, Thomas A., *Intellectual Capital*, Doubleday/Currency, New York, 1997.
- Tobin, D. R., *Transformational Learning*, John Wiley and Sons Inc., New York, 1996.
- Wyatt Company, *Best Practices in Corporate Restructuring*, Wyatt, Montréal, 1993.
- Want, Jerome, *Managing Radical Change*, John Wiley and Sons Inc., New York, 1995.
- Yoshino, Michael Y. et S. U. Rangan, *Strategic Alliances*, Harvard Business School Press, Boston, 1995.

PUBLICATIONS DE RECHERCHE D'INDUSTRIE CANADA

COLLECTION DOCUMENTS DE TRAVAIL

- N° 1 **L'intégration économique de l'Amérique du Nord : les tendances de l'investissement étranger direct et les 1 000 entreprises les plus grandes**, Industrie Canada, personnel de la Direction de l'analyse de la politique micro-économique, notamment John Knubley, Marc Legault et P. Someshwar Rao, 1994.
- N° 2 **Les multinationales canadiennes : analyse de leurs activités et résultats**, Industrie Canada, personnel de la Direction de l'analyse de la politique micro-économique, notamment P. Someshwar Rao, Marc Legault et Ashfaq Ahmad, 1994.
- N° 3 **Débordements transfrontaliers de R-D entre les industries du Canada et des États-Unis**, Jeffrey I. Bernstein, Université Carleton et National Bureau of Economic Research, dans le cadre d'un contrat avec Industrie Canada, 1994.
- N° 4 **L'impact économique des activités de fusion et d'acquisition sur les entreprises**, Gilles Mcdougall, Direction de l'analyse de la politique micro-économique, Industrie Canada, 1995.
- N° 5 **La transition de l'université au monde du travail : analyse du cheminement de diplômés récents**, Ross Finnie, École d'administration publique, Université Carleton et Statistique Canada, 1995.
- N° 6 **La mesure du coût d'observation lié aux dépenses fiscales : les stimulants à la recherche-développement**, Sally Gunz, Université de Waterloo, Alan Macnaughton, Université de Waterloo, et Karen Wensley, Ernst & Young, Toronto, dans le cadre d'un contrat avec Industrie Canada, 1996.
- N° 7 **Les structures de régie, la prise de décision et le rendement des entreprises en Amérique du Nord**, P. Someshwar Rao et Clifton R. Lee-Sing, Direction de l'analyse de la politique micro-économique, Industrie Canada, 1996.
- N° 8 **L'investissement étranger direct et l'intégration économique de la zone APEC**, Ashfaq Ahmad, P. Someshwar Rao et Colleen Barnes, Direction de l'analyse de la politique micro-économique, Industrie Canada, 1996.
- N° 9 **Les stratégies de mandat mondial des filiales canadiennes**, Julian Birkinshaw, Institute of International Business, Stockholm School of Economics, dans le cadre d'un contrat avec Industrie Canada, 1996.
- N° 10 **R-D et croissance de la productivité dans le secteur manufacturier et l'industrie du matériel de communications au Canada**, Jeffrey I. Bernstein, Université Carleton et National Bureau of Economic Research, dans le cadre d'un contrat avec Industrie Canada, 1996.
- N° 11 **Évolution à long terme de la convergence régionale au Canada**, Serge Coulombe, Département de sciences économiques, Université d'Ottawa, et Frank C. Lee, Industrie Canada, 1996.
- N° 12 **Les répercussions de la technologie et des importations sur l'emploi et les salaires au Canada**, Frank C. Lee, Industrie Canada, 1996.
- N° 13 **La formation d'alliances stratégiques dans les industries canadiennes : une analyse microéconomique**, Sunder Magun, Applied International Economics, 1996.
- N° 14 **Performance de l'emploi dans l'économie du savoir**, Surendra Gera, Industrie Canada, et Philippe Massé, Développement des ressources humaines Canada, 1997.

- N° 15 **L'économie du savoir et l'évolution de la production industrielle**, Surendra Gera, Industrie Canada, et Kurt Mang, ministère des Finances, 1997.
- N° 16 **Stratégies commerciales des PME et des grandes entreprises au Canada**, Gilles Mcdougall et David Swimmer, Direction de l'analyse de la politique micro-économique, Industrie Canada, 1997.
- N° 17 **Incidence sur l'économie mondiale des réformes en matière d'investissement étranger et de commerce mises en oeuvre en Chine**, Winnie Lam, Direction de l'analyse de la politique micro-économique, Industrie Canada, 1997.
- N° 18 **Les disparités régionales au Canada : diagnostic, tendances et leçons pour la politique économique**, Serge Coulombe, Département de science économique, Université d'Ottawa, 1997.
- N° 19 **Retombées de la R-D entre industries et en provenance des États-Unis, production industrielle et croissance de la productivité au Canada**, Jeffrey I. Bernstein, Université Carleton et National Bureau of Economic Research, dans le cadre d'un contrat avec Industrie Canada, 1998.
- N° 20 **Technologie de l'information et croissance de la productivité du travail : analyse empirique de la situation au Canada et aux États-Unis**, Surendra Gera, Wulong Gu et Frank C. Lee, Direction de l'analyse de la politique micro-économique, Industrie Canada, 1998.
- N° 21 **Progrès technique incorporé au capital et ralentissement de la croissance de la productivité au Canada**, Surendra Gera, Wulong Gu et Frank C. Lee, Direction de l'analyse de la politique micro-économique, Industrie Canada, 1998.
- N° 22 **La structure de la fiscalité des sociétés et ses effets sur la production, les coûts et l'efficacité**, Jeffrey I. Bernstein, Université Carleton et National Bureau of Economic Research, dans le cadre d'un contrat avec Industrie Canada, 1998.
- N° 23 **La restructuration de l'industrie canadienne : analyse micro-économique**, Sunder Magun, Applied International Economics, dans le cadre d'un contrat avec Industrie Canada, 1998.

COLLECTION DOCUMENTS DE DISCUSSION DE DISCUSSION

- N° 1 **Les multinationales comme agents du changement : définition d'une nouvelle politique canadienne d'investissement étranger direct**, Lorraine Eden, Université Carleton, 1994.
- N° 2 **Le changement technologique et les institutions économiques internationales**, Sylvia Ostry, Centre for International Studies, Université de Toronto, dans le cadre d'un contrat avec Industrie Canada, 1995.
- N° 3 **La régie des sociétés au Canada et les choix sur le plan des politiques**, Ronald J. Daniels, Faculté de droit, Université de Toronto, et Randall Morck, Faculté d'administration des affaires, Université de l'Alberta, 1996.
- N° 4 **L'investissement étranger direct et les politiques d'encadrement du marché : réduire les frictions dans les politiques axées sur la concurrence et la propriété intellectuelle au sein de l'APEC**, Ronald Hirshhorn, 1996.
- N° 5 **La recherche d'Industrie Canada sur l'investissement étranger : enseignements et incidence sur les politiques**, Ronald Hirshhorn, 1997.

- N° 6 **Rivalité sur les marchés internationaux et nouveaux enjeux pour l'Organisation mondiale du commerce**, Edward M. Graham, Institute for International Economics, Washington (DC), dans le cadre d'un contrat avec Industrie Canada, 1998.

COLLECTION DOCUMENTS HORS SÉRIE

- N° 1 **Obstacles officiels et officieux à l'investissement dans les pays du G-7 : analyse par pays**, Industrie Canada, personnel de la Direction de l'analyse de la politique micro-économique, notamment Ashfaq Ahmad, Colleen Barnes, John Knubley, Rosemary D. MacDonald et Christopher Wilkie, 1994.
- Obstacles officiels et officieux à l'investissement dans les pays du G-7 : résumé et conclusions**, Industrie Canada, personnel de la Direction de l'analyse de la politique micro-économique, notamment Ashfaq Ahmad, Colleen Barnes et John Knubley, 1994.
- N° 2 **Les initiatives d'expansion commerciale dans les filiales de multinationales au Canada**, Julian Birkinshaw, Université Western Ontario, dans le cadre d'un contrat avec Industrie Canada, 1995.
- N° 3 **Le rôle des consortiums de R-D dans le développement de la technologie**, Vinod Kumar, Research Centre for Technology Management, Université Carleton, et Sunder Magun, Centre de droit et de politique commerciale, Université d'Ottawa et Université Carleton, dans le cadre d'un contrat avec Industrie Canada, 1995.
- N° 4 **Écarts hommes/femmes dans les programmes universitaires**, Sid Gilbert, Université de Guelph, et Alan Pomfret, King's College, Université Western Ontario, 1995.
- N° 5 **La compétitivité : notions et mesures**, Donald G. McFetridge, Département d'économie, Université Carleton, 1995.
- N° 6 **Aspects institutionnels des stimulants fiscaux à la R-D : le crédit d'impôt à la RS&DE**, G. Bruce Doern, École d'administration publique, Université Carleton, 1995.
- N° 7 **La politique de concurrence en tant que dimension de la politique économique : une analyse comparative**, Robert D. Anderson et S. Dev Khosla, Direction de l'économie et des affaires internationales, Bureau de la politique de concurrence, Industrie Canada, 1995.
- N° 8 **Mécanismes et pratiques d'évaluation des répercussions sociales et culturelles des sciences et de la technologie**, Liora Salter, Osgoode Hall Law School, Université de Toronto, dans le cadre d'un contrat avec Industrie Canada, 1995.
- N° 9 **Sciences et technologie : perspectives sur les politiques publiques**, Donald G. McFetridge, Département d'économie, Université Carleton, dans le cadre d'un contrat avec Industrie Canada, 1995.
- N° 10 **Innovation endogène et croissance : conséquences du point de vue canadien**, Pierre Fortin, Université du Québec à Montréal et Institut canadien de recherches avancées, et Elhanan Helpman, Université de Tel-Aviv et Institut canadien de recherches avancées, dans le cadre d'un contrat avec Industrie Canada, 1995.

- N° 11 **Les rapports université-industrie en sciences et technologie**, Jérôme Doutriaux, Université d'Ottawa et Margaret Barker, Meg Barker Consulting, dans le cadre d'un contrat avec Industrie Canada, 1995.
- N° 12 **Technologie et économie : examen de certaines relations critiques**, Michael Gibbons, Université de Sussex, dans le cadre d'un contrat avec Industrie Canada, 1995.
- N° 13 **Le perfectionnement des compétences des cadres au Canada**, Keith Newton, Industrie Canada, 1995.
- N° 14 **Le facteur humain dans le rendement des entreprises : stratégies de gestion axées sur la productivité et la compétitivité dans l'économie du savoir**, Keith Newton, Industrie Canada, 1996.
- N° 15 **Les charges sociales et l'emploi : un examen de la documentation**, Joni Baran, Industrie Canada, 1996.
- N° 16 **Le développement durable : concepts, mesures et déficiences des marchés et des politiques au niveau de l'économie ouverte, de l'industrie et de l'entreprise**, Philippe Crabbé, Institut de recherche sur l'environnement et l'économie, Université d'Ottawa, 1997.
- N° 17 **La mesure du développement durable : étude des pratiques en vigueur**, Peter Hardi, Stephan Barg et Tony Hodge, Institut international du développement durable, 1997.
- N° 18 **Réduction des obstacles réglementaires au commerce : leçons à tirer de l'expérience européenne pour le Canada**, Ramesh Chaitoo et Michael Hart, Centre de droit et de politique commerciale, Université Carleton, 1997.
- N° 19 **Analyse des mécanismes de règlement des différends commerciaux internationaux et conséquences pour l'Accord canadien sur le commerce intérieur**, E. Wayne Clendenning et Robert J. Clendenning, E. Wayne Clendenning & Associates Inc., dans le cadre d'un contrat avec Industrie Canada, 1997.

PUBLICATIONS CONJOINTES

Capital Budgeting in the Public Sector, en collaboration avec l'Institut John Deutsch, sous la direction de Jack Mintz et Ross S. Preston, 1994.

Infrastructure and Competitiveness, en collaboration avec l'Institut John Deutsch, sous la direction de Jack Mintz et Ross S. Preston, 1994.

Getting the Green Light: Environmental Regulation and Investment in Canada, en collaboration avec l'Institut C. D. Howe, sous la direction de Jamie Benidickson, G. Bruce Doern et Nancy Olewiler, 1994.

Pour obtenir des exemplaires de l'un des documents publiés dans le cadre du *Programme des publications de recherche*, veuillez communiquer avec le :

Responsable des publications
Analyse de la politique micro-économique
Industrie Canada
5^e étage, tour ouest
235, rue Queen
Ottawa (Ontario) K1A 0H5
N° de téléphone : (613) 952-5704
N° de télécopieur : (613) 991-1261
Courrier électronique : fumerton.cheryl@ic.gc.ca