

***LES MESURES DE RESTRUCTURATION COMME SOURCES DE  
RESTAURATION DE LA COMPETITIVITE ET DE LA  
PERFORMANCE DES ENTREPRISES :  
UNE PREMIERE APPROCHE QUALITATIVE-INDUCTIVE***

**Sylvie SCOYEZ-VAN POPPEL**

Enseignant-Chercheur

Université de Lille 2 , GERME-ESA

1 Place Déliot BP 381 59020 Lille Cédex

Tél : 03 20 90 75 98

Email : [sscoyez@mailsc.univ-lille2.fr](mailto:sscoyez@mailsc.univ-lille2.fr)

**Eric SEVERIN**

Enseignant-Chercheur

Université de Lille 2 , GERME-ESA

1 Place Déliot BP 381 59020 Lille Cédex

Tél : 03 20 90 76 06

Email : [severin@hp-sc.univ-lille2.fr](mailto:severin@hp-sc.univ-lille2.fr)

**Mots-clés :** Difficulté, Flexibilité, Ouverture, Performance, Réactivité, Restructuration et Valeur

Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique  
13-14-15 juin 2001



Faculté des Sciences de l'administration  
Université Laval  
Québec



## Résumé :

Les chercheurs qui se sont penchés sur le problème de la performance ont montré qu'il existait un panel important de mesures capables de restaurer la compétitivité de la firme. Ces mesures peuvent être organisationnelles, managériales, financières ou encore stratégiques et se rattachent aux concepts de réactivité, de flexibilité et d'ouverture. Cet article se propose dans un premier temps de présenter la méthode de recueil de données et dans un second temps d'analyser et de conceptualiser les résultats obtenus. Notre échantillon se compose de six entreprises ayant connu des difficultés et mis au point des mesures de restructuration. Notre démarche se veut essentiellement être qualitative dans la mesure où elle a consisté en un ensemble d'entretiens semi-directifs ayant pour objectif d'identifier et d'expliquer les différentes mesures de restructuration engagées par ces six entreprises lorsqu'elles ont connu des difficultés. Notre objectif est d'une part, de mettre en exergue l'ensemble des mesures de restructuration utilisées par les entreprises en difficulté et de vérifier les complémentarités de ces actions et d'autre part, de tenter de conceptualiser ces premiers résultats. De cette étude il ressort que, dans ce contexte, des mesures incontournables existent (réduction d'effectifs ou des coûts de structure) et ont pour objectif de favoriser la réactivité de firme dans son environnement. A ces premières mesures s'en ajoutent d'autres, tout aussi vitales, telles que la recherche de partenaires ou le désinvestissement, mais dont l'objectif est la recherche de la flexibilité et de l'ouverture. D'autres mesures, moins fréquentes mais complémentaires aux premières, apparaissent, il s'agit : de la réorganisation interne, du changement de dirigeant, de la renégociation, de la modification de la politique de dividendes. Il s'avère, par ailleurs, qu'aucune de ces mesures n'est incompatible avec l'autre. L'objectif ultime de ces mesures est bien de régénérer la performance d'entreprise et au delà le processus de création de valeur. Toutefois, cette étude est entachée de certaines limites. En effet, pour pouvoir s'intégrer dans un concept de downsizing, comme nous l'entendons, il est non seulement nécessaire d'appréhender l'ensemble de ces mesures et pas seulement de se limiter à la réduction d'effectifs mais il est également utile de repenser l'organisation du travail. Cette limite que nous reconnaissons à notre étude est source de pistes de réflexion pour l'avenir.

Mots clefs : Difficulté, Flexibilité, Ouverture, Performance, Réactivité, Restructuration et Valeur.

# **LES MESURES DE RESTRUCTURATION COMME SOURCES DE RESTAURATION DE LA COMPETITIVITE ET DE LA PERFORMANCE DES ENTREPRISES : UNE APPROCHE QUALITATIVE-INDUCTIVE**

## ***Introduction***

L'objet de la performance a été et est encore l'objet de tous les discours et de toutes les attentions du monde professionnel. Face aux pratiques, la littérature en sciences de gestion, s'est tournée vers la compréhension des mesures et des mécanismes visant à améliorer l'efficacité de la firme. Plus particulièrement, les chercheurs qui se sont penchés sur ce problème ont montré que, pour des firmes en difficulté, il existait une panoplie de mesures capables de restaurer la compétitivité de la firme, sa performance et au-delà son processus de création de valeur.

Ces mesures peuvent être opérationnelles (Gilson, 1989), organisationnelles (Wruck, 1990 ; Gilson 1997) ou encore financières (Gilson, John et Lang, 1990). Cependant, ces différentes contributions ne s'intéressent qu'à un type particulier de mesures. Peu de travaux s'intéressent à leur complémentarité (Ofek, 1993). Nous chercherons ici à déterminer avec précision la nature des mesures engagées sur des firmes ayant connu de graves difficultés durant la récession économique de 1993<sup>1</sup>. En conséquence, l'ensemble des résultats mis en évidence dans ce papier sont circonstanciels et peuvent être difficilement généralisés à toutes les entreprises.

Il convient également de signaler que nous nous plaçons dans le prolongement de Jensen (1986) qui affirme que les dirigeants de firmes en difficulté seront fortement enclins à engager des mesures de restructurations. En effet, s'ils ne le faisaient pas, l'entreprise risquerait de tomber en faillite ce qui impliquerait pour eux une perte de réputation et de bien-être.

L'objet de ce papier est d'engager une première recherche exploratoire sur les mesures de restructuration engagées par les firmes en difficulté. Notre objectif est double. Il consiste d'une part à mieux appréhender les mesures de restructuration, leurs origines et leurs complémentarités et d'autre part, à tenter de conceptualiser ces premiers résultats.

Il s'agit de mettre en évidence, de façon synthétique, les principaux résultats tirés de notre travail à savoir les complémentarités et les différences inhérentes aux mesures de restructuration dans l'entreprise. Il nous est apparu important d'énumérer, d'après la littérature, les différentes mesures économiques, financières ou organisationnelles mises en place dans les entreprises aux prises avec certaines difficultés et de vérifier leur réalité et leur pratique sur le terrain afin de

déduire éventuellement certaines complémentarités. Toutefois notre démarche ne se veut qu'exploratoire. Il n'est en aucun cas possible d'en tirer des possibilités de généralisation. Pour ce faire il serait utile non seulement d'avoir un échantillon plus important mais également de faire cette étude de façon plus approfondie sur un même secteur d'activité et une même période ce qui limite considérablement les possibilités.

Cet article s'organise autour de la présentation des données recueillies et de la méthodologie utilisée afin de passer ensuite à l'identification de nos résultats et leur analyse. Enfin nous concluons sur les implications de notre recherche.

## **1 Méthodologie et données**

Dans le cadre de cette recherche nous avons privilégié la démarche qualitative dans la mesure où elle nous permet d'observer une situation dans l'intégralité de sa complexité. Dans le prolongement de Yin (1990), nous considérons l'étude de cas comme une phase au cours de laquelle le chercheur essaie de comprendre les liens de causalité. C'est à ce niveau qu'elle nous est apparue judicieuse pour répondre à des questions de recherche sur ce qui concerne les mesures de restructuration employées, leurs origines, leur complémentarité.

### **1.1 La collecte de données**

#### **1.1.1 Le Choix de l'échantillon**

Notre problématique nécessite de choisir des firmes ayant connu des difficultés par excès d'endettement ou baisse de performance. Nous avons sélectionné un échantillon de 200 firmes industrielles et commerciales françaises sur la période 1991-1995<sup>2</sup> centré sur 1993<sup>3</sup>. Nous avons retenu les entreprises dont la situation s'est détériorée de façon substantielle au cours de la récession économique. En l'occurrence, nous avons retenu les firmes dont les performances économiques et financières se sont fortement dégradées (entreprises appartenant aux deux derniers déciles) et dont l'endettement a cru fortement (entreprises appartenant aux deux premiers déciles). Cela nous a conduit à retenir un échantillon de 30 firmes. Six d'entre elles ont répondu positivement à notre demande d'observation dont une pour trois entretiens. Notre échantillon se compose donc de six entreprises ayant connu des difficultés économiques et financières et ayant engagé des mesures de restructuration.

### **1.1.2 Les informations internes et externes**

Les informations internes trouvent leur source dans la réalisation des entretiens semi-directifs. Comme le précise Blanchet (1994), l'entretien semi-directif est « un outil de prédilection pour la phase exploratoire d'une enquête ». Les informations externes correspondent avant tout aux informations recueillies dans les journaux, les bases de données et la presse spécialisée. Au moyen des Echos, nous avons ainsi recherché sur une période de trois ans les annonces des mesures de restructuration rendues publiques.

A partir de notre échantillon, nous avons contacté les entreprises en leur précisant l'objet de notre recherche. Au vu du caractère confidentiel du sujet, nous nous attendions à un grand nombre de refus. Huit rendez-vous ont été obtenus. L'avantage de s'adresser à un interlocuteur interne à la firme est qu'il a une connaissance approfondie de son métier et de son environnement. Sa connaissance lui permet de nous faire comprendre les raisons des succès et revers subis par l'entreprise. Même si nos demandes se sont adressées principalement à des directeurs ou responsables financiers, nous avons cherché à interviewer des personnes d'autres services et d'autres spécialités capables de nous éclairer différemment sur notre recherche. La lecture d'un échec par un responsable financier diffère bien souvent de celle d'un directeur d'exploitation ou d'un responsable marketing.

Tableau 1 : Récapitulatif des entretiens réalisées auprès des entreprises.

Entreprises	Analyse des documents publics	Entretiens	Fonction des interlocuteurs	Analyse des documents internes	Suivi post entretien
Compagnie Générale de Géophysique (CGG)	oui	◆ * *	DF DM DO	oui	oui
Groupe André (GA)	oui	◆	DF	oui	oui
Groupe Bouygues (GB)	oui	* ●	RRP	oui	oui
Guerbet (GU)	oui	*	DF	oui	oui
GTM Entrepose (GTME)	oui	*	DF	oui	oui
Sambre et Meuse (SM)	oui	*	DF	oui	oui

Légende

◆ : Entretien avec un interlocuteur qui n'était pas en poste au commencement des difficultés de l'entreprise.

\* : Entretien avec un interlocuteur qui était en poste au commencement des difficultés de l'entreprise.

● : Marque un refus d'enregistrement.

DF : Directeur financier, DM : Directeur marketing, DO : Directeur opérationnel, RPP : Responsable relations publiques.

### 1.1.3 Les entretiens semi-directifs

La méthode de l'entretien semi-directif permet d'accéder aux représentations des acteurs afin de saisir leur système de valeurs, de symboles ou de normes. Ce type d'entretien est le plus approprié au recueil des données et des représentations car il permet de recueillir les représentations et le vécu des acteurs. Des récurrences peuvent être observées, mettant en évidence des visions dominantes et des visions marginales sur le sujet.

Les représentations individuelles sont ensuite confrontées aux « environnements sociaux de proximité pour construire un espace de contextualisation des théories » (Wacheux, 1995). C'est une sorte de prescription comportementale. Galambaud (1983) note que le décalage entre le discours officiel et les pratiques du terrain n'est pas le signe d'un dysfonctionnement mais le signe « d'une autonomie du discours » et « d'une autonomie des pratiques ». En effet le discours officiel n'a pas toujours pour objectif d'être le reflet fidèle de la réalité du terrain mais de l'influencer en lui donnant des orientations. Devereux (1980), quant à lui, souligne la nécessité de tenir compte à la fois du « modèle officiellement nié » et du « modèle officiellement affirmé » pour étudier les phénomènes de groupes.

L'entretien semi-directif permet de collecter des informations au niveau du discours oral mais c'est en même temps une période d'observation. Il permet de fournir des informations sur l'individu et sur ses relations avec son milieu. Les récits d'expériences ancrent l'entretien dans la réalité du travail. Or, la principale difficulté de ce type d'entretien porte sur le recueil d'informations à propos des comportements. Le sujet adopte des comportements parfois différents de ceux qu'il estime devoir adopter (interprétation déformante, mémoire sélective). Il est difficile de faire la part des choses entre la réalité et la fiction à ce niveau. Cette difficulté est d'autant plus accrue au moment de la présentation de soi où ce n'est pas l'individu qui parle mais le détenteur d'un rôle normalisé et institutionnalisé.

Dans le but de faciliter l'entretien semi-directif il est utile de disposer d'un support type guide d'entretien. Ce guide garantit une trame commune à tous les entretiens et rappelle les thèmes abordés. C'est un « aide mémoire » qui anticipe une catégorisation thématique nécessaire à l'analyse de contenu. Or en tant que guide il doit toutefois conserver un certain degré d'ouverture afin de laisser une place à l'improvisation et une certaine liberté à l'enquête afin que ce dernier puisse aborder des sujets auxquels nous n'aurions pas pensé et ayant plus d'importance pour lui.

Afin de garantir une bonne collecte de données nous avons utilisé certaines techniques d'entretiens telles que l'utilisation du recentrage et de la reformulation<sup>4</sup> pour faciliter la progression de l'entretien et la formulation d'une synthèse. Bien évidemment il est impossible que l'enquêteur soit complètement neutre. L'observateur est aussi un acteur de l'organisation et par conséquent il agit sur la réalité. L'important c'est d'être conscient de cette interaction et d'en être actif.

#### **1.1.4 Les études de cas**

La méthode des cas se définit comme une analyse spatiale et temporelle d'un phénomène complexe par les conditions, les événements, les acteurs et les implications. Elle permet de suivre des événements dans le temps, d'évaluer les causalités locales et formuler une explication.

Les études de cas sont fécondes pour comprendre et décrire des fonctionnements organisationnels élaborés au cours du temps, aborder des thèmes qui ne font pas l'objet de théories bien établies mais demandent de l'exploration ou un renouvellement des analyses et un approfondissement des résultats obtenus par enquêtes et traitements statistiques.

La qualité des cas vient de l'explication des liens que le chercheur entretient avec les situations analysées. Leur validation dépend de la plausibilité, de l'intérêt et de la pertinence qui leur sont reconnus par leurs lecteurs et leurs utilisateurs. La recherche en gestion peut aussi s'enrichir d'approches empiriques qui prennent en compte le facteur temps. Elle peut développer des études comparatives, grâce auxquelles on fera varier les perspectives et les contextes en se rapprochant par là de la réalité. Les différentes organisations correspondent à des situations très différentes, qu'on peut distinguer à partir de variables de contingence comme la nationalité, la taille, le degré de dépendance, les secteurs d'activité, les populations à gérer. Cela implique un immense chantier d'investigations à peine ébauché.

### ***1.2 Méthode d'interprétation des données***

Les méthodologies qualitatives de recherche en organisation ressemblent à une véritable navigation. Une telle démarche nécessite des capacités d'anticipation afin de pouvoir s'adapter aux problèmes posés. C'est ce que Girin (1989) appelle « l'opportunisme méthodique » afin d'entrer sur le terrain et interagir avec les acteurs. Il est nécessaire, dans ce type de méthode, de prendre le temps d'expliquer à chaque acteur le pourquoi de la recherche et de tenter de les intéresser au processus de construction explicative. Cette interaction est souvent difficile à mettre en place dans la mesure où les entreprises sont souvent réticentes à autoriser une investigation approfondie. La présence sur le terrain soulève des attentes et des craintes des acteurs qui tentent de contrôler ce en quoi ils sont impliqués. Le chercheur doit systématiquement enregistrer ses données et garder une trace de ses intuitions sur l'objet de sa recherche. Le champ de validité de la recherche se construit au travers de ces interactions qu'il est nécessaire de maîtriser.

L'interprétation reste une activité dont les voies sont très rarement explicitées et varie selon la nature du projet de recherche et le statut que l'on attribue au discours. Interpréter consiste à attribuer un sens aux données étudiées et à établir des faits. Ces faits peuvent être établis sur la base de réalités objectives ou symboliques (fonction du sens que l'on attribue aux propos tenus). Les modes d'interprétations peuvent privilégier le sens de l'acteur ou le sens du chercheur.

Dans le premier cas les entretiens peuvent être étudiés selon une approche compréhensive. Le chercheur saisit le texte au premier degré et cherche à comprendre les messages passés. Le chercheur se réfère aux catégories utilisées par la personne. La compréhension de ce qu'a voulu

dire le locuteur est avant tout un exercice de communication mettant à l'épreuve les qualités d'empathie du chercheur. Le chercheur doit mettre de côté ses questionnements et s'efforcer de se mettre à la place du locuteur. Il s'agit d'avoir une capacité d'ouverture envers l'autre. Ensuite il s'agit d'intégrer les éléments du contexte puisque le sens énoncé dépend de ce dernier. Cela consiste à saisir la perception du contexte de l'entretien par le locuteur et la relation établie avec le chercheur. Le discours, dans cette perspective, est conçu comme une action symbolique. Enfin pour terminer cette interprétation il faut faire une analyse linguistique. Cela consiste à tenter de voir la façon dont le locuteur utilise le langage pour produire le sens de son discours. Elle part du principe que le sens ne réside pas uniquement dans le signifié mais aussi dans le signifiant. La façon dont on exprime une idée est elle-même productrice de sens.

Dans le second cas, l'interprétation correspond au sens que l'on donne à un énoncé et à la réponse apportée dans le cadre du questionnement du chercheur. Ce dernier intègre ses propres concepts dans son interprétation qui sont d'ailleurs structurés en fonction de la problématique. Cette étape d'interprétation a pour objectif d'établir des faits. Or, ces faits sont des perceptions directement liées au sens produit dans le cadre des concepts. L'interprétation ne se fait pas à notre guise. Les concepts sont précisément identifiés et les faits observés peuvent être réfutés.

Afin de valider les données en recherche qualitative plusieurs sources sont possibles : la diversification des sources d'information en nature (documents, observations, relations...) en catégories de personnes interrogées (responsable d'exploitation, responsable financier, responsable ressources humaines, responsable région) ou en types de situations (réunions, entretiens...).

## ***2 Analyse et résultats***

Nous avons fait le choix de présenter nos résultats sous la forme d'un tableau récapitulatif afin d'expliquer chacun d'entre eux par la suite et d'identifier les mesures à la fois incontournables et complémentaires. Rappelons que nous nous plaçons à la fois dans le prolongement de Jensen (1986) qui affirme que les dirigeants des firmes en difficulté vont chercher à engager des mesures correctrices qu'ils auraient cherchées à éviter sinon, et également dans le cadre du management stratégique (Pettigrew, 1985). Nous nous focaliserons plus particulièrement sur le concept de downsizing (Freeman et Cameron, 1993). Ces auteurs reconnaissent sa réalité plurielle. En effet le downsizing recouvre à la fois les réductions d'effectifs accomplies par les licenciements (ou par

d'autres mesures) mais également, dans un cadre plus large : « l'intention d'une direction d'entreprise, suivie d'une démarche réactive ou proactive, d'améliorer la performance organisationnelle en s'appuyant sur un meilleur contrôle des coûts. » (Jenkins, 1996, p 69).

Tableau 2 : Récapitulatif des mesures de restructuration initiées par les entreprises de notre échantillon.

Mesures de restructuration employées	Entreprises concernées	commentaires
<u>Mesures organisationnelles et managériales</u>		
1 – Le changement de dirigeant	SM GTME CGG	Trois sociétés SM, GTME et CGG ont utilisé l'ensemble de ces mesures pour tenter de stabiliser l'entreprise.
2 – La réorganisation interne	SM GTME GA GU CGG	
3 – Les coûts de structure	SM GTME GA GU CGG GB	
4 – La réduction d'effectifs	SM GTME GA GU CGG GB	
<u>Mesures financières</u>		
1 – Le désinvestissement	SM GTME GA GU CGG GB	Seules GTME, CA, CGG, GU et GB sont intervenues sur toutes les mesures financières possibles dans les mesures identifiées. Concernant la politique de dividendes, les sociétés GTME, GU et GB ont gardé, malgré les difficultés rencontrées, un politique de dividendes stables.
2 – La renégociation avec les créanciers et l'augmentation de capital	GTME GA GU GB CGG	
3 – La politique de dividendes	GTME GA GU CGG GB	
<u>Mesures stratégiques</u>		
1 – La recherche de partenaires	SM GA GU CGG GB	Les mesures de réorientation stratégique font l'objet d'un consensus.
2 – La réorientation stratégique	SM GTME GA GU CGG GB	

## **2.1 Les mesures organisationnelles et managériales : de la recherche de la réactivité à la proactivité**

### **2.1.1 Le changement de dirigeant**

Nous définissons le changement de management par le départ du dirigeant dans les deux années qui suivent le constat de difficulté. Sur les 6 entreprises observées trois d'entre elles ont remplacé leur management en raison de leurs contre-performances. Ce premier constat corrobore les travaux de Kesner et Dalton (1994). Cette mesure apparaît un élément essentiel à la survie de l'entreprise comme le démontrent les propos du directeur financier de CGG : « On a changé de direction c'était essentiel pour repartir ». En effet, le choix de garder l'ancien dirigeant peut conduire l'entreprise à tomber sous le coup d'une procédure judiciaire, source de coûts et de destruction de valeur. Le changement de dirigeant est souvent significatif d'une volonté de rupture avec le passé Lutbakin, Chung, Roger et Owers (1989).

Parfois ce choix porte sur des gens de métier. Nous retrouvons cette idée au travers des propos de notre interlocuteur de Sambre et Meuse : « On a changé de dirigeants. Ce sont tous des anciens qui étaient directeurs d'usines ou directeurs. Ils sont toujours passés par le terrain (...) D'ailleurs pour être un bon DG même au niveau d'une simple usine il ne faut pas avoir moins de 40 ans. Il faut de l'expérience ». On retrouve indirectement cette notion d'expérience et de métier au travers du propos rendu par notre interlocuteur GTME. Celui-ci a insisté sur le métier complexe de l'entreprise qui met en jeu : « des réseaux d'influence » que le dirigeant doit connaître et savoir manipuler. L'expérience devient un élément primordial dans la réussite de la fonction de direction comme le décrit notre interlocuteur de chez Sambre et Meuse : « Il y a donc maintenant un monitoring fort. Il y a une présence sur le site très fréquente de notre grand patron ». Cela est d'autant mieux accepté que le nouveau dirigeant a : « vu les gens de la production (..) a commencé à leur parler et ils ont vu à qui ils avaient à faire à quelqu'un qui connaissait le métier et le courant a passé parce qu'il parlait le même langage ». Il convient de noter que dans le cas de CGG, deux autres éléments ont facilité le changement du management : l'âge des représentants en place et l'appartenance dudit management à un grand corps de l'Etat (X-Mines). Nous retrouvons cette idée au travers des propos du directeur financier de CGG : « Il y avait l'âge des dirigeants, après tout pourquoi pas prendre sa retraite » et encore « des X-Mines sont partis, d'autres sont revenus (...) il y a quand même des chapelles et puis tout le monde sait

que les X-Mines c'est l'élite».

A l'inverse les entreprises Guerbet, Bouygues n'ont pas changé leur direction. Ceci peut être mis en perspective avec l'analyse de Denis, Denis et Sarin (1994) qui montrent que le turnover des dirigeants au sein des entreprises en difficulté est très faible dès que le dirigeant possède plus de 1% des actions. Ainsi Michel Guerbet, PDG du Groupe en 1993, détenait 23,80% des actions en direct et les fils et filles du fondateur de Bouygues détiennent directement ou indirectement plus de 1% des actions.

L'importance du propos concernant le dirigeant et la fréquence de son remplacement nous amènent à considérer qu'il est un élément essentiel dans la réussite du redressement de la firme. Or, bien que l'ensemble de la littérature, d'origine anglo-saxonne, fait apparaître que le départ des dirigeants est un moyen privilégié de restauration du processus de création de valeur, il n'est pas systématiquement employé en France. Ainsi d'autres facteurs tels que la structure de l'actionnariat (importance en nombre des entreprises familiales), l'âge ou l'appartenance à un grand corps de l'Etat sont autant de considérations à prendre en compte.

### **2.1.2 La réorganisation interne**

La réorganisation interne est un élément important de restauration de la compétitivité d'une entreprise. Néanmoins l'objectif n'est pas toujours précisé. Tous nos interlocuteurs nous ont parlé de réactivité et de rapidité. Tout se passe comme si on recherchait une organisation capable de répondre très rapidement à l'environnement et à ses modifications.

Ainsi notre interlocuteur chez Guerbet nous a répercuté cette information de la manière suivante : « On essaye de raccourcir les délais en optimisant et en acceptant des chevauchées de phases (...) certaines opérations sont lancées bien que nous n'ayons pas les conclusions de l'étape précédente(...) On le fait (...) pour être les premiers sur le marché et prendre la plus grosse part (...) car c'est sur les nouveaux produits qu'on a la possibilité de fixer les prix qui soient suffisamment rémunérateurs pour payer la structure et la recherche ». Ce discours a pris une formulation différente chez Sambre et Meuse : « Ce qui me paraît vraiment important depuis 2 ans c'est la rapidité, la rapidité des réponses, des remises de devis et la réactivité vis-à-vis des clients ». Ce souci de répondre aux attentes du client nous a été également précisé de la façon suivante par le directeur marketing de CGG : « Si CGG était techniquement très compétent, elle

prenait un peu de temps pour faire les choses (...) La nouvelle direction s'est alors aperçue que ses concurrents misaient sur la rapidité de réaction et le raccourcissement des délais. Cette prise en compte de ce nouvel élément s'est accompagné d'une meilleure connaissance des clients et de leurs contraintes ». Si Sambre et Meuse a cherché à être réactive, c'est pour mieux maîtriser les délais dans un univers concurrentiel. On peut ainsi noter la remarque du directeur financier de l'entreprise : « On met au point des prototypes très vite pour pouvoir commencer des pièces en série avec des commandes importantes derrière. Il faut aller plus vite que les concurrents pour rafler les marchés ».

On retrouve également ce discours chez GTME : « Il a fallu que la structure et que l'organisation s'adaptent aux contraintes de toutes sortes, et elles sont nombreuses : techniques, financières, juridiques et puis aussi la qualité. Les contraintes c'est le marché, le commercial, le juridique, le financier. Si on n'intègre pas tout on plonge et ça va vite (...) On fait tout en interne pour coller aux délais. Le respect des délais c'est essentiel », ou chez le Groupe André : « En ce moment on change notre organisation (...) Nous introduisons des méthodes plus réactives (...) Nous cherchons à développer le circuit court de réapprovisionnement rapide de nos enseignes, quitte à changer de fournisseurs, et développer le marketing, qui doit devenir notre point fort (...) On a également redéfini nos postes de travail, on les a reprofilés ».

Les moyens passent par plusieurs canaux : la responsabilisation du personnel et la rationalisation de l'outil de production. L'argument de la responsabilisation du personnel a été mis en avant par un certain nombre de nos interlocuteurs. Ainsi le directeur financier du Groupe André a précisé que le groupe cherchait de préférence : « des gens compétents et surtout motivés (...) qui tout de suite sont capables de prendre des responsabilités ». Certains, comme le directeur d'exploitation de CGG, considéraient même cet élément comme le plus important : « la mesure la plus importante a été de responsabiliser à tous les échelons (...) car un échelon peut à lui seul faire de la mission un succès ou un échec ». En réalité une meilleure définition des postes et des compétences amènent à mieux circonscrire les dysfonctionnements internes et à les corriger au plus vite. L'expression de cette idée est venue du directeur d'exploitation de CGG et de Sambre et Meuse : « en découpant notre travail de mission en échelons on arrive beaucoup mieux à localiser l'endroit où ça pêche ».

Cette responsabilisation est le facteur déclenchant les autres éléments de restauration de la compétitivité. Elle peut prendre plusieurs formes, soit par une nouvelle définition des postes soit par une nouvelle organisation de la société surtout lorsqu'il s'agit de produits grand public qui nécessite une attention particulière sur le circuit de distribution. En effet le Groupe André a préféré un circuit de distribution propre car plus réactif qu'un circuit de franchisés car les : « vendeurs sont une véritable source d'informations sur nos clients. Ils nous disent tout de suite ce qui va bien, ce qui marche bien et alors on peut agir rapidement (...) ça nous permet de tenir dans un marché concurrentiel très dur ».

Néanmoins cette responsabilisation du personnel n'est permise que par une reconnaissance de ses efforts et de son travail. Cet élément nous a été indiqué à plusieurs reprises, en particulier chez Sambre et Meuse : « Les résultats de Feignies ont permis l'attribution d'une prime d'intéressement, c'était complètement nouveau et totalement inconnu et ça c'était quand même assez sympa » ou encore chez CGG au travers des propos du directeur d'exploitation : « tous les employés ont eu droit en 1995 à des stocks options ».

La responsabilisation est une condition nécessaire à la restauration de la compétitivité mais elle doit être accompagnée d'un changement de mentalité. Le directeur marketing de CGG nous a expliqué que le personnel de CGG avait : « développé l'écoute du client ». Cette responsabilisation va le plus souvent de pair avec un redécoupage de l'entreprise et une redéfinition des postes. Comme l'a fait remarquer le directeur d'exploitation de CGG, il n'était alors plus question de : « se reposer sur un chef qui supportait tout le poids des responsabilités et des problèmes (...) ça c'est une des grandes réalisations de la nouvelle direction ». Cette réorganisation, si elle est rendue nécessaire à la survie de l'entreprise, peut également être considérée comme un signal. En effet, elle est, aux yeux des partenaires de l'entreprise, une information essentielle dans la volonté de restauration de la compétitivité.

### **2.1.3 La réduction des coûts de structure**

Le terme frais de structure est large et pluriel. Même si aucun de nos interlocuteurs ne nous les ont défini précisément tous nous en ont parlé. Il semblerait qu'il y ait un consensus sur cette mesure. On a ainsi les propos suivants chez Sambre et Meuse : « On a épiluché tous les frais fixes et on a tiré dedans. On a retrouvé des propos de même teneur chez Guerbet : « on se bat sur

la qualité des services, on se bat sur le prix, on se bat l'environnement biomédical du produit (...) tout cela passe par une réduction des coûts », ou dans les dires du directeur d'exploitation de CGG : « On ne pouvait pas jouer que sur un volume d'affaires et donc il a fallu réduire les charges. Donc comme dans d'autres lignes de produits on s'est fait aidé de consultants extérieurs et on a étudié par quelles méthodes on pouvait baisser les charges et obtenir une meilleure rentabilité étant entendu que pour avoir une meilleure rentabilité vous ne pouvez pas vraiment jouer sur le prix de vente car la concurrence est là ». Pour le Groupe André, la réduction des coûts passe par la délocalisation : « Maintenant il est impossible de fabriquer en France, les coûts sont prohibitifs. Il faut délocaliser sinon on meurt ».

Néanmoins la plupart de nos interlocuteurs nous ont précisé que cette réduction de coûts ne se faisaient pas au détriment des bureaux d'études et des services de recherche et développement (RD) car ils sont essentiels à la survie de l'entreprise (Sambre et Meuse, GTME, Guerbet, CGG).

Le sentiment qui nous a été répercuté chez Bouygues a la même teneur. Notre interlocuteur nous a parlé de pragmatisme dans la réduction des coûts « en veillant à préserver les bureaux d'études ».

En tout état de cause, l'ensemble de ces résultats sont en ligne avec les travaux d'Ofek (1993) de Gilson (1997) ou encore de Denis et Kruse (2000) qui montrent que ces actions ont pour objectif de redonner de la flexibilité des marges de manœuvre à l'entreprise.

#### **2.1.4 La réduction d'effectifs**

Lors de nos entretiens tous nos interlocuteurs ont insisté sur la nécessité de réduire les coûts. Ils ont plus particulièrement insisté sur les licenciements et sur la réduction des coûts de structure.

Toutes les personnes interrogées, à l'exception du directeur financier du Groupe André, ont reconnu que l'on avait utilisé la variable personnel comme variable d'ajustement. Ainsi nous retrouvons cette idée au sein des propos de Sambre et Meuse : « On a pris des mesures dès 90 et 91 en licenciant 80 et 90 personnes, sur un effectif total de 800 personnes (...) Les licenciements ont touché un peu les ouvriers pas trop à la production car on a un métier de main d'œuvre mais surtout les cadres, les Etam, les employés car ils appartenaient aux services administratifs et même

les cadres supérieurs (...) », de Guerbet : « On évite le plus possible d'y avoir recours. C'est arrivé malheureusement », et du responsable financier de CGG : « Il a eu d'abord un (...) plan social drastique qui visait 200-250 personnes sur un effectif France de 1500 personnes (...) c'était une belle coupure, une belle entaille de l'ordre de 15%. Ces mesures sur le marché domestique se sont accompagnées d'autres restructurations. Ainsi l'entreprise a également licencié de l'ordre de 150 personnes à l'étranger (...) C'était pas la règle du 1 sur 10 mais presque ».

Notre interlocuteur de GTME l'a exprimé de façon beaucoup plus catégorique : « On a licencié. Le licenciement a porté sur 4000 personnes en un an et demi. Vous savez quand on a vendu notre filiale espagnole on a tout vendu, le matériel, les hommes. Quand on se dégage il faut le faire complètement (...) Pour ceux qui ont été touchés cela a été catastrophique mais bon c'est fini et puis il ne faut pas se poser le problème comme cela. En fait ce qui est important c'est que c'est bon pour l'entreprise ».

L'intérêt des entretiens ne tient pas dans la découverte de ce moyen mais plutôt dans les propos qui nous ont été tenus corrélativement. Cette mesure comporte des dangers. Le premier réside dans la perte de savoir faire. On retrouve cette idée au travers des discours de Sambre et Meuse : « Le bureau d'études, c'est le seul service qui n'ait pas été massacré en 1994 » ou encore du directeur financier de CGG : « Quand on licencie, on perd du savoir-faire qui n'est pas facile à retrouver ». Pour se préserver de cette perte de savoir faire les firmes essaient, dans la mesure du possible, d'envisager des solutions alternatives : « On essaye de gérer nos coûts de manière serrée sans pour autant considérer que le personnel est une variable d'ajustement, on est pas là pour organiser uniquement des plans sociaux c'est quand même pas la vocation d'une entreprise. Donc on essaye au maximum d'organiser la mobilité interne et d'accompagner cette mobilité interne d'une formation professionnelle adéquate ».

Le second réside dans la perte de motivation du personnel restant. C'est pourquoi certaines entreprises instituent alors des systèmes de rémunération au mérite. Cette réflexion de Sambre et Meuse l'illustre : « Si le principal pour l'ensemble du personnel a été de conserver son boulot (...) il y a eu deux choses intéressantes (...) les résultats de Feignies ont permis une prime de fin d'année et l'attribution d'une prime d'intéressement ».

Enfin il est important de constater qu'un de nos interlocuteurs n'a pas parlé directement de licenciements mais plutôt de réorganisation interne pour les qualifier. Ainsi le directeur financier

du Groupe André s'est exprimé ainsi : « On a également redéfini nos postes de travail, on les a reprofilés ». Cette attitude montre à quel point certains interlocuteurs sont réticents à parler d'éléments qu'ils considèrent comme négatifs pour leur image de marque. A ce titre, notre contact chez Bouygues a complètement occulté cet aspect des choses.

Ces propos rejoignent les travaux de Palmon, Sun et Tang (1997) qui montrent que la perception des licenciements est sujette à caution. Ils peuvent véhiculer une information négative sur le secteur industriel. Dans ce cadre, ils sont associés à des rendements anormaux négatifs. A l'inverse lorsqu'ils sont associés à la restauration de la compétitivité de la firme, ils sont associés à des rendements anormaux positifs et véhiculent une information positive sur la firme.

## ***2.2 Les mesures financières : la recherche de la flexibilité***

### ***2.2.1 Le gel des investissements et les désinvestissements***

Face à un manque de fonds et à un rationnement des ressources, les entreprises peuvent engager une politique de gel des investissements. Ainsi, le président du Groupe André affirmait que : « les investissements avaient été réduits de 400 millions en 1995/1996 à 100 millions en 1996/1997 »<sup>5</sup>. Si cette stratégie leur permet de pouvoir faire face à leurs engagements, elle possède l'inconvénient de mettre en péril la compétitivité de la firme à terme (Malécot, 1992). Cette mesure est néanmoins utilisée souvent et provisoirement par les entreprises afin de passer les caps les plus difficiles. Cela nous a été également confirmé par notre interlocuteur de Sambre et Meuse : « Nous avons fait une pause dans nos investissements ».

Néanmoins cette mesure est bien souvent insuffisante et s'accompagne d'opérations de désinvestissements. En effet, à l'heure de la création de valeur, toutes les entreprises françaises se sont engagées dans des programmes de cessions d'actifs au motif de se recentrer sur leurs activités les plus rentables (John et Ofek, 1995).

Si les désinvestissements peuvent être entrepris dans le cadre d'une politique délibérée de création de valeur, ils sont le plus souvent engagés après une forte dégradation des performances. Ces décisions sont d'autant plus difficiles à prendre qu'elles peuvent amener les firmes à se séparer de pans entiers de leurs activités, qui ont pu être stratégiques en leur temps. L'ensemble des entretiens que nous avons mené auprès des entreprises montrent que le désinvestissement est un moyen privilégié utilisé par les entreprises pour faire face à des difficultés conjoncturelles et

structurelles. A la lumière de nos entretiens, il apparaît que les entreprises utilisent les désinvestissements comme un moyen de résoudre leurs difficultés (Lang, Poulsen et Stulz, 1995). D'une façon générale les désinvestissements sont d'autant plus probables que les actifs sont perçus comme non stratégiques et/ou improductifs. Ainsi on note qu'en 1995, Bouygues a cédé sur 2 ans (1995-1996) pour 3,3 milliards « d'actifs non stratégiques » (vente de la société américaine HDR, vente d'un terrain de 5,5 hectares sur Paris et diminution de sa participation dans la Banco Central Hispano). On retrouve cette idée chez Guerbet « On a désinvesti des activités non stratégiques pour dégager du cash ». De même notre interlocuteur à GTME nous a signifié que l'entreprise avait : « restructuré (...) une filiale espagnole qui n'était plus un axe de stratégie. On s'en est séparé ». Ce désinvestissement s'est accompagné de licenciements massifs. CGG a également entrepris un programme de désinvestissement. Cependant il est à noter qu'il n'a réellement été engagé qu'avec l'arrivée du nouveau management. Cette idée conforte les travaux de Weisbach (1995) qui mettent en relief que les désinvestissements sont d'autant plus probables et importants qu'il y a eu un changement du top management.

Néanmoins le management peut se heurter à la réticence, voire à la résistance, des cadres intermédiaires (chefs de division) qui ont des quasi-rentes de situation. Comme le désinvestissement risque de réduire cette rente, ils vont chercher à s'y opposer. Cette situation s'est retrouvée au sein de CGG. Le discours du directeur marketing de CGG suggère que ces actions étaient difficiles à entreprendre du fait : « des baronnies qui étaient jalouses de leur indépendance ». Pour préserver leurs rentes de situation, les acteurs vont soit rendre la division rentable à court terme au détriment du long terme, soit rendre l'élimination de leur rente coûteuse et cela d'autant plus que la peur de perdre leur emplois est forte. Comme des coûts de désinvestissement coexistent avec des coûts d'influence, les managers auront donc intérêt à les minimiser sous peine d'être sanctionnés eux mêmes.

Si les désinvestissements sont un des éléments à la disposition des entreprises pour restaurer le processus de création de valeur, leur réussite est également facilitée par le moment où ils s'opèrent et par la liquidité des actifs. La première condition porte sur le moment où s'opère le désinvestissement. CGG comme GTME nous ont signifié qu'ils avaient eu recours au désinvestissement. Le directeur financier de CGG nous a précisé que l'entreprise avait du accepter une forte « décote ». Le désinvestissement : « a eu le mérite de faire rentrer un peu de cash qui a

plus particulièrement servi au désendettement ». Cet aspect des choses nous a été également confirmé par GTME<sup>6</sup> : « Tout dépend du prix que vous demandez. En fait, on veut toujours le plus possible, puis on regarde le prix du marché et on voit ce que l'on peut faire. Si on veut du cash vite, c'est facile on baisse le prix, ça marche toujours. Nous on a eu aucun problème pour vendre nos actifs ». Ce résultat vient conforter les travaux de Datta et Iskandar-Datta (1995) qui montrent que plus l'opération de désinvestissement se fait tard, plus la capacité des dirigeants à obtenir le meilleur prix des actifs cédés est faible et les travaux de Lang, Poulsen et Stulz (1995) qui montrent que les produits du désinvestissement servent en priorité au remboursement de la dette même si leur utilisation peut aussi se faire au travers de nouveaux investissements.

La forte « décote » supportée par CGG peut aussi s'expliquer par la nature des actifs cédés qui contribue à l'illiquidité des actifs. Ce résultat recoupe les travaux de Wruck (1990) qui explique que devant les difficultés les entreprises sont tentées de vendre leurs actifs à condition que le marché soit liquide. Dans le cas contraire, les entreprises auront des difficultés à trouver des acheteurs avec des conséquences sur la rentabilité de l'opération. Enfin il convient de noter que cette « décote » représente parfois un frein à des d'autres désinvestissements. L'information donnée par le Groupe André est intéressante sur ce point : « On estime que la phase de cessions d'activités est terminée pour le moment. Cela ne veut pas dire que le périmètre du groupe va rester en l'état. Si demain une opportunité intéressante de cession se présentait, nous pourrions éventuellement la saisir ».

### ***2.2.2 La renégociation avec les créanciers et l'augmentation de capital***

Dès lors qu'une entreprise connaît des difficultés, les créanciers voient s'accroître leurs risques de ne pas voir leurs créances honorées. Devant la crainte d'insolvabilité, ils peuvent chercher à se désengager préventivement. En agissant ainsi ils émettent un signal négatif auprès des autres partenaires de la firme (Opler et Titman, 1994). A l'inverse le fait qu'ils s'immiscent même indirectement dans la gestion de la firme peut obliger celle-ci à devenir plus efficiente.

A la lumière de nos entretiens, il apparaît que cette crainte existe réellement. Ainsi le directeur financier du Groupe André s'exprime sur le sujet de la manière suivante : « Vous savez, et là je parle malheureusement d'expérience, les banques quittent le navire dès qu'elles ont des doutes (...) il faut pouvoir compter sur ses banques pour qu'elles vous soutiennent ». Le discours tenu par Guerbet est de la même teneur : « Vous savez les banques ou les relations bancaires c'est assez simple, quand ça va bien on est là sinon on part. D'accord je grossis le trait mais c'est un peu ça ». Dans certains cas cette crainte s'accompagne d'un retrait préjudiciable à la firme. Le directeur financier de CGG nous l'a signifié ainsi : « il était intéressant de voir la réaction des banques, certaines ont vraiment cru en nous aux pires moments, en particulier il y a 3 à 4 ans quand on était dans le trou, d'autres (...) sont sorties. Paribas est sorti par exemple. Il n'était plus actionnaire à l'époque. Ils nous ont fait comprendre que le risque devenait trop lourd ».

Pour passer ces caps difficiles, des actions correctrices sont indispensables. Elles contribuent à une baisse sensible du besoin en fonds de roulement (BFR) (Gilson, 1997). Néanmoins, cette action est facilitée par l'importance du volume d'activité de l'entreprise avec ses fournisseurs, c'est la raison pour laquelle des entreprises comme CGG ont pu agir sur cet élément alors que d'autres comme Sambre et Meuse, au pouvoir de marché plus faible, n'ont pas pu l'utiliser de façon aussi marquée.

D'autres mesures sont prises pour surmonter la « fièvre » de l'endettement. Il s'agit d'une consolidation de la dette et de l'augmentation de capital. Ainsi, sans nous donner les modalités, le directeur financier groupe André nous a précisé que l'entreprise étudiait : « une restructuration de l'endettement car » elle doit se « préparer à rembourser un emprunt d'obligations convertibles de 530 millions de francs ». L'augmentation de capital est évidemment un moyen privilégié de restructuration de la structure financière. Un tiers des entreprises interrogées l'ont effectivement réalisés comme Sambre Meuse et CGG par exemple.

Enfin si la restructuration de la structure financière est un moyen de redonner confiance, il est également un moyen d'indépendance dans les choix de ses investissements comme nous l'a précisé notre interlocuteur de Guerbet : « Il a fallu restructurer l'endettement car quand vous avez un endettement qui est proche de vos capitaux propres, vos banquiers vont commencer à vous regarder de manière un peu soupçonneuse (...) Stratégiquement je ne veux pas être à un niveau d'endettement qui nous lie quelque part, qui restreigne notre liberté. C'est pourquoi on a réduit

notre endettement ». Néanmoins si certains sont réticents à engager de telles actions, c'est le plus souvent pour ne pas négocier en position de faiblesse comme le Groupe André. Ainsi le directeur financier nous a précisé que la société avait été approchée : « par des acquéreurs potentiels mais que voulez-vous que nous discussions en position de faiblesse. A partir du moment où nous aurons rétabli la rentabilité du groupe, nous pourrons envisager des solutions au sujet du capital ».

Finalement pour résumer la structure financière reste une préoccupation majeure de l'ensemble des entreprises en difficulté. Ce propos a très bien été exprimé par GTME : « Pour surmonter la difficulté, les entreprises cherchent à rééquilibrer leurs structures financières au travers de plusieurs vecteurs : négociation des délais de paiement, consolidation de la dette et augmentation de capital ».

### **2.2.3 La politique de dividendes**

A la lumière de nos entretiens, il est apparu qu'en matière de politique de dividendes, les réactions sont variées. Pour des entreprises comme GTME, Guerbet ou Bouygues, les difficultés ne modifient pas de façon substantielle la politique de dividendes. En réalité, ces entreprises aux actionnariats différents (la première est contrôlée alors que la seconde est familiale au sens de Charreaux, 1991) ont une exigence de distribution. Cette exigence nous a été formulée ainsi par GTME : « On a fait une perte, et bien, on a continué à verser des dividendes. On a un payout dans la moyenne (...) De toute façon il faut verser des dividendes et assurer nos engagements à venir ». Nous retrouvons cette volonté chez Guerbet et chez Bouygues qui cherchent un équilibre de satisfaction entre les différents partenaires.

L'ensemble de ces résultats est en contradiction avec les études de DeAngelo et DeAngelo (1990) ou de Baldwin et Mason (1983) qui montrent au travers de l'exemple de Massey Ferguson que la firme a eu tendance à réduire ses dividendes. En réalité, les entreprises cherchent à maintenir un niveau de dividendes constants. En revanche le directeur financier de CGG nous a exposé que durant les difficultés les dividendes avaient été supprimés et que le retour aux bénéfices n'a pas modifié cette situation : « Avec les premiers résultats bénéficiaires qu'on engrange, on ne verse pas de dividendes (...) pour saisir des perspectives de croissance. Nos actionnaires n'ont pas d'état d'âme là dessus ».

En définitive, certaines mesures de restructuration font l'objet d'un consensus général ou quasi général de la part des professionnels. Il s'agit de la réduction des coûts (même si les licenciements sont parfois passés sous silence), de la réorganisation interne et de la renégociation avec les différents partenaires financiers. Les entreprises en difficulté utilisent non pas une seule mesure mais le plus souvent une panoplie de mesures visant à restaurer leur compétitivité. Il y a donc souvent une complémentarité entre les différentes mesures engagées.

## **2.3 Les mesures stratégiques : la recherche d'ouverture**

### **2.3.1 La recherche de partenaires**

Néanmoins le désinvestissement est parfois impossible car il porte sur des activités ou des actifs stratégiques. Pour restaurer la rentabilité de ces activités, les firmes engagent parfois des solutions alternatives, telle que la recherche de partenaire ou l'alliance (Dussauge et Garette, 1996). 5 des 6 entreprises interrogées nous l'ont indiqué. Ces recherches de partenaires et/ou alliances prennent différentes formes. Pour notre interlocuteur de Guerbet, elle est basée sur le couple pays/produit : « On a une politique active d'alliance. Les alliances que nous avons sont des alliances sur des couples pays/produit ». D'autre entreprise comme CGG n'ont engagé cette action que sur des activités stratégiques Comme l'a indiqué le directeur financier de CGG l'entreprise : « a filialisé sa marine en s'associant à un armateur ». Cette recherche d'alliance se retrouve également pour Bouygues. Ainsi en 1995, a opéré une « alliance stratégique avec EDF/Saur pour le développement de Saur à l'international (assainissement d'eau-pole service) » et en a fait de même « avec Saipem (Italie)/Bouygues Offshore (pole construction) ». Ces activités étant considérées comme des axes majeurs de développement.

Parfois l'alliance porte sur l'ensemble de l'activité comme nous l'a précisé Sambre et Meuse : « En 1994, il y eu un partenaire industriel qui s'est allié à nous. C'était le groupe Manoir ». L'alliance a un double avantage, elle est un moyen alternatif à l'investissement mais il permet également comme nous l'a confirmé le directeur d'exploitation de CGG de « transférer une partie des risques opérationnels au nouveau partenaire ». Cette alliance a été favorisée par le fait que le partenaire est connu depuis longtemps Le directeur d'exploitation nous l'a exprimé ainsi : « (...) on a fait un alliance avec l'armateur dont on utilisait les bateaux généralement. Il nous connaissait, il savait exactement comment marchait notre marine ».

### **2.3.2 La réorientation stratégique**

Toutes les entreprises et interlocuteurs que nous avons rencontrés ont insisté sur l'impérieuse nécessité de repenser et de réorienter la stratégie. Cela signifie implicitement que la difficulté trouve toujours sa source dans l'errance ou l'erreur stratégique. Par conséquent la réorientation de stratégie est un élément indispensable à la compétitivité des firmes. Les différences tiennent dans le type de réorientation. Pour Sambre et Meuse la réorientation résidait dans la conquête de nouveaux marchés et dans la volonté de diversification des clients. On le comprend avec cette réflexion : « On ne veut plus comme avant de gros clients. On veut maintenant des clients proches et solides ». En revanche pour d'autres entreprises il s'agissait de se recentrer sur leurs points forts et leurs métiers de base. L'international est perçu comme un relais de croissance. Il permet de reconstituer les marges. Nous retrouvons cette idée exprimée de façon plus catégorique par notre interlocuteur de GTME : « Il y a des affaires qu'on refuse. Par exemple on ne travaille plus dans le petit génie civil parce que tout le monde sait faire et que les marges c'est 0%, on gagne rien. On s'est réorienté vers des activités vraiment rentables ». Pour le directeur d'exploitation de CGG, le rentrage consistait à abandonner une activité peu rentable. Nous l'avons observé au travers de cette remarque « On arrêté notre propre activité logging. C'était même pas de la stratégie, c'était le bon sens ». En effet l'activité logging n'a jamais été rentable et constitue un échec de diversification. Enfin pour Guerbet, l'important tient la différenciation des produits et des services. L'objectif reste le même à savoir la reconstitution des marges mais le vecteur de diffusion diffère.

### **Conclusion**

Les difficultés financières et économiques des entreprises sont souvent sources de mesures de restructuration de la par de ces dernières. Il est impossible de rester sans rien faire pour garder la pérennité de l'entreprise. De multiples mesures sont envisageables. Elles sont financières, stratégiques, ou encore organisationnelles et managériales et leur but est la recherche de réactivité, de flexibilité et d'ouverture. Ces dernières sont les plus couramment utilisées à travers des changements de dirigeants, des réorganisations internes mais également des restructurations d'effectifs. Ce fut le cas de toutes les entreprises de notre échantillon. Toutefois d'autres mesures viennent compléter ces premières mesures. Elles sont souvent financières comme la politique de dividendes, la renégociation ou encore le désinvestissement mais elles peuvent aussi consister en

des recherches de partenaires et des réorientations stratégiques. Quoiqu'il en soit ces mesures sont complémentaires les unes ou autres et non pas contradictoires. Il peut sembler inopportun ou inhumain d'utiliser certaines d'entre elles d'autant plus qu'elles le sont souvent au démarrage des difficultés mais aux vues de nos entreprises, il est souvent nécessaire d'utiliser ces dernières. Une telle démarche de recherche présente l'inconvénient de ne pas permettre la généralisation. Toutefois le travail par entretien permet d'enrichir notre connaissance des concepts. Néanmoins, il convient de souligner qu'au travers de cette première étude exploratoire, le downsizing ne peut fonctionner qu'à condition d'un changement systémique tel que nous avons pu l'analyser par la mise en évidence d'un ensemble de mesures complémentaires. Toutefois si ces mesures sont une condition nécessaire à la restauration de la compétitivité, elles restent insuffisantes. Pour retrouver la croissance et de la création de valeur, il est impératif, sous peine d'échec à long terme, de procéder à un aménagement de l'organisation du travail (work process redesign). Cette piste permet d'entrevoir un prolongement fécond pour des recherches futures.

## **BIBLIOGRAPHIE**

- ARCIMOLES (d') C.H., FAKHKACH F. [1997], « Licenciements et performances des entreprises : une analyse longitudinale 1987-1993 », in Tremblay, B. Sire (Ed), GRH face à la crise ? Montréal, Presses HEC, p 21-36.
- BALDWIN C.Y., MASON S.P. [1983], « The Resolution of Claims in Financial Distress the Case of Massey Ferguson », *Journal of Finance*, Vol XXXVIII(2), p 505-516.
- BLANCHET A. [1994], *L'enquête et ses méthodes : l'entretien*, Nathan.
- BOGDAN ET TAYLOR, cité dans Lapassade G. [1991], « L'ethnosociologie », édition Méridiens Klincksiek,
- BRICKLEY J.A., VAN DRUNEN L.D. [1990], « Internal Corporate Restructuring : An empirical Analysis », *Journal of Accounting and Economics*, vol 12, p 251-280.
- CHARREAUX G. [1991], « Structure de propriété, relation d'agence et performance financière », *Revue Economique* n°3, p 521-553.
- DATTA S., ISKANDAR-DATTA M.E. [1995], « Reorganization and financial distress: an empirical investigation », *Journal of Financial Research* XVIII(1), p 15-32.
- DeANGELO H., DeANGELO L. [1990], « Dividend Policy and Financial Distress : An empirical Investigation of Troubled NYSE Firms », *Journal of Finance*, vol XLV(5), p 1415-1431.
- DENIS D.J., DENIS D.K., SARIN A. [1994], « Ownership Structure and top management turnover », Working paper, Virginia Polytechnic Institute and State University, Pamplin College of Business.
- DENIS D.J., KRUSE T.A. [2000], « Managerial Discipline and Corporate Restructuring Following Performance Declines », *Journal of Financial Economics*, vol 55, p 391-424.
- DEVEREUX G. [1980], « De l'angoisse à la méthode dans les sciences du comportement », Flammarion,
- DUSSAUGE P., GARETTE B. [1996], « Stratégies d'alliance » in 10 outils clés du management, Ouvrage collectif, Les éditions du Go, Les presses du management, 286p.
- FREEMAN S., CAMERON K. [1993], « Organizational Downsizing : A Convergence and Reorientation Framework », *Organization Science*, vol 4, n°1.
- GALAMBAUD B. [1983] « Des hommes à gérer », Editions EME.
- GILSON S.C. [1989], « Management Turnover and Financial Distress », *Journal of Financial Economics*, vol 25, p 241-262.

- GILSON S.C. [1997], « Transactions Costs and Capital Structure Choice : Evidence from Financially Distressed Firms » *Journal of Finance*, vol LII, p 161-196.
- GILSON S.C., JOHN K., LANG L. [1990], « Troubled Debt Restructuring : An Empirical Study of Private Reorganization of Firms in Default », *Journal of Financial Economics*, vol 27, p 315-354.
- GIRIN J. [1989], « L'opportunisme méthodique dans les recherches sur la gestion des organisations », Ecole Polytechnique, Mars.
- GOFFMAN E. [1973], « La présentation de soi », Edition de Minuit.
- GUITTET A. [1984], « L'entretien », Armand Colin.
- HUBLER J., SCHMIDT G. [1996], « L'effet des annonces de décisions de GRH sur les cours boursiers des entreprises françaises », 13<sup>e</sup> Journée des IAE, Toulouse, p 488-497.
- JENKINS A. [1996], « Crises de performance, contextualisme et downsizing : remarques sur la recherche conjointe des universités de Liège, Louvain et Bruxelles » in *Performance et Ressources Humaines*, Ed Economica, p 68-78.
- JENSEN M.C. [1986], « Agency costs of free cash flow, corporate finance, and takeovers », *American Economic Review*, 76, p 323-329.
- JOHN K., OFEK E. [1995], « Asset sales and increase in focus », *Journal of Financial Economics* 37, p 105-126.
- KANG J.K., SHIVDASANI A. [1997], « Corporate Restructuring during the Performance Declines in Japan », *Journal of Financial Economics*, vol 46, p 29-65.
- KESNER I.F., DALTON D.R. [1994], « Top management Turnover and the CEO Succession : an Investigation of the Effects of Turnover and Performance », *Journal of Management Studies*, vol 31(5), p 701-713.
- LANG L., POULSEN A., STULZ R. [1995], « Assets Sales, Firm Performance, and the Agency Costs of Managerial Discretion », *Journal of Financial Economics*, vol 37, p 3-37.
- LUTBAKIN M.H., CHUNG K.H., ROGER R.C., OWERS J.E. [1989], « Stockholder Reactions to CEO Changes in Large Corporations », *Academy Management Journal*, vol 32(1), p 47-68.
- MALECOT J.F. [1992], « Les analyses théoriques des défaillances d'entreprises », *Problèmes économiques* n°2286, p 18-24.
- MICHELAT G. [1975], « Sur l'utilisation de l'entretien non directif en sociologie », *Revue Française de sociologie*, XVI.
- MILES M.B., HUBERMAN A.M. [1991], « Analyse des données qualitatives », De Boeck Université.
- OFEK E. [1993], « Capital structure and Firm Response to Poor Performance. An Empirical Analysis », *Journal of Financial Economics*, vol 34, p 3-30.
- OPLER T., TITMAN S. [1994], « Financial Distress and Corporate Performance », *Journal of Finance*, vol XLIX, p 1015-1040.
- PALMON O., SUN H.L., TANG A.P. [1997], « Layoff announcements : stock market impact and financial performance », *Financial Management* 26(3), p 54-68.
- PETTITGREW A.M., [1985], *The Awakening Giant*, New York, Mc Graw Hill.
- SARDAN O. [1995], « La politique de terrain », Enquête.
- SENTIS P. [1999], « Pourquoi les décisions de désinvestissement créent de la valeur », *Revue Française de Gestion*, n°122, janvier-février, 1999, p 106-121.
- ST-ONGE S., AUDET M., HAINES V., PETIT A. [1998], *Relever les défis la Gestion des Ressources Humaines*, Gaëtan Morin Editeur, chapitre 4, p 126-157.
- VAN MAANEN J. [1983], « Qualitative methodology », Sage.
- WACHEUX F. [1995], « L'utilisation de l'étude de cas, proposition méthodologique constructiviste », Actes du 6 congrès AGRH Poitiers.
- WEISBACH M.S. [1995], « CEO turnover and the firm's investment decisions », *Journal of Financial Economics* 20, p 461-492.
- WRUCK K.H. [1990], « Financial Distress, Reorganization, and Organizational Efficiency » *Journal of Financial Economics*, vol 27, p 419-444.
- YIN R. [1990], *Case Study Research, Design and Methods*, Beverly Hills CA. Sage Publications, vol 5.

## NOTES

---

<sup>1</sup> Nous reviendrons ultérieurement sur cette notion. Néanmoins il convient immédiatement de reconnaître que la difficulté est un concept pluriel dont les causes peuvent s'expliquer par l'excès d'endettement et/ou la contre-performance qui s'exprime par une baisse significative du ROE, du ROI et de l'ensemble des mesures de création de valeur.

<sup>2</sup> Cet échantillon était initialement constitué de 484 entreprises en 1991, 449 en 1992, 418 en 1993, 423 en 1994 et 420 en 1995. Sur cet échantillon la comparaison des cours boursiers d'une année sur l'autre (relevés au 31/12) s'est réalisée avec les précautions suivantes :

\* On a veillé à neutraliser les effets d'augmentation de capital sur les cours boursiers.

\* Les divisions de nominal et les distributions d'actions gratuites ont été pris en compte afin que la comparaison se fasse sur des bases identiques.

Comme nous cherchions une antériorité complète sur 5 ans nous avons également retiré de notre échantillon, toutes les entreprises radiées ou n'apparaissant qu'incomplètement durant la période considérée. L'ensemble de notre échantillon se trouva donc réduit à 282 entreprises.

Nous avons utilisé alors les fiches Dafs. Au moyen de celles-ci, nous avons décidé d'exclure de notre échantillon :

\* Les firmes dont l'exercice ne se terminait pas le 31/12

\* Les firmes ayant connu des exercices non égaux à 12 mois

\* Les firmes en redressement judiciaire

\* Les firmes pour lesquelles les comparaisons ne pouvaient pas se faire (existence de comptes consolidés et de comptes non consolidés)

\* Les firmes pour lesquelles nous ne nous disposions pas de toutes les données

A l'issue de ces différents tris, notre échantillon final se composait de 200 entreprises réparties en 9 secteurs.

<sup>3</sup> Ce choix s'explique par le fait que 1993 est une année de récession économique (baisse du PIB français de 0,9%). Cette période a été propice aux dégradations des performances et à une obligation d'opérations correctrices.

<sup>4</sup> La reformulation-écho est une répétition des paroles de l'interlocuteur, la reformulation-effet est un retour, une vérification de l'information, la reformulation-classification rassemble les éléments épars du discours et les reformule dans une même proposition, La reformulation-appui consiste à s'appuyer sur l'information recueillie pour aborder un sujet voulu.

<sup>5</sup> Interview donnée au Journal des Finances le 25 octobre 1997.

<sup>6</sup> GTME a cédé en 1995 Friedlander à Ortec dans le cadre rationalisation et développement de la branche industrielle. Cette politique de désengagement a d'ailleurs été poursuivie par la cession Copisa. La volonté était le recentrage du groupe et la volonté de diminution de l'activité BTP au sein de GTM. Cela se reflète au travers des propos tenu par notre interlocuteur : « *Il y deux ans le bâtiment représentait 50 % de notre CA, aujourd'hui c'est 43 % et on espère arriver dans un futur proche à un tiers (...) les opportunités sont ailleurs* ».